

Casos

de Marketing Público y No Lucrattivo
de Marketing Público e Não Lucrattivo



Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

Línea editorial:

Casos de Marketing Público y No Lucrativo es una revista internacional de carácter anual y formato online que publica casos de estudio referidos a actuaciones reales de empresas, instituciones públicas o no lucrativas particularmente destacables por su carácter responsable y/o sostenible, analizadas desde una perspectiva de marketing u otras disciplinas afines.

El principal propósito de la publicación es alentar la difusión y reflexión sobre tales iniciativas, fomentando el intercambio plural de ideas, resultados y experiencias. En consonancia con lo anterior, un segundo objetivo es la promoción del trabajo colaborativo de docentes, estudiantes y profesionales.

En este último sentido, la publicación proporciona materiales adecuados para su utilización como apoyo en la enseñanza de las materias correspondientes, entendiendo la formación como un aspecto clave para el diseño y desarrollo de modelos socioeconómicos que aúnen las características de responsabilidad y sostenibilidad en el mundo del mañana.

La calidad de dichos contenidos viene avalada por el Comité Científico Internacional de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM), auxiliado por un Comité Científico integrado por los tutores participantes en la previa edición del Congreso Internacional de Casos Docentes de Marketing Público y No Lucrativo.

Casos de Marketing Público y No Lucrativo apoya el acceso abierto a la literatura docente y científica. El texto completo de la publicación se encuentra disponible gratuitamente para su acceso online desde el momento de su publicación.

Información sobre la publicación:

Editan:

Grupo de Innovación Docente en Marketing e Investigación Operativa (MIO) – Universidad de León (España)

Centro de Estudios en Ciencias Empresariales (NECE) – Universidad de Beira Interior (Portugal)

Con el apoyo de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM)

E-mail: RSreview@grupomio.org

Contenidos disponibles en:

<http://www.grupomio.org/revista>

Linha editorial:

Casos de Marketing Público e Não Lucrativo é uma revista internacional de carácter anual e formato online que publica casos de estudo com referência a atuações reais de empresas, instituições públicas ou não lucrativas particularmente destacáveis pelo seu carácter responsável e/ou sustentável, analisadas desde uma perspectiva de marketing ou outras disciplinas afins.

O principal propósito da publicação é encorajar a difusão e reflexão sobre tais iniciativas, fomentando o intercâmbio plural de ideias, resultados e experiências. Em consonância com o anterior, um segundo objetivo é a promoção do trabalho colaborativo de docentes, estudantes e profissionais.

Neste último sentido, a publicação proporciona materiais adequados para a sua utilização como apoio no ensino das matérias correspondentes, entendendo a formação como um aspeto chave para o desenho e desenvolvimento de modelos socioeconómicos que juntem as características de responsabilidade e sustentabilidade no mundo de amanhã.

A qualidade de tais conteúdos vem garantida pelo Comité Científico Internacional da Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM), auxiliado por um Comité Científico integrado pelos tutores participantes na edição prévia do Congresso Internacional de Casos Docentes de Marketing Público e Não Lucrativo.

Casos de Marketing Público e Não Lucrativo apoia o acesso aberto à literatura docente e científica. O texto completo da publicação encontra-se disponível gratuitamente através do acesso online desde o momento da sua publicação.

Informação sobre a publicação:

Editam:

Grupo de Inovação Docente em Marketing e Investigação Operativa (MIO) – Universidade de León (Espanha)

Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE) – Universidade da Beira Interior (Portugal)

Com o apoio da Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM)

E-mail: RSreview@grupomio.org

Conteúdos disponíveis em:

<http://www.grupomio.org/revista>

Instrucciones para los autores:

En la página web que aloja los contenidos de la publicación se incluye asimismo una plantilla para su utilización de cara a la elaboración de los manuscritos.

Los autores de los trabajos publicados aceptan la difusión de los mismos conforme al criterio del Comité Editorial, ya sea en formato impreso, electrónico o por cualquier otro medio, sin compensación por *copyright*.

Cualquier responsabilidad sobre los contenidos de los artículos corresponde a los autores. El Comité Editorial y los Editores no asumen ninguna responsabilidad sobre las opiniones o puntos de vista de los autores, ni sobre la posible utilización de materiales sujetos a *copyright* por parte de los mismos.

© MIO, NECE y autores

Todos los derechos reservados. Los contenidos de la presente publicación son susceptibles de reproducción y/o cita como referencia bibliográfica, así como de utilización con fines docentes, con clara y específica indicación de su fuente de procedencia. Al margen de lo anterior, ni los trabajos, ni ninguna parte sustancial de los mismos podrá ser reproducida como parte de ninguna otra publicación bajo ningún formato o por ningún medio, sin permiso previo y escrito de los titulares del *copyright*.

Diseño de portada: Intdea (www.intdea.com)

Instruções para os autores:

Na página web que aloja os conteúdos da publicação inclui-se igualmente um *template* para a sua utilização na elaboração dos artigos.

Os autores dos trabalhos publicados aceitam a difusão dos mesmos conforme o critério do Comité Editorial, quer seja em formato impreso, electrónico ou por qualquer outro meio, sem compensação pelo *copyright*.

Qualquer responsabilidade sobre os conteúdos dos artigos é atribuída aos autores. O Comité Editorial e os Editores não assumem nenhuma responsabilidade sobre as opiniões ou pontos de vista dos autores, nem sobre a possível utilização de materiais sujeitos a *copyright* por parte dos mesmos.

© MIO, NECE e autores

Todos os direitos reservados. Os conteúdos da presente publicação são susceptíveis de reprodução e/ou citação como referência bibliográfica, assim como de utilização com fins docentes, com clara e específica indicação da sua fonte de procedência. À margem do anterior, nem os trabalhos, nem nenhuma parte substancial dos mesmos poderá ser reproduzida como parte de nenhuma outra publicação sob nenhum formato ou por nenhum meio, sem permissão prévia e escrita dos titulares do *copyright*.

Desenho da capa: Intdea (www.intdea.com)



Casos

de Marketing Público y No Lucrativo ISSN: 2530-3422 de Marketing Público e Não Lucrativo

Editores / Editores:

José Luis VÁZQUEZ
Universidad de León (España)

Arminda Maria DO PAÇO
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Editora asociada / Editora associada (Número 2):

Maria Madalena EÇA DE ABREU
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (Portugal)

Secretarios del Comité Editorial / Secretários do Comitê Editorial:

Pablo GUTIÉRREZ
Universidad de León (España)

Ana LANERO
Universidad de León (España)

Comité Científico-Editorial Internacional / Comitê Científico-Editorial Internacional:

Christophe ALAUX
Université Aix-Marseille (France)

Emerson Wagner MAINARDES
FUCAPE Business School (Brasil)

Helena Maria ALVES
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Ani MATEI
National School of Political Science and Public
Administration (Romania)

Edy Lorena BURBANO
Universidad de San Buenaventura Cali (Colombia)

Mario J. MIRANDA
Ramkhamhaeng University Institute of International Studies
(Thailand)

Amparo CERVERA
Universidad de Valencia (España)

Maurice MURPHY
Cork Institute of Technology (Ireland)

Marlene DEMETRIOU
University of Nicosia (Cyprus)

Sergey NAUMOV
Stolypin Volga Region Academy of Public Administration
(Russia)

Gonzalo DÍAZ
Universidad de Las Palmas de G. Canaria (España)

Irena OGRAJENŠEK
University of Ljubljana (Slovenia)

Miroslav FORET
College of International and Public Relations Prague (Czech
Republic)

Arminda Maria DO PAÇO
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Clementina GALERA
Universidad de Extremadura (España)

Alberto PADULA
University of Rome Tor Vergata (Italy)

Ivan GEORGIEV
Trakia University Stara Zagora (Bulgaria)

Celina SOŁEK-BOROWSKA
Warsaw School of Economics (Poland)

Ross GORDON
Open University Business School (United Kingdom)

Marlize TERBLANCHE-SMITH
Stellenbosch University (South Africa)

Arvydas GUOGIS
Mykolas Romeris University (Lithuania)

Rodoula TSIOTSOU
University of Macedonia (Greece)

Erzsébet HETESI
University of Szeged (Hungary)

Anna VAŇOVÁ
Matej Bel University (Slovakia)

Mirna LEKO-ŠIMIČ
University of Osijek (Croatia)

José Luis VÁZQUEZ
Universidad de León (España)

Óscar Daniel LICANDRO
Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)

Walter W. WYMER
University of Lethbridge (Canada)

Comité Científico / Comitê Científico (Número 3):

Madalena ABREU
ISCAC (Portugal)
Eduardo AHUMADA TELLO
Universidad Autónoma de Baja California (México)

Helena Maria ALVES
Universidade da Beira Interior (Portugal)
Eider ARSUAGA URIARTE
IES Cruces BHI (España)

Comité Científico / Comitê Científico (Número 3):

Amaia BAÑALES MALLO
Universidad del País Vasco (España)

Belem BARBOSA
Universidade de Aveiro (Portugal)

M^a Jesús BARROSO MÉNDEZ
Universidad de Extremadura (España)

Sonia CARCELÉN GARCÍA
Universidad Complutense de Madrid (España)

Amélia O. CARVALHO
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)

Luis Manuel CERDÁ SUÁREZ
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

María CORDENTE RODRÍGUEZ
Universidad de Castilla-La Mancha (España)

Ramón CUADRADO MARQUÉS
Universidad de Cádiz (España)

Pedro CUESTA VALIÑO
Universidad de Alcalá (España)

Enzo DEVOTO RATTO
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

Mónica DÍAZ-BUSTAMANTE VENTISCA
Universidad Complutense de Madrid (España)

José Luis DURÁN VALENZUELA
Universidad de Cádiz (España)

Marta ESTRADA GUILLÉN
Universitat Jaume I (España)

Marisa R. FERREIRA
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)

María Mercedes GALÁN LADERO
Universidad de Extremadura (España)

Clementina GALERA CASQUET
Universidad de Extremadura (España)

Araceli GALLIANO CORONIL
Universidad de Cádiz (España)

María Purificación GARCÍA MIGUÉLEZ
Universidad de León (España)

Paulo P. GONÇALVES
ISCAP - Politécnico do Porto (Portugal)

Pablo GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ
Universidad de León (España)

Ana LANERO CARRIZO
Universidad de León (España)

Raul M.S. LAUREANO
Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)

Carmen LLOVET RODRÍGUEZ
Universidad Complutense de Madrid (España)

Aritza LÓPEZ DE GUEREÑO ZARRAGA
Universidad del País Vasco (España)

Carlos LÓPEZ TEJADA
Universidad de Cádiz (España)

Pedro Pablo MARÍN DUEÑAS
Universidad de Cádiz (España)

Gema MARTÍNEZ NAVARRO
Universidad Complutense de Madrid (España)

Juan José MIER-TERÁN FRANCO
Universidad de Cádiz (España)

Juan Antonio MONDEJAR JIMÉNEZ
Universidad de Castilla La Mancha (España)

Diego MONFERRER TIRADO
Universitat Jaume I (España)

María MORAL MORAL
Universidad de Cádiz (España)

Pablo MUÑOZ VIQUILÓN
Universidad de Cádiz (España)

Estela NÚÑEZ BARRIOPEDRO
Universidad de Alcalá (España)

Javier OUBIÑA BARBOLLA
Universidad Autónoma de Madrid (España)

Arminda DO PAÇO
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Azucena PENELAS LEGUÍA
Universidad de Alcalá (España)

Claudio Patricio POLONI IZETA
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

Maria PUELLES GALLO
Universidad Complutense de Madrid (España)

Margarita RAMÍREZ RAMÍREZ
Universidad Autónoma de Baja California (México)

Rafael RAVINA RIPOLL
Universidad de Cádiz (España)

Marta REY GARCÍA
Universidad de A Coruña (España)

Maite RUIZ ROQUEÑI
Universidad del País Vasco (España)

M^a Isabel SÁNCHEZ HERNÁNDEZ
Universidad de Extremadura (España)

Miguel Ángel SÁNCHEZ JIMÉNEZ
Universidad de Cádiz (España)

David SELVA RUIZ
Universidad de Cádiz (España)

César SERRANO DOMÍNGUEZ
Universidad de Cádiz (España)

Carmen SILVA ROBLES
Universidad de Cádiz (España)

Unai TAMAYO ORBEGOZO
Universidad del País Vasco (España)

José Luis VÁZQUEZ BURGUETE
Universidad de León (España)

Juan José VILLANUEVA ÁLVARO
Universidad de Castilla-La Mancha (España)

Volumen 2 (2015)

MARKETING PARA PESSOAS: VAMOS MUDAR PARA DIGITAL

Editora asociada (Número 2):

María Madalena Eça de Abreu (*Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal*)

ÍNDICE

Responsabilidad social corporativa en la empresa Leroy Merlin Hernández, R., Hernández, D., López, E.	1-10
Renovarse o morir: nueva fórmula para el marketing de las ONGs Nuñez, E., Muñoz de Morales, M., Gómez, A.	11-19
Nuestro legado-Ecoembes y Ministerio del Medio Ambiente Cuesta, P., Cuenda, F.J., Florea, A.M., Moreno, A.J.	21-29
Crowdfunding: financiamento e visibilidade para causas não-lucrativas Do Paço, A., Pais, B., Afonso, D., Gameiro, F.	31-37
Sermis.org – a platform for doing good online Abreu, M., Trigo, A., David, S.	39-44
Leigos para o desenvolvimento: donations optimization through private segmentation Laureano, R.M.S., Da Silva, R.V., Pereira, J., Martins, S., Rodrigues, D.	45-56
Caminante digital como caso de aplicación del marketing digital en una entidad pública Nuñez, e., Carrillo, F.J., Rojas, P., Uceta, A.T. y Vadillo, V.	57-65
Digital marketing for the european region Tyrol – South Tyrol - Trentino Windbichler, R., Köll, S., Müller, G., Schädle, A., Trimborn, E., Wagner, S.	67-72
Diageo Iberia: ¿puede una empresa de producción y venta de bebidas alcohólicas ser socialmente responsable? Hernández, R., Hernández, D.A., Hernández, D.	73-83
Marketing social en internet: análisis de la campaña “El Blog de Thea” Galán, M.M., Vega, F.I.	85-93
El éxito del activismo social bajo la táctica de marketing viral: del #IceBucketChallenge al #Wakeupcall Cuesta, P., Santamaría, V., Sobrino, E.	95-103
La realidad aumentada como herramienta de innovación en marketing: “el catálogo de Ikea redecora tu casa” Cerdá, L.M., Casado, J., Casas, J., Jimeno, V., Monedero, A.J., San Isidro, C.	105-112
Marketing relacional nas instituições de ensino superior público: estudo de caso da ESTeSC Fortes, N., De Abreu, M.E., Marques, C.	113-122
Social marketing, web 2.0 and donation-based crowdfunding in Spain: "Microdonaciones" and "Hacesfalta" digital platforms as a case study Rey-García, M., Salido, N.	123-130

Oportunidades e desafios da internet para o turismo de Aveiro Barbosa, B., Duarte, A., Tavares, C., Cruz, C.	131-137
Unilever, una empresa socialmente responsable Valero, V., Pache, M., Barroso, M.J.	139-144
Airc Goes Digital Sołek-Borowska, C., Różycka, M., Szwoch, J.	145-152
Leigos para o Desenvolvimento: fundraising dynamics and development of donor's loyalty in a NGDO Santos, N., M.S. Laureano, R., Martins, S., Pereira, J.	153-161
Vitoria-Gasteiz, administración pública responsable Sánchez, M.I., Gallardo, D., Nevado, T., Maldonado, J.J.	163-173
ASPCA: a importância do digital e da accountability Carvalho, A., Ferreira, M.R., Texeira, F., Texeira, J., Vidal, M.	175-185
University marketing and social responsibility: the University of Alcalá de Henares Sánchez, M.I., Carrillo, J., Bastos, L., Fernández, A., García, A., Monge, S., Liñán, M.	187-193
Formación de equipos de trabajo para el desarrollo de un manual de promoción/ventas de una ONG: descripción de una experiencia docente Estrada, M., Monferrer, D.	195-206

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA EMPRESA LEROY MERLIN

Remedios Hernández Linares (*Universidad de Extremadura,
España*)

**Dara Hernández Roque
Elena López Miranda**

Resumen:

El presente trabajo expone las acciones más relevantes en materia de responsabilidad social que son llevadas a cabo por la empresa Leroy Merlin España, esta empresa se dedica a la venta de productos de bricolaje y acondicionamiento del hogar. Para ello se hará una breve descripción acerca de la empresa, composición, grupo empresarial al que pertenece, características y cifras más importantes.

En cuanto a la responsabilidad social de la empresa se profundizará en la estructura y marco de responsabilidad social seguida por esta empresa y las actividades realizadas en esta materia, así como los méritos alcanzados gracias a la implementación de acciones de responsabilidad social en dicha empresa.

Abstract:

This paper presents the most relevant actions on the subject of social responsibility that are carried out by the company Leroy Merlin Spain, a company dedicate to the sale of products of do-it-yourself and conditioning of the hearth. To this end, a brief description of the company Leroy Merlin Spain, composition, business group to which it belongs, key features and figures.

In terms of the social responsibility of the company, we will delve into the structure and framework of social responsibility followed by this company and the activities carried out in this area, as well as the merits achieved thanks to the implementation of actions of social responsibility in the company.

1. Introducción

La empresa Leroy Merlin España (LME) es una empresa del Grupo ADEO. Éste es un grupo empresarial bajo el que operan diferentes marcas comerciales especializadas en el sector del bricolaje y acondicionamiento del hogar. El Grupo ADEO ocupa el 4º lugar en el ranking mundial de su sector y el 2º en Europa, cuenta con más de 487 tiendas en 12 países, una plantilla de más de 63.000 empleados y un volumen de negocio de más de 12.471 millones de euros (Información de la web Grupo ADEO, 2010). Cuenta como gran superficie especializada con Leroy Merlin en Francia, España, Polonia, Italia, Brasil, Portugal, Rusia, China, Grecia, Turquía y Ucrania, con un total de 297 tiendas. Como mediana y pequeña superficie cuenta con Bricocenter, presente en Italia con 65 tiendas; Weldom, presente en Francia con 20 tiendas; y AKI, en España y Portugal, con 60 tiendas. Como hard-discount se encuentra Bricoman, en Francia, Polonia e Italia con 35 tiendas; y Bricomart en España con 5 tiendas. En Francia también cuenta con marcas como Zodio, con tres tiendas y una tienda con Dompro y Kbane (información de la web del grupo ADEO, 2010).

Según datos de la web de la empresa Leroy Merlin (2013), Leroy Merlin se define como una empresa que ofrece productos, soluciones y servicios en decoración, bricolaje, jardinería y construcción dirigidos principalmente al consumidor final. Cada año pasan más de 44 millones de personas por las tiendas de Leroy Merlin en nuestro país. En España, en el año 2013, LME dio trabajo a 8.000 empleados y alcanzó una cifra de ventas de 1.506 millones de euros. Tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de sus clientes, ayudándoles a crear hogares más personales, prácticos, cómodos, seguros y sostenibles (ver tabla 1).

Tabla 1. Cifras de la empresa Leroy Merlín España (2013).

Número de Tiendas	56
Cifra de venta (2013)	1.506 millones
Número de empleados	8.000 (89% contratos de duración indefinida)
Gama de productos	35.000 productos en tienda y 15.000 referencias bajo pedido
Visitantes al año	Alrededor de 44 millones de visitantes

Fuente: Leroy Merlin.

Leroy Merlin inauguró su primera tienda en España en 1989, y en la actualidad cuenta con 56 tiendas y está presente en 16 de las 17 comunidades autónomas españolas. El concepto comercial que desarrolla esta empresa es multiespecialista, multiproducto y multicitiente. Es decir, cada tienda ofrece una gran amplitud y profundidad de gama de productos con el propósito de adaptarse a las distintas necesidades de un público necesariamente heterogéneo y de poder adquisitivo y gustos diversos. Su modelo de negocio descentralizado permite a las tiendas una mayor adaptación local en cuanto a productos y soluciones; máxima autonomía en la gestión del negocio; y toma de decisiones ágiles y coherentes con las necesidades de cada mercado local.

La estructura general de la empresa consta de tres pilares fundamentales, la dirección general, encargada de toda la supervisión; los servicios internos, que se subdividen por especialidad en direcciones de marketing, compras, recursos humanos, financiera, sistemas y desarrollo; y en tiendas, cada una de las cuales se fragmenta en centros de gestión y recursos humanos, pero con una división zonal o geográfica.

Según la página web de esta empresa, en este momento, el concepto de empresa de Leroy Merlin se sustenta en varios ejes: equipo, excelencia y resultados, siendo su objetivo central tanto los clientes, como la adaptación al entorno. Los valores de la compañía en los que se fundamentan el resto de políticas y directrices son: compromiso, cercanía, confianza, honestidad, humildad, respeto y generosidad. En este sentido, uno de los elementos claves dentro de la cultura y la filosofía de la empresa es la participación activa de sus miembros, que implique, por un lado, que todos los colaboradores participen en la construcción diaria del futuro de la compañía y, por otro, que la empresa comparta sus resultados

económicos con cada uno de sus colaboradores a través de las políticas de participación (prima de progreso, prima de resultados, participación en beneficios, satisfacción al cliente y accionariado).

2. Desarrollo del caso

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el conjunto de acciones que realiza una organización empresarial de manera activa y voluntaria; acciones que van más allá del cumplimiento de las normas y las leyes y que persiguen la mejora del entorno social, económico y medioambiental en el que opera la organización. Carroll (1999) señala que la responsabilidad social empresarial abarca las expectativas económica, legal, ética y discrecional que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado. Por su parte, Schermerhorn (2002) define la responsabilidad social como la obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos *stakeholders* externos.

La sociedad en su conjunto exige que las empresas se comporten de manera responsable y, de hecho, un 84% de los consumidores españoles espera conductas responsables de las empresas y un 75% afirma que debería ser competencia de las compañías y no de los gobiernos (Memorias de Sostenibilidad LeroyMerlin España, 2013).

Esta idea se recoge en el concepto de ciudadano corporativo (*corporate citizenship*), que hace referencia a que la empresa no sólo debe ser un agente económico, sino también un agente social que se relacione y sea responsable de sus actuaciones y de su entorno. La RSC se convierte en una propuesta de valor para sí misma y para su entorno, por lo que se hace imprescindible para dar respuesta a la nueva realidad empresarial y social.

Para profundizar sobre la responsabilidad social en la empresa Leroy Merlin España, a continuación realizaremos un triple análisis. En primer lugar analizaremos el marco de acciones de RSC que aplica la empresa, en segundo lugar la estructura organizacional y funcional, es decir, los responsables de los diferentes proyectos o actuaciones en materia de RSC; y por último analizaremos tanto el inventario de acciones que ha llevado a cabo la organización como los resultados más relevantes que dichas acciones han permitido alcanzar.

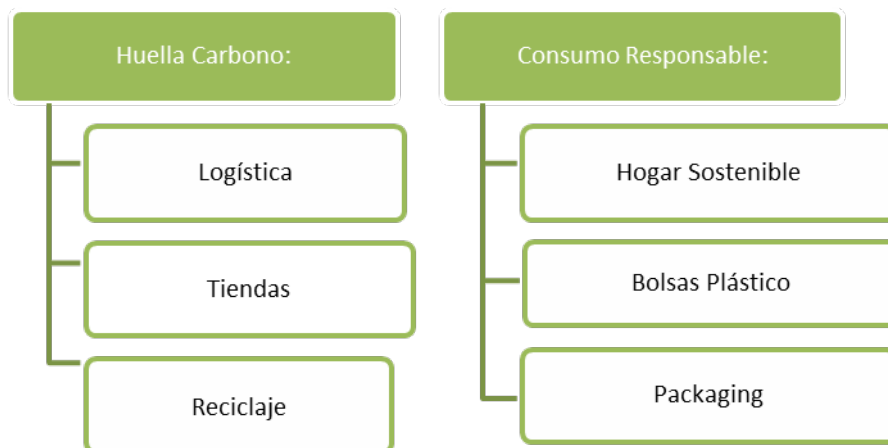
Marco de RSC LME:

Leroy Merlin España (LME) ha fijado un marco de RSC para encuadrar las acciones en materia de RSC que se desarrollan en la organización. Así, los grupos de interés (*stakeholders*), internos o externos, se corresponden con las dimensiones interna o externa de la Responsabilidad Social.

La RSC en Leroy Merlín se divide en medio ambiente y personas. Dentro del marco medioambiental se encuentran aspectos como la huella de carbono (que se subdivide en logística, tiendas y reciclaje) y el consumo responsable (que lo componen hogar sostenible, bolsas de plástico y *packaging*). En cuanto al marco de personas, éste se fundamenta en dos pilares: buen gobierno y acción social. Por un lado, el buen gobierno se subdivide a su vez en dos ramas diferenciadas que son proveedores (auditorías, código de conducta y plataformas de diálogo) y bienestar en el trabajo (modelo participativo, plan de igualdad, diversidad e integración, beneficios sociales y conciliación de la vida personal y laboral). Por otro, el área de acción social se ocupa de acciones o aspectos como capacitación y formación profesional, voluntariado corporativo, mecenazgo, rehabilitación y adaptación de viviendas y causas solidarias universales. De la estructura del marco puede tenerse una idea bastante aproximada con las dos figuras que aparecen a continuación (Ver figuras 1 y 2).

Figura 1. Marco de RS: Personas.

Fuente: Leroy Merlin.

Figura 2. Marco de RS: Medio Ambiente.

Fuente: Leroy Merlin.

Estructura y organización RSC LME:

LME cuenta con una estructura y organización funcional, así como con un protocolo de actuación para integrar la RSC en los valores, gobierno, estrategia y operaciones de la empresa en general. Además, LME cuenta tanto con responsables, como con órganos de gobierno para implementar su política de responsabilidad social. Entre estos órganos cabe destacar los siguientes:

El comité de dirección, encargado de la aprobación, aplicación y seguimiento del marco de RSC, y entre cuyas funciones se encuentran:

- Validar la estrategia de RSC de la compañía (el marco de aplicación y su integración dentro del plan a cinco años).
- Asegurarse de la correcta implementación de la estrategia, así como de la consecución de los objetivos cualitativos y cuantitativos de cada área de servicios internos, región y tienda.
- Dotar de los recursos necesarios (humanos y económicos) a las iniciativas contenidas en el marco.
- Realizar el seguimiento y validación de las iniciativas y grupos de trabajo que se generen como consecuencia de la puesta en marcha de la RSC.

Responsables de RSC, cuyas funciones principales son:

- Proporcionar y asesorar sobre las metodologías y procedimientos necesarios para la gestión de la RSC para la compañía.
 - Proponer la estructura necesaria para la aplicación del marco de RSC dentro de un plan de cinco años (revisable anualmente), donde se especifiquen objetivos y proyectos, y se identifiquen grupos de trabajo y responsables para cada iniciativa.
 - Coordinar a los agentes implicados en la aplicación del marco anteriormente mencionado.
 - Animar e impulsar la RSC con el apoyo de los embajadores (de los que hablaremos a continuación).
 - Trabaja con las diferentes áreas de la empresa para integrar la RSC en el diálogo con grupos de interés, interlocutores y portavoces de RSC, tanto internos como externos.
- **Grupo de embajadores**, compuesto tanto por personas de departamentos clave para la aplicación de la RSC como por personas interesadas y motivadas por la materia. Cada embajador se responsabiliza de la animación y despliegue de la RSC en el día a día de su departamento o región, siendo sus principales funciones las siguientes:
 - Asegurarse de que el área en el que opera el embajador aplica el plan establecido y participa de manera adecuada en los grupos de trabajo que le corresponden.
 - Contribuir al incremento de visibilidad de los avances obtenidos (flujo ascendente y descendente) en materia de RSC.
 - Identificar y canalizar iniciativas y oportunidades, impulsando dinámicas de comunicación y animación en su área, en servicios internos, o en su región.
 - **Responsables de ejecución, grupos de trabajo y responsables de proyectos de RSC**, que son las personas que se encargan de ejecutar cada iniciativa de RSC, aquellas en quienes recae la gestión y ejecución del proyecto. Si se trata de iniciativas maduras o que afectan a un área concreta de la compañía se nombrará a esta área o departamento responsable de su ejecución, mientras que si se trata de iniciativas poco maduras o que requieran de la implicación de más de un área de la compañía se creará un grupo de trabajo multidisciplinar para su puesta en marcha.

El proceso de RSC en tienda y servicios internos y el protocolo de validación:

Este proceso consiste en la creación de un protocolo de validación de iniciativas con el fin de recabar información de las acciones de RSC y validarlas en base al marco establecido en el comité y posterior consolidación y comunicación al Grupo ADEO y elaboración de la memoria de RSC LME.

El procedimiento se lleva a cabo haciendo que todas las acciones del marco RSC sean enviadas al responsable de RSC para su validación, independientemente que tengan o no un coste económico. Aquellas que si lo tengan serán asumidas, en su caso, de acuerdo al presupuesto vinculado a la dirección general.

El director de tienda designa a un responsable para solicitar la validación de las acciones de RSC llevadas a cabo en tienda y cada director de departamento también designará un responsable para solicitar la validación de acciones en sede.

El departamento de RSC remitirá la solicitud al comité de RSC en el caso de que el importe superé los tres mil euros y también remitirá, trimestralmente al comité, un informe con las acciones validadas.

Inventario de RSC en LME:

Acciones encaminadas al Marco Medio Ambiente (datos 2012/2013).

Según informa la propia empresa a través de su web, LME en los últimos años LME ha llevado a cabo las siguientes actividades en relación a su política de medio ambiente:

- En el año 2012, se redujo en un 70% la cantidad de bolsas totales entregadas, reduciendo así el consumo de plástico. Las bolsas entregadas fueron, además, biodegradables.
- En el año 2013, la empresa consiguió que el 75% de los pallets utilizados fueran devueltos para su recuperación y reutilización. Ese mismo año la empresa consiguió recuperar el 56,87% de los residuos comerciales generados, si bien hay una parte de los mismos que corresponden a basuras y a

escombros difícilmente recuperables. En las tiendas de LME se destina más de 150 m² de superficie para la recogida de residuos.

- Otra de las principales medidas medioambientales adoptadas por la empresa consiste en la medición de la huella de carbono, huella que la empresa pretende reducir lo máximo posible. Para reducir la huella de carbono, la empresa ha de acometer acciones como la reducción de las emisiones de CO₂, gracias, por ejemplo, a sistemas más eficientes de transporte y logística, a la mejora de la eficiencia energética de las nuevas tiendas o a la remodelación de tiendas ya existentes. Así, durante 2012 y 2013, LME abrió 10 nuevas tiendas en cuya construcción se incorporaron medidas sostenibles, y que hoy utilizan energías renovables que posibilitan la gestión, el aprovechamiento, la generación y la utilización responsable y eco-eficiente de recursos naturales. De hecho, durante 2012 LME invirtió un total de 4.245.582€ en medidas medioambientales para reducir la huella de carbono y mejorar la eficiencia energética tanto de las tiendas nuevas como de las tiendas ya existentes remodeladas. Dicha inversión permitió reducir, durante el año 2013, un 8,42% el consumo eléctrico, o lo que es lo mismo, que 34 tiendas disminuyeran su consumo eléctrico y el 39% de las tiendas tomaran medidas de uso eficiente de la energía.
- La empresa llevó, además, a cabo acciones de comunicación y fomento del consumo responsable, tanto para los clientes como para los empleados, a través de la campaña “Hogar Sostenible”. Dicha campaña tenía como objetivo ayudar y concienciar a los consumidores, para lo cual se elaboró la “Guía de eco opciones”, en la que se recogen sencillos pasos para tener un hogar más sostenible y mejorar la calidad de vida.
- Para contribuir al *packaging*, la empresa optimizó algunos envases, reduciendo su peso y sustituyéndolos por materiales más fácilmente reciclables. Así, por ejemplo, se eliminó el PVC del blíster de algunas bombillas y se redujo en un 90% el peso del envase de escobilleros de cuarto de baño.

Acciones encaminadas al Marco Personas (Datos 2012/2013).

Entre las acciones que reflejan el compromiso de Leroy Merlin con las personas, tanto de dentro como de fuera de la corporación empresarial, cabe destacar las siguientes:

- LME, como muestra de su compromiso con la diversidad, ha llevado a cabo diferentes iniciativas con colectivos en riesgo de exclusión social y personas con discapacidad. Entre estas acciones cabe destacar la firma, en el año 2013, de la adhesión al programa INSERTA de la Fundación ONCE para impulsar la integración de personas con discapacidad. Mediante este programa, ambas instituciones coordinan la puesta en marcha de un plan de acción específico con el objetivo fundamental de generar empleo directo y formar a las personas con discapacidad. Además LME se integra en el Foro Inserta Responsable, un espacio de encuentro y debate de la Fundación ONCE, una plataforma de trabajo en red e innovación social cuya intención es potenciar el intercambio de experiencias, prácticas y herramientas que favorezcan el eficaz desarrollo de las políticas de RSE-D.
- En 2012, la empresa LME firmó su “Plan de Igualdad de Trato y Oportunidades de Leroy Merlin España”. En él se incluyen medidas relativas al proceso de selección y contratación, procesos de formación y promoción, posibilidades de conciliación, salud laboral, acoso sexual, política retributiva y comunicación.
- Otro ejemplo de su apuesta en favor de que profesionales de distinto género, nacionalidad, cultura y con diferentes habilidades se integren en la empresa para que ésta se acerque a la sociedad en la que se encuentra inmersa, es la adhesión de LME, en 2012, al *Charter de la Diversidad*, una iniciativa¹ que apoya y promulga los principios de la inclusión de la diversidad y la no-discriminación en el entorno laboral. El *Charter de la Diversidad* (ver figura 3) un código de compromiso de carácter voluntario que firman las empresas e instituciones de un mismo país, con independencia de su tamaño, para fomentar su compromiso hacia:
 - Principios fundamentales de igualdad.

¹ El Charter España se enmarca dentro de las Directivas de anti-discriminación de la UE y tiene dos objetivos: (1) promover la inclusión y antidiscriminación como mecanismo que mejorar la calidad de vida y de trabajo; y (2) contribuir a la creación de innovación y a la eficacia para mejorar la sostenibilidad de las empresas en Europa.

- Comportamiento de respeto al derecho de la inclusión de todas las personas, independientemente de sus diversos perfiles, del entorno laboral y de la sociedad.
- Reconocimiento de los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en la organización.
- Implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo formación y promoción.
- Fomento de programas de no discriminación hacia grupos desfavorecidos.

Figura 3. Logo del Charter de la Diversidad.



Fuente: [<http://www.leroymerlin.es/>], a fecha 28/11/2014.

- Para apoyar al tejido empresarial local, LME ha alcanzado un compromiso con los proveedores españoles. Así, según los datos proporcionados por la empresa, en el 2012, el 76% de las compras de LME se realizaron a proveedores nacionales o locales.
- La formación de los trabajadores es también una prioridad para LME. Así, en el año 201, la empresa lanzó un proyecto consistente en cápsulas formativas, dinámicas de animación y acciones para formar a los trabajadores. En las iniciativas de formación reglada participaron 4.550 empleados (que destinaron 27.500 horas a formación), mientras que en las iniciativas de formación no reglada participaron 23.550 personas. Además, LME ha implantado un Programa de Becas y Prácticas con el objetivo de convertirse en referente de la colaboración empresa-mundo académico, facilitando a los estudiantes la oportunidad de adquirir conocimientos relacionados con el ámbito profesional propio de sus estudios, o bien de poner en práctica los conocimientos adquiridos, aprendiendo y desarrollando sus habilidades y competencias en el entorno de la empresa. Dentro del programa de becas existen tres modalidades: (1) formación profesional, (2) universidad, (3) universidad + máster, y según se recoge en el Informe de Sostenibilidad 2012/2013 del grupo, LME concedió en el año 2013 más de 700 becas a estudiantes de formación profesional y universidad. Igualmente en 2013 se firmaron convenios con las principales universidades españolas y se puso en marcha el Programa de Jóvenes Licenciados, que intenta atraer y fidelizar empleados en puestos de responsabilidad después de un período de formación. Este programa acogió en el año 2013 a 62 personas.

Al margen de estas acciones, LME ha llevado a cabo muchas otras, entre las que cabe destacar las siguientes: acciones de cesión de espacios a entidades no gubernamentales, como Cruz Roja, Aldeas Infantiles, Caritas, Manos Unidas, ONCE, etc.; campañas de recogida de juguetes, alimentos, fondos, y ropa; acciones de voluntariado corporativo, como la realización de calendarios solidarios y mercadillos en algunas tiendas y el día de convivencia con personas con discapacidad; procesos de selección para que en la cobertura de vacantes se consideren, en primer lugar, las candidaturas internas, como muestra de su compromiso con los propios empleados de la organización; inclusión de módulos de igualdad y reciclaje en la formación dirigida a los nuevos empleados; medidas de conciliación de la vida laboral y profesional; medidas para dar preferencia en el disfrute de las vacaciones a los/as progenitores/as que tengan acotado

por convenio regulador, avalado judicialmente, el periodo de disfrute de vacaciones de sus hijas/os, si la organización del trabajo lo permite; etc.

Premios recibidos por la empresa Leroy Merlin (Datos 2012/2013).

Entre los premios y reconocimientos que ha recibido LME por su compromiso social, merecen ser subrayados los siguientes:

- Leroy Merlin ha sido incluida entre las cinco mejores empresas para trabajar en España según la consultora *Great Place to Work*®⁸ (ver figura 4), referente internacional en consultoría de investigación y gestión de recursos humanos, basándose en la satisfacción expresada en las opiniones de sus propios empleados. Concretamente, Leroy Merlin ocupa el quinto lugar en la lista *Best Workplaces España 2013*, en el apartado de empresas de más de 1.000 empleados.

Figura 4. Logo Best Workplaces 2013 – España.



Fuente: [<http://www.leroymerlin.es/>], a fecha 28/11/2014.

- Leroy Merlin fue incluida, por primera vez, en el año 2013, en el ranking de empresas con mejor reputación corporativa del Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) Empresas 2013² (ver figura 5), protagonizando la segunda entrada más fuerte de la lista, al situarse directamente en el puesto 60.

Figura 5. Logo Merco Empresas.



Fuente: [<http://www.leroymerlin.es/>], a fecha 28/11/2014.

- LME fue incluida también en el décimo puesto del ranking español del Índice *Meaningful Brands de Havas Media Group* (ver figura 6), que mide la percepción del impacto de las marcas en el bienestar de las personas, tanto de forma individual como colectiva.

Figura 6. Logo Meaningful Brands.



² Más información: <http://www.merco.info>

Fuente: [<http://www.leroymerlin.es/>], a fecha 28/11/2014.

- Fue seleccionada para representar a España como “National Champion” en el programa *European Business Awards 2013/2014*, que premia a las organizaciones europeas que muestran una mayor innovación, excelencia empresarial y sostenibilidad.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Después de haber analizado las acciones que la empresa Leroy Merlin está realizando en España con respecto a las diferentes materias de responsabilidad social, tanto en la dimensión de personas como en la de medioambiente, sabiendo que todas las acciones de responsabilidad social tienen que estar encaminadas a mejorar en algún punto las disposiciones legales establecida; y que estas acciones tienen que contribuir positivamente de alguna u otra manera a los grupos de interés de la empresa (grupos de interés entre los cuales se encuentran los empleados, los proveedores, los consumidores, el entorno medioambiental local y el entorno social local), trataremos de abrir un proceso de reflexión y debate. Así, a continuación se presentan algunas cuestiones relacionadas con las acciones que se han expuesto en el caso. Para responder a estas cuestiones sería recomendable reflexionar sobre si las acciones que hemos expuesto son socialmente responsables, si es importante para la organización seguir realizándolas como hasta ahora o si dichas acciones tendrían que mejorarse o cambiarse. Igualmente sería importante identificar a qué grupos de interés benefician las diferentes acciones analizadas.

Cuestión 1. ¿Qué acciones lleva a cabo la empresa Leroy Merlin en materia de conciliación de la vida laboral y familiar?

Cuestión 2. Respecto al número de discapacitados existentes en la plantilla de la empresa, si la empresa Leroy Merlin no cumple con el porcentaje legal ¿las medidas necesarias o las contrataciones futuras para cumplir con el mínimo legal establecido, serían acciones de Responsabilidad Social?

Cuestión 3. ¿En todas las tiendas de Leroy Merlin se realizan las mismas acciones, y se han conseguido los mismos logros en materia de Responsabilidad Social?

4. Conclusiones

En cuanto al proyecto de RSC, creemos que LME es una empresa responsable, encaminada a mejorar sus acciones en RSC. El desarrollo de éstas, hasta la fecha, ha estado limitado por la política de autonomía y adaptación local existente en la compañía, que si bien permiten acercarse a las necesidades de cada zona, impiden o retrasan el desarrollo de un plan de acción conjunto para toda la empresa, en el que se unifiquen criterios y objetivos que deben ser cumplidos por todos. Esta es la parte que está menos desarrollada, que precisa aún de revisiones de estrategias y tácticas, así como del control del cumplimiento y posibles desviaciones de éstas.

Se hace necesaria tanto la unificación de criterios como el trabajar sobre unas directrices comunes, lo cual constituiría un aspecto importante de mejora a la hora de apoyar o llevar a cabo iniciativas sociales, sin tener que mermar por ello la autonomía de cada tienda en cuanto a lo formal, los interlocutores y la especificidad local.

Establecer medidas encaminadas a la mejora del acceso y promoción de la mujer a puestos directivos. Aunque la plantilla cuenta con alrededor del 50% de mujeres, la estructura muestra una menor proporción de mujeres en puestos de dirección y mayor responsabilidad.

En cuanto a las causas solidarias universales nombradas en el marco de RSC, parecen ser postergadas para el largo plazo y en el último informe de sostenibilidad presentado por la empresa no se registran acciones en esta materia.

Referencias

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Fernández, I. A., & Velasco, C. A. B. (2013). Responsabilidad social y ética: Aportaciones en el ámbito de los estudios sobre Responsabilidad Social. *Boletín de estudios económicos*, 68(208), 165-182.

Grupo ADEO. Página web oficial de la empresa. <http://www.groupeadeo.com/>. Consultada a fecha 27/10/2014.

Leroy Merlin España. Informe de sostenibilidad LM España. <http://spain.leroymerlin.com/>. Consultada a fecha 27/10/2014.

Leroy Merlin España. Página web oficial de la empresa. <http://www.leroymerlin.es/>. Consultada a fecha 27/10/2014.

Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th Edition). Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

RENOVARSE O MORIR: NUEVA FÓRMULA PARA EL MARKETING DE LAS ONGs

Estela Núñez Barriopedro (*Universidad de Alicante, España*)

Miguel Muñoz de Morales González
Alexander Gómez Segura

Resumen:

Hoy en día las ONGs tienen que ingeniárselas para llegar al público con métodos cada vez más competitivos, personalizados, originales, memorables y muy agresivos. Todo esto es debido a las ingentes cantidades de información que llega cada día a la población y que hace complicado que el público les recuerde, lo que además provoca estacionalidades muy acusadas, al poco de dejar la campaña los ingresos caen de una forma estrepitosa.

En el siguiente trabajo desarrollamos una serie de procedimientos que aplicados a nuevas tecnologías económicas y accesibles que van a reportar una nueva vía de captación de donaciones, con gran capacidad viral e idónea para lograr el merecido reconocimiento de aquellas personas que colaboran con causas benéficas.

Este proyecto tiene capacidad para crear sinergia entre ONGs, empresas privadas en búsqueda de mejorar su responsabilidad social corporativa, instituciones educativas y por supuesto toda la población concienciada en labores sociales, a un coste muy reducido.

Abstract:

Nowadays NGOs have to manage the reach to the public with methods that are more competitive, custom, original, memorable and very aggressive. This is all due to the vast amount of information coming every day to the population, what makes it more difficult to remember them. It also leads to very pronounced seasonal fluctuations; shortly after leaving the campaign, revenues tumble down.

In the following pages we develop a set of procedures that are applied to new cheap and affordable technologies, enabling the report of a new way to attract donations, with a viral high capacity and capable of achieving the social recognition that those who work with charities deserve.

This project is able to create synergy with NGOs, private companies looking to develop their social corporate responsibility, educational institutions and definitely all the population concerned with social works, at a limited cost.

1. Introducción

Las ONGs comenzaron su desarrollo en los años setenta para enfrentarse a problemas como la pobreza en las zonas rurales, la defensa de los derechos humanos o la promoción de la mujer. Los sueldos de los trabajadores y los gastos de funcionamiento se financian gracias al apoyo de iglesias y gobiernos de los países desarrollados, así como de entidades similares (Oxfam, Entrepueblos, Médicos sin Fronteras).

Desde su aparición las ONGs han dependido en gran medida de la financiación internacional, lo que las ha hecho frágiles no sólo a los cambios económicos que se presentan a nivel internacional, sino que han estado muy ligadas a las exigencias de los países cooperantes.

En los últimos años, la financiación a estas organizaciones se ha reducido considerablemente debido a la crisis económica que enfrenta el hemisferio norte y el incremento de gobiernos conservadores en Europa. Aunque en años anteriores algunas ONGs han tenido problemas de financiación, actualmente es una situación que se viene generalizando y algunas ONGs se ven en la necesidad de colocar a sus trabajadores a medio tiempo o tres cuartos en labores de captación. Concretamente, han sufrido un recorte del 84% de los fondos destinados a la ayuda al Tercer Mundo .

Las necesidades de cualquier ONG son radicalmente distintas a las de una organización privada. Sus fines, acciones y decisiones están enfocadas en una dirección totalmente distinta, lo que hace que sus acciones de marketing deban de estarlo también en un sentido diferente.

Al igual que estas asociaciones, las instituciones, ya sean públicas y privadas, tienen como finalidad la consecución de unos objetivos, sociales, científicos o culturales que se encuentran muy lejos del fin pecuniario de cualquier empresa. La imagen, su posicionamiento, su repercusión social y sus apariciones públicas son actividades que han de estar cuidadas, medidas y estudiadas en búsqueda de la mayor repercusión y además al menor coste.

Figura 1. Recopilación de importantes ONGs a nivel mundial.



Fuente: [<http://blog.toprural.com/ayudanos-a-elegir-ong-para-2012/>], a fecha 11/11/2014.

2. Desarrollo del caso

Las ONGs tienen menos voluntarios de los que necesitan y que además trabajan en jornadas irregulares, por lo que lograr financiación (ya de por sí difícil a causa de la crisis), es complicada, con altibajos y espaciada en el tiempo.

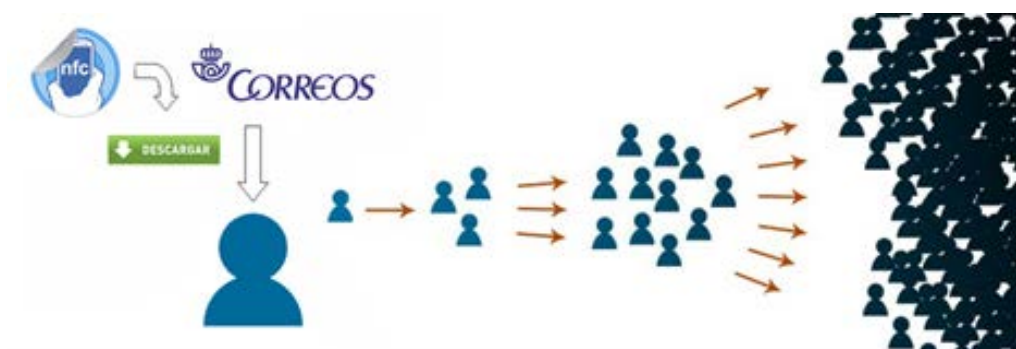
En el siguiente proyecto, desarrollamos una serie de procesos tecnológicos que aplicados a las distintas plataformas existentes para dispositivos móviles, consigue aumentar los ingresos para las citadas organizaciones de una forma menos estacional, innovadora y sobre todo, a un coste mucho menor que los métodos de captación tradicionales como televisión, radio o prensa, entre otros. Consiguiendo de forma sencilla voluntarios que colaboren en labores de captación de donaciones.

Se trata de desarrollar una app para móviles y tablets que uniendo formas de promoción novedosa y dispositivos hardware como el uso de NFC* va a repercutir de una forma revolucionaria en el sector de las donaciones a organizaciones benéficas.

Una vez desarrollada la plataforma la cual explicamos más adelante, las ONGs empezarán la campaña publicitaria con sus actuales voluntarios, a los cuales se les van a repartir etiquetas NFC en forma de pegatinas, chapas, llaveros y similares para que estos los distribuyan entre las personas de su entorno y favorezcan la viralización de la app. Gracias a este proceso, la app va a comenzar a ser conocida y descargada en los principales sistemas operativos (Android, WindowsApps, Apple, Blackberry) y que además va a servir para aumentar el nivel de captación de nuevos voluntarios para la campaña.

Al tratarse de un gesto gratuito con fines benéficos se espera una gran aceptación por el público, y con un mensaje adecuado se puede lograr la tan ansiada viralización que busca cualquier director de una campaña publicitaria. El objetivo es conseguir un gran conocimiento de la campaña y de la app por medio de comunicación boca a boca o por redes sociales, e-mail u otros medios con la mínima promoción por parte de las ONGs.

Figura 2. Diagrama de dispersión de la idea.



Fuente: [http://vibes.blog-idrac.com], a fecha 16/11/2014.

Además, tanto las etiquetas NFC como los códigos QR pueden ser utilizados sin necesidad de un voluntario inicial, colocándolos en zonas de tránsito (marquesinas de autobús, paneles publicitarios, red publicitaria del metro o similares...).

Figura 3. Collage explicativo.



Fuente: [http:// wikimedia.org], a fecha 11/11/2014. [http://www.prlog.org], a fecha 11/11/2014.

2.1. ¿Qué es NFC y QR?

NFC es la sigla para Near Field Communication, una tecnología de comunicación inalámbrica que permite el intercambio de datos entre dispositivos. El NFC se encuentra en la mayoría de los smartphones y tablets del mercado, aunque su uso es escaso. Este hecho hace que con el presente trabajo tratemos de proponer una estrategia de comunicación efectiva.

Figura 4. Como es un NFC®

Fuente: [<http://leganerd.com>], a fecha 11/11/2014.

El sistema QR en siglas Quick Response code, un método útil para almacenar información en una matriz de puntos, parecido un código de barras. Estos métodos junto con otros medios aplicados o no a los tradicionales (publicitarios en televisión, radio, marquesinas de autobús y propaganda) van a permitir una campaña publicitaria de gran alcance adaptada a nuestra app.

Figura 5. Como es un QR®

Fuente: [<http://www.codigos-qr.com/>], a fecha 11/11/2014.

2.2. La aplicación que va a revolucionar las donaciones

Todo el proceso desarrollado anteriormente está dirigido a una plataforma digital. Esta incluye un directorio de ONGs desde donde se puede donar la cantidad y periodicidad deseada (pago único, diario, mensual...) así como una lista de necesidades sociales por país para donar en proyectos que se encuentran en proceso de desarrollo por ONGs (como construcción de hospitales en países subdesarrollados, ayuda para catástrofes naturales, investigación para enfermedades raras...) y el programa ¡Ayuda a un niño jugando! Donde se dispone de mini-juegos pedagógicos a la vez que gracias a la aportación de patrocinadores se logran donaciones para causas benéficas.

Funcionalidades extra de la app:

- Acceso directo para donaciones a la causa y ONG's que el usuario desee (acorde a sus preferencias y gustos).
- Notificaciones push en caso de emergencia para avisar de catástrofes a la población y lograr de esta forma una gran cantidad de fondos en unos minutos.
- Posibilidad de colocar publicidad de patrocinadores, que quieran ayudar a una causa.
- Mini-juegos, en los cuales el usuario consume la publicidad que paga medicinas y alimentos en aquellos lugares que tanto lo necesitan. ¡Ayuda a un niño jugando!
- La app puede conectarse con las redes sociales, así como con sistemas de afiliación, por lo que cuando el usuario realice una donación esta puede ser notificada en sus cuentas de usuario, para concienciar y animar a otros usuarios a seguir esta iniciativa. Estas notificaciones mostrarán a que ONG y causa ha sido realizada la donación incluso en que cantidad monetaria ha colaborado directa

o indirectamente si el usuario lo desea. También puede invitar a gente de su entorno a participar en la app ya sea realizando donaciones o participando en el programa ¡Ayuda a un niño jugando!

A continuación vamos a desarrollar cada una de las funcionalidades enumeradas.

2.2.1. Formas de lograr financiación

A excepción de campañas especiales en las cuales se logra financiación por sms llegando a los donantes por medios de masas, no existe una forma intuitiva, rápida y cómoda ayudar a las personas más desfavorecidas, gracias a nuestra app estos problemas se solucionan.

- Donación directa: la persona manda un sms o realiza un pago mediante transferencia o pago electrónico con posibilidad de domiciliarlo a través de la app.
- Donación indirecta: ¡Ayuda a un niño jugando! Una serie de mini-juegos pedagógicos adaptados a todos los públicos y divertidos en los cuales a la vez que mejora sus habilidades cognitivas o afianza conocimientos está ayudando a causas benéficas gracias a patrocinios y acuerdos con empresas.

La aportación anual media entre donantes en España ronda los 186€ , con esta plataforma se puede conseguir una cantidad similar en los donantes consolidados, y además aumenta la posibilidad de que personas que aún no han colaborado en ONG lo hagan al acercarles esta posibilidad con medios novedosos.

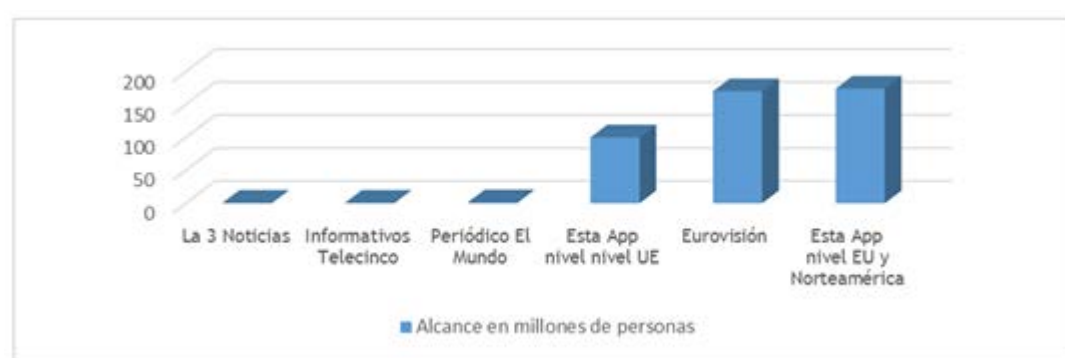
Las personas que no cuentan con ingresos o son reducidos y no son donantes habituales también pueden colaborar con la causa gracias al programa ¡Ayuda a un niño jugando! en el cual 30' de juegos equivalen a unos 10 céntimos (estimación, esta cantidad se debe negociar con cada sponsor) con lo cual, el uso de la aplicación por 600.000 usuarios va a permitir que aproximadamente 7.500 personas de un país subdesarrollado poder alimentarse correctamente durante 1 año , y si la app se promociona a nivel europeo, este número se multiplica por 20 con un coste marginal muy bajo, con lo que 150.000 personas (el equivalente a casi el 10% de la población de Gambia, uno de los países con el índice de desarrollo humano más bajo del mundo) pueden conseguir acceso a alimentación acorde a sus necesidades y salir de la extrema pobreza.

2.2.2. Por qué el uso de las notificaciones push

Con una app de estas características, se puede llegar a millones de personas en un segundo, permitiendo informar a la población sobre catástrofes naturales en cualquier lugar del mundo que necesiten de su ayuda económica. La cual se puede dar con un solo click en un tiempo record, sin necesidad de escribir un mensaje de texto o ir a un banco a realizar un ingreso. Esta es una oportunidad hasta hace pocos años impensables.

Si se promociona la app a nivel de la Unión Europea, que cuenta con 500 millones de habitantes, se puede lograr millones de descargas. Actualmente, no hay medio de comunicación de masas en Europa capaz de llegar a tal cantidad de personas en un solo segundo. Además, la app tiene la capacidad de segmentar la información dependiendo de la nacionalidad, edad y otras características. Suponiendo que se la descargue una quinta parte de la población (dato estimado según la finalidad de la plataforma) como podemos ver en el gráfico 1.

Gráfico 1. Comparativo de alcance informativo de la app con distintos medios



Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Mini-juegos ¡Ayuda a un niño jugando!

Otra revolucionaria funcionalidad de este proyecto, es que a través de divertidos mini-juegos pedagógicos para todos los públicos, el usuario gana puntos que se pueden canjear por medicinas, alimentos, libros... Que son destinados a las personas más necesitadas gracias a la colaboración de sponsors que aparecerán de forma poco intrusiva en la app.

Muchos de estos juegos además pueden ser utilizados tanto en instituciones públicas como privadas (colegios y similares) para disfrutar jugando mientras el usuario afianza conocimientos en idiomas, geografía, desarrolla sus capacidades mentales o similares, por lo que también éstas, a nivel de organización, pueden colaborar activamente con las causas benéficas con la positiva repercusión social que esto conlleva (p.ej colegio que gracias a la distribución y uso de la plataforma entre sus alumnos logra la donación de una tonelada de alimentos para Somalia).

Por supuesto habrá rankings y se podrá retar a otros usuarios u organizaciones a mejorar sus marcas, esta estimulación de competitividad va a permitir lograr que miles de personas puedan cubrir sus necesidades primarias a la vez que el usuario adquiere capacidades beneficiosas en el mini-juego.

Figura 6. Ejemplo de mini-juego.



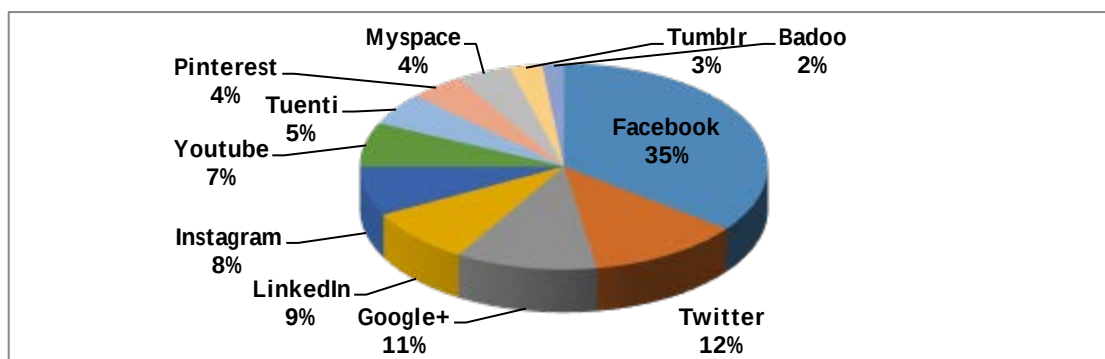
Fuente: [<http://hubcars.net>], a fecha 18/11/2014.

2.2.4. Por qué el uso de las redes sociales

Hoy en día las redes sociales son la principal fuente de comunicación a nivel mundial dado a su ingente cantidad de usuarios registrados, las posibilidades sociales y de pertenencia a grupos y el estar en contacto con amigos y personas del entorno social.

La red social más importante del mundo hoy en día es Facebook , que permite compartir en tiempo real actualizaciones de estado, contenidos multimedia y enlaces, seguida por Twitter, donde los usuarios están inmersos en una especie de sala de chat universal, compartiendo mensajes de 140 caracteres y con la posibilidad de realizarse menciones y mensajes privados entre cada uno de los miembros registrados, pudiendo llegar a un gran número de usuarios que participan en una iniciativa.

En un mundo tan cargado de información como en el que vivimos la reseña de más valor es la de la gente de nuestro entorno, el testimonio en el perfil social de una persona conocida va a repercutir en un porcentaje mucho más alto en el uso de la app que cualquier anuncio en televisión, por lo tanto en la estrategia de distribución de esta app el uso de las redes sociales es de vital importancia.

Gráfico 2. Gráfico del porcentaje de uso de distintas redes sociales en España.

Fuente: [<http://www.obs-edu.com>], a fecha 20/11/2014.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Qué ventajas permite la aplicación respecto a los medios tradicionales como estrategia de marketing digital?

Con una inversión menor al coste de mostrar un anuncio en televisión en hora de máxima audiencia se puede conseguir una plataforma en la cual miles de personas realicen donaciones a cualquier ONG en cualquier momento, en cualquier lugar y de forma segura, así como ayudar a una causa sin necesidad de realizar una inversión monetaria gracias a la función ¡Ayuda a un niño jugando!

Cuestión 2. ¿Por qué el uso de NFC?

Una app móvil no vale con que el público la conozca, se debe conseguir que cada usuario la descargue en un mundo con toneladas de información diarias, con el consecuente coste que ello conlleva. El uso de NFC permite un acceso directo a la descarga, lo que ahorra al usuario el esfuerzo de búsqueda de la app en los markets, aumentando esto la conversión de impresiones en descargas.

Dado al desconocimiento actual de la población de estos dispositivos, la campaña gana puntos en creatividad e interés, algo imprescindible para una campaña publicitaria de éxito.

Cuestión 3. ¿Qué organismos pueden estar interesados en el desarrollo de esta aplicación?

En esta aplicación pueden estar interesados además de las ONG para disponer de una vía alternativa de financiación organismos públicos y empresas privadas para mejorar su imagen de cara a la población. ¿Qué empresa no quiere que se asocie su imagen a una causa benéfica? La responsabilidad social corporativa es muy importante en los tiempos que corren, la gente no compra un producto por lo que es, sino por lo que conlleva.

Por empresas no solo nos referimos a industriales, en este grupo se engloban también instituciones privadas de educación que busquen lograr reconocimiento al conseguir alimentos, medicinas y libros para causas benéficas, a través del uso de los juegos pedagógicos por sus alumnos.

También organismos públicos como ayuntamientos, los ministerios de educación u asociaciones de empresarios pueden interesarse por el proyecto logrando mejorar su imagen de cara a la población.

Cuestión 4. Implementación del Big Data. ¿Sí o no?

El crecimiento exponencial de la cantidad de datos en el mundo globalizado, ha llevado a las empresas a implementar, en su plan de marketing, un análisis más profundo de la información de sus clientes.

Según una investigación realizada por IBM y la Universidad de Oxford, el 63% de las empresas consideran que el Big Data es eficaz desde el punto de vista competitivo. Esto gracias a las ventajas que ofrece:

- Descubrimiento de nuevos enfoques para mejorar los resultados del negocio.
- Gestión de procesos de forma más rápida, económica y eficiente.
- Toma de decisiones mejor informadas.

- Cambios positivos en la eficiencia y los costes de producción.
- Distribución de datos de forma rápida y económica.

Por estos motivos se impulsaría la creación de servidores por parte de las ONGs para poder moldear los datos para que sean útiles para ellas. Como, ¿qué zona de población es la que más ayuda a ciertas causas?, ¿qué rango de edad es el que es más solidario?, ¿qué fechas son los mensajes de ayuda más efectivos?, ¿público objetivo es alcanzado? Todas estas preguntas se pueden contestar con la obtención de datos del Big Data, pudiendo así maximizar la efectividad de las campañas solidarias. Generar estadísticas, incluso poder asesorar a gobiernos para la destinación correcta y eficaz de 1% aproximado de PIB.

Hoy en día la población quiere tener acceso a toda la información y medios de la forma más rápida, efectiva, creativa y segura.

Con el proyecto expuesto se logra cubrir todos estos deseos de una forma memorable, lo que permite conseguir un doble objetivo. Por un lado, una importante forma de captación de fondos para campañas benéficas por cualquier ONG de cualquier lugar del mundo. Y por otro lado, se consigue una amplia campaña de comunicación ya que la estrategia desarrollada atrae el interés de varios públicos objetivos, los niños, las familias, los centros educativos y las empresas patrocinadoras.

Además, el programa ¡Ayuda a un niño jugando! es una oportunidad que nos brindan las nuevas tecnologías digitales para que cualquier persona pueda ayudar a que proyectos de ayuda a personas con necesidades sigan adelante mientras se divierte y aprende.

Todo esto proporciona una sinergia de mejoras. En primer lugar, permitirá a las ONGs informar de sus necesidades a la población. En segundo lugar, a las empresas patrocinadoras permite mejorar su imagen e invertir en RSC de una forma novedosa y de gran repercusión. Finalmente, a los usuarios les ofrece la mayor facilidad para realizar donaciones en los proyectos que ellos deseen ya sea por donación directa o con los mini-juegos y participar como voluntarios promocionando la app en su círculo social y redes sociales, logrando además el reconocimiento que se merecen por ello y poder mostrarlo a todo el mundo.

Por último, el que de verdad gana, es aquel que necesita ayuda de estas organizaciones que tanto bien hacen al mundo, ya que podrán centrar sus esfuerzos en otros ámbitos al no tener que preocuparse tanto en las labores de captación de fondos. Pudiendo así forjar un mundo mejor y más solidario, todo se puede si ponemos todo nuestro empeño.

Referencias

- ActiveAfrica. (2014). Página web oficial de la empresa. http://www.activeafrica.org/malawi_educacion/con_8_come_un_nino_todo_el_ano.html. Consultada a fecha 11/11/2014.
- AEFundraising. (2010). El impacto de las aportaciones de los socios de las ONG en España. Campaña SOMOS 2013. http://www.aefundraising.org/upload/54/90/Informe_SOMOS_2013.pdf. Consultada a fecha 11/11/2014.
- AEFundraising. (2011). La colaboración de los españoles con las ING y el perfil del donante. Tercer Sector. http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/perfil_del_donante_en_espana.pdf. Consultada a fecha 12/11/2014.
- AEFundraising. (2013). El perfil del donante en España. http://aefundraising.org/upload/90/12/Estudio_perfil_donante_2012-_Resumenprensa.pdf. Consultada a fecha 11/11/2014.
- Alet, J. (2007). Marketing directo e interactivo. Campañas efectivas con sus clientes. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Datosmacro. (2014). Página web oficial. <http://www.datosmacro.com/>. Consultada a fecha 12/11/2014.
- El Mundo. (2014). EL MUNDO dobla en lectores a 'ABC'. <http://www.elmundo.es/television/2014/07/04/53b5994e22601d7e058b4598.html>. Consultada a fecha 17/11/2014.
- Enrique, B. (2009). Claves del nuevo marketing. Barcelona: Gestión 2000.
- Galera, C., Valero, V., & Galán, M. M. (2013). El marketing en la práctica de las ONG. Gestión Social. <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000835/GaleraVasquet.pdf>. Consultada a fecha 14/11/2014.

- Importancia. (2005). Importancia de las redes sociales. <http://www.importancia.org/redes-sociales.php>. Consultada a fecha 14/11/2014.
- Instituto de la Juventud. (2012). Página web oficial de la empresa. <http://www.injuve.es/sites/default/files/2012/26/noticias/DATOS%20DE%20VOLUNTARIADO%202011.pdf>. Consultada a fecha 11/11/2014.
- Kirby, J., & Marsden, P. (2005). *Connected Marketing: The viral, buzz and word of mounth revolution*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Marcuello, C. (2007). Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas. *Ekonomiaz*, 65, 208-227.
- Mediaset España. (2014). Mediaset España cierra 2013 como líder de audiencia en televisión e internet. http://www.mediaset.es/audiencias/Mediaset-Espana-audiencia-television-participacion_0_1726200312.html. Consultada a fecha 14/11/2014.
- Penelas, A., Cuesta, P., Sarro, M. M., & Gutiérrez, P. (2004). El Marketing y las organizaciones no lucrativas: El marketing con causa (MCC). *Revista Internacional de Marketing Público y no Lucrativo*, 1(1), 125-137.
- Penelas, A., Galera, C., Galán, M., & Valero, V. (2012). *Marketing Solidario: El marketing en las organizaciones no lucrativas*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Plataforma Voluntariado. (2014). Página web oficial de la empresa. <http://www.plataformavoluntariado.org/index.php>. Consultada a fecha 17/11/2014.
- Portafolio. (2013). Los 10 países más pobres del mundo. <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/los-10-paises-mas-pobres-del-mundo>. Consultada a fecha 11/11/2014.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias* (5ª Edición). Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Universitat Politècnica de València. (2010). La cooperación internacional para el desarrollo. <http://www.upv.es/upl/U0566378.pdf>. Consultada a fecha 17/11/2014.

NUESTRO LEGADO-ECOEMBES Y MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE

Pedro Cuesta Valiño (*Universidad de Alcalá, España*)

Fernando Javier Cuenda Toharía
Ana-María Florea
Alberto Jesús Moreno Soler

Resumen:

Ecoembes, es una sociedad anónima sin ánimo de lucro, fundada en 1996, en previsión de la alteración de la Directiva Europea 94/62/CE que fija unos objetivos de reciclado y valorización a alcanzar en junio de 2001, acordando las normas sobre gestión de envases y residuos de envases en la Unión Europea. Tiene como misión el diseño y gestión de un sistema encaminado a la recogida selectiva y periódica de residuos de envases y envases usados en el domicilio del particular o en su proximidad, para su posterior tratamiento y valoración. Éste es el Sistema Integral de Gestión (SIG), identificado por el Punto Verde. Las actividades de Ecoembes se financian mediante las aportaciones de las empresas envasadoras acogidas al SIG. Con la colaboración de MAGRAMA llevaron a cabo la campaña publicitaria de concienciación sobre el reciclaje, llamada “Este es mi legado”.

Abstract:

Ecoembes, is a limited company non profitable, founded in 1996, in anticipation of an alteration of the European Directive 94/62/CE which marks objectives in recycling and valorization to achieve in June of 2001, agreeing on the laws of container management and the waste of the containers between the European Union. Its mission is to design and manage the system so it can collect a more selective and periodically the residue of the containers and the used containers in the homes or near them, for its treatment and assessment. This is the Integral Management System (IMS), identified by the Green Dot. Ecoembes activities are funded by the contribution of the package companies in the IMS. With the collaboration of the Spanish Government, Department of Agriculture, Nutrition and environment they made an advertising campaign to aware of recycling, called “Este es mi legado”.

1. Introducción

MAGRAMA tuvo que llevar a cabo una campaña de comunicación para cumplir con la normativa Europea, con el objetivo de concienciar a los ciudadanos sobre la importancia del reciclaje y tratamiento de los residuos. Esta campaña conocida como “Este es mi legado” la llevo a cabo con la colaboración del organismo público Ecoembes.

Ecoembes es la organización que cuida del medio ambiente a través del reciclaje y el eco diseño de los envases en España. Hacen posible que los envases de plástico, latas y briks (contenedor amarillo) y los envases de cartón y papel (contenedor azul) puedan tener una segunda vida.

La misión de esta organización es proporcionar a la sociedad una respuesta colectiva de los agentes económicos ante los temas medioambientales relacionados con el consumo de productos envasados domésticos, logrando el cumplimiento de los objetivos marcados por la Ley, con la mayor eficiencia en el uso de los recursos de la compañía. Asimismo, crean valor social y ambiental en nuestra sociedad, promoviendo la educación ambiental, la innovación, la eficiencia y la generación de empleo y tejido industrial.

La actividad de Ecoembes es eminentemente ambiental. Nuestra razón de ser está enfocada a reducir el impacto ambiental de los envases puestos en el mercado y nuestra tarea es hacerlo en un marco económico de costes razonables y considerando y gestionando nuestro impacto en la sociedad. Para alcanzar este fin, conciliamos la eficiencia con la perdurabilidad en el tiempo.

Por ello, hemos desarrollado el Plan Director de RSC 2012-2015 que compagina las prioridades estratégicas de la compañía con las expectativas del entorno en el que opera. Este plan se orienta en torno a cinco grandes compromisos: ética y buen gobierno, eficiencia y calidad, medio ambiente e innovación, desarrollo de las personas, relación con los stockholders y acción social.

Ecoembes impulsa aspectos como la transparencia, la cultura de control interno, la composición y los órganos de Gobierno, la protección de los derechos de los accionistas y la relación con los distintos grupos de interés. Para ello ha adoptado las mejores prácticas del mercado, tomando como referencia los estándares más altos, el Código Unificado de Buen Gobierno para sociedades cotizadas.

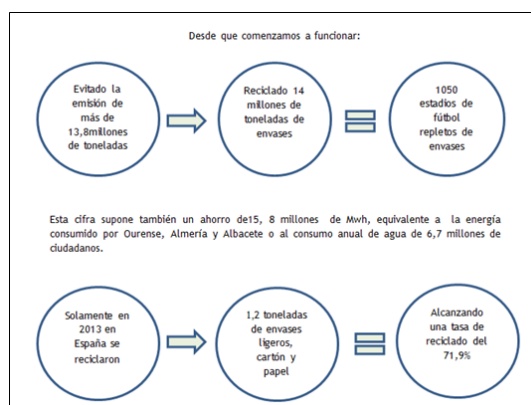
Figura 1. Logo de Ecoembes



Fuente: [<http://www.fundacionecomar.org/wp-content/uploads/2012/12/Logo-Ecoembes.jpg>], a fecha 7/11/2014.

Como podemos ver, el trabajo realizado por Ecoembes estos últimos años arroja cifras positivas acerca del aumento del reciclaje en España, colocando a España a la cabeza de Europa en temas de reciclaje y concienciación.

Figura 2. Evolución del Reciclaje



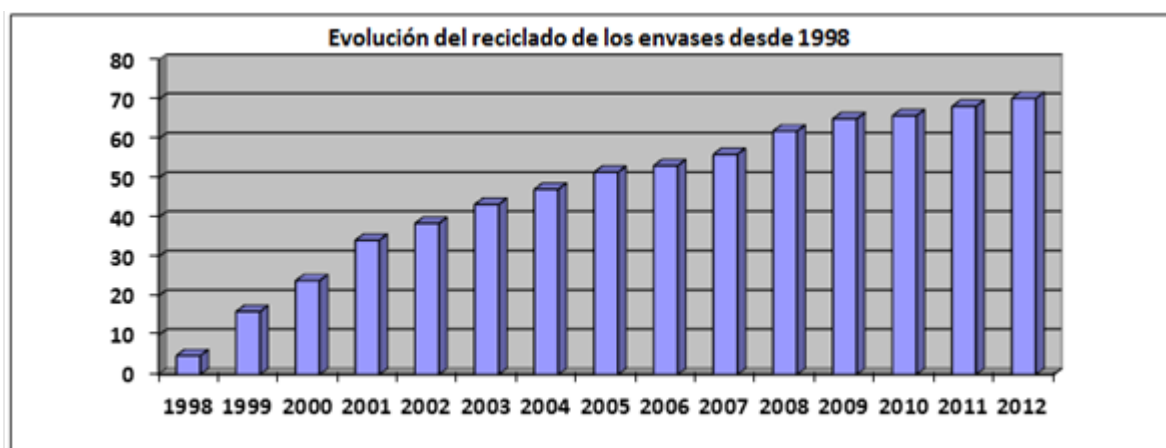
Fuente: Elaboración propia basándonos en [http://www.ecoembes.com/sites/default/files/resultados_2012.pdf], a fecha 10/11/2014

Sin embargo, el problema viene cuando la teoría se intenta llevar a la práctica, ya que se pueden ver carencias de gestión en distintos artículos de prensa. Según la entrevista realizada por Cinco Días a Oscar Martín, director general de Ecoembes y representante de los envasadores. En ella se habla de que en la teoría se recicla el 70% de los envases en el contenedor amarillo, pero en la práctica sólo llega al 22%.

Asimismo, Oscar Martín propone una nueva idea para reciclar de una forma más eficiente, realizar la recogida de los residuos cuando los contenedores estén al 70% de su capacidad, que sería cada 2 ó 3 días, en vez de diariamente. Con esto demuestra que Ecoembes se preocupa más por el coste del servicio que por velar por la calidad del ciudadano.

Pero todo en Ecoembes no ha sido un camino de rosas, ya que en 2009 tras notificar que la empresa se encontraba en pérdidas se estudia la forma de que los españoles se hagan cargo de un sobre coste en el reciclaje de embalajes de 140 millones de euros para sanear las cuentas de la compañía.

Figura 3. Evolución del reciclado de los envases desde 1998



Fuente: [http://www.ecoembes.com/sites/default/files/resultados_2012.pdf], a fecha 10/11/2014.

2. Desarrollo del caso

Nuestro proyecto se basa en la campaña de comunicación Ecoembes, “Este es mi legado”, a través de este trabajo explicaremos por qué y cómo se llevó a cabo y los resultados obtenidos, a través de la campaña de marketing no lucrativo utilizando medios digitales.

Empezaremos hablando del por qué se realizó esta campaña. Todo empezó en 2012, con la nueva normativa propuesta por la Comisión Europea, para una Europa más sostenible y que aproveche sus recursos de forma eficaz.

En este sentido, ha recordado que la gestión de los residuos en España ha cambiado significativamente en los últimos años y que a ello ha contribuido el establecimiento de objetivos cuantitativos concretos en materia de prevención, reciclado y valorización de residuos, junto con la consiguiente implantación de recogida separada.

Europa, y por supuesto España, tienen por delante un nuevo reto para los próximos años: la desvinculación del crecimiento económico del incremento en la generación de residuos. Asimismo, se ha planteado la necesidad de avanzar hacia un modelo de crecimiento sostenible que reduzca el consumo de recursos y aproveche de forma eficiente los existentes. Para lograrlo, según ha destacado la directora general, de Calidad y Evaluación Ambiental y Medio Natural, es necesario hacer un “notable esfuerzo que también pasará por incrementar e impulsar las recogidas separadas de residuos, incluidos los biorresiduos”.

Para cumplir con esta reglamentación Europea, MAGRAMA se pone en contacto con Ecoembes, organismo público no lucrativo, encargado de llevar a cabo la sensibilización de la población, a través de “Este es mi legado” la nueva campaña de publicidad en pro del reciclaje y cuidado del medio ambiente.

El principal objetivo de esta iniciativa es concienciar a los ciudadanos sobre la importancia que tienen para nuestro medio ambiente y para el legado que dejemos a nuestras nuevas generaciones, acciones tan cotidianas como separar adecuadamente los envases que a diario consumimos para su reciclado posterior.

Gracias a la colaboración de todos, se reciclan más de 70% de los envases domésticos que consumimos, ahorrando emisiones de CO₂, consumo de agua y de energía. Este proyecto comenzó a difundirse a través de internet y de las principales cadenas de TV, hasta octubre de 2012.

La finalidad de esta campaña es hacer reflexionar acerca de éstas cuestiones planteadas:

"Cada una de las acciones que realizamos a diario tiene repercusión en el medio ambiente y la mejor herencia que podemos dejar a nuestros hijos es seguir disfrutando de los paisajes que nos rodean. Se agradece el esfuerzo realizado hasta ahora por los ciudadanos en materia de separación de envases, pero tenemos que seguir insistiendo en lo necesario que siguen siendo los pequeños gestos cotidianos", ha asegurado Oscar Martín, Director General de Ecoembes.

"El legado que dejemos a nuestros hijos está estrechamente relacionado con el uso que hagamos de los recursos existentes, por eso debemos usarlos de manera eficiente. Este uso eficiente supone prevenir la generación de residuos e incrementar el reciclado de los residuos que se generan. Hay que tener en cuenta que hemos de cumplir el objetivo comunitario de reciclado del 50% de residuos domésticos en 2020. Ello va a obligar a realizar esfuerzos individuales y colectivos adicionales durante estos años para que España en su conjunto pueda alcanzarlos. Nuestro esfuerzo como ciudadanos debe estar centrado principalmente en la prevención y en la separación de nuestros residuos por materiales en los hogares. Con ello incrementaremos los residuos de envases separados para su posterior reciclado y por tanto, la contribución de éstos a la preservación de los recursos y del medio ambiente, así como al cumplimiento de los objetivos comunitarios".

Figura 4. Portada del video "Este es mi legado".



Fuente: [http://www.retema.es/images/noticias/x7uhPmyaxpi5FJuGTnDmx26Ay.jpg], a fecha 7/11/2014.

Además, a través de redes sociales, se ha puesto en marcha un concurso para que los ciudadanos publiquen o manden una fotografía de los lugares que por su belleza dejarían como legado a las generaciones venideras. La instantánea irá acompañada del nombre del concursante y el lugar al que corresponde.

Los medios empleados en la campaña son tanto offline como online. Se podrá participar vía Twitter e Instagram utilizando el hashtag #esteesmilegado, a través del perfil de Facebook de Ecoembes, por correo electrónico (esteesmilegado@ecoembes.com) y a través de la web de la organización rellenando el formulario habilitado (www.ecoembes.com/es/general/Paginas/el-legado.aspx). La campaña tendrá una importante presencia en medios tanto TV y radio, como en prensa y digital.

Esta es la imagen ganadora del concurso: "Este es mi legado".

Figura 5. Foto ganadora de "Este es mi legado"



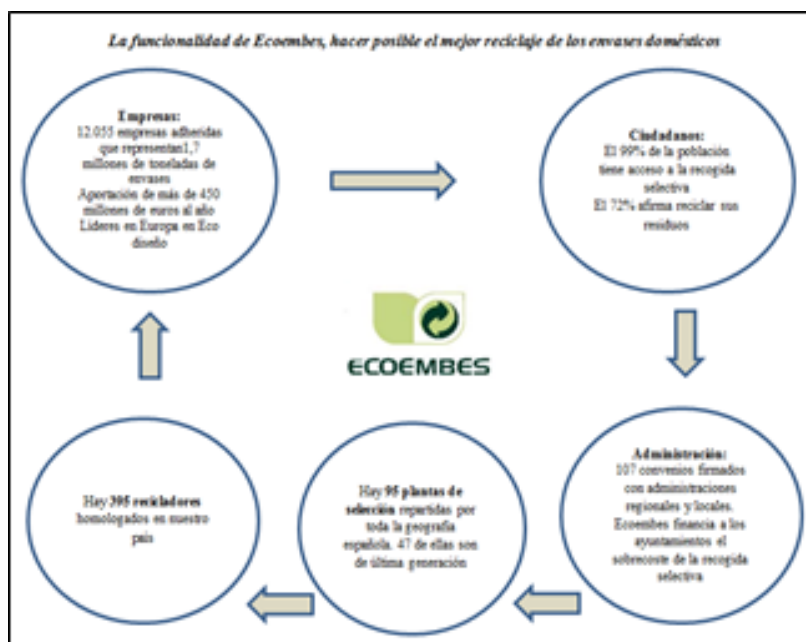
Fuente: [http://instagram.com/p/goM6nnpfnO/], a fecha 7/11/2014.

Esta campaña publicitaria es llevada a cabo por la empresa TBWA, Ecoembes adjudicó la cuenta a TBWA tras un concurso entre varias agencias precisamente con este trabajo.

Ecoembes desarrolla su comunicación en colaboración con otras agencias de RRPP y digital, con TBWA/España que gestionará las comunicaciones publicitarias de la propia marca, así como aquellas campañas de Ecoembes en colaboración con todo tipo de organismos públicos para llegar a la ciudadanía en general, desde CCAA hasta Ayuntamientos.

A continuación podemos observar los resultados que conseguido Ecoembes a través de la campaña “Este es mi legado”:

Figura 6. La funcionalidad de Ecoembes



Fuente: [http://www.ecoembes.com/sites/default/files/resultados_2012.pdf], a fecha 7/11/2014.

Como podemos ver, son unos resultados inesperados ya que no se contaba con el gran apoyo recibido por los ciudadanos.

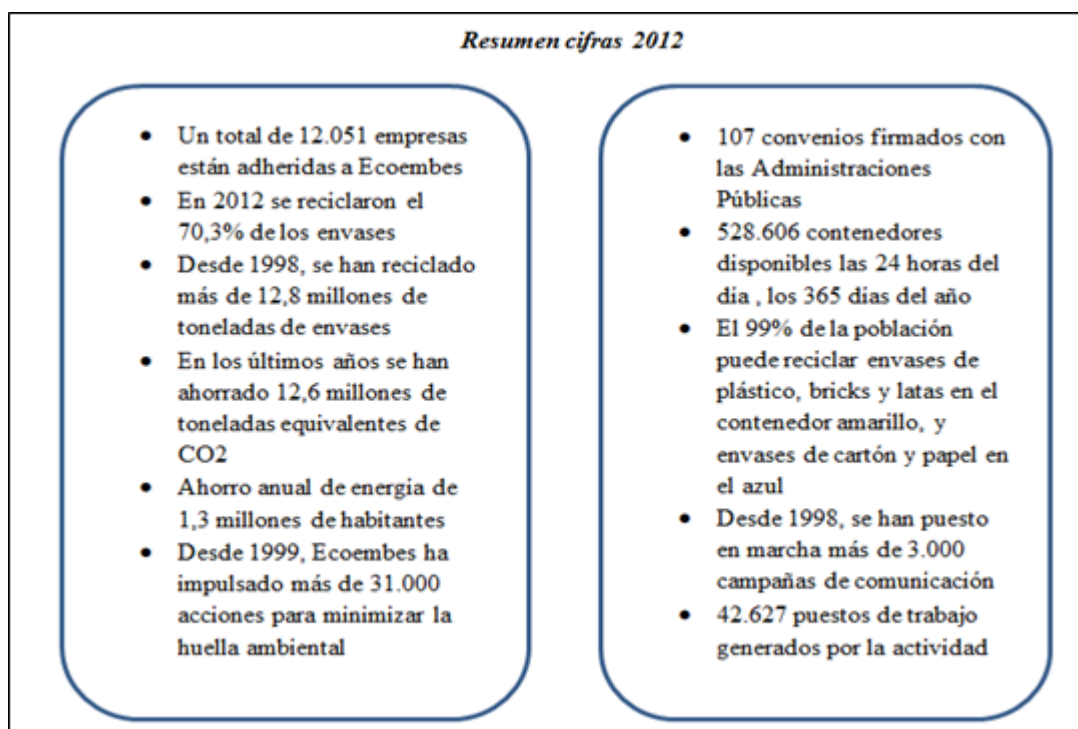
Los envases de cartón se mantienen como los más reciclados. El 81,9% de ellos ya se están reciclando. El 53,6% de los envases plásticos como botellas de agua, envases de detergentes o botes de champú han sido reciclados, casi cuatro puntos más que en 2011. Se han reciclado el 81,6% de los envases de metal como latas de conservas o latas de bebidas, casi un 5% más que el año anterior.

SIG el modelo de gestión más eficaz y eficiente para el reciclado de envases:

- Es el único sistema capaz de gestionar el 100% de los envases.
- Es el sistema de referencia en Europa. El 95% de los envases de la UE se gestionan mediante Sistemas Integrados de Gestión.
- El 99% de los ciudadanos pueden reciclar sus envases en los 528.606 contenedores que hay a su disposición las 24 horas del día, los 365 días del año.
- En 2012 se ha auditado la trazabilidad de las toneladas recicladas así como de las adheridas.
- Administraciones y CCAA proveen la información a Ecoembes. Posteriormente es auditada y remitida a las CCAA y el MAGRAMA en su informe anual.

España en Europa:

- Nuestras tasas de reciclado se sitúan por encima de países como Francia o Dinamarca y en línea con países como Reino Unido o Suecia (Eurostat).
- España está entre los diez primeros países de Europa donde más envases se reciclan.

Figura 7. Resumen de las cifras de 2012

Fuente: [http://www.ecoembes.com/sites/default/files/resultados_2012.pdf], a fecha 7/11/2014.

En este gráfico observamos que la campaña concluye con gran éxito y logró su objetivo de concienciar a los ciudadanos sobre el reciclaje y el tratamiento de residuos.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Por qué ha optado MAGRAMA por realizar una campaña publicitaria de marketing no lucrativo referente al reciclado de residuos?

La producción de residuos se ha duplicado en los últimos 30 años, estamos transformando el planeta en un enorme cubo de basura, una manera para reducir la cantidad de residuos urbanos es el reciclaje. Esta campaña se ha llevado a cabo debido a la normativa impuesta por la Comisión Europea, para conseguir una Europa más sostenible y que administre sus recursos de forma eficiente. El objetivo de MAGRAMA con esta campaña es hacernos cómplices de esta situación, para hacernos ver que cuidar el Medio Ambiente es algo esencial para el mundo en el que vivimos. Hay que tener en cuenta que cada vez somos más en el planeta y si no tomamos medidas para cuidar el entorno en el que vivimos, nuestras futuras generaciones no podrán disfrutar de un ambiente sano y equilibrado ecológicamente. MAGRAMA entiende por ello que la mejor forma de acercarse al ciudadano es a través de una campaña de marketing no lucrativo que nos ayude a entender la situación actual. Una campaña que consiga hacer al ciudadano concienciarse sobre la importancia de la sostenibilidad del entorno en el que vive. De esta forma se consigue que el ciudadano sea proactivo en el cuidado del medio ambiente.

Cuestión 2. ¿Cómo entiende y actúa el MAGRAMA ante esta normativa Europea?

MAGRAMA entiende que tiene que actuar de la forma más rápida y eficiente para poder realizar tal cambio propuesto por la Comisión Europea, de lo contrario no lograría cumplir con los requisitos exigidos a tiempo. Ecoembes es la apuesta de MAGRAMA para solucionar tal problema debido a que es la organización sin ánimo de lucro mejor preparada y con el mejor conocimiento de la materia para conseguir el resultado tan ambicioso que se les requiere. Otra de las razones por las que se eligió a Ecoembes, es por ser el encargado del reciclaje de los envases domésticos en España, al igual que el líder en Europa en eco diseño. Ecoembes cuenta con más de 12.000 empresas que reflejan su compromiso con el reciclaje y la preservación del medio ambiente. Otro punto a favor, es que Ecoembes desarrolla 300 campañas al año para sensibilizar a los ciudadanos en la importancia de su contribución al cuidado del medio ambiente. Ecoembes hace especial hincapié con los más pequeños, unos 750.000 niños al año

reciben educación ambiental, debido a que son el futuro de este planeta. Todas estas acciones realizadas por Ecoembes son las que llevan al Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente a apostar por esta gran compañía. Para ello Ecoembes actúa lanzando la campaña emotiva de “Este es mi legado” para poder plasmar de una forma más efectiva y ser recordada como un gran mensaje para fomentar el reciclaje.

Cuestión 3. ¿Por qué medios Ecoembes decide transmitir esta campaña?

Ecoembes siendo muy consciente de la plena era tecnológica en la que nos adentramos, ha considerado que la mejor forma de llegar a todo su público objetivo de una forma clara, rápida y de convertirse en algo viral, es utilizando la herramienta de Redes Sociales. Por ello apuesta por las más populares, Facebook, Youtube, Twitter e Instagram. Facebook es la Red Social más utilizada a nivel mundial, por lo que si se quiere uno dar a conocer es la mejor forma y la más rápida. Youtube es la Red Social más importante cuando hablamos de vídeos, así que para hacer que la campaña publicitaria se haga viral, es por donde tienen que empezar. Por último Twitter e Instagram, son las Redes Sociales de los jóvenes, por lo que si queremos concienciar a los más pequeños, tenemos que apostar por ellos. Por esta razón decide realizar un concurso fotográfico a través de Instagram para poder obtener un marketing gratuito y poder involucrar a una mayor población otorgando un premio al ganador. También se inclinó por otros medios más tradicionales como pueden ser la TV, la radio, prensa. La empresa que acabo realizando la campaña fue nada más nada menos que una empresa del nivel de TBWA. Una empresa reconocida a nivel internacional y gran prestigio por sus habilidades comunicativas.

Cuestión 4. ¿Esta campaña publicitaria de marketing no lucrativo ha influido en la mejora de la concienciación del ciudadano?

Como podemos observar en los estudios estadísticos (página 7) posteriores, los porcentajes de reciclaje sorprenden por su gran aumento. Algunos de los datos que podemos ver en la figura 7, como que en 2012 se reciclaron el 70% de los envases, demuestran que la campaña de publicidad dio resultado en transmitir lo que pretendía, que el ciudadano es un eslabón muy importante e imprescindible en el cuidado del medio ambiente. El gran éxito se debe a que los usuarios han interiorizado el siguiente mensaje: “Sin embargo no todos podemos dejar imperios, fama o fortuna pero sí hay algo en lo que todos coincidimos. Y es en realidad lo más valioso, el legado que nos ofrece la propia naturaleza. Algo que debemos cuidar y conservar para que los que están por llegar puedan recibirlo como lo hemos hecho nosotros y lo puedan seguir disfrutando.” Con este mensaje lo que se quiere transmitir es que actualmente la herencia que debemos dejar a nuestros hijos o nietos, no son bienes materiales, sino algo de mucho más valor, como respirar un aire puro, ver paisajes naturales únicos, ver nadar a los peces en un río o visitar el campo donde se criaron sus abuelos. Cada generación pretende mejorar lo que deja para la siguiente, ese es el motor que nos hace avanzar.

4. Conclusiones

Cada persona tiene diferentes aspiraciones según su forma de ser y su nivel socio cultural. Pero existen algunas comunes a todos: vivienda digna, alimentación adecuada, educación, atención de la salud, un trabajo de acuerdo a las propias capacidades y momentos de recreación. Sin embargo al realizar un viaje, del que hablaremos a continuación, nos dimos cuenta que faltaba una más, la de vivir en un ambiente sano y equilibrado ecológicamente.

Nos impactó que algo tan importante como es el bienestar de todo el mundo, se haya hecho debido a una normativa impuesta por la Comisión de la Unión Europea, cuando tuvo que haber salido de los propios ciudadanos.

El año pasado tuvimos la oportunidad de viajar y conocer la cultura y las costumbres Estadounidenses. Lo que más nos llamó la atención fue la preocupación de los ciudadanos respecto al Medio Ambiente y lo concienciados que estaban desde tan pequeños. De hecho, el Gobierno proporciona más comodidades de las que se proporcionan actualmente en España, como por ejemplo, darte los cubos de basura para poder separar los residuos en tu casa, y a continuación, recogerlos en la puerta de tu casa.

Nos dio un poco de pena el regresar a España y ver otra vez lo poco eficiente que funciona el reciclaje en los hogares. Por ello pensamos que realizar un modelo de reciclaje de este nivel, ayudaría a fomentar el reciclaje de una forma más cómoda y eficiente.

Una nueva medida que pensamos que podría ayudar a impulsar a los ciudadanos a reciclar sería ofrecerles un cubo de basura que conste con tres separaciones (orgánico, papel y vidrio). Cada Municipio debería encargarse de facilitar este cubo de basura a cada familia empadronada en dicho Municipio.

Podría parecer un gasto innecesario a simple vista, pero si nos fijáramos en todos los beneficios que puede aportar al planeta el gasto en realidad es insignificante. Deberíamos verlo como una inversión a largo plazo, ya que si no lo hacemos ahora nos arrepentiremos cuando sea demasiado tarde a un coste mucho más elevado y con unas medidas mucho más drásticas.

Todos conocemos el dicho de “Es mejor prevenir, que curar”. Ahora tenemos que trasladarlo hacia: “Es mejor reciclar, que vivir en un Apocalipsis”.

Y si juntamos esta medida con la de recompensar de forma económica a aquellos que lo hagan, obtendríamos una sociedad con una trayectoria hacia un mundo más concienciado de la importancia del ecosistema en el que vivimos.

A pesar de que España se encuentra en la cabeza de los Países Europeos en temas de reciclaje, no hay que conformarnos, sino que debemos utilizarlo como una nueva motivación, para ser los pioneros y el país de referencia cuando se hable del cuidado del Medio Ambiente.

Esta fue una de las razones por las que queríamos realizar este proyecto, lo que queremos transmitir es que no solo debemos copiar modelos económicos o tecnológicos de los mejores, sino que algo tan importante como cuidar el entorno en el que vivimos debería estar más potenciado en nuestro país.

Nos impactó que algo tan importante como es el bienestar de todo el mundo, se haya hecho debido a una normativa impuesta por la Comisión de la Unión Europea, cuando tuvo que haber salido de los propios ciudadanos.

Consideramos que esta campaña de comunicación es un paso adelante hacia un futuro más sostenible. El éxito de esta campaña se ha debido en gran parte a la utilización en masas de las redes sociales, como vía principal para transmitir el mensaje.

Entendemos que lo que se quiere transmitir en el mensaje es algo más simple de lo que creemos. Basan su visión del futuro en que las nuevas generaciones puedan disfrutar de la naturaleza en vez de algo material, para ello todos tenemos que contribuir ya que no es una cosa de uno, sino de una sociedad conjunta.

En el mundo individualista en el que vivimos actualmente, en el que los individuos sólo nos preocupamos por nuestro bien propio, olvidamos lo que verdaderamente es importante: ya que sin un Planeta Tierra no podríamos existir. Las posiciones materiales que tuviésemos perderían todo su valor.

¿Y si os dijese que los arboles nos dan wifi? ¿Entonces reciclaríais? Pues os digo que nos dan algo mucho más importante, nos proporcionan con el oxígeno necesario para poder tomar otro respiro, ver a nuestros hijos crecer y poder disfrutar de este maravillosa mundo llamado Tierra.

Referencias

- Ciudadanos (2014). España supera sus porcentaje de reciclado de envases y alcanza el 71,9% en 2013. Ecoembes. <http://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/sala-de-prensa/notas-de-prensa/espana-supera-su-porcentaje-de-reciclado-de-envases-y> . Consultada a fechas 20.10.2014, 28.10.2014, 07.11.2014. y 10.11.2014.
- Coto, M. A. (2008). El plan de marketing digital: Blanded Marketing como integración de acciones on y offline. Madrid, ES: Prentice Hall.(66-67)
- De Durana, C. A. E. G. (2003). Marketing en ONG`s de desarrollo: para su aplicación y desarrollo. Madrid, ES: IEPALA. (151-168)
- Ecoembes (2014). Responsabilidad social corporativa. Página web oficial. <http://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/eecoembes/responsabilidad-social-corporativa>. Consultada a fechas 20.10.2014, 28.10.2014, 07.11.2014 y 10.11.2014.
- Ecoembes(2014). El reciclaje de envases domésticos en España. Página web oficial. http://www.ecoembes.com/sites/default/files/resultados_2012.pdf. Conculcada a fecha 07.11.2014.
- Mestre, M. S. (2012). Marketing: Conceptos y estrategias (6th ed.). Madrid, ES: Pirámide. (682-728)

- Ministerio de agricultura alimentación y medio ambiente (2014). El MAGRAMA apuesta por una colaboración activa con todos los agentes involucrados en materia de reciclado para avanzar en este "reto común". Página web oficial. <http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/el-ministerio-de-agricultura-alimentaci%C3%B3n-y-medio-ambiente-apuesta-por-una-colaboraci%C3%B3n-activa-con-todos-los-agentes-involucrados-en-materia-de-tcm7-346621-16>. Consultada a fecha 07.11.2014.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014). Página web oficial. <http://www.magrama.gob.es/es/>. Consultada a fechas 20.10.2014 y 28.10.2014.
- Nieves, J. M. (2009). Ecoembes quiere gravar a los españoles con 140 millones de euros "extra" al año. ABC.es. <http://www.abc.es/20091201/sociedad-medio-ambiente/ecoembes-quiere-gravar-espanoles-200912011559.html>. Consultada a fecha 07.11.2014.
- Callback Studios (2013). Spot anuncio Ecoembes Y tú, ¿Qué vas a dejar campaña legado?. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=OP9cxjiICc4>. Consultada a fecha 07.11.2014.
- Leguía, A. P., Valiño, P. C., Alvarez, M. M. S., & Gutiérrez, P. R. (2004). El marketing y las organizaciones no lucrativas: El marketing con causa (MCC). *International Review on public and Nonprofit Marketing*, 1(1), 125-137
- Sánchez, C. (2013). Las mentiras de Óscar Martín y Ecoembes. Unión Sindical Obrera (USO). http://www.retorna.org/news/es_ES/2013/03/01/0001/las-mentiras-de-oscar-martin-y-ecoembes. Consultada a fecha 07.11.2014.
- Robinette, S., Brand, C., & Lenz, V. (2001). *Marketing Emocional: El método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida*. Barcelona, ES: Gestión 2000. (20-25)
- Moreno, R. R., & Molina, C. M. (2012). *Marketing público: Investigación, aplicaciones y estrategias*. Madrid, ES: ESIC editorial. (133-135)
- Smith, M. (Prólogo de Guy Kawasaki) (2012). *El nuevo marketing relacional*. Madrid, ES: Anaya Multimedia. (83-90)
- Weborma blog (2013). Campaña de TBWA para Ecoembes. Página web oficial. <http://www.blogweborama.es/campana-de-tbwa-para-ecoembes/>. Consultada a fecha 7.11.2014.

CROWDFUNDING: FINANCIAMENTO E VISIBILIDADE PARA CAUSAS NÃO-LUCRATIVAS

Arminda do Paço (*Universidade da Beira Interior, Portugal*)

Bárbara Pais
David Afonso
Filipa Gameiro

Resumo:

Por todo o mundo, os meios de comunicação digitais têm vindo a ganhar notória importância para as organizações. As empresas, por um lado, procuram estar presente para verem aumentar os seus lucros, activamente promovendo ou vendendo os seus produtos, por outro lado, as organizações sem fins lucrativos encontram na internet mecanismos para promover a sua causa e angariar novos apoios/apoiantes.

O presente artigo foca-se numa das ferramentas digitais que viabiliza o financiamento de projetos através do apoio de uma comunidade online – o crowdfunding. O crescente sucesso em todo o mundo levou à criação de inúmeras plataformas, para as mais variadas áreas, da criatividade e empreendedorismo aos projectos de solidariedade social. Igualmente em expansão em Portugal, este tema/ferramenta merece ser trazido à discussão, enquanto alternativa de financiamento a causas não-lucrativas.

Com este trabalho pretendemos apresentar o conceito do crowdfunding, os seus objetivos e resultados em Portugal, as boas práticas para uma campanha bem-sucedida e dois casos de sucesso portugueses de projetos enquadrados no Terceiro Setor.

Abstract:

The digital media has been assuming special importance for organisations, all over the world. On the one hand, through their presence on the internet, enterprises aim to enhance profitability by actively promoting and selling their products, on the other hand, non-profit organisations find on the web new mechanisms to promote their cause and to find support/supporters.

This paper is focused on one of the digital tools that enables funding projects through the support of an online community – the crowdfunding. The increasing worldwide success led to the creation of a vast range of platforms, for different areas such as creativity and entrepreneurship, to social charity projects. Also expanding in Portugal, it deserves to be brought for discussion, as an alternative tool for funding non-profit causes.

With this study we aim to introduce the concept of crowdfunding, its objectives and results in Portugal, the best practices for successfully funded campaigns and two Portuguese cases of success on Third Sector projects.

1. Introdução

Num mundo interativo, apercebemo-nos diariamente da relevância do papel das redes sociais ao tornar virais casos de campanhas de solidariedade, quer ambientais, humanitárias ou sociais. A facilidade com que a informação chega até às pessoas, e a rapidez com que se pode actuar, fazem com que apesar de continuar a haver muita necessidade de ajuda dos outros, essa ajuda seja mais fácil de dar e obter. Em pouco tempo é possível ver uma campanha, e no imediato fazer uma transferência bancária, ou comunicar com a rede de contactos para se despoletar uma ação. Tudo isto através de um smartphone, tablet ou computador, num espaço de minutos.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE)¹, no ano de 2013, 93,5% dos portugueses entre os 16 e os 74 anos usavam telemóvel, dos quais 35,4% com ligação à Internet. Além disso, bastará estar atento aos mais diversos catálogos e anúncios, para perceber que hoje em dia não já se compra apenas um telemóvel, mas sim um smartphone, que permite ao utilizador estar constantemente ligado à internet e às redes sociais.

Estes são apenas pequenos exemplos da proliferação que o digital, e tudo o que este engloba, tem tido nas nossas vidas diárias, e daí a extrema importância de cada vez mais se apostar no Marketing Digital.

As redes sociais fazem parte do quotidiano das pessoas. Nesse sentido, quer em termos empresariais, pessoais ou públicos, é importante marcar presença e estar ligado digitalmente, seja na óptica do Marketing B2B (business-to-business) ou do Marketing B2C (business-to-consumer).

Há plataformas com os mais variados objetivos, desde o contacto pessoal e socialização, até às redes sociais internas, que facilitam a comunicação dentro da organização. Mas começam a surgir também outro tipo de plataformas com objetivos tão diversos como angariar colaboradores e financiamento, através de comunidades online.

Neste sentido, o crowdfunding é um dos meios mais recentes e inovadores, utilizado no marketing digital, que tem vindo a ganhar cada vez mais impacto e adeptos, permitindo fazer frente às actuais dificuldades de financiamento, e assim alavancar projectos empreendedores que de outra forma nunca seriam desenvolvidos.

2. Desenvolvimento do caso

2.1. Uma nova ferramenta de financiamento

Pode dizer-se que a primeira ação de “crowdfunding” terá tido lugar em 1884, quando Joseph Pulitzer conseguiu angariar \$100,000 para a criação do pedestal da Estátua da Liberdade em Nova Iorque, através das doações de 125.000 pessoas (com \$1 ou menos) (Johnston, 2015).

De acordo com Mitra (2012), o crowdfunding é uma ferramenta de financiamento coletivo online, que se baseia em pequenas doações individuais para viabilizar a concretização de um projeto (distinguindo-se assim das tradicionais formas de financiamento como o recurso a bancos, business angels, entre outras). Os crowdfunders, empreendedores ou organizações que submetem os seus projetos nas plataformas de crowdfunding, vêem neste mecanismo uma oportunidade de viabilizar financeiramente a iniciativa, evitando o tradicional sistema de crédito. Com base em pequenas doações de uma vasta comunidade, os empreendedores obtêm o financiamento em troca de recompensas à medida das suas capacidades (ver Figura 1).

Figura 1. Resultado do crowdfunding



Fuente: www.ppl.pt

¹

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006012&contexto=bd&selTab=tab2, acedido em 3 de Novembro 2014.

As campanhas decorrem durante um período definido, durante o qual o crowdfunder submete o seu projeto com o objetivo de angariar o montante para a sua execução. Findo o período existem duas possibilidades: nas campanhas de “all-or-nothing” (tudo ou nada) se não for alcançado o objectivo, os doadores recebem o seu dinheiro de volta; nas campanhas de “partial funding” (financiamento parcial), o crowdfunder recebe o total que tiver sido angariado, mesmo não tendo atingido o objetivo (Mollick, 2013).

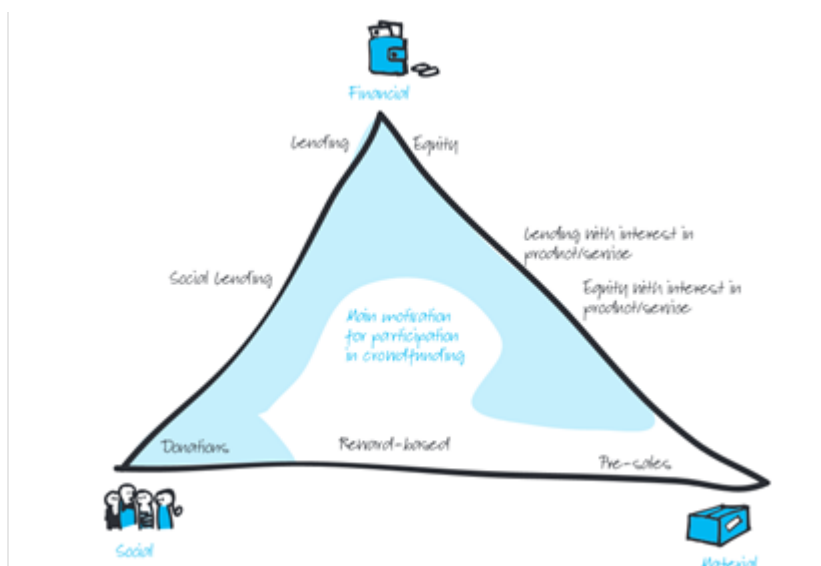
A alavancagem de um projeto depende do investimento inicial, difícil de obter através de métodos tradicionais, especialmente quando não existe um retorno direto para o investidor - como acontece nas iniciativas de cariz social. O crowdfunding começa a tomar uma posição de destaque nas estratégias de fundraising em organizações sem fins-lucrativos, que vêem neste mecanismo uma forma de alavancar o seu projecto e obter notoriedade entre o público e os media. A tendência crescente é também notória pelas inúmeras plataformas, em todo o mundo, dedicadas exclusivamente a projectos de âmbito não-lucrativo. A campanha de crowdfunding é assim uma ferramenta para criar uma comunidade de apoiantes ativos e comprometidos com a causa. Esta vantagem adicional pode constituir uma opção de financiamento a ponderar quer para entidades com fins-lucrativos, quer para para ONGs (Organizações Não Governamentais) ou IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social).

Alcançar um público vasto, potenciar a divulgação boca-a-boca, criar uma comunidade de fãs e ser noticiado são outcomes valiosos de cada campanha de crowdfunding. De facto, o grande retorno para o crowdfunder parece ser todo o mediatismo que a campanha pode gerar e o reconhecimento que o projeto alcança, que se mantem no tempo, mesmo que o objetivo financeiro não seja alcançado.

2.2. Como funciona – dos projetos aos doadores

Baseada no conceito de crowdsourcing², a maior plataforma de crowdfunding nasceu nos Estados Unidos, em 2009 – a Kickstarter, um site que apoia a realização de projetos artísticos e na área da tecnologia. Até 2014 foram financiados cerca de 73.000 projetos no valor total de mil milhões de dólares americanos. O tipo de recompensa varia de acordo com os drivers que incitam os doadores a financiar o projecto. Em alguns países existem já plataformas de crowdfunding num modelo equity, especialmente direccionadas para o financiamento de negócios dentro de uma rede de business angels, em que o objetivo do doador é obter lucro com o investimento. No entanto, os maiores projetos financiados nos Estados Unidos encontram-se na área da tecnologia, cuja principal motivação dos doadores é obter em primeira mão a tecnologia financiada (como são exemplo os jogos virtuais ou novos gadgets). Nestes casos os empreendedores garantem a pré-venda do produto ainda antes de ser desenvolvido.

Figura 2. Motivação dos doadores



Fuente: De Buysere et al., 2012

² Processo que permite obter conteúdos, ideias ou serviços, através de uma larga comunidade, maioritariamente online, evitando o sistema tradicional sistema de empregador-funcionário (Mitra, 2012).

Já em Portugal, com valores médios de financiamento por projeto muito inferiores, destaca-se a área da música como a mais financiada. Nestes casos, o driver dos doadores inclui uma dimensão mais pessoal, como o gosto e a afiliação à banda, pelo que as recompensas variam entre um agradecimento, o nome no CD ou uma entrada para um concerto da banda. Ainda na ótica das pequenas recompensas, destacam-se outros projetos artísticos, nomeadamente de freelancers, que oferecem os seus serviços (sessões fotográficas ou pinturas, por exemplo) como recompensa.

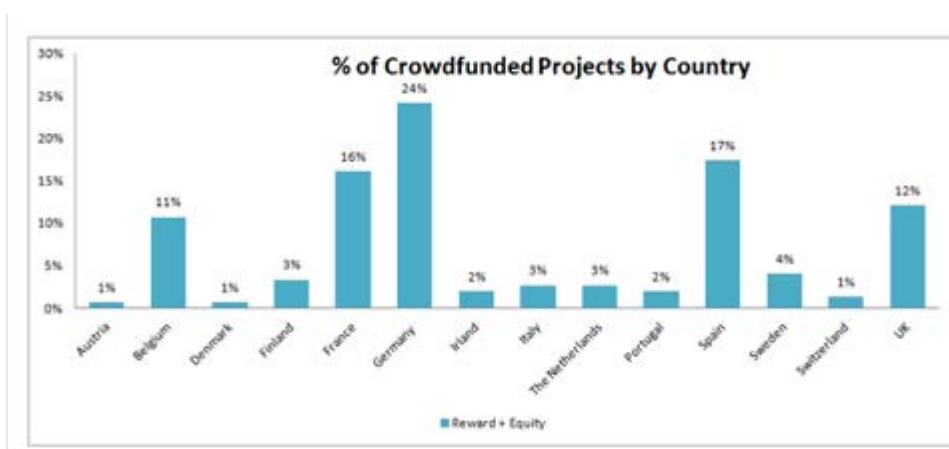
O crescente sucesso incitou outros grupos, de interesse não-lucrativo, a usar este mecanismo para alavancar os seus projectos: de estudos de ecologia e campanhas para a conservação de espécies, a teses de doutoramento na área da saúde. Nestes casos, tal como em projectos nos sectores social e educação, o driver do doador não se baseia na obtenção de lucro ou na exclusividade de obter um produto, mas em valores pessoais filantrópicos, com a associação a uma causa social (Figura 2).

2.3. Crowdfunding em português

Em Portugal, a primeira plataforma foi criada em 2011, a PPL, tendo angariado cerca de 615 mil euros até agosto de 2014. Com um funcionamento na base do “all-or-nothing”, o sucesso de financiamento dos projectos é de 49% (em outubro de 2014), destacando-se as áreas da música, empreendedorismo e social entre as que alcançaram maiores valores totais de financiamento. Não obstante a taxa de sucesso ser inferior a 50%, os projetos financiados tendem a ultrapassar o objetivo, obtendo em média 112%.

Estima-se que em Portugal tenham sido financiados projetos no valor de 1,2 milhões de euros, entre as diferentes plataformas existentes. Apesar da crescente adesão do público português a campanhas de crowdfunding, segundo o relatório de abril de 2014 da Startup Europe Crowdfunding Network (Programa Startup Europe da Comissão Europeia), Portugal fica abaixo da média europeia, na visão global dos projectos de crowdfunding financiados na Europa. Numa análise a 14 países, localiza-se na oitava posição, com a taxa de apenas 2%, comparativamente a países como a Alemanha, com 24%, ou a Espanha, com 17% (Figura 3).

Figura 3. Crowdfunding por país



Fuente: European Commission, 2014

Também na taxa de sucesso de campanhas, Portugal situa-se abaixo da média europeia, contrastando com os 66,7% apresentados num estudo desta entidade europeia.

A par da PPL, a MassiveMov iniciou a sua atividade também em 2011 tendo angariado €10.205 até Outubro de 2014 visando essencialmente projetos relacionados com as áreas criativas e empreendedorismo. Funciona numa base de “all-or-nothing” mas em vez dos 100% alcançados, os empreendedores recebem o valor se ultrapassarem os 80%. Existem atualmente outras plataformas, como a Zarpante que se dedica exclusivamente ao financiamento de projectos artísticos para países lusófonos e que integra também um modelo de crowdsourcing. A plataforma Nós Queremos, a operar desde 2013, é exclusiva à área dos eventos e da música e a Olmo e o Novo Banco Crowdfunding dedicam-se ao financiamento de projetos sociais. No caso da Olmo, o objectivo é apoiar projectos de desenvolvimento económico e social em países subdesenvolvidos, já o Novo Banco Crowdfunding surgiu em 2012, numa parceria com a plataforma PPL, e o objetivo é financiar projetos de solidariedade, em que o Banco se compromete a financiar 10%. Em todas as plataformas vigora o modelo all-or-nothing, um modelo que

pretende ser mais transparente, uma vez que se não for alcançado o objetivo proposto, o empreendedor não poderá realizar o seu projeto evitando assim lesar os seus doadores (Tabela 1).

Tabela 1. Plataformas de Crowdfunding em Portugal

PLATAFORMA	MODELO	TIPO DE PROJETOS APOIADOS
PPL www.ppl.pt	All-or-nothing	Generalista
MassiveMov www.massivemov.com	All-or-nothing	Generalista
Zarpante www.zarpante.com	All-or-nothing <i>Integra um também um modelo de crowdsourcing</i>	Área criativa, projectos para países lusófonos
Nós Queremos www.nosqueremos.pt	All-or-nothing	Eventos
Olmo www.olmo.pt	All-or-nothing	Desenvolvimento social e económico
Novo Banco Crowdfunding novobancocrowdfunding.ppl.pt	All-or-nothing	Projectos de Solidariedade

No final das campanhas bem-sucedidas, as plataformas cobram uma percentagem que varia entre 5% e 7% do valor total angariado, sendo que nos casos de insucesso a plataforma não recebe comissão. Desta forma, os crowdfunders vêem as plataformas como um parceiro na promoção e financiamento do projecto.

2.4. Casos de sucesso

Para melhor perceber as implicações práticas do crowdfunding, estudaram-se dois casos de campanhas bem-sucedidas, na área social e ambiental, financiados em Portugal, através da plataforma PPL.

No primeiro caso trata-se de um projecto de voluntariado internacional designado de “Medicina + Perto”, promovido pela Associação de Estudantes da Faculdade de Medicina de Lisboa (AEFML). A campanha decorreu entre os meses de julho a setembro de 2014, e teve como principais beneficiários as mães e crianças da Associação Voluntariado de Mães e Crianças Carenciadas (AVOMACC), os utentes do DREAM (Drug Resource Enhancement against AIDS and Malnutrition) do Hospital da Machava, e ainda a população da Paróquia de S. João Batista do Fomento, Moçambique. O objetivo era angariar €2000 para ajudar nas despesas de deslocação, alimentação e alojamento dos voluntários, tendo alcançado um financiamento de €2724 (136%).

Para o terreno foram enviadas duas equipas de quatro voluntários que ajudaram a melhorar as condições de vida da população local, ao nível da saúde. Procurou informar-se esclarecimento à população sobre as diversas doenças existentes, realizando testes de VIH, sessões de desparasitação a crianças, consultas gerais e sessões de vacinação.

Com este projeto ambas as partes obtiveram benefícios. Para os alunos da universidade foi uma mais-valia terem a possibilidade de intervir pessoalmente num país onde existem graves dificuldades no acesso a cuidados de saúde, ao passo que para a população ajudada, os benefícios foram evidentes na melhoria da sua qualidade de vida.

O segundo caso, promovido por uma organização não-governamental de ambiente, insere-se no âmbito da educação. A Associação Transumância e Natureza (ATN) propôs-se em 2013 a angariar €4150, numa campanha que durou 3 meses, para financiar a criação de um projeto educativo na Reserva da Faia Brava, a primeira área protegida privada do país, detida e gerida pela ATN.

O projecto foi financiado em 109%, permitindo adquirir seis tendas safari que possibilitam o acolhimento de grupos de escolas de crianças de todo o país, para que possam aprender em contacto com a natureza, num ambiente totalmente silvestre. Desta forma, pretendem aproximar as novas gerações de ambientes naturais, em que a intervenção humana deixou de existir, e mostrar a importância da conservação de espécies autóctones, para o ecossistema e para as pessoas.

Trata-se do maior projeto educativo de âmbito não-lucrativo alguma vez financiado na PPL, pelo que a ATN teve de apostar numa estratégia diferenciadora. Assim, criou um nome sonante e uma marca forte –

“Bravos na Faia” – e desenvolveu mecanismos de outreach para diversos públicos. Durante a campanha, a ATN conseguiu um destaque de 5 páginas no jornal Público, em que o crowdfunding foi referido; realizou atividades de degustação de produtos regionais com donativos a reverter para o crowdfunding; mobilizou sócios e parceiros a apoiar; e contactou diretamente empresas para financiarem o projeto.

Com o objetivo alcançado, criaram as infra-estruturas para acolher turmas que, devido à distância e à ausência de alojamentos na região, não tinham oportunidade de visitar a Reserva da Faia Brava.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

1. Qual a importância dos meios de comunicação digital para a promoção de projetos não-lucrativos?

De acordo com Pope et al. (2009), o número de organizações não lucrativas tem aumentado muito nas últimas décadas, o que aumenta a competitividade entre si, e a busca por novas formas de financiamento. O digital veio abrir um mundo de oportunidades para organizações com reduzidos, ou inexistentes, orçamentos para a comunicação. Redes sociais, blogs e até mesmo sites corporativos, são ferramentas de baixo custo, se comparadas com os tradicionais mecanismos de promoção – publicidade nos media, outdoors ou folhetos - que exigem apenas tempo e criatividade. A capacidade de alcançar apoiantes e doadores no outro lado do mundo, catapultou esta era digital para um nível jamais imaginado. Agora é possível encontrar indivíduos e organizações que partilhem os mesmos ideais e desejos, ainda que estejam em áreas geográficas distantes. Selecionando os meios e as ferramentas corretas, é possível alcançar eficazmente um público-alvo específico, o que aumenta exponencialmente a eficácia do investimento feito. Além disso, o desenvolvimento do digital levou à criação de plataformas colaborativas, em que se trocam serviços e se financiam projetos. Os projetos não-lucrativos devem manter-se atualizados e considerar as ferramentas de comunicação digital como indispensáveis para a prossecução dos seus objetivos.

2. De que forma pode uma campanha de crowdfunding contribuir para a concretização de um projeto não-lucrativo?

De acordo com Dolnicar e Lazarevski (2009), as organizações não lucrativas sofrem cada vez mais pressões para adoptar estratégias do tipo empresarial, e arranjar novas formas de se financiarem.

Conceber uma campanha de crowdfunding permite, à partida, alcançar financiamento para a concretização dos projetos em carteira. Apesar de poder ser encarado como o maior benefício, acreditamos que todo o processo de criação e divulgação contribuem em larga escala para o sucesso do projecto, uma vez que trabalha as competências pessoais dos crowdfunders. Antes de iniciar a campanha, os crowdfunders são incentivados a desenhar a sua proposta com objetividade e clareza; a estabelecer metas e objetivos realistas; a resumir e fazer o seu pitch; a encontrar as pessoas certas para financiarem o projeto. Todo o processo de criação e implementação das campanhas permite ao crowdfunder o desenvolvimento de capacidades de gestão, orçamentação e comunicação, que acabam por permanecer no indivíduo ou organização após o término da campanha. Além disso, no decorrer da campanha, o projeto ganha uma comunidade de apoiantes e interessados, que, mesmo não alcançando o objetivo, podem manter-se ligados à causa e até apoiar a mesma de outras formas.

Mas também os casos de insucesso podem ser uma mais-valia: permitem ao crowdfunder analisar o projeto, identificar as falhas e forças, auscultar a comunidade, percebendo de que forma poderia torná-lo mais apelativo e, por fim, reformulá-lo e submetê-lo novamente a uma campanha de financiamento.

3. Que impacto teria a concessão de um benefício fiscal concedido às empresas e a particulares que contribuíssem, em regime de crowdfunding, para causas sociais?

A existência de incentivos fiscais para empresas que apoiem projetos através de crowdfunding, poderá potenciar o desenvolvimento económico e estimular o empreendedorismo e a criatividade.

Numa perspetiva macroeconómica, potenciaria a criação de novos negócios e consequentemente de postos de trabalho, principalmente por jovens empreendedores, podendo funcionar como um mecanismo de combate à atual elevada taxa de desemprego. Além desta perspetiva, o incentivo fiscal iria estimular a participação das empresas na esfera pública, que passariam assim a assumir um papel mais ativo e responsável na sociedade. Se integrada na sua política de Responsabilidade Social, poderia financiar de projetos não-lucrativos, podendo assim contribuir para uma sociedade mais justa, educada e sustentável.

Numa óptica de desenvolvimento social, para além do impacto dos projetos de índole não-lucrativa financiados, a existência de mais investimento potenciaria a motivação dos empreendedores para a criação de novas ideias. Tratar-se-ia de um incentivo à criatividade, ao empreendedorismo e à criação de projetos inovadores.

Prova do sucesso que é conceder um benefício fiscal pelas doações feitas, é a plataforma Tilt (anteriormente denominada Crowdtilt), que oferece doações deduzíveis nos impostos, e que consegue em média atingir 188% dos objetivos de cada campanha de crowdfunding. Além disso, a mesma plataforma apenas cobra uma taxa de 2,5%, e chegou a doar esse mesmo montante para a causa do Furacão Sandy (Gannes, 2012), o que motiva ainda mais a que as pessoas colaborem.

Referencias

- Dolnicar, S.; Lazarevski, K.: Marketing in non-profit organizations: an international perspective, *International Marketing Review*, Vol. 26 No. 3, (2009), pp. 275-291.
- Gannes, L.: Crowdfunding for a Cause: Nonprofits Can Now Hold Fundraisers on Crowdtilt. *VentureWire*, Dow Jones & Company, Inc. Financial Information Services (2012).
- Johnston, M. W: Crowdfunding Collection and Composting. *BioCycle*; (Mar/Apr 2015); 56, 3; pg. 72.
- De Buysere, K.; Gajda, O.; Kleverlaan, R.; Marom, D.: A Framework for European Crowdfunding (2012). *Crowdfundingnetwork.eu*
- Mitra, D.: The Role of Crowdfunding in Entrepreneurial Finance. *Delhi Business Review*, Vol. 13, No. 2 (July-December 2012).
- Mollick, E.: The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. The Wharton School of the University of Pennsylvania (2013).
- Pope, J. A.; Isely E. S.; Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for Nonprofit Organizations: An explanatory study. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 21(2), 184-201.
- Webgrafia:
- Startup Europe Crowdfunding Network, Final Report, April 2014. European Commission. http://www.crowdfundingnetwork.eu/files/2014/05/20140519_Final-Report_Startup_Europe_Crowdfunding_Network.pdf - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.publico.pt/economia/noticia/crowdfunding-ja-atingiu-quase-12-milhoes-em-portugal-mas-continua-aquem-da-europa-1661828 - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.equitynet.com - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.ppl.pt - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.massivemov.com - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.europecrowdfunding.org - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.forbes.com/sites/wilschroter/2014/04/16/top-10-business-crowdfunding-campaigns-of-all-time/ - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.zarpante.com - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.nosqueremos.pt - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- novobancocrowdfunding.ppl.pt - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- www.olmo.pt - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006012&contexto=bd&selTab=tab2 - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- <http://www.artigonal.com/internet-artigos/a-importancia-da-tecnologia-para-a-sociedade-1720917.html> - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- <http://www.redeinteligente.com/2010/07/06/as-novas-tecnologias-e-as-demandas-do-mundo-atual/> - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014
- <http://www.bocc.ubi.pt/pag/damasio-manuel-estrategias-uso-consumo-novos-media.pdf> - acedido pela última vez a 20 de Novembro de 2014.

SERMAIS.ORG – A PLATFORM FOR DOING GOOD ONLINE

Madalena Abreu

Sílvia David

António Trigo (*Instituto Politécnico de Coimbra, ISCAC Coimbra
Business School, Portugal*)

Resumen:

Sermiais.org es una organización no lucrativa que conecta a organizaciones de apoyo social y las personas que desean donar bienes, principalmente en el distrito de Coimbra. Para realizar sus actividades, Sermiais.org desarrolló una plataforma en línea para el intercambio de bienes entre obras de beneficencia. Dirigido a un público compuesto por las personas que trabajan en todas las organizaciones de apoyo social en el distrito de Coimbra y los ciudadanos, esta plataforma presenta la oportunidad de fomentar la colaboración y comunicación entre todas las organizaciones, de acelerar el intercambio de bienes y de involucrar a la comunidad. Junto con la plataforma en línea, Sermiais.org tiene una página en Facebook que les permite compartir eventos y noticias sobre sus actividades y a comprometerse a sus seguidores.

Abstract:

Sermiais.org is a non-profit organization that connects social support organizations with each other and with people who want to donate goods, mainly in the district of Coimbra. In order to carry out its activities, Sermiais.org developed an online platform for the exchange of goods between charities. Aimed at a target audience comprised of the people working in all the social support organizations working in the district of Coimbra and citizens of all ages and backgrounds, this platform presents the opportunity to foster collaboration and communication between all organizations, to speed up the exchange of goods and, ultimately, to involve the community. Along with the online platform, Sermiais.org has a Facebook page which allows Sermiais.org to share news and events about its activities and to engage their followers.

1. Introduction

Sermiais.org is a non-profit organization working closely with social support organizations in the district of Coimbra. It was created by a group of friends who thought they could make a difference in the lives of those who need. Some of these people had already been working with charities and they knew how these organizations struggle to accomplish their mission. First, the lack of resources, especially material goods, is a major problem when there are individuals and families dealing with unemployment, extreme poverty and social exclusion. Secondly, the poor communication and collaboration between all charities results in isolation and makes it impossible to know if an organization has a good that could be used by another charity. And finally, the inability to engage effectively with the community leads to a loss of opportunities that could lead to an increase of donations.

The idea was to use the Internet to build some sort of platform that could help organizations get easily in touch with each other and collaborate in the exchange of goods and, at the same time, to involve the community and increase donations. So, on July 4th, 2007, the Sermiais.org platform was launched. This day was chosen in honor of Queen Saint Isabel for her charity work and also because she is the patron saint of the city of Coimbra. Later, on September 28th, 2008, the organization was formally established as “Associação PortalSolidário”.

This non-profit's main activity is to link charities working with poor families in need of goods such as furniture, appliances or clothing to those who have these goods and want to donate. In 2014, the Sermiais.org platform was renewed (David, de Abreu, & Trigo, 2014). This new platform includes two main features, Give and Ask, which allow everybody to donate and let social support organizations ask for the goods they need. It was designed to be simple and easy to use by everybody and includes information about the organization. It also includes a block to display the most recent requests and donations.

Figure 1. Homepage of the Sermiais.org platform



Source: [http://sermais.org], as available on 21-11-2014.

Besides the online platform, Sermiais.org also has a social media presence. The non-profit has a page on Facebook which is used to get closer to their constituents, namely, by following other organizations, sharing photos and events and posting news. Also, the Sermiais.org Facebook page is set up to work together with the platform. When a user registers a new donation or request, it will be automatically published on Facebook the page.

2. Case Development

As Dolnicar & Lazarevski (2009) explain, non-profits can adjust marketing tools and strategies to accommodate their unique characteristics. So, they can use marketing segmentation to focus on the identification of the most relevant constituents and they can create a strong brand image to position themselves in that market. In addition, they should establish an effective communication plan to promote their activities and to engage their public through the chosen channel (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

Ingenhoff & Koelling (Ingenhoff & Koelling, 2009) state that the relationship building potential of the Internet can help non-profit organizations to fulfil their mission. Similarly, Mano (2014) says that the Internet is an important communication platform and that social media has an important role in engaging the community and increasing donations.

Sermais.org's mission is to help social support organizations perform their activities more effectively, connecting them to the people who want to donate goods. So, in order to accomplish this, they decided to take advantage of the Internet and build an online platform to exchange goods between social support organizations. The development of this platform was considered to be very interesting and innovative as no technological solution was available at the time that could address the exchange of goods between social support organizations.

Before Sermais.org started to develop their digital marketing strategy, they conducted a SWOT analysis. The strengths associated with the development of the platform include having an up to date inventory of existing goods and knowing the needs of each organization. These strengths led to the identification of the opportunities which are to foster collaboration and communication between the charities working with the project, to speed up the exchange of goods and to engage the community. As for the weaknesses, the analysis showed the shortage of tech savvy personnel or volunteers to manage the platform. The threats recognized are the unwillingness of charities to share information and the resistance to the use and acceptance of the new digital tool.

According to Ryan & Jones (2009), when an organization wants to build a website there are five steps that should be considered. The organization must carefully develop a plan which includes the organization's objectives, the competitors, its target audience and the kind of content to show, which can be as a very important part of the organization's digital marketing strategy. Then, the organization should choose the design of the site, specifically, the colours to use, the images and videos to show and the display of the information. In the development step, things should be carried out according to the plan and the design previously defined. After everything is done it should be tested to ensure every link and piece of content work properly. Finally, the website should be put online so that the public can access and use it (Ryan & Jones, 2009).

Ryan & Jones (2009) also stress the importance of Search Engine Optimization (SEO) because, as they explain, search engines provide the opportunity for websites and their content to be found exactly when people are looking for them. So, the platform must be optimized to include keywords relevant to the activity of the organization and the cause it advocates.

The non-profit aims to reach, on the one hand, all the social support organizations working in the district of Coimbra and, on the other hand, all the community of all ages and backgrounds. Given that the platform is to be used mainly by the people working with social support organizations, two Sermais.org's volunteers were interviewed in order to identify the requirements and functionalities of the online platform. The two main functionalities consist of giving and asking for goods and are featured on the front page. People can register goods to donate or give directly to a request published on the platform. Social support organizations can ask for the goods already registered or make requests of goods that don't exist on the platform.

The design of the platform is very clean. It uses the green and white colours of the Sermais.org logo and has the "Give" and "Ask" buttons in a central position on the pages. Also, on the front page there is a slideshow of pictures related to charitable work and a set of promotional videos of Sermais.org's activities. As for the information, it has a block displaying the latest donations, requests and the organizations most recent helped on the front page and there are lists of donated as requested goods that can be accessed by the "ask" and "give" buttons, respectively. There is also information available about the mission, the activities of Sermais.org and the structure and members of the organization.

After it was developed, it was tested and put online. There was an experimental period of roughly a month in which several charities were asked to sign up and to start using the platform. These charities were visited by groups of students linked to the project whose job was to present the platform to the people working in those organizations and to teach them how to use it. The experimental period was also used to promote the new platform using promotional flyers, publishing the news in the local press and word of mouth.

Figure 2. Promotional video for the Sermais.org platform

Source: [<http://www.youtube.com/watch?v=4YFarZlBMak>], as available on 25-11-2014.

The non-profit also used its Facebook page to disseminate the news as well as a promotional video that was shared on the social network and shown when the platform was accessed.

Measuring the success of the digital marketing strategy is of paramount importance to know what is being done right and what needs to be changed. Web analytics is employed to control and evaluate how well a website is doing with the public and it uses techniques such as measuring the volume of traffic to the site, analyzing referrals and the performance of the webserver. The metrics used by Sermais.org to assess the platform's performance include the total number of visitors, the number of new and returning visitors, the channels used and the number of visitors that use each channel, and the number of site visits per device.

Sermis.org's Facebook page:

According to Ryan & Jones (2009), social media promotes the communication and interaction of users as they can connect with both people they know in real life and new people and allows the creation and sharing of new and existing content easily with their friends, the discussion of all kinds of subjects and the endorsement of products and services.

Social media serves as a major player in exposing people to social causes since it has made communication between non-profit organizations and their online constituents easier. In her study, Mano (Mano, 2014) found that people using social media are more exposed to information about social causes and are more likely to join in the activities of a non-profit organization and the causes it advocates.

The digital marketing strategy of Sermais.org includes its social media presence. According to a study conducted by Obercom (2014), Facebook is the most popular social network in Portugal, therefore, it was the chosen network to get in touch in the community.

Sermis.org Facebook page currently has about 900 fans. As mentioned above, the organization has defined its target audience to be everybody from civil society as well as social support organizations preferably from the district of Coimbra.

Figure 3. Sermais.org's Facebook page

Source: [<https://www.facebook.com/sermis.org>], as available on 26-11-2014.

The design of the page follows that of the platform. The profile image is the green and white Sermiais.org logo and the cover image has two hands reaching out, embodying the concept of solidarity. These images have already been used on both the platform and the promotional flyers and their use is meant to establish the brand name and image of Sermiais.org.

The content shared on the non-profit page are news and events related to their activities and the activities of charities working in the district of Coimbra. These contents are scheduled for publishing three times a day: in the morning, early afternoon and at night. Besides the scheduled posts, the online platform also posts to Sermiais.org's page whenever a new donation or request is registered.

Connecting with other organizations and knowing what they are doing is very important, so the non-profit "Liked" several pages associated with social support, solidarity, women and children's rights, higher education and the press, both nationally and locally.

To promote the page, Sermiais.org sent a few emails to some of the collaborating social support organizations asking them to share Sermiais.org's page on their own page and to encourage their followers to follow Sermiais.org too. The non-profit also directly asked their followers to share the page with their friends.

The metrics chosen to measure the success of the strategy are the number of total "likes" on the page as well as the new "likes" every week. Also important is the reach of publications among the fans and the level of interaction with the contents.

3. Questions for discussion and conclusions

Question 1. Which is the mission and main goals of Sermiais.org?

Sermiais.org's mission is to help social support organizations perform their activities more effectively, connecting them to the people who want to donate goods. The main goal is to reach all the social support organizations working in the district of Coimbra and, all the community of all ages and backgrounds.

Question 2. Which are the main factors affecting Sermiais.org business (environment, business, customers and competitors)?

The very strong environment issues to be addressed are the lack of resources, especially material goods, being this a heavy problem for individuals and families dealing with unemployment, extreme poverty and social exclusion. Moreover, talking about customers and competitors (almost not a hint), the poor communication and collaboration between all charities results in isolation and makes it impossible to know if an organization has a good that could be used by another charity. Also the business arena is without constraints.

Question 3. Which digital marketing strategies are in use by Sermiais.org and how do they contribute to Sermiais.org business goal? Do they contribute for the enhancement of the Sermiais.org Brand?

The organization develops a plan which includes the organization's objectives, the competitors, its target audience and the kind of content to show, which are part of the organization's digital marketing strategy.

Moreover part of this strategy includes web analytics in order to control and evaluate how well this website is doing with the public and it uses techniques such as the total number of visitors, the number of new and returning visitors, the channels used and the number of visitors that use each channel, and the number of site visits per device.

Question 4. Do you think donors will be more engaged with this new platform?

This is the desired result as this platform will enable charities to communicate and collaborate better regarding the exchange and deliverance of goods to the most needed. Moreover, this platform will also allow direct communication between organizations and so also this new device is expected to be of a great value.

Referencias

Cardoso, G., Mendonça, S., Lima, T., Paisana, M., & Neves, M. (2014). *A Internet em Portugal – Sociedade em Rede 2014*. Lisboa: Publicações Obercom.

- David, S., de Abreu, M. E., & Trigo, A. (2014). CharX. In Proceedings of the International Conference on Information Systems and Design of Communication - ISDOC '14 (pp. 1–7). New York, New York, USA: ACM Press.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275–291.
- Ingenhoff, D., & Koelling, A. M. (2009). The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. *Public Relations Review*, 35(1), 66–73.
- Mano, R. S. (2014). Social media, social causes, giving behavior and money contributions. *Computers in Human Behavior*, 31, 287–293.
- Ryan, D., & Jones, C. (2012). *Understanding digital marketing - Marketing strategies for engaging the digital generation*. London, EN: Kogan Page.

SERMAIS.ORG – A PLATFORM FOR DOING GOOD ONLINE

Madalena Abreu

Sílvia David

António Trigo (*Instituto Politécnico de Coimbra, ISCAC Coimbra
Business School, Portugal*)

Resumen:

Sermiais.org es una organización no lucrativa que conecta a organizaciones de apoyo social y las personas que desean donar bienes, principalmente en el distrito de Coimbra. Para realizar sus actividades, Sermiais.org desarrolló una plataforma en línea para el intercambio de bienes entre obras de beneficencia. Dirigido a un público compuesto por las personas que trabajan en todas las organizaciones de apoyo social en el distrito de Coimbra y los ciudadanos, esta plataforma presenta la oportunidad de fomentar la colaboración y comunicación entre todas las organizaciones, de acelerar el intercambio de bienes y de involucrar a la comunidad. Junto con la plataforma en línea, Sermiais.org tiene una página en Facebook que les permite compartir eventos y noticias sobre sus actividades y a comprometerse a sus seguidores.

Abstract:

Sermiais.org is a non-profit organization that connects social support organizations with each other and with people who want to donate goods, mainly in the district of Coimbra. In order to carry out its activities, Sermiais.org developed an online platform for the exchange of goods between charities. Aimed at a target audience comprised of the people working in all the social support organizations working in the district of Coimbra and citizens of all ages and backgrounds, this platform presents the opportunity to foster collaboration and communication between all organizations, to speed up the exchange of goods and, ultimately, to involve the community. Along with the online platform, Sermiais.org has a Facebook page which allows Sermiais.org to share news and events about its activities and to engage their followers.

1. Introduction

Sermiais.org is a non-profit organization working closely with social support organizations in the district of Coimbra. It was created by a group of friends who thought they could make a difference in the lives of those who need. Some of these people had already been working with charities and they knew how these organizations struggle to accomplish their mission. First, the lack of resources, especially material goods, is a major problem when there are individuals and families dealing with unemployment, extreme poverty and social exclusion. Secondly, the poor communication and collaboration between all charities results in isolation and makes it impossible to know if an organization has a good that could be used by another charity. And finally, the inability to engage effectively with the community leads to a loss of opportunities that could lead to an increase of donations.

The idea was to use the Internet to build some sort of platform that could help organizations get easily in touch with each other and collaborate in the exchange of goods and, at the same time, to involve the community and increase donations. So, on July 4th, 2007, the Sermiais.org platform was launched. This day was chosen in honor of Queen Saint Isabel for her charity work and also because she is the patron saint of the city of Coimbra. Later, on September 28th, 2008, the organization was formally established as “Associação PortalSolidário”.

This non-profit's main activity is to link charities working with poor families in need of goods such as furniture, appliances or clothing to those who have these goods and want to donate. In 2014, the Sermiais.org platform was renewed (David, de Abreu, & Trigo, 2014). This new platform includes two main features, Give and Ask, which allow everybody to donate and let social support organizations ask for the goods they need. It was designed to be simple and easy to use by everybody and includes information about the organization. It also includes a block to display the most recent requests and donations.

Figure 1. Homepage of the Sermiais.org platform



Source: [http://sermais.org], as available on 21-11-2014.

Besides the online platform, Sermiais.org also has a social media presence. The non-profit has a page on Facebook which is used to get closer to their constituents, namely, by following other organizations, sharing photos and events and posting news. Also, the Sermiais.org Facebook page is set up to work together with the platform. When a user registers a new donation or request, it will be automatically published on Facebook the page.

2. Case Development

As Dolnicar & Lazarevski (2009) explain, non-profits can adjust marketing tools and strategies to accommodate their unique characteristics. So, they can use marketing segmentation to focus on the identification of the most relevant constituents and they can create a strong brand image to position themselves in that market. In addition, they should establish an effective communication plan to promote their activities and to engage their public through the chosen channel (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

Ingenhoff & Koelling (Ingenhoff & Koelling, 2009) state that the relationship building potential of the Internet can help non-profit organizations to fulfil their mission. Similarly, Mano (2014) says that the Internet is an important communication platform and that social media has an important role in engaging the community and increasing donations.

Sermais.org's mission is to help social support organizations perform their activities more effectively, connecting them to the people who want to donate goods. So, in order to accomplish this, they decided to take advantage of the Internet and build an online platform to exchange goods between social support organizations. The development of this platform was considered to be very interesting and innovative as no technological solution was available at the time that could address the exchange of goods between social support organizations.

Before Sermais.org started to develop their digital marketing strategy, they conducted a SWOT analysis. The strengths associated with the development of the platform include having an up to date inventory of existing goods and knowing the needs of each organization. These strengths led to the identification of the opportunities which are to foster collaboration and communication between the charities working with the project, to speed up the exchange of goods and to engage the community. As for the weaknesses, the analysis showed the shortage of tech savvy personnel or volunteers to manage the platform. The threats recognized are the unwillingness of charities to share information and the resistance to the use and acceptance of the new digital tool.

According to Ryan & Jones (2009), when an organization wants to build a website there are five steps that should be considered. The organization must carefully develop a plan which includes the organization's objectives, the competitors, its target audience and the kind of content to show, which can be as a very important part of the organization's digital marketing strategy. Then, the organization should choose the design of the site, specifically, the colours to use, the images and videos to show and the display of the information. In the development step, things should be carried out according to the plan and the design previously defined. After everything is done it should be tested to ensure every link and piece of content work properly. Finally, the website should be put online so that the public can access and use it (Ryan & Jones, 2009).

Ryan & Jones (2009) also stress the importance of Search Engine Optimization (SEO) because, as they explain, search engines provide the opportunity for websites and their content to be found exactly when people are looking for them. So, the platform must be optimized to include keywords relevant to the activity of the organization and the cause it advocates.

The non-profit aims to reach, on the one hand, all the social support organizations working in the district of Coimbra and, on the other hand, all the community of all ages and backgrounds. Given that the platform is to be used mainly by the people working with social support organizations, two Sermais.org's volunteers were interviewed in order to identify the requirements and functionalities of the online platform. The two main functionalities consist of giving and asking for goods and are featured on the front page. People can register goods to donate or give directly to a request published on the platform. Social support organizations can ask for the goods already registered or make requests of goods that don't exist on the platform.

The design of the platform is very clean. It uses the green and white colours of the Sermais.org logo and has the "Give" and "Ask" buttons in a central position on the pages. Also, on the front page there is a slideshow of pictures related to charitable work and a set of promotional videos of Sermais.org's activities. As for the information, it has a block displaying the latest donations, requests and the organizations most recent helped on the front page and there are lists of donated as requested goods that can be accessed by the "ask" and "give" buttons, respectively. There is also information available about the mission, the activities of Sermais.org and the structure and members of the organization.

After it was developed, it was tested and put online. There was an experimental period of roughly a month in which several charities were asked to sign up and to start using the platform. These charities were visited by groups of students linked to the project whose job was to present the platform to the people working in those organizations and to teach them how to use it. The experimental period was also used to promote the new platform using promotional flyers, publishing the news in the local press and word of mouth.

Figure 2. Promotional video for the Sermais.org platform

Source: [<http://www.youtube.com/watch?v=4YFarZlBMak>], as available on 25-11-2014.

The non-profit also used its Facebook page to disseminate the news as well as a promotional video that was shared on the social network and shown when the platform was accessed.

Measuring the success of the digital marketing strategy is of paramount importance to know what is being done right and what needs to be changed. Web analytics is employed to control and evaluate how well a website is doing with the public and it uses techniques such as measuring the volume of traffic to the site, analyzing referrals and the performance of the webserver. The metrics used by Sermais.org to assess the platform's performance include the total number of visitors, the number of new and returning visitors, the channels used and the number of visitors that use each channel, and the number of site visits per device.

Sermis.org's Facebook page:

According to Ryan & Jones (2009), social media promotes the communication and interaction of users as they can connect with both people they know in real life and new people and allows the creation and sharing of new and existing content easily with their friends, the discussion of all kinds of subjects and the endorsement of products and services.

Social media serves as a major player in exposing people to social causes since it has made communication between non-profit organizations and their online constituents easier. In her study, Mano (Mano, 2014) found that people using social media are more exposed to information about social causes and are more likely to join in the activities of a non-profit organization and the causes it advocates.

The digital marketing strategy of Sermais.org includes its social media presence. According to a study conducted by Obercom (2014), Facebook is the most popular social network in Portugal, therefore, it was the chosen network to get in touch in the community.

Sermis.org Facebook page currently has about 900 fans. As mentioned above, the organization has defined its target audience to be everybody from civil society as well as social support organizations preferably from the district of Coimbra.

Figure 3. Sermais.org's Facebook page

Source: [<https://www.facebook.com/sermis.org>], as available on 26-11-2014.

The design of the page follows that of the platform. The profile image is the green and white Sermiais.org logo and the cover image has two hands reaching out, embodying the concept of solidarity. These images have already been used on both the platform and the promotional flyers and their use is meant to establish the brand name and image of Sermiais.org.

The content shared on the non-profit page are news and events related to their activities and the activities of charities working in the district of Coimbra. These contents are scheduled for publishing three times a day: in the morning, early afternoon and at night. Besides the scheduled posts, the online platform also posts to Sermiais.org's page whenever a new donation or request is registered.

Connecting with other organizations and knowing what they are doing is very important, so the non-profit "Liked" several pages associated with social support, solidarity, women and children's rights, higher education and the press, both nationally and locally.

To promote the page, Sermiais.org sent a few emails to some of the collaborating social support organizations asking them to share Sermiais.org's page on their own page and to encourage their followers to follow Sermiais.org too. The non-profit also directly asked their followers to share the page with their friends.

The metrics chosen to measure the success of the strategy are the number of total "likes" on the page as well as the new "likes" every week. Also important is the reach of publications among the fans and the level of interaction with the contents.

3. Questions for discussion and conclusions

Question 1. Which is the mission and main goals of Sermiais.org?

Sermiais.org's mission is to help social support organizations perform their activities more effectively, connecting them to the people who want to donate goods. The main goal is to reach all the social support organizations working in the district of Coimbra and, all the community of all ages and backgrounds.

Question 2. Which are the main factors affecting Sermiais.org business (environment, business, customers and competitors)?

The very strong environment issues to be addressed are the lack of resources, especially material goods, being this a heavy problem for individuals and families dealing with unemployment, extreme poverty and social exclusion. Moreover, talking about customers and competitors (almost not a hint), the poor communication and collaboration between all charities results in isolation and makes it impossible to know if an organization has a good that could be used by another charity. Also the business arena is without constraints.

Question 3. Which digital marketing strategies are in use by Sermiais.org and how do they contribute to Sermiais.org business goal? Do they contribute for the enhancement of the Sermiais.org Brand?

The organization develops a plan which includes the organization's objectives, the competitors, its target audience and the kind of content to show, which are part of the organization's digital marketing strategy.

Moreover part of this strategy includes web analytics in order to control and evaluate how well this website is doing with the public and it uses techniques such as the total number of visitors, the number of new and returning visitors, the channels used and the number of visitors that use each channel, and the number of site visits per device.

Question 4. Do you think donors will be more engaged with this new platform?

This is the desired result as this platform will enable charities to communicate and collaborate better regarding the exchange and deliverance of goods to the most needed. Moreover, this platform will also allow direct communication between organizations and so also this new device is expected to be of a great value.

Referencias

Cardoso, G., Mendonça, S., Lima, T., Paisana, M., & Neves, M. (2014). *A Internet em Portugal – Sociedade em Rede 2014*. Lisboa: Publicações Obercom.

- David, S., de Abreu, M. E., & Trigo, A. (2014). CharX. In Proceedings of the International Conference on Information Systems and Design of Communication - ISDOC '14 (pp. 1–7). New York, New York, USA: ACM Press.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275–291.
- Ingenhoff, D., & Koelling, A. M. (2009). The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. *Public Relations Review*, 35(1), 66–73.
- Mano, R. S. (2014). Social media, social causes, giving behavior and money contributions. *Computers in Human Behavior*, 31, 287–293.
- Ryan, D., & Jones, C. (2012). *Understanding digital marketing - Marketing strategies for engaging the digital generation*. London, EN: Kogan Page.

LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO: DONATIONS OPTIMIZATION THROUGH PRIVATE SEGMENTATION

Raul M. S. Laureano

Rui Vinhas da Silva (*Instituto Universitário de Lisboa
(ISCTE-IUL), Portugal*)

Joana Pereira

**Sandrina Martins
David Rodrigues**

Resumo:

Os Leigos para o Desenvolvimento (LD) são uma ONGD (Organização Não Governamental para o Desenvolvimento) cujo financiamento resulta, em grande parte, de donativos obtidos junto da comunidade. Neste contexto e com o objectivo de optimização de recursos alocados à recolha de donativos e da maximização de receitas daí decorrentes, pretende o presente estudo avaliar a eficácia relativa de técnicas de segmentação de doadores na consecução desse objectivo. No sentido de informar o processo e estratégia de angariação de donativos optimizando-o, confrontam-se os méritos de soluções intuitivas e baseadas na experiência com técnicas de segmentação com substrato empírico e validação estatística. Conclui-se que não existe uma única técnica de segmentação adequada ao problema, sendo que cada caso é um caso.

Abstract:

Leigos para o Desenvolvimento (LD) are a NGOD (Non-Governmental Organization for Development) whose financing derives from donations obtained in the wider community. In this context and with the purpose of optimizing resource allocation in donations collection and the maximization of revenue thereof, the current study aims to assess the relative effectiveness of segmentation tools in donations with that purpose in mind. In informing the process and strategy of donations and thus optimizing organizational revenue, we aim to confront the merits of intuitive and experiential solutions with those that result from empirical data gathered and statistical techniques applied to segmentation tools and techniques. We conclude that there exists no one segmentation solution for sorting out the problem, opting instead for claiming that each case should be treated as unique and evaluated on its own.

1. Introduction

Leigos para o Desenvolvimento (LD), founded in 11 April 1986, are recognized as a NGOD (Non Governmental Organization for Development) and Catholic Association. Their mission is to foster the comprehensive and integrated development of people and communities in developing countries and Portugal, in regards to their autonomization and empowerment, through training, of the witnessing and preferential intervention of qualified volunteers. As such, they are an organization whose approach to action is firmly settled in local, participative, sustainable and humane development, through the the responsible and committed action of qualified and long-term (whether of one, two or more years) volunteers.

The organization purposefully uses their website (www.leigos.org) and Facebook page (<https://www.facebook.com/leigosparaodesenvolvimento?fref=ts>) to promote their activity and as a means of communicating with their stakeholders. A quick browsing of the pages allows for a fast understanding of their value and principles, as well as their mission and vision. Viewers will be able to see the organization's current development projects, which occur in S. Tomé e Príncipe, Angola and Mozambique, and a few projects in Portugal (Figures 1 and 2). A more extensive browsing of the pages allows for a better understanding of the projects in which the LD are involved in, as well as their impact (Figure 3).

Figure 1. LD webside



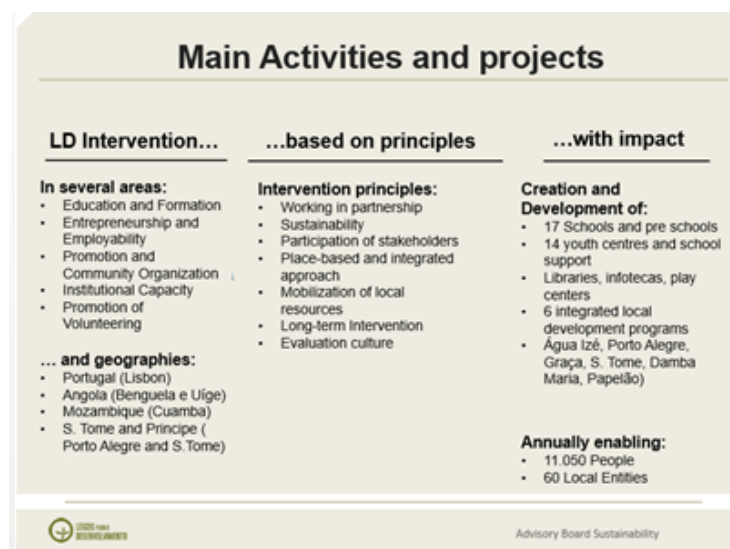
Source: [<http://www.leigos.org>]

Figure 2. LD Facebook page



Source: [<http://www.facebook.com/leigosparaodesenvolvimento>]

Figure 3. LD's main activities and projects.



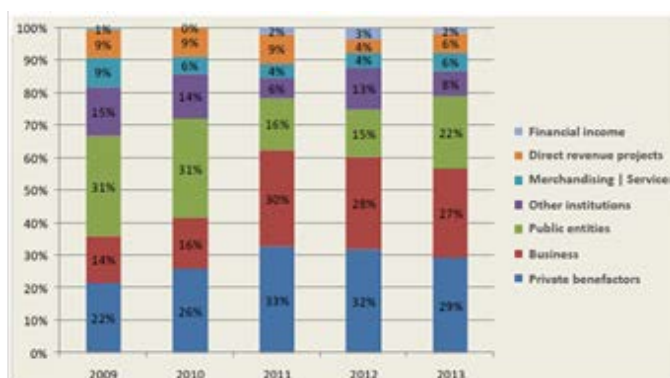
Source: CCS (2014:4).

In recent years a number of factors, including (CCS, 2014:5) “the national and international economic and financial crisis; cutbacks in national and European public investment in development cooperation; individual and collective entities being less receptive and willing to invest in support of projects outside of Portugal; excessive private short-term financing without renewal, not compatible with medium- and long-term development projects; and the increase in competition in third sector players” have led the LD to seriously consider their sustainability. In view of that, in mid-2014, the Sustainability Advisory Board was created. This Board is comprised of both scholars and professionals with a vast knowledge of the non-profit sector of the economy.

Its purpose is to successfully attain the two defined priority strategic objectives: to promote financial sustainability through the diversification of funding sources and the generation of their own revenue: ii) to strengthen the LD’s external credibility and notoriety.

The LD’s funding sources, although diverse (private benefactors, private and public entities, merchandising, provision of services), are indeed neither sufficient nor predictable in the mid-term for the execution and growth necessities of their projects (Figure 4).

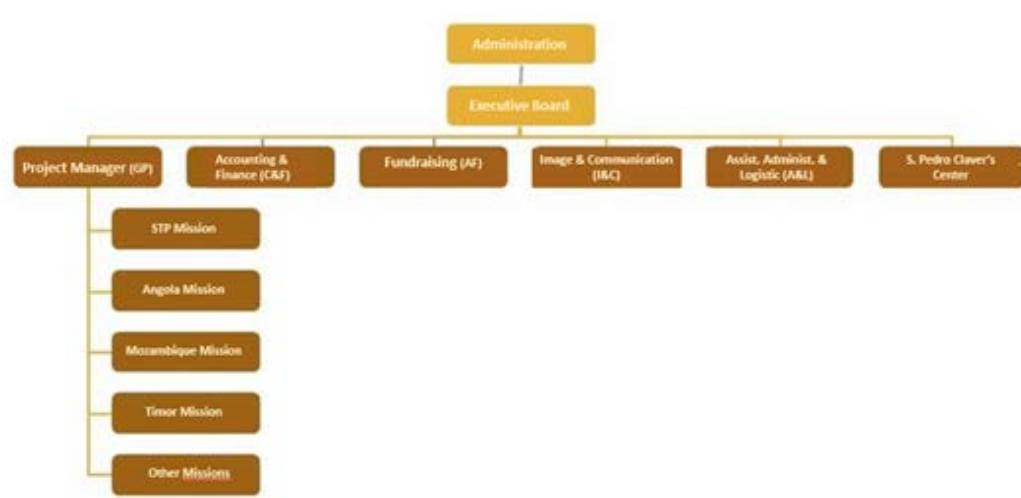
Figure 4. LD’s income sources.



Source: CCS (2014:8).

At the same time, the LD's executive team has begun to include a person responsible for fundraising and a person responsible for image and communication, two areas that are now considered primordial for the sustainability of the organization (Figure 5). Among the objectives of the person in charge of fundraising is the investment in the benefactors/private donors, which include (CCS, 2014): i) the implementation of a CRM; ii) regular and customized communication; and iii) gathering new benefactors. The LD intend to hire a fundraising intern whose main function will be updating the donors and donations databases, which are currently missing many details, namely those pertaining to the socio-demographic characterization of the donors.

Figure 5. LD’s executive team structure.



Source: LD (2014a).

In this context, the LD seek to answer the question of which marketing strategies for raising funds from private donors should the LD favour?

2. The case: inputs

Given the lack of financial resources which provide support for teams during assignments, but also given the skilled human resources, although in limited number, and other resources, especially regarding information systems, the LD intend to extract information, and therefore knowledge, from the data they have stored in their databases. In particular, they intend to: target private donors according to their disposition for donation; ii) identify the donor profile with greater propensity to donate when facing a request to support a project; and iii) identify dormant donors, but who have the potential to donate.

The person responsible for fundraising has decided to request help from researchers from a university's research centre, given the key importance of short-term fundraising, especially with private donors. In this way he plans to develop an alternative action plan to the one he himself will propose to the organization's executive team, as well as analyse the solutions and help establish a future plan of action together.

Available data

The available data refer to private donors and their donation, having been extracted from the information system to two Excel spreadsheets. The connection between donors and donations is established through a field in both tables named 'ID'. Table 1 shows there are 3565 registered donors and their main sociodemographic traits. However, a closer analysis has allowed several flaws to be identified, such as duplicate values (for example, the same marital status in upper and lower case), inaccurate dates (birth dates that would only happen in the future), wrong values (non-existent postal codes or lacking digits), and above all else, a large amount of missing data.

Table 1. Structure of the LD's donor (benefactor) data table.

Attributes	Measure	Valid Data	Missing Data	Indicators	Obs
Postal code	Nominal	2936	629	Different values: 2405 Mode: 1500-441 (n=7)	Wrong values
Locality	Nominal	2942	623	Different values: 515 Mode: Lisboa (n=931)	Duplicate values
Country	Nominal	3477	88	Different values: 11 Mode: Portugal (n=3462)	Duplicate values
Classification	Nominal	3559	6	Different values: 26 Mode: Particular (n=2956)	
Gender	Nominal	3559	6	Different values: 2 Mode: Feminino (n=2092)	
Date of birth	Date	1603	1962	Different values: 1541 Min: 25-Dec-1906 Máx: 23-Nov-2043	
Marital status	Nominal	384	3181	Different values: 12 Mode: Casado (n=112)	Duplicate values
Education	Ordinal	80	3485	Different values: 5 Mode: Licenciatura (n=51)	
Degree	Nominal	10	3555	Different values: 1 Mode: Economia (n=10)	
Qualifications	Ordinal	290	3275	Different values: 187 Mode: Economia (n=12)	Duplicate values
Occupation	Nominal	1433	2132	Different values: 591 Mode: Economia (n=78)	Duplicate values
Total of donors / benefactors: 3565					

In regards to the donation table (Table 2), there are 10970 donations registered, received between 31 December 1995 and 16 September 2014, with the most common donation value being 25 euros.

Table 2. Structure of the LD's received donations data base.

Attributes	Measure	Valid Data	Missing Data	Indicators	Obs
Donation date	Date	10964	6	Different values: 2245 Mode: 31-Dez-1997 (n=120) Min: 31-Dez-1995 Máx: 16-Set-2014	
Donation value	Continuous	10958	12	Different values: 288 Mean: 98,78 Euros Mode: 25,00 Euros (n=2375) Min: 0,00 Euros Máx: 10692,90 Euros	
Donation origin	Nominal	10970	0	Different values: 12 Mode: Donativos (n=5064)	
Total donations: 10970					

Associated fundraising concepts

Although there are several definitions of donations, the LD consider a donation to be something given by private donors or companies to help the LD in their fields. That help can take many forms, such as monetary, project patronage, special support, volunteering, campaigns and merchandising. Donations of money, from private donors in particular, can be either sporadic or regular. These can be made through ATM machines, e-banking services, sending checks or through the consignment of 0.5% of the Income Tax (IRS).

Regarding the LD, private donors are essential, since they provide the largest monetary assistance. It is for this reason that it is important to get to know the sociodemographic traits that have the greatest influence on donor's donation behaviour. Several fundraising studies have considered the explanatory sociodemographic attributes to be primarily gender, age, income and number of children (Table 3).

To mention but a few examples, it was concluded that female donors donate more frequently and in larger amounts; that older donors tend to donate larger amounts and with greater frequency (although these behaviours tend to wane after the age of 65), but are less likely to respond positively to door-to-door requests; that donors with higher income have a tendency to donate frequently and in greater values, although the inverse has also happened; and also that donors with children (especially of a younger age) tend to donate in larger amounts and greater frequency, perhaps incentivized by their children, who were, in turn, induced by the associations in which they practice their extracurricular activities.

Table 3. Explanatory factors of donations.

Sociodemographic traits	Srnka <i>et al.</i> (2003)	Lee & Chang (2007)	Kim <i>et al.</i> (2010)	Oliveira <i>et al.</i> (2010)	Sargeant & Jay (2010)	Bekkers & Wiepking (2011)	Wiepking & Bekkers (2012)	Zhao (2013)	Number of times it is mentioned
Gender	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
Age	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
Education	✓			✓	✓				3
Occupation				✓	✓				2
Marital status				✓					1
Number of childrens		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
Income	✓	✓		✓	✓	✓		✓	6
Household			✓	✓	✓	✓		✓	5

Associated marketing concepts

The purpose of segmentation is to group individuals into uniform groups, according to their sociodemographic traits (usually). This process allows for more adequate and effective communication between organization and donor. (Carmona, 2013).

Despite the diverse techniques and criteria for segmentation, as of yet there isn't a consensus between the various authors about methods. The most commonly used methods are based in sociodemographic or psychographic data, or data pertaining to past behaviours (Srnska, Grohs, & Eckler, 2003).

Donor sociodemographic segmentation is the method most commonly used by NGOs, due to the ease with which donor traits such as gender, age, marital status, academic qualifications, income and number of children, are measured. These organizations tend to favour this type of segmentation since they don't normally have the capacity to collect further data from their donors. NGOs can, however, evaluate how these donor traits influence donor behaviour regarding their donations, namely in amount and frequency of donation (Webb, Green, & Brashear, 2000).

The psychographic analysis method helps to understand the reason that leads people to donate, as well as donation benefits from a donor's perspective and what motivates them. Contrary to sociodemographic traits, these are difficult to measure given their subjectivity (Srnska *et al.*, 2003), which makes this method rarely used. The first study about donor motivation in Portugal included an evaluation, by means of a long questionnaire, of the level of selfishness, altruism, voluntarism, compassion, social and religious desirability of 612 donors registered in several non-profit organization's databases (Abreu, 2012).

Regarding the method based on donation history, it's interesting to group individual donors according to their latest donation, that is, its recency, the frequency of the donations and the monetary value of the donation. This approach is known as RFM, and mostly used in direct marketing issues, making it an essential instrument in the identification of the best (active) donors. However, if the objective is to increase the number of donors by attracting individuals that have never donated to the organization, this approach cannot be used (Srnska *et al.*, 2003).

The RFM method is used in generating scores based on each donor. This assumes that donors who donate larger amounts are more attractive than those that donate smaller amounts, that donors who donate frequently have a greater chance to respond positively to a campaign when compared to those who don't and that donors who have donated in the last six months are more likely to donate again than those who have not donated in the last two years. To sum up, this approach reflects private donor behaviour and allows the organization to know who should be targeted for a given campaign. (Sargeant & Jay, 2010)

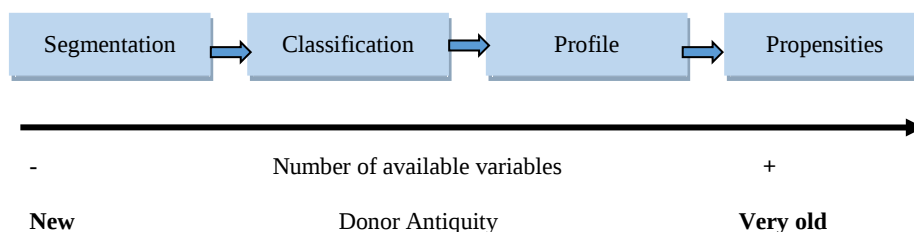
The growth and improvement of these approaches are what made segmentation desirable. It allows organizations to customize their message to distinct groups of donors and also to identify the most promising private donors, thus optimizing campaign success (Srnrka et al., 2003).

There are, however, a few disadvantages to using segmentation as a marketing tool. On the one hand, NGOs who aren't capable or don't have the knowledge to implement a segmentation process are injured. On the other, donors tend to become confused by requests from several organizations that use segmentation to choose their campaigns audience. This leads to a decrease in the number of donors who donate to a single organization, which, consequently, leads to the value of the donation to be shared between the various organizations. In addition, donors who are used to being targeted by segmentation practices end up not trusting the efficiency of an organization with a more generalistic approach.

After the groups have been formed, it becomes possible to identify the donor profile of each group, whether regarding the traits that lead to their formation or any other traits. For example, it is possible to group donors first according to their sociodemographic traits, and then identify their donation practices (frequency of the donations, amounts donated, and others), that is, to know their comportmental profile regarding the organization. In addition, it also becomes possible to identify each group's probability (propension) to respond positively to a given request as part of a fundraising campaign.

Figure 6 illustrates the possible phases to be followed in order to maximize the value creation from available data. The longer the donation between donor and organization, the greater the amount of data available regarding the donor and their behaviour, which leads to a greater information and knowledge generation from that same data.

Figure 6. Value creation stages in a segmentation process



Associated data analysis concepts

Simply put, explanatory data analysis includes the preparation and validation of the data. Of the activities that can be carried out in that regard, of highest note is the descriptive analysis of each available attribute, with the objective of identifying non-answers, extreme values (outliers) or data entry error, and of knowing the distribution of the attribute. This, on the one hand, allows to detect the necessity to transform that attribute (generally speaking, to substitute non-answers and creating levels or to create logarithms of measurable attributes), and on the other facilitates the decision of including the attribute in the following phase of the analysis, the modeling phase, or not to.

After being validated and understood, the available data becomes necessary within the scope of a bivariate descriptive analysis which first analyses the relations between independent variables (explanatory attributes) and then analyses the relations between each independent variable and each dependent variable (explained attributes). These analyses allow for the detection of redundancies in the explanatory attributes and, thus, make it possible to reduce these attributes so as to facilitate model construction, or to help selecting which explanatory attributes should be included in the models.

The next phase is the modeling phase, which, besides explaining what was observed, has the objective of generating knowledge to help in future decision making. Modeling can be descriptive or predictive. Descriptive modeling includes algorithms of segmentation (group) and of common association rules

which aim to describe the past. Predictive modeling, on the other hand, includes classification and regression algorithms which aim to predict an existing trait, based on other traits that are also present in the data tables. Both have the objective of estimating the most likely value of the target trait, once the values of input traits are known.

Segmentation techniques aim to group individuals that are close in regard to certain traits and techniques which produce association rules aim to, for example, identify events which occur simultaneously, that is, they aim to describe relations between categories. On the other hand, classification techniques aim to predict a qualitative trait and regression techniques aim to predict a quantitative trait.

To sum up, every data analysis should a basis that guarantees success. In other words, it should answer positively to the problem that prompted it. In this manner, it becomes crucial to adopt a methodology while in a process of discovery, with the CRISP-DM (Cross-Industry Standard Process for Data Mining) methodology being one of the most commonly used (Figure 7). Six phases can be identified, as well as the possibility of regressing to an earlier phase from a later one. The objective always remains to generate knowledge that is useful to those responsible for making decisions. In this stage the intention is to: i) Understanding of the business problem – properly define the objective; ii) understanding the data – identify and understand the meaning of available data; iii) data preparation – transform and validate the data so as to ensure that they are essential to the problem; iv) modeling – construct models that are adequate to the problem; v) evaluation – evaluate different constructed models, taking into account the objectives and their interpretation and usefulness; and vi) implementation – include the models chosen as the most adequate in the systems of support to the decision, so that these can be used by those responsible for making decisions.

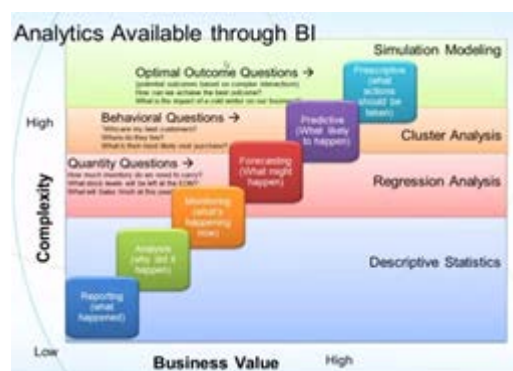
Finally, Figure 8 illustrates the relation between the complexities of analytical techniques (or problems to be solved) and value creation for the organizations.

Figure 7. CRISP-DM methodology phases.



Source: Adapted from IBM (2013: 1).

Figure 8. Value creations and complexities of data analysis.



Source: Adapted from Halo Bi (2013).

3. The case: outputs, proposed solutions

Given the available data, two solutions were proposed: one of a more analytic nature, that is, that explores the available data in order to generate knowledge useful for the decision making, and another based more on the intuition of the fundraising professional, which results from their vast experience in the field in general, and within the organization in particular.

Research centre researchers

The donors were segmented according to their previous donor behaviour regarding to recency, number of days since the last donation, frequency, number of donations made in the last two years, and monetary value, total donation value in known record (1996). The score was calculated for each aspect of RFM segmentation (recency, frequency and monetary value), within five ranges. The donors were sorted within each aspect in descending order. The 20% of donors with the lowest recency value and highest frequency and monetary value were scored 5 on each aspect. Those below the 20% with highest recency and lowest frequency and value were scored 1. In this way, a donor with a RFM score of 555 is one who is within the 20% that donated more recently, who has a high number of donations in the last two years and who, since 1996, made donations which accumulate to a high value.

Based on the three scores, the donors were grouped in four homogeneous groups using the k-means algorithm. The results are shown in Table 4.

Table 4. Donor groups obtained with the k-means algorithm.

Group	Dimension	Recency (mean)		Frequency (mean)		Monetary value (mean)		Donor type
		Days	Score	N°	Score	Total values	Score	
G1	1039	2829,46	2,57	0,00	1,00	515,03	3,99	?
G2	1153	3593,09	2,14	0,00	1,00	37,21	1,68	?
G3	476	263,12	4,78	3,88	4,63	1023,71	4,62	?
G4	360	337,61	4,65	1,31	4,15	47,69	1,98	?
Total	3028	2420,55	3,00	0,77	1,95	357,49	2,97	

Afterwards a classification tree was created with the CART algorithm to classify donors within each group, and thus identify each group profile. Different models were considered, until finally the model chosen was the one that best classifies the sample donors, but also better allows for the generalization of the results (evaluated through the 10-fold cross-validation method). The model was based on the following explanatory traits: donor age on the day of the last donation as well as on the day of the first donation, gender, marital status (single, married, divorces, widowed and won't answer), place of residence (within Lisbon or without), country of residence (Portugal or foreign country), employment status (active, retired, won't answer) and donor classification (private with a special relationship with the LD, or private without a special relationship). The results obtained from the model with 8 depth levels and a minimum number of 20 donors in the parent nodes and 5 in the child nodes lead to the conclusion that this model correctly classifies 54.5% of the donors (Table 5) and that, when applied to new donors, correctly classifies 50.2%, with group 2 producing the best results (86.5% correctly classified), and group 1 the worst (only 27.8% correctly classified).

Model analysis allows for certain conclusion to be reached, such as:

- If a donor has a special relationship with the organization, is married, is aged from 27.5 years up to, and including 29.5 years on the day of the first donation, and on the day of the last donation is aged from 31.5 years up to, and including, 39.5 years, then the donor has a chance of being part of group 1 of 0.9;
- If a donor is private but without a special relationship with the organization, is male and single, is aged from 31.5 years up to, and including 39.5 years on the day of the first donation, and on the day of the last donation is aged up to, and including, 34.5 years, and doesn't live in Lisbon, then the donor has a chance of being part of group 2 of 1;
- If a donor is private but without a special relationship with the organization, is single, is aged up to, and including, 75.5 years on the day of the first donation, and on the day of the last donation is aged over 82.5 years, then the donor has a chance of being part of group 3 of 0.875;
- If a donor has a special relationship with the organization, is single, is aged over 43.5 years on the day of the first donation, then the donor has a chance of being part of group 4 of 0.8.

These kinds of rules allow for donor profiles in each group to be identified, although with the knowledge that the model only correctly classifies over half the cases in groups 2 and 4.

Table 5. Classification tree quality.

Observed group	Foreseen group				% correct
	G1	G2	G3	G4	
G1	289	620	70	59	27,8%
G2	77	997	12	67	86,5%
G3	84	153	181	58	38,0%
G4	25	131	20	184	51,1%
% Total correct	15,7%	62,8%	9,3%	12,2%	54,5%

The results also showed that donor age is the most important trait in the classification, followed by marital status and donor classification. Tables 6 to 8 allow for each segment to be characterized regarding these three traits. It is interesting to note that donors from group 3 are the oldest (with an average age of 61.3 years on the day of their last donation), tend to be married (51.9%) and usually don't have any special relationship with the organization (only 13.7% of the donors do). It is equally interesting to verify that over half (50.8%) of the donors in group 4 have a special relationship with the organization and tend to be single (60%) aged, on average, under 50 years on the day of the last donation.

Table 6. Age average per group.

Group	Age	
	First donation	Last donation
G1	47,1	51,4
G2	45,3	45,9
G3	51,7	61,3
G4	46,2	48,1
Total	47,6	51,8

Table 7. Group percentage distribution according to marital status and donor classification.

Grupo	Marital status				Classification	
	Married	Divorced	Single	Widow	Private	Private with special relationship
G1	42,4	33,3	40,0	33,3	36,6	18,3
G2	25,6	50,0	23,3	0,0	41,1	17,8
G3	21,6	16,7	19,2	33,3	15,6	16,8
G4	10,4	0,0	17,5	33,3	6,7	47,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Table 8. Percentage distribution of marital status and donor classification according to group.

Grupo	Marital status				Classification	
	Married	Divorced	Single	Widow	Private	Private with special relationship
G1	51,0	1,9	46,2	1,0	93,2	6,8
G2	50,8	4,8	44,4	0,0	94,0	6,0
G3	51,9	1,9	44,2	1,9	86,3	13,7
G4	37,1	0,0	60,0	2,9	49,2	50,8
Total	49,2	2,4	47,2	1,2	87,2	12,8

Based on the results, the researchers advise the LD to select groups 3 and 4 as the target of a future campaign, by means of a segmentation based on past donor behaviour. Additionally, they advise the LD to set an appealing campaign intended to recover dormant donors (that is, donors that are no longer helping the LD), and target donors from group 1.

Person in charge of fundraising

Given his experience, the person in charge of the LD's fundraising proposes a segmentation of private donors, based on their past behaviour (Table 9). He also defines retained donors as those who have donated in the last two years, and monthly donors as those who have donated at least six times in the past year. Table 10 shows the number of donors by segment.

Table 9. Private donor segmentation.

	Donations made		
	Before Ano X - 1	During Ano X - 1	During Ano X
New	No	No	Yes
recuperated	Yes	No	Yes
Donated value increase	n/a	Yes	Yes
Same value	n/a	Yes	Yes
Donated value decrease	n/a	Yes	Yes
Not retained donors	No	Yes	No
Lost repeating donors	Yes	Yes	No

Table 10. Donor number progression.

Winning/Losses Donors Year X		YearX 2013
Nº Donors		
Winning		
New		141
Recuperated		119
Donated value increase		108
Subtotal winning		368
Same value		107
Losses		
Donated value decrease		89
Not retained donors		111
Lost repeating donors		121
Subtotal losses		321
Total		47

The analyses of a few of the numbers show a liquid gain of 47 donors in 2013. However, in that same year 121 repeating donors were lost. Additionally, it was found that new donors represent about 25% of all active donors, but only represent 14% of the total amount donated, indicating a low average value per donation (Table 11).

Table 11. Performance indicators of private donors in 2013 (losses and gains).

Category	2013		2013	
	Donations	%	Donations	%
Nº Donors			Donation values	
New	141	25,0%	8 609 €	14,0%
Recuperated	119	21,1%	11 549 €	18,8%
Donated value increase	108	19,1%	21 967 €	35,7%
Same value	107	19,0%	11 075 €	18,0%
Donated value decrease	89	15,8%	8 368 €	13,6%
Total	564	100,0%	61568	100,0%

In this context, the person in charge of fundraising intends to select 304 retained donors as the target for the new campaign. However, due to the high cost of sending letters, these will be restricted to a maximum of 200 donors. As such, the intention is to send letters to female donors over 50 years, as these are the ones who tend to donate most and with the highest frequency. On the other hand, the person in charge of fundraising intends to have a team in the main churches of Lisbon, on the two Sundays that precede the campaign deadline, in order to ensure the necessary funding for the project. This idea is based on the intuition that religious people tend to be more generous and, consequently, to donate more.

The person in charge of fundraising also plans to send customized letter to dormant donors (considered lost), especially to those repeating donors who were lost, trying to take advantage of past experience in recuperating donors and the fact that their involvement with the organization lasted at least two years.

Questions for discussion:

Given what was previously stated, and context of the organization, answer the following questions:

Question 1. Is the stored data enough to make decisions on strategies for fundraising?

Question 2. Given the solution proposed by the researchers:

- a) Was the RFM segmentation criteria and the definition of its dimensions the most appropriate to the objectives outlined?
- b) Can you assign a name (donor type) for each of the segments proposed by researchers?
- c) Which segment should be focused on in next direct marketing campaign in order to obtain a donation for a new mission?
- d) Are the four donor profiles that were found of interest to the LD, i.e. can they be the target of fundraising campaigns?
- e) Can the results be improved using other data analysis techniques, including data mining techniques, such as neural networks?

Question 3. Do you consider solution proposed by the person in charge of fundraising to be a valid one?

Question 4. Do you believe that organizations should opt for a data-driven strategy? That is, should they adopt methodologies, tools, techniques and analytical solutions to convert existing data in organizations or outside them into useful information to business and decision-making, leading to the value creation (knowledge) that is reflected in the increased competitiveness of organizations?

Question 5. Which marketing strategies for raising funds from private donors should the LD favour?

Question 6. If you were the head of the organization, which solution would you implement: the researchers', the person in charge of fundraising's, or a combination of both?

4. Conclusiones

The organizations are faced with complex problems that require, on the one hand, vast knowledge about the organization and its means, and on the other hand, available data and knowledge of analytical techniques that can help the decision making process. Organizations have only recently begun channelling funding into information systems, and must now offer formation in the field of statistics and data analysis to their collaborators and, eventually, invest in hiring consultants from the fields. In this way, the option of asking for help from a research centre enables organizations to gain know-how with the academics, as well as allowing them to know the reality of organizations and conduct part of their research applied to real cases.

There are usually no right or wrong answers in organizations, and only rarely is it possible to understand afterwards if the decision that was made was the optimal solution. Frequently, it is only possible to state, given the information and knowledge available, that the decision made was a good decision or a decision that was adequate to the problem. In addition, it is well known that the best decisions tend to be supported by numbers, interpreted based on the experience of decision-makers, and often on their intuitions. In this age, it seems clear that organizations must walk towards a data-driven strategy, so as to improve their competitive edge.

Furthermore, past positive results do not guarantee positive ones in the future. Also, statistical models, such as segmentation and classification should be periodically adjusted to make them actually useful for decision-making. For example, in the case of RFM segmentation, a donor can change groups in a month, so the segmentation must be dynamic.

Given what was stated, it isn't possible to say that there exists a single segmentation technique that is adequate to the problem. In the past, sociodemographic segmentation of individuals has shown positive results for organizations, but it is also possible to say that new segmentation criteria, based, for example, on past behaviour or on donor personality traits, have yielded good results in some organizations. Organizations should thus analyse different segmentation solutions and combinations of targeting criteria in order to identify the model that best meets the objectives outlined.

On the other hand, segmentation is crucial to marketing, the scientific area to which fundraising belongs. Since financial resources in organizations aren't high, the direct marketing and relational marketing approaches can potentiate results when compared to a more traditional, generalistic approach. Only with new approaches can organizations ensure their sustainability, by maximizing their revenue from private donations.

In this case, both proposed solutions are interesting. Firstly, the use of statistical techniques allows, in a way, for the analysis not to be biased. Secondly, the experience and intuition of the person in charge of fundraising led to the identification of religiosity as one of the motivations to donate, so this feature can be incorporated in the statistical models, so long as it is possible to measure donor religiosity in a relatively easy manner. It is of further note that the models obtained don't allow to understand why donors change their behaviours, why they donate more or less, stop donating, to mention but a few.

In short, both the informed decision (from the researchers) and informed decision complemented by intuition (from the person responsible for fundraising) are acceptable solutions, although the second one is better. In fact, intuition is trained through the interaction over an error and further improved with the incorporation of the information provided by the data. There is no a priori intuition!

Referências

- Abreu, M. E. (2012). Drivers of Donations Practices: Altruism and Religiosity Revisited. PhD, Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). Who gives? A literature review of predictors of charitable giving part one: Religion, education, age and socialisation. *Voluntary Sector Review*, 2(3), 337-365.
- Carmona, T. (2013). Angariação de donativos nas ONGD portuguesas em período de crise (2008-2011). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7008>. Consultado em 10/10/2014.
- CCS. (2014). Angariação de fundos nos Leigos para o Desenvolvimento: contextualização. Conselho Consultivo de Sustentabilidade, Leigos para o Desenvolvimento.
- Halo BI. (2013). Advanced Analytics and Business Intelligence. Youtube. <http://www.youtube.com/watch?v=oNNk9-tmsZY>. Consultado em 15/11/2014.
- IBM (2013). IBM SPSS Modeler CRISP-DM Guide. Modeler 16. Armonk, NY: IBM.
- Kim, M., Gibson, H., & Ko, Y. J. (2011). Understanding donors to university performing arts programs: who are they and why do they contribute?. *Managing Leisure*, 16(1), 17-35.
- Leigos. (2014). Página web oficial dos Leigos para o Desenvolvimento. <http://www.leigos.org>. Consultada em 10/10/2014.
- Leigos. (2014). Página Facebook dos Leigos para o Desenvolvimento. <https://www.facebook.com/leigosparaodesenvolvimento>. Consultada em 10/10/2014.
- Lee, Y. K., & Chang, C. T. (2007). Who Gives What to Charity? Characteristics affecting donation behavior. *Social Behavior and Personality*, 35(9), 1173-1180.
- Oliveira, A., Cronson, R., & Eckel, C. (2011). The giving type: Identifying donors. *Journal of Public Economics*, 95(5), 428-435.
- Sargeant, A., & Jay, E. (2010). *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice* (2nd Edition). London, UK: Routledge.
- Srnka, K. J., Grohs, R., & Eckler, I. (2003). Increasing fundraising efficiency by segmenting donors. *Australasian Marketing Journal*, 11(1), 70-86.
- Webb, D. J., Green, C. L., & Brashear, T. G. (2000). Development and validation of scales to measure attitudes influencing monetary donations to charitable organizations. *Journal of the Academy of Marketing*, 28, 299-309.
- Wiepking, P., & Bekkers, R. (2012). Who gives? A literature review of predictors of charitable giving. Part Two: Gender, family composition and income. *Voluntary Sector Review*, 3(2), 217-245.
- Zhao, Y. (2013). *R and data mining: Examples and Case Studies*. Elsevier.

LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO: DONATIONS OPTIMIZATION THROUGH PRIVATE SEGMENTATION

Raul M. S. Laureano

Rui Vinhas da Silva (*Instituto Universitário de Lisboa
(ISCTE-IUL), Portugal*)

Joana Pereira

**Sandrina Martins
David Rodrigues**

Resumo:

Os Leigos para o Desenvolvimento (LD) são uma ONGD (Organização Não Governamental para o Desenvolvimento) cujo financiamento resulta, em grande parte, de donativos obtidos junto da comunidade. Neste contexto e com o objectivo de optimização de recursos alocados à recolha de donativos e da maximização de receitas daí decorrentes, pretende o presente estudo avaliar a eficácia relativa de técnicas de segmentação de doadores na consecução desse objectivo. No sentido de informar o processo e estratégia de angariação de donativos optimizando-o, confrontam-se os méritos de soluções intuitivas e baseadas na experiência com técnicas de segmentação com substrato empírico e validação estatística. Conclui-se que não existe uma única técnica de segmentação adequada ao problema, sendo que cada caso é um caso.

Abstract:

Leigos para o Desenvolvimento (LD) are a NGOD (Non-Governmental Organization for Development) whose financing derives from donations obtained in the wider community. In this context and with the purpose of optimizing resource allocation in donations collection and the maximization of revenue thereof, the current study aims to assess the relative effectiveness of segmentation tools in donations with that purpose in mind. In informing the process and strategy of donations and thus optimizing organizational revenue, we aim to confront the merits of intuitive and experiential solutions with those that result from empirical data gathered and statistical techniques applied to segmentation tools and techniques. We conclude that there exists no one segmentation solution for sorting out the problem, opting instead for claiming that each case should be treated as unique and evaluated on its own.

1. Introduction

Leigos para o Desenvolvimento (LD), founded in 11 April 1986, are recognized as a NGOD (Non Governmental Organization for Development) and Catholic Association. Their mission is to foster the comprehensive and integrated development of people and communities in developing countries and Portugal, in regards to their autonomization and empowerment, through training, of the witnessing and preferential intervention of qualified volunteers. As such, they are an organization whose approach to action is firmly settled in local, participative, sustainable and humane development, through the the responsible and committed action of qualified and long-term (whether of one, two or more years) volunteers.

The organization purposefully uses their website (www.leigos.org) and Facebook page (<https://www.facebook.com/leigosparaodesenvolvimento?fref=ts>) to promote their activity and as a means of communicating with their stakeholders. A quick browsing of the pages allows for a fast understanding of their value and principles, as well as their mission and vision. Viewers will be able to see the organization's current development projects, which occur in S. Tomé e Príncipe, Angola and Mozambique, and a few projects in Portugal (Figures 1 and 2). A more extensive browsing of the pages allows for a better understanding of the projects in which the LD are involved in, as well as their impact (Figure 3).

Figure 1. LD webside



Source: [<http://www.leigos.org>]

Figure 2. LD Facebook page



Source: [<http://www.facebook.com/leigosparaodesenvolvimento>]

Figure 3. LD's main activities and projects.

Main Activities and projects		
LD Intervention...	...based on principles	...with impact
In several areas: - Education and Formation - Entrepreneurship and Employability - Promotion and Community Organization - Institutional Capacity - Promotion of Volunteering ... and geographies: - Portugal (Lisbon) - Angola (Benguela e Uíge) - Mozambique (Cuamba) S. Tome and Principe (Porto Alegre and S. Tome)	Intervention principles: - Working in partnership - Sustainability - Participation of stakeholders - Place-based and integrated approach - Mobilization of local resources - Long-term Intervention - Evaluation culture	Creation and Development of: 17 Schools and pre schools 14 youth centres and school support - Libraries, infotecas, play centers 6 integrated local development programs - Água Izé, Porto Alegre, Graça, S. Tome, Damba Maria, Papelão) Annually enabling: 11.050 People 60 Local Entities

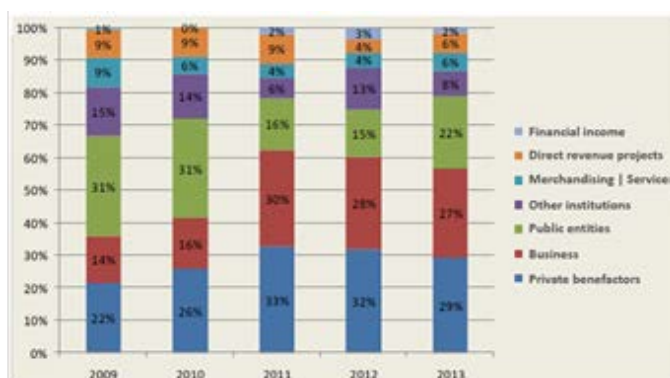
Source: CCS (2014:4).

In recent years a number of factors, including (CCS, 2014:5) “the national and international economic and financial crisis; cutbacks in national and European public investment in development cooperation; individual and collective entities being less receptive and willing to invest in support of projects outside of Portugal; excessive private short-term financing without renewal, not compatible with medium- and long-term development projects; and the increase in competition in third sector players” have led the LD to seriously consider their sustainability. In view of that, in mid-2014, the Sustainability Advisory Board was created. This Board is comprised of both scholars and professionals with a vast knowledge of the non-profit sector of the economy.

Its purpose is to successfully attain the two defined priority strategic objectives: to promote financial sustainability through the diversification of funding sources and the generation of their own revenue: ii) to strengthen the LD’s external credibility and notoriety.

The LD’s funding sources, although diverse (private benefactors, private and public entities, merchandising, provision of services), are indeed neither sufficient nor predictable in the mid-term for the execution and growth necessities of their projects (Figure 4).

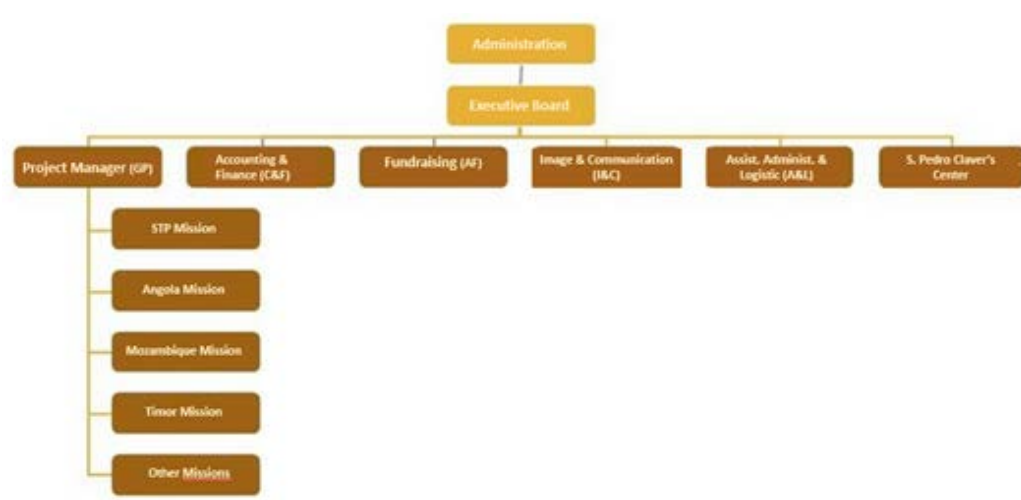
Figure 4. LD’s income sources.



Source: CCS (2014:8).

At the same time, the LD's executive team has begun to include a person responsible for fundraising and a person responsible for image and communication, two areas that are now considered primordial for the sustainability of the organization (Figure 5). Among the objectives of the person in charge of fundraising is the investment in the benefactors/private donors, which include (CCS, 2014): i) the implementation of a CRM; ii) regular and customized communication; and iii) gathering new benefactors. The LD intend to hire a fundraising intern whose main function will be updating the donors and donations databases, which are currently missing many details, namely those pertaining to the socio-demographic characterization of the donors.

Figure 5. LD’s executive team structure.



Source: LD (2014a).

In this context, the LD seek to answer the question of which marketing strategies for raising funds from private donors should the LD favour?

2. The case: inputs

Given the lack of financial resources which provide support for teams during assignments, but also given the skilled human resources, although in limited number, and other resources, especially regarding information systems, the LD intend to extract information, and therefore knowledge, from the data they have stored in their databases. In particular, they intend to: target private donors according to their disposition for donation; ii) identify the donor profile with greater propensity to donate when facing a request to support a project; and iii) identify dormant donors, but who have the potential to donate.

The person responsible for fundraising has decided to request help from researchers from a university's research centre, given the key importance of short-term fundraising, especially with private donors. In this way he plans to develop an alternative action plan to the one he himself will propose to the organization's executive team, as well as analyse the solutions and help establish a future plan of action together.

Available data

The available data refer to private donors and their donation, having been extracted from the information system to two Excel spreadsheets. The connection between donors and donations is established through a field in both tables named 'ID'. Table 1 shows there are 3565 registered donors and their main sociodemographic traits. However, a closer analysis has allowed several flaws to be identified, such as duplicate values (for example, the same marital status in upper and lower case), inaccurate dates (birth dates that would only happen in the future), wrong values (non-existent postal codes or lacking digits), and above all else, a large amount of missing data.

Table 1. Structure of the LD's donor (benefactor) data table.

Attributes	Measure	Valid Data	Missing Data	Indicators	Obs
Postal code	Nominal	2936	629	Different values: 2405 Mode: 1500-441 (n=7)	Wrong values
Locality	Nominal	2942	623	Different values: 515 Mode: Lisboa (n=931)	Duplicate values
Country	Nominal	3477	88	Different values: 11 Mode: Portugal (n=3462)	Duplicate values
Classification	Nominal	3559	6	Different values: 26 Mode: Particular (n=2956)	
Gender	Nominal	3559	6	Different values: 2 Mode: Feminino (n=2092)	
Date of birth	Date	1603	1962	Different values: 1541 Min: 25-Dec-1906 Máx: 23-Nov-2043	
Marital status	Nominal	384	3181	Different values: 12 Mode: Casado (n=112)	Duplicate values
Education	Ordinal	80	3485	Different values: 5 Mode: Licenciatura (n=51)	
Degree	Nominal	10	3555	Different values: 1 Mode: Economia (n=10)	
Qualifications	Ordinal	290	3275	Different values: 187 Mode: Economia (n=12)	Duplicate values
Occupation	Nominal	1433	2132	Different values: 591 Mode: Economia (n=78)	Duplicate values
Total of donors / benefactors: 3565					

In regards to the donation table (Table 2), there are 10970 donations registered, received between 31 December 1995 and 16 September 2014, with the most common donation value being 25 euros.

Table 2. Structure of the LD's received donations data base.

Attributes	Measure	Valid Data	Missing Data	Indicators	Obs
Donation date	Date	10964	6	Different values: 2245 Mode: 31-Dez-1997 (n=120) Min: 31-Dez-1995 Máx: 16-Set-2014	
Donation value	Continuous	10958	12	Different values: 288 Mean: 98,78 Euros Mode: 25,00 Euros (n=2375) Min: 0,00 Euros Máx: 10692,90 Euros	
Donation origin	Nominal	10970	0	Different values: 12 Mode: Donativos (n=5064)	
Total donations: 10970					

Associated fundraising concepts

Although there are several definitions of donations, the LD consider a donation to be something given by private donors or companies to help the LD in their fields. That help can take many forms, such as monetary, project patronage, special support, volunteering, campaigns and merchandising. Donations of money, from private donors in particular, can be either sporadic or regular. These can be made through ATM machines, e-banking services, sending checks or through the consignment of 0.5% of the Income Tax (IRS).

Regarding the LD, private donors are essential, since they provide the largest monetary assistance. It is for this reason that it is important to get to know the sociodemographic traits that have the greatest influence on donor's donation behaviour. Several fundraising studies have considered the explanatory sociodemographic attributes to be primarily gender, age, income and number of children (Table 3).

To mention but a few examples, it was concluded that female donors donate more frequently and in larger amounts; that older donors tend to donate larger amounts and with greater frequency (although these behaviours tend to wane after the age of 65), but are less likely to respond positively to door-to-door requests; that donors with higher income have a tendency to donate frequently and in greater values, although the inverse has also happened; and also that donors with children (especially of a younger age) tend to donate in larger amounts and greater frequency, perhaps incentivized by their children, who were, in turn, induced by the associations in which they practice their extracurricular activities.

Table 3. Explanatory factors of donations.

Sociodemographic traits	Srnka <i>et al.</i> (2003)	Lee & Chang (2007)	Kim <i>et al.</i> (2010)	Oliveira <i>et al.</i> (2010)	Sargeant & Jay (2010)	Bekkers & Wiepking (2011)	Wiepking & Bekkers (2012)	Zhao (2013)	Number of times it is mentioned
Gender	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
Age	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
Education	✓			✓	✓				3
Occupation				✓	✓				2
Marital status				✓					1
Number of childrens		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
Income	✓	✓		✓	✓	✓		✓	6
Household			✓	✓	✓	✓		✓	5

Associated marketing concepts

The purpose of segmentation is to group individuals into uniform groups, according to their sociodemographic traits (usually). This process allows for more adequate and effective communication between organization and donor. (Carmona, 2013).

Despite the diverse techniques and criteria for segmentation, as of yet there isn't a consensus between the various authors about methods. The most commonly used methods are based in sociodemographic or psychographic data, or data pertaining to past behaviours (Srnska, Grohs, & Eckler, 2003).

Donor sociodemographic segmentation is the method most commonly used by NGOs, due to the ease with which donor traits such as gender, age, marital status, academic qualifications, income and number of children, are measured. These organizations tend to favour this type of segmentation since they don't normally have the capacity to collect further data from their donors. NGOs can, however, evaluate how these donor traits influence donor behaviour regarding their donations, namely in amount and frequency of donation (Webb, Green, & Brashear, 2000).

The psychographic analysis method helps to understand the reason that leads people to donate, as well as donation benefits from a donor's perspective and what motivates them. Contrary to sociodemographic traits, these are difficult to measure given their subjectivity (Srnska *et al.*, 2003), which makes this method rarely used. The first study about donor motivation in Portugal included an evaluation, by means of a long questionnaire, of the level of selfishness, altruism, voluntarism, compassion, social and religious desirability of 612 donors registered in several non-profit organization's databases (Abreu, 2012).

Regarding the method based on donation history, it's interesting to group individual donors according to their latest donation, that is, its recency, the frequency of the donations and the monetary value of the donation. This approach is known as RFM, and mostly used in direct marketing issues, making it an essential instrument in the identification of the best (active) donors. However, if the objective is to increase the number of donors by attracting individuals that have never donated to the organization, this approach cannot be used (Srnska *et al.*, 2003).

which aim to describe the past. Predictive modeling, on the other hand, includes classification and regression algorithms which aim to predict an existing trait, based on other traits that are also present in the data tables. Both have the objective of estimating the most likely value of the target trait, once the values of input traits are known.

Segmentation techniques aim to group individuals that are close in regard to certain traits and techniques which produce association rules aim to, for example, identify events which occur simultaneously, that is, they aim to describe relations between categories. On the other hand, classification techniques aim to predict a qualitative trait and regression techniques aim to predict a quantitative trait.

To sum up, every data analysis should a basis that guarantees success. In other words, it should answer positively to the problem that prompted it. In this manner, it becomes crucial to adopt a methodology while in a process of discovery, with the CRISP-DM (Cross-Industry Standard Process for Data Mining) methodology being one of the most commonly used (Figure 7). Six phases can be identified, as well as the possibility of regressing to an earlier phase from a later one. The objective always remains to generate knowledge that is useful to those responsible for making decisions. In this stage the intention is to: i) Understanding of the business problem – properly define the objective; ii) understanding the data – identify and understand the meaning of available data; iii) data preparation – transform and validate the data so as to ensure that they are essential to the problem; iv) modeling – construct models that are adequate to the problem; v) evaluation – evaluate different constructed models, taking into account the objectives and their interpretation and usefulness; and vi) implementation – include the models chosen as the most adequate in the systems of support to the decision, so that these can be used by those responsible for making decisions.

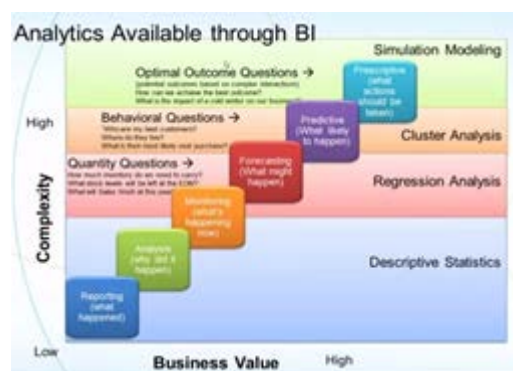
Finally, Figure 8 illustrates the relation between the complexities of analytical techniques (or problems to be solved) and value creation for the organizations.

Figure 7. CRISP-DM methodology phases.



Source: Adapted from IBM (2013: 1).

Figure 8. Value creations and complexities of data analysis.



Source: Adapted from Halo Bi (2013).

3. The case: outputs, proposed solutions

Given the available data, two solutions were proposed: one of a more analytic nature, that is, that explores the available data in order to generate knowledge useful for the decision making, and another based more on the intuition of the fundraising professional, which results from their vast experience in the field in general, and within the organization in particular.

Research centre researchers

The donors were segmented according to their previous donor behaviour regarding to recency, number of days since the last donation, frequency, number of donations made in the last two years, and monetary value, total donation value in known record (1996). The score was calculated for each aspect of RFM segmentation (recency, frequency and monetary value), within five ranges. The donors were sorted within each aspect in descending order. The 20% of donors with the lowest recency value and highest frequency and monetary value were scored 5 on each aspect. Those below the 20% with highest recency and lowest frequency and value were scored 1. In this way, a donor with a RFM score of 555 is one who is within the 20% that donated more recently, who has a high number of donations in the last two years and who, since 1996, made donations which accumulate to a high value.

Based on the three scores, the donors were grouped in four homogeneous groups using the k-means algorithm. The results are shown in Table 4.

Table 4. Donor groups obtained with the k-means algorithm.

Group	Dimension	Recency (mean)		Frequency (mean)		Monetary value (mean)		Donor type
		Days	Score	N°	Score	Total values	Score	
G1	1039	2829,46	2,57	0,00	1,00	515,03	3,99	?
G2	1153	3593,09	2,14	0,00	1,00	37,21	1,68	?
G3	476	263,12	4,78	3,88	4,63	1023,71	4,62	?
G4	360	337,61	4,65	1,31	4,15	47,69	1,98	?
Total	3028	2420,55	3,00	0,77	1,95	357,49	2,97	

Afterwards a classification tree was created with the CART algorithm to classify donors within each group, and thus identify each group profile. Different models were considered, until finally the model chosen was the one that best classifies the sample donors, but also better allows for the generalization of the results (evaluated through the 10-fold cross-validation method). The model was based on the following explanatory traits: donor age on the day of the last donation as well as on the day of the first donation, gender, marital status (single, married, divorces, widowed and won't answer), place of residence (within Lisbon or without), country of residence (Portugal or foreign country), employment status (active, retired, won't answer) and donor classification (private with a special relationship with the LD, or private without a special relationship). The results obtained from the model with 8 depth levels and a minimum number of 20 donors in the parent nodes and 5 in the child nodes lead to the conclusion that this model correctly classifies 54.5% of the donors (Table 5) and that, when applied to new donors, correctly classifies 50.2%, with group 2 producing the best results (86.5% correctly classified), and group 1 the worst (only 27.8% correctly classified).

Model analysis allows for certain conclusion to be reached, such as:

- If a donor has a special relationship with the organization, is married, is aged from 27.5 years up to, and including 29.5 years on the day of the first donation, and on the day of the last donation is aged from 31.5 years up to, and including, 39.5 years, then the donor has a chance of being part of group 1 of 0.9;
- If a donor is private but without a special relationship with the organization, is male and single, is aged from 31.5 years up to, and including 39.5 years on the day of the first donation, and on the day of the last donation is aged up to, and including, 34.5 years, and doesn't live in Lisbon, then the donor has a chance of being part of group 2 of 1;
- If a donor is private but without a special relationship with the organization, is single, is aged up to, and including, 75.5 years on the day of the first donation, and on the day of the last donation is aged over 82.5 years, then the donor has a chance of being part of group 3 of 0.875;
- If a donor has a special relationship with the organization, is single, is aged over 43.5 years on the day of the first donation, then the donor has a chance of being part of group 4 of 0.8.

These kinds of rules allow for donor profiles in each group to be identified, although with the knowledge that the model only correctly classifies over half the cases in groups 2 and 4.

Table 5. Classification tree quality.

Observed group	Foreseen group				% correct
	G1	G2	G3	G4	
G1	289	620	70	59	27,8%
G2	77	997	12	67	86,5%
G3	84	153	181	58	38,0%
G4	25	131	20	184	51,1%
% Total correct	15,7%	62,8%	9,3%	12,2%	54,5%

The results also showed that donor age is the most important trait in the classification, followed by marital status and donor classification. Tables 6 to 8 allow for each segment to be characterized regarding these three traits. It is interesting to note that donors from group 3 are the oldest (with an average age of 61.3 years on the day of their last donation), tend to be married (51.9%) and usually don't have any special relationship with the organization (only 13.7% of the donors do). It is equally interesting to verify that over half (50.8%) of the donors in group 4 have a special relationship with the organization and tend to be single (60%) aged, on average, under 50 years on the day of the last donation.

Table 6. Age average per group.

Group	Age	
	First donation	Last donation
G1	47,1	51,4
G2	45,3	45,9
G3	51,7	61,3
G4	46,2	48,1
Total	47,6	51,8

Table 7. Group percentage distribution according to marital status and donor classification.

Grupo	Marital status				Classification	
	Married	Divorced	Single	Widow	Private	Private with special relationship
G1	42,4	33,3	40,0	33,3	36,6	18,3
G2	25,6	50,0	23,3	0,0	41,1	17,8
G3	21,6	16,7	19,2	33,3	15,6	16,8
G4	10,4	0,0	17,5	33,3	6,7	47,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Table 8. Percentage distribution of marital status and donor classification according to group.

Grupo	Marital status				Classification	
	Married	Divorced	Single	Widow	Private	Private with special relationship
G1	51,0	1,9	46,2	1,0	93,2	6,8
G2	50,8	4,8	44,4	0,0	94,0	6,0
G3	51,9	1,9	44,2	1,9	86,3	13,7
G4	37,1	0,0	60,0	2,9	49,2	50,8
Total	49,2	2,4	47,2	1,2	87,2	12,8

Based on the results, the researchers advise the LD to select groups 3 and 4 as the target of a future campaign, by means of a segmentation based on past donor behaviour. Additionally, they advise the LD to set an appealing campaign intended to recover dormant donors (that is, donors that are no longer helping the LD), and target donors from group 1.

Person in charge of fundraising

Given his experience, the person in charge of the LD's fundraising proposes a segmentation of private donors, based on their past behaviour (Table 9). He also defines retained donors as those who have donated in the last two years, and monthly donors as those who have donated at least six times in the past year. Table 10 shows the number of donors by segment.

Table 9. Private donor segmentation.

	Donations made		
	Before Ano X - 1	During Ano X - 1	During Ano X
New	No	No	Yes
recuperated	Yes	No	Yes
Donated value increase	n/a	Yes	Yes
Same value	n/a	Yes	Yes
Donated value decrease	n/a	Yes	Yes
Not retained donors	No	Yes	No
Lost repeating donors	Yes	Yes	No

Table 10. Donor number progression.

Winnings/Losses Donors Year X		YearX 2013
Nº Donors		
Winnings		
New		141
Recuperated		119
Donated value increase		108
Subtotal winnings		368
Same value		107
Losses		
Donated value decrease		89
Not retained donors		111
Lost repeating donors		121
Subtotal losses		321
Total		47

The analyses of a few of the numbers show a liquid gain of 47 donors in 2013. However, in that same year 121 repeating donors were lost. Additionally, it was found that new donors represent about 25% of all active donors, but only represent 14% of the total amount donated, indicating a low average value per donation (Table 11).

Table 11. Performance indicators of private donors in 2013 (losses and gains).

Category	2013		2013	
	Donations	%	Donations	%
Nº Donors			Donation values	
New	141	25,0%	8 609 €	14,0%
Recuperated	119	21,1%	11 549 €	18,8%
Donated value increase	108	19,1%	21 967 €	35,7%
Same value	107	19,0%	11 075 €	18,0%
Donated value decrease	89	15,8%	8 368 €	13,6%
Total	564	100,0%	61568	100,0%

In this context, the person in charge of fundraising intends to select 304 retained donors as the target for the new campaign. However, due to the high cost of sending letters, these will be restricted to a maximum of 200 donors. As such, the intention is to send letters to female donors over 50 years, as these are the ones who tend to donate most and with the highest frequency. On the other hand, the person in charge of fundraising intends to have a team in the main churches of Lisbon, on the two Sundays that precede the campaign deadline, in order to ensure the necessary funding for the project. This idea is based on the intuition that religious people tend to be more generous and, consequently, to donate more.

The person in charge of fundraising also plans to send customized letter to dormant donors (considered lost), especially to those repeating donors who were lost, trying to take advantage of past experience in recuperating donors and the fact that their involvement with the organization lasted at least two years.

Questions for discussion:

Given what was previously stated, and context of the organization, answer the following questions:

Question 1. Is the stored data enough to make decisions on strategies for fundraising?

Question 2. Given the solution proposed by the researchers:

- a) Was the RFM segmentation criteria and the definition of its dimensions the most appropriate to the objectives outlined?
- b) Can you assign a name (donor type) for each of the segments proposed by researchers?
- c) Which segment should be focused on in next direct marketing campaign in order to obtain a donation for a new mission?
- d) Are the four donor profiles that were found of interest to the LD, i.e. can they be the target of fundraising campaigns?
- e) Can the results be improved using other data analysis techniques, including data mining techniques, such as neural networks?

Question 3. Do you consider solution proposed by the person in charge of fundraising to be a valid one?

Question 4. Do you believe that organizations should opt for a data-driven strategy? That is, should they adopt methodologies, tools, techniques and analytical solutions to convert existing data in organizations or outside them into useful information to business and decision-making, leading to the value creation (knowledge) that is reflected in the increased competitiveness of organizations?

Question 5. Which marketing strategies for raising funds from private donors should the LD favour?

Question 6. If you were the head of the organization, which solution would you implement: the researchers', the person in charge of fundraising's, or a combination of both?

4. Conclusiones

The organizations are faced with complex problems that require, on the one hand, vast knowledge about the organization and its means, and on the other hand, available data and knowledge of analytical techniques that can help the decision making process. Organizations have only recently begun channelling funding into information systems, and must now offer formation in the field of statistics and data analysis to their collaborators and, eventually, invest in hiring consultants from the fields. In this way, the option of asking for help from a research centre enables organizations to gain know-how with the academics, as well as allowing them to know the reality of organizations and conduct part of their research applied to real cases.

There are usually no right or wrong answers in organizations, and only rarely is it possible to understand afterwards if the decision that was made was the optimal solution. Frequently, it is only possible to state, given the information and knowledge available, that the decision made was a good decision or a decision that was adequate to the problem. In addition, it is well known that the best decisions tend to be supported by numbers, interpreted based on the experience of decision-makers, and often on their intuitions. In this age, it seems clear that organizations must walk towards a data-driven strategy, so as to improve their competitive edge.

Furthermore, past positive results do not guarantee positive ones in the future. Also, statistical models, such as segmentation and classification should be periodically adjusted to make them actually useful for decision-making. For example, in the case of RFM segmentation, a donor can change groups in a month, so the segmentation must be dynamic.

Given what was stated, it isn't possible to say that there exists a single segmentation technique that is adequate to the problem. In the past, sociodemographic segmentation of individuals has shown positive results for organizations, but it is also possible to say that new segmentation criteria, based, for example, on past behaviour or on donor personality traits, have yielded good results in some organizations. Organizations should thus analyse different segmentation solutions and combinations of targeting criteria in order to identify the model that best meets the objectives outlined.

On the other hand, segmentation is crucial to marketing, the scientific area to which fundraising belongs. Since financial resources in organizations aren't high, the direct marketing and relational marketing approaches can potentiate results when compared to a more traditional, generalistic approach. Only with new approaches can organizations ensure their sustainability, by maximizing their revenue from private donations.

In this case, both proposed solutions are interesting. Firstly, the use of statistical techniques allows, in a way, for the analysis not to be biased. Secondly, the experience and intuition of the person in charge of fundraising led to the identification of religiosity as one of the motivations to donate, so this feature can be incorporated in the statistical models, so long as it is possible to measure donor religiosity in a relatively easy manner. It is of further note that the models obtained don't allow to understand why donors change their behaviours, why they donate more or less, stop donating, to mention but a few.

In short, both the informed decision (from the researchers) and informed decision complemented by intuition (from the person responsible for fundraising) are acceptable solutions, although the second one is better. In fact, intuition is trained through the interaction over an error and further improved with the incorporation of the information provided by the data. There is no a priori intuition!

Referências

- Abreu, M. E. (2012). Drivers of Donations Practices: Altruism and Religiosity Revisited. PhD, Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). Who gives? A literature review of predictors of charitable giving part one: Religion, education, age and socialisation. *Voluntary Sector Review*, 2(3), 337-365.
- Carmona, T. (2013). Angariação de donativos nas ONGD portuguesas em período de crise (2008-2011). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7008>. Consultado em 10/10/2014.
- CCS. (2014). Angariação de fundos nos Leigos para o Desenvolvimento: contextualização. Conselho Consultivo de Sustentabilidade, Leigos para o Desenvolvimento.
- Halo BI. (2013). Advanced Analytics and Business Intelligence. Youtube. <http://www.youtube.com/watch?v=oNNk9-tmsZY>. Consultado em 15/11/2014.
- IBM (2013). IBM SPSS Modeler CRISP-DM Guide. Modeler 16. Armonk, NY: IBM.
- Kim, M., Gibson, H., & Ko, Y. J. (2011). Understanding donors to university performing arts programs: who are they and why do they contribute?. *Managing Leisure*, 16(1), 17-35.
- Leigos. (2014). Página web oficial dos Leigos para o Desenvolvimento. <http://www.leigos.org>. Consultada em 10/10/2014.
- Leigos. (2014). Página Facebook dos Leigos para o Desenvolvimento. <https://www.facebook.com/leigosparaodesenvolvimento>. Consultada em 10/10/2014.
- Lee, Y. K., & Chang, C. T. (2007). Who Gives What to Charity? Characteristics affecting donation behavior. *Social Behavior and Personality*, 35(9), 1173-1180.
- Oliveira, A., Cronson, R., & Eckel, C. (2011). The giving type: Identifying donors. *Journal of Public Economics*, 95(5), 428-435.
- Sargeant, A., & Jay, E. (2010). *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice* (2nd Edition). London, UK: Routledge.
- Srnka, K. J., Grohs, R., & Eckler, I. (2003). Increasing fundraising efficiency by segmenting donors. *Australasian Marketing Journal*, 11(1), 70-86.
- Webb, D. J., Green, C. L., & Brashear, T. G. (2000). Development and validation of scales to measure attitudes influencing monetary donations to charitable organizations. *Journal of the Academy of Marketing*, 28, 299-309.
- Wiepking, P., & Bekkers, R. (2012). Who gives? A literature review of predictors of charitable giving. Part Two: Gender, family composition and income. *Voluntary Sector Review*, 3(2), 217-245.
- Zhao, Y. (2013). *R and data mining: Examples and Case Studies*. Elsevier.

DIGITAL MARKETING FOR THE EUROPEAN REGION TYROL – SOUTH TYROL - TRENTINO

Renate Windbichler (*MCI, Innsbruck, Austria*
www.mci.edu)

Simon Köll
Gabriele Müller
Anna Schädle
Eva Trimborn
Stefanie Wagner

Resumen:

La EGTC Tyrol-South Tyrol-Trentino fue fundada en 2011. De Acuerdo a un reciente estudio, solo el 25% de la población joven de Tyrol es consciente de la existencia de esta región europea. Por lo tanto, el gobierno de Tyrol decidió llevar a cabo una campaña para incrementar el conocimiento de los jóvenes sobre la región Europea y sobre sus servicios y ventajas. Dentro del marco que compone el curso, un grupo de estudiantes del centro de dirección de Innsbruck (MCI) trabajó en un cocepto para las actividades de marketing que deberían ser llevadas a cabo durante el año 2015. Este caso muestra las ideas presentadas por los estudiantes, pero como el proyecto todavía está en curso, deja al descubierto el resultado. El caso finaliza con preguntas que pueden ser discutidas y elaboradas por el lector.

Abstract:

The EGTC Tyrol-South Tyrol-Trentino was founded in 2011. According to a recent study, only 25% of the young population of Tyrol is aware of the existence of this European Region. Therefore the Government of Tyrol decided to conduct a campaign in order to raise the awareness of the youth about the European Region and about its services and advantages. Within the framework of a course, a student group of the Management Center Innsbruck (MCI) worked on a concept for marketing activities which should be performed during the year 2015. This case shows the ideas presented by the students, but as the project is still ongoing, leaves the outcome open. The case ends with questions which can be discussed and elaborated by the reader.

1. Introduction

The European Region Tyrol-South Tyrol-Trentino consists of three members: the state of Tyrol (one of the nine Austrian states), the province of Bolzano/South Tyrol and the province of Trento, both situated in Italy. These three territories are united by a common history and have been one county for hundreds of years. Thus, the three mountain states also have great potential for development in future.

The European Grouping of Territorial Cooperation (EGTC) is a legal instrument designed to facilitate and promote cross-border, transnational and interregional cooperation. Tyrol, South Tyrol and Trentino founded an EGTC in the year 2011. The mission of this EGTC is to facilitate and promote the cross-border, transnational and interregional cooperation of its members as well as to strengthen the economic and social cohesion.

The aims of this EGTC include among others: to strengthen the economic, social and cultural relations of the populations of its members; to promote the territorial development of its members especially in the areas of education, culture, energy, sustainable mobility, health, research and innovation, economy, mountain agriculture and –environment; furthermore to increase the cooperation to participate in programs of the European Territorial Cooperation and other EU programs.

The official seat of the EGTC (General Secretariat) is located in Bolzano / South Tyrol. There are 8 employees, most of them delegated from the administration of their state / province of origin. The EGTC has been very active in organizing events, other activities as well as information materials in order to pursue the above-mentioned aims, e.g. school contests, cultural events, youth meetings. Information about the EGTC can be received mainly from online sources but also media and information materials. (<http://www.europaregion.info/en/default.asp>)

In 2013 a study was performed by the University of Innsbruck in order to find out the awareness of the population of the existence of the European Region as well as how the people perceive it. According to this study, in the state of Tyrol, only 23% of the young population (16-25) know about the European Region (Traweger / Pallaver, 2014). In the other two member territories, a lot more young people are informed. Therefore the Land Tirol (state of Tyrol) decided to give a mandate to a group of students, to gather ideas how to increase the awareness about the European Region especially among the younger population.

Management Center Innsbruck (MCI) offers graduate, non-graduate and post-graduate educational programs of the highest standard to senior and junior managers from all management levels and branches. Part of the full-time Bachelor program Nonprofit, Social & Health Care Management is a course in Fundamentals of Marketing for Nonprofit Organizations. In the framework of this course in winter term 2014, the mentioned project assignment was handed over to the students. Practise partner and client was the Government of Tyrol, more specifically the Department for South Tyrol, European Region and External Affairs of the Tyrolean government.

Figure 1. English version of the starting page of website of the EGTC Tyrol



Source: [<http://www.europaregion.info/en/default.asp>] South Tyrol – Trentino, Accessed on 27/11/2014)

2. Case Development

In October 2014, the assignment was handed over by the Secretary General of the EGTC Tyrol – South Tyrol – Trentino to a group of students of the MCI Bachelor program Nonprofit, Social & Health Care Management. The students should develop a concept how the awareness about the European Region could be increased among the population of Tyrol, especially among young people aged 16 – 25. Basis for the assignment was the study “Kommunikation, Kooperation, Integration in der Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino. Die Meinung der Bevölkerung” (Communication, Cooperation, Integration in the European Region Tyrol – South Tyrol – Trentino. The opinion of the general public.) *Christian Traweger/Günther Pallaver*, Innsbruck (Studia) 2014.

The students were split up in several groups and started first with an in-depth analysis of the current situation and the relevant stakeholders. They developed a vision and mission for their project and strategic goals. In a further step, the students elaborated their ideas how to increase the awareness about the European Region, its services and advantages for the people. The students were asked to propose a concept for marketing activities which should be performed during the year 2015 with a budget of 70.000 €. This pre-defined financial plan and time frame gave the students the opportunity to work on a realistic concept.

The different groups had very diverse ideas. One group set the focus on digital marketing. The work of this group will be presented in this case. They started off with their own survey among young people below 25 years. This survey focused on questions about using social networks, the level of awareness about the European region and individual interests of the participants.

85% of the participants in this survey did not know the European Region, the interests were mainly in sports, music and topics about nutrition and cooking. The most known youth associations were the “Landjugend” (youth association mainly active in rural areas) and the “Alpenverein” – a well known alpine association. 90% of the respondents said that they would participate in an event with sportive character or musical background in the framework of the European Region, which would be attended by people from Tyrol, South Tyroleans and Trentino.

The students want to make the opportunities and options the European Region is offering more visible for the population. The message conveyed to young people should be that the European Region keeps up with the times, that also young people can benefit from its services and have fun and that the European Region can be helpful for them in future. In consequence, the students proposed several activities in order to reach the goal.

Analysis of current digital activities of the European Region:

Before presenting the ideas proposed by the group of students, a short overview of the current digital marketing activities of the European Region shall be given.

The European Region has a modern website (<http://www.europaregion.info/de/default.asp>) which is accessible in the languages of the region – German, Italian and Ladin – as well as partly in English. The website offers plenty of information about the EGTC, its history, milestones and current activities. The website is up-to-date and gives current information about events, interesting publications and initiatives.

In addition to the website, the European Region has a Facebook site www.facebook.com/europaregion.info and a Twitter account https://twitter.com/euregio_tiro1. The information on these channels is mainly inserted by the Secretary General. The Facebook site and Twitter accounts are updated and filled with latest news regularly. Currently the Facebook site has 1688 likes and the Twitter account 223 followers. (Status: 28th November 2014)

Arguments for digital marketing activities:

The group of persons which shall be reached by the additional marketing activities proposed by the students, are young people up to 25 years. This age group are so-called “digital natives”. The students therefore propose to focus the marketing activities on digital channels and therefore reach the young population. In the following, the activities proposed by the group of students will be presented:

Additional Facebook sites, administrated by the EGTC:

The proposal includes setting up the following additional Facebook sites:

- A Facebook site for the Euregio Youth connected to the following subsites:
- A site for people who are offering or looking for car rides (e.g. for students from South Tyrol studying in Innsbruck)
- A site for events in the region (information about events, but also suggestions for weekend trips, pictures, recommendations, especially for young people) – event organizers can promote their event via this site for free; the event gets more publicity, people who access the site get information about type, time and place of the event. The Euregio website should be linked to the site.

Photo and video competition:

A photo and video competition should be launched in March 2015. The competitions will be promoted via the Facebook sites and the website using the hashtags #europaregion, #meintiro, #pictureit and #tyrolin7seconds. There will be also a flyer added to a local newspaper in order to reach as many Tyroleans below 25 years as possible.

Participants need to upload their contribution on facebook, provide it with hashtags and share it with their friends. The contributions should be creative and show the best, most beautiful and exciting aspects of Tyrol. There are no strict specifications of the content of the videos and photos; they can show sports, music, adventure or other activities / aspects of the Tyrol. The length of the video is restricted to seven seconds and shall show snapshots of Tyrol; this can be in very different forms, e.g. a sunrise at a special place in Tyrol in fast motion, an experience in slow motion, etc. The competition will take place from early May until late August. A jury will determine the winners of the competitions in September, the prizes shall be awarded in October 2015.

The motto of the photo competition is “My European Region – PICTURE IT!”

The aim of the photo competition is that Tyroleans up to 25 years highlight the most beautiful parts of Tyrol / South Tyrol / Trentino in a picture. The final product will be uploaded to the facebook sites and the webpage.

The motto of the video competition is “The European Region in SEVEN SECONDS!”

The aim of the video competition is to encourage Tyroleans up to 25 years to present the most beautiful parts of Tyrol / South Tyrol / Trentino in a seven-second video. There should be no limits to the creativity.

The winners of the competitions win € 1.500, second prize would be the “Freizeitticket Tirol”, a year-long pass for diverse activities such as skiing, swimming or ice-skating in many different recreational areas, skiing areas, swimming pools and ice-skating areas in the Tyrol.

The award ceremony shall take place in cooperation with a youth organization in Innsbruck in October. This could be the “InfoEck”, a youth information office, which is sponsored by the government of Tyrol, several Tyrolean municipalities and the EU. Moreover, a sponsoring cooperation with a camera manufacturer is intended.

App:

In order to follow the current trend of home-sharing websites such as www.airbnb.at or www.couchsurfing.org and to further develop own ideas, an app could be created which offers a free hospitality network in the area of Tyrol - South Tyrol – Trentino. Since many young people are looking for free or low cost options to stay overnight in nearby areas, e.g. over the weekend, this app will be a perfect fit for this need. Travelers who use this modern way of finding accommodation also decide to use a free-of-cost online hospitality network. The information about potential accommodation can be gained via the app.

Statewide posters:

Posters with the following slogans shall be hung up in several municipalities:

- “Schau über deinen Tirolerrand hinaus!” – this is a wordplay in German, a combination of “Look over the edge of your plate” and “Look over the edge of Tyrol”.

- “Du musst nicht weit reisen, um deinen Horizont zu erweitern!“ – „You don’t need to travel far in order to widen your horizon!”

These posters shall contain one of the slogans, the logo of the European Region and a QR-Code that redirects to the website of the European Region.

Stickers with Youth Euregio Logo:

These stickers are sent to many youth associations in Tyrol. The stickers show a youthful logo of the European region which shall waken the interest to visit the website and facebook site of the European Region.

Flyer:

Flyers are designed and shall be added to the weekend issue of a local newspaper. They contain all the information about the photo and video competitions, a QR-code which is redirected to the website of the European Region, references to the facebook sites and the new Youth Euregio logo.

Google Adwords:

Google advertising shall be done with the following tags: „Europaregion“, „Jugend Tirol“, „Picture It“, „Europaregion in 7 seconds“, „Jugendverband“ ("European Region", "Youth Tyrol", "Picture It", "European Region in 7 seconds", "Youth Association")

Facebook Advertising:

Facebook advertising shall be done with the same tags: „Europaregion“, „Jugend Tirol“, „Picture It“, „Europaregion in 7 seconds“, „Jugendverband“ ("European Region", "Youth Tyrol", "Picture It", "European Region in 7 seconds", "Youth Association")

Event in cooperation with “The Info-Eck”:

The award ceremony for the photo and video competition shall be performed together with the youth association “Das Info-Eck” (“The Info-Eck”). During this event, the youth shall be informed about the European Region. It could be an event including music or sports as well as the award ceremony.

Financial plan:

The estimated costs for the proposed marketing activities are shown in table 1. The costs for a possible event together with the youth organization “Info-Eck” are not included as the “Info-Eck” might be a co-sponsor and bear a part of the expenditures. Furthermore the event is an optional activity. The costs for the possible app are also not included in the financial plan as this is optional.

Table 1. Rough financial plan for digital marketing activities

Rough financial plan	Expenditures in €
Google AdWords + Display	13.500,00 €
Facebook Advertising	9.000,00 €
Poster printing + installation	15.051,47
Sticker	400,00 €
Flyer	830,00 €
Shipment via newspaper	17.500,00 €
Shipment of stickers	900,00 €
QR-Code	150,00 €
Advertisement, Graphics, Design	2.000,00 €
Competition	2.000,00 €
Other expenditures	3.000,00 €
Personell costs for Facebook sites + account administration	4.500,00 €
Total	68.831,47 €

Source: Own elaboration

3. Questions for discussion

This case shows the ideas presented by the students, but as the project is still ongoing, leaves the outcome open. The reader shall be stimulated to discuss the following questions:

Question 1: How can the digital marketing activities be evaluated after executing them during the year 2015?

Question 2: Which kind of measurements can be obtained?

Question 3: Which additional or alternative measures can be taken to achieve the goal?

Question 4: Is Facebook still the right medium for communication with young people up to 25 years?

Question 5: Should the measures be spread also via other social networks such as Twitter, Pinterest or Instagram?

References

- Europaregion (2014). Oficial web. <http://www.europaregion.info/>. Accessed 03.12.2014.
- Europaregion (2014). Europaregion Tirol Südtirol Trentino. Facebook. <https://www.facebook.com/europaregion.info>. Accessed 03.12.2014.
- Europaregion (2014). Euroregio Tirol-BZ-TN. Twitter. https://twitter.com/euregio_tirol. Accessed 03.12.2014.
- Hong, H. (2013). Government websites and social media's influence on government-public relationships. *Public Relations Review*, 39(4), 346-356.
- Kammer, M. (2014). DIVSI U25-Studie: Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in der digitalen Welt. Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet. <https://www.divsi.de/publikationen/studien/divsi-u25-studie-kinder-jugendliche-und-junge-erwachsene-in-der-digitalen-welt/>. Accessed 03.12.2014.
- Knab, S., Rehm, M., & Dancu, S. (2013). Social Trends. Social Media, Tomorrow Focus Media GmbH. Tomorrow Focus Media Social Trends. http://www.tomorrow-focus-media.de/fileadmin/customer_files/public_files/downloads/studien/TFM_SocialTrends_SocialMedia.pdf. Accessed 03.12.2014.
- Moreno, A., Navarro, C., Tench, R., & Zeffass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, 41(2), 242-253.
- Platter, G. (Abteilung Südtirol, Europaregion und Außenbeziehungen, Hrsg.). (2013). Bericht des Tiroler Landeshauptmannes zu europäischer Integration und Außenbeziehungen 2013. https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/tirol-europa/tirolereuropapolitik/downloads/1200-Budgetrede_LH_2013.pdf. Accessed 03.12.2014.
- Stark, E. & Jud, K. (IFFI Förderverein, Hrsg.). (2014). Internationales Film Festival Innsbruck. Euregio & Kino. http://www.iffi-campus.at/?page_id=23. Access on 03.12.2014.
- Verčič, A. T., & Verčič, D. (2013). Digital natives and social media. *Public Relations Review*, 39(5), 600-602.
- Traweger, C. & Pallaver, G. (2014). Communication, cooperation, Integration in der Europa region Tirol-Südtirol-Trentino. Die Meinung der Bevölkerung. Innsbruck: Studia-Univ.-Verlag.
- Tiroler Tageszeitung. (2014). Europaregion Tirol will bei Familien und Sicherheit enger kooperieren. Oficial web. <http://www.tt.com/politik/landespolitik/9317353-91/europaregion-tirol-will-bei-familien-und-sicherheit-enger-kooperieren.csp>. Accessed 03.12.2014.
- Weinberg, T., Von, D. B., Pahrman, C., & Ladwig, W. (2014). *Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co (4. Auflage)*. Köln, GE: O'Reilly.
- <http://www.alpeuregio.org/index.php/de/uber-uns/die-europaregion-tirol-sudtirol-trentino>
- Mei-INFOECK (2014). Oficial page. <https://www.mei-infoeck.at/>. Accessed 03.12.2014.
- Couchsurfing Infos (2014). Wie funktioniert Couchsurfing in Deutschland?. Oficial web. <http://couchsurfing.de/>. Accessed 03.12.2014.

MARKETING SOCIAL EN INTERNET: ANÁLISIS DE LA CAMPAÑA “EL BLOG DE THEA”

M. Mercedes Galán Ladero (*Universidad de Extremadura,* **Francisco I. Vega Gómez**
España)

Resumen:

El presente trabajo analiza brevemente la campaña de marketing social realizada por la ONG “Plan Internacional” en Noruega bajo el nombre “El Blog de Thea”, en el cual trataba de concienciar a los ciudadanos de dicho país acerca de la problemática de los matrimonios infantiles que aún siguen vigentes en muchos países.

Comenzamos este estudio intentando dilucidar las implicaciones que subyacen bajo los conceptos de marketing social y e-WOM, tanto para distinguirlo del resto de modalidades de marketing no lucrativo como para conocer sus ventajas e inconvenientes, para a continuación analizar a los promotores de dicha iniciativa, el diseño de la misma y los objetivos planteados y logrados.

Abstract:

This paper briefly reviews the social marketing campaign conducted by the NGO "Plan International" in Norway under the name "Thea's Blog". It sought to raise awareness among citizens of the country on the issue of child marriage that are still in place in many countries.

We begin this study trying to figure out the implications that underlie the concepts of social marketing and e-WOM, to distinguish it from other forms of non-profit marketing and to understand their advantages and disadvantages. Then, we analyze the promoters of the initiative, its design and the objectives planned and achieved.

1. Introducción

El trabajo que se presenta a continuación trata sobre una de las ramas del marketing no lucrativo que ha sufrido los progresos más importantes en estos últimos años, sobre todo a partir de la década de los setenta, el marketing social.

Debemos empezar definiendo el concepto de marketing social, para, de esta manera, poder diferenciarlo de otras ramas del marketing no lucrativo con las que, a priori, cabría alguna confusión. Se han seleccionado para poner al lector sobre el tema, algunas de las definiciones de marketing social más conocidas y relevantes, las cuales se exponen a continuación.

- Kotler y Zaltman, en 1971, denominan dicha variedad del marketing como el “diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación, de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing”.
- Mushkat (1980) define el marketing social como “un proceso complejo que incluye la planificación, desarrollo, mantenimiento y/o regulación de relaciones de intercambio deseadas con relevancia pública”.
- En 1992, Kotler y Roberto proponen como concepto de marketing social “una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivos”.
- En 1999, Santesmases conceptualiza el marketing social como “una parte o aspecto particular del marketing que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general, o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se consideran perjudiciales”.

En resumen, el marketing social puede ser definido como aquel marketing no lucrativo que trata de influir en los comportamientos e ideas de los ciudadanos para lograr mejorar la calidad de vida y proteger y defender causas que se consideran justas.

Esto implica que el marketing social debe diseñar, implementar y controlar campañas, planes y programas que acaben con comportamientos que se consideran perjudiciales para la sociedad o que potencien aquellos otros que se consideran necesarios y positivos.

El caso analizado lleva a cabo una campaña de marketing social mediante el marketing viral en las redes sociales. Ahora bien, ¿qué es el marketing viral por redes o e-WOM? El “boca-oreja” o e-WOM es la capacidad de internet y de sus usuarios para poder relanzar una campaña con sus comentarios e influencia o para hacer que esta fracase.

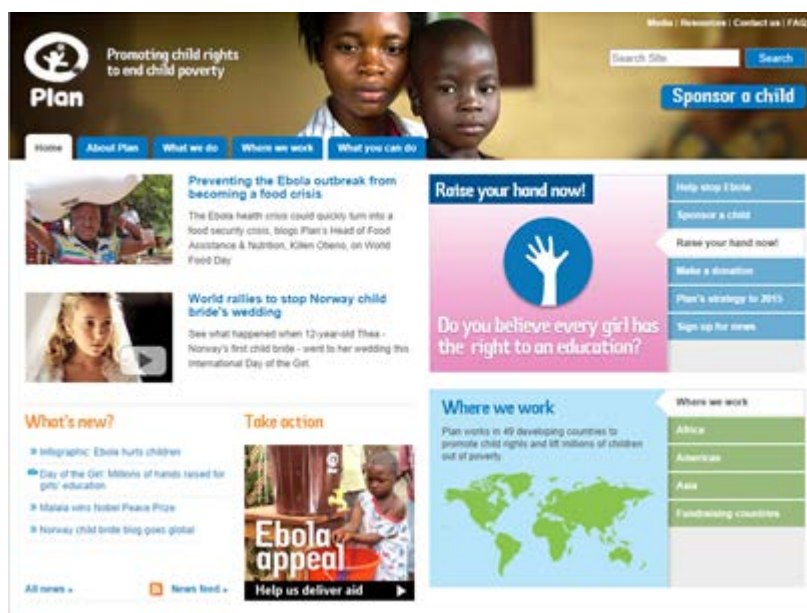
Son muchos los estudios que existen acerca del e-WOM, tales como los de Bickart y Schindler (2001), Duan (2001), Gruen (2006), Stewart y Pavlov (2002), así como otros más centrados en características más concretas como motivaciones e impactos (Dellarocas, 2006; Henning, 2004; Goldsmith y Horowitz, 2006; Fong y Burton, 2006) la credibilidad (Schindler y Bickart, 2001), el riesgo (Rogers, 1998; Richins y Root-Shaffer, 1988) o la manera en que está formada la red social (Phelps et al., 2004). Todos estos estudios vienen a demostrar la enorme importancia y capacidad de las redes creadas en internet para lograr alcanzar el objetivo planteado en una campaña, así como el poder creciente de los consumidores, tanto por la facilidad en el acceso a la información como por su papel como prescriptores de opinión, tal como podremos observar en el análisis de la campaña seleccionada.

El trabajo que se muestra a continuación analiza una campaña puesta en marcha por la ONG Plan Internacional. Plan internacional es una de las organizaciones internacionales de protección de los derechos de la infancia en el mundo más relevantes, especialmente en los países menos desarrollados, sin estar afiliada a ninguna ideología religiosa. Fue fundada en 1937 por el periodista británico John Langdon-Davies y se encuentra actualmente en 69 países. Ayuda directamente a más de 78 millones de niñas y niños, con cerca de 9.000 proyectos vigentes en 50 países de África, América y Asia en 2013.

El objetivo de la ONG es conseguir mejoras duraderas en la calidad de vida de los niños más necesitados de países en vía de desarrollo, a través de un proceso que una a las personas de todas las culturas, y les otorgue propósitos y valores a sus vidas. El nacimiento de PLAN (Figura 1) es la conjunción de las

voluntades de cuatro idealistas que en plena Guerra Civil española deciden trabajar por un bien común: el de los niños. El trabajo de los británicos John Langdon-Davies y Eric Muggeridge, el norteamericano Barton Carter y la australiana Esme Rodgers, son el punto de partida de una historia que en 2012 cumplió 75 años y hoy en día beneficia directamente a 78 millones de niños y niñas de todo el mundo.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de Plan International



Fuente: [<http://www.plan-international.org/>], a fecha 17/10/2014.

La campaña que se va a analizar trata de sensibilizar a la población acerca de un problema real y patente como es el del matrimonio de niñas menores de 18 años con hombres mayores de edad, las cuales no eligen ese matrimonio, sino que es convenido por su padre, cabeza de familia, el cual puede incluso decidir la edad a la que ese matrimonio se va a hacer efectivo y a la que va a ser consumado.

Es un problema que geográficamente se sitúa en los continentes africanos y asiático, vinculados a la ideología religiosa islámica, si bien, se observa en otros focos con escaso desarrollo económico como algunas zonas localizadas de América Latina y Caribe.

Según algunos estudios de la ONU y de su fundación para los derechos de la infancia (UNICEF) para el año 2013, actualmente más de 14 millones de niñas son forzadas a casarse cada año, muchas de ellas con tan sólo 8 años de edad, siendo los lugares más frecuentes Asia Meridional y África Subsahariana, si bien, esta práctica también se da en algunas partes de América Latina, el Caribe y Medio Oriente, tal como ya se ha comentado. En Níger, el 77% de las mujeres entre 20 y 24 años se casaron antes de cumplir los 18. En Bangladesh, la tasa era del 65%.

Figura 2. Enlaces matrimoniales en masa en Palestina.



Fuente: [<http://revoluciontrespuntocero.com/>], a fecha 17/10/2014.

De especial repercusión mediática fue el caso de Rawan, una niña yemení de tan sólo 8 años que falleció en su noche de bodas, al mantener relaciones sexuales con su marido de 40 años.

Este hecho causó un gran revuelo mediático y presión internacional, tanta que se llevó una propuesta de ley para establecer la edad legal de matrimonio en 16 años, pero fue rechazada alegando que era una ley anti-islámica, pues la Sharia establece que la edad para contraer matrimonio debe ser antes de que las niñas empiecen a ovular, habiéndose casado el propio Mahoma con la hija de su mejor amigo cuando ésta tenía tan sólo 6 años y él 53, si bien, el matrimonio se consumó cuando Aisha bint Abi Bakr tenía 9 años (Wikipedia, 2014).

Por tanto, se trata de un problema real que surge del subdesarrollo, la pobreza y la escasa formación educativa, pues la mayor parte de los padres dan a sus hijas en matrimonio por conveniencia económico-social y para evitarse el mantenimiento de las mismas, y que geográficamente está muy localizado, con consecuencias tan graves como el abandono escolar temprano, los embarazos a edades muy tempranas y, en algunas ocasiones, hasta la muerte de las propias niñas por la brutalidad de sus maridos adultos.

2. Desarrollo del caso

El blog de Thea es una campaña diseñada por la ONG “Plan Internacional” en Noruega, en la cual una niña de 12 años, Thea, abre un blog en internet para contar los detalles de su próximo enlace matrimonial, que se celebraría el 11 de octubre de 2014, día internacional de los derechos de las niñas. En este blog cuenta su vida y sus sentimientos, detallando paso a paso todos los preparativos de su enlace. Más llamativo que su matrimonio, aún si cabe, es la manera en la que éste se va a realizar, pues sus padres se lo han comentado a un mes de la celebración del enlace y es su madre quien ha decidido quién será su futuro marido, un hombre de 37 años llamado Geir.

En este blog los ciudadanos, la mayoría de ellos indignados y escandalizados, otros incrédulos, leían cómo es el matrimonio desde los ojos de una niña que aún se encuentra en su etapa infantil, su perspectiva de las cosas, sus dudas, la confianza, respeto y obediencia ciega en las decisiones de sus padres, sus miedos,...

El blog es escrito literalmente como si fuese una niña de 12 años (faltas de ortografía o sintaxis, emoticonos, expresiones concretas,...) y es acompañado de fotos de la misma chica en varias situaciones. Se podría decir que se trata de la vida de cualquier niña noruega de 12 años, sólo que en este caso las fotos son de trajes de novia, invitaciones a boda, lencería para la luna de miel, pasteles y dulces de banquete matrimonial,...

El blog de Thea ha supuesto toda una revolución para los noruegos, tanto por el tema tratado como por su repercusión mediática y sus consecuencias.

Figura 3. Imágenes subidas al blog de Thea.



Fuente: [<http://theasbryllup.blogg.no/>], a fecha 17/10/2014.

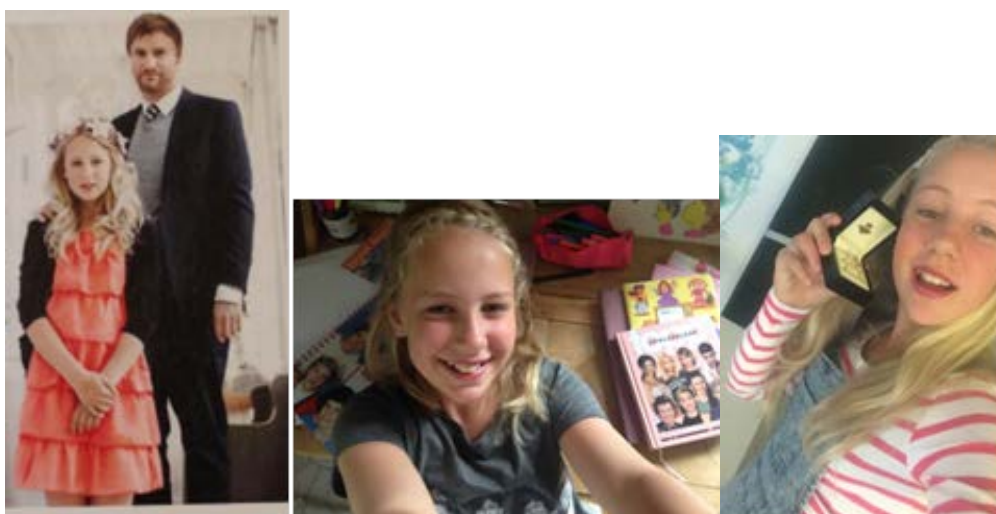
2.1. Producto

La ONG busca concienciar a la población sobre el problema y lograr su implicación sentimental y su oposición a esta idea.

Plan Internacional ofrece a los ciudadanos noruegos mediante esta campaña la posibilidad de participar en la presión para erradicar esta brutal y anacrónica práctica y, haciéndose socio, la oportunidad de colaborar con las actividades de la ONG para llevar a cabo sus programas contra el matrimonio infantil y a favor de los derechos de la infancia y la mejora de la vida de los niños.

La campaña en sí, tal como se ha comentado, fue la creación de un blog en internet en el que una niña de 12 años contaba que se iba a casar el día internacional de los derechos de la niña y mostraba su visión del matrimonio y los preparativos de su enlace. Después del enorme éxito de la campaña y dada la repercusión mediática alcanzada se preparó un enlace para grabar en video y se colgó en la red. En éste, se podían ver todos y cada uno de los pasos que se seguían para preparar a Thea para la boda (maquillaje, peluquería, vestido,...) y ella entraba en un iglesia para celebrar el enlace en medio de cientos de personas. El video termina con Thea diciendo NO a la pregunta del sacerdote y marchándose entre aplausos, con una advertencia final sobre las miles de niñas que son obligadas a casarse cada año.

Figura 4. Algunas Imágenes subida al blog de Thea con su futuro marido, con el anillo y con sus deberes de clase.



Fuente: [<http://theasbryllup.blogg.no/>], a fecha 17/10/2014.

A continuación se enumeran algunos de los post más comentados y visitados:

- Inicio del blog: en este primer post Thea se presenta y dice la edad que tiene, el lugar de residencia, quiénes son sus padres, el colegio al que asiste y la noticia que le acaban de dar, que se casa en un mes.
- En el segundo post cuenta sus sentimientos sobre la noticia, su confusión y los resultados de su búsqueda en internet de qué y cómo es una boda.
- Thea aparece en el tercer post con la prueba de los vestidos de novia (su madre no le deja escoger el vestido rosa, porque es demasiado infantil), con 4 trajes diferentes, en los que más bien parece una niña que va a hacer una la primera comunión más que una novia. A continuación, Thea escribe sobre el anillo de bodas (por supuesto, tienen que hacerle uno a medida, pues no entra en sus pequeños y finos dedos ninguno de los diseñados para mujeres adultas) que le gustaría tener y sube varias fotos de sus favoritos, terminando por desear que su futuro esposo acierte con los que le gustan a ella.
- La visita de su futuro marido fue uno de los post más comentados, sobre todo al ver que se trataba de un hombre mucho mayor que ella. Geir tiene 37 años, 25 años más que ella.
- Empiezan los problemas: otro post muy comentado y que causó bastante indignación fue la prohibición de su madre de invitar a sus amigos del colegio y de asistir al mismo. Según cuenta Thea está contenta, porque ya no tiene que asistir más al colegio, pero le entristece tener que ser ya una mujer y no volver a ver a sus amigos y ni siquiera poder invitarlos a la boda, mostrando además unas invitaciones bastante infantiles creadas por ella misma para la ocasión.

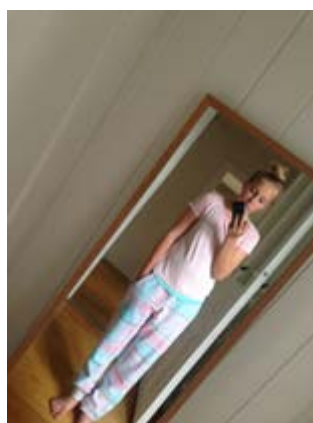
Figura 5. Algunas Imágenes subida al blog de Thea triste por no poder invitar a sus compañeros de clase, con las invitaciones a su boda y con uno de los dulces del enlace.



Fuente: [<http://theasbryllup.blogg.no/>], a fecha 17/10/2014.

- La luna de miel: su madre ha elegido que de luna de miel Thea irá a París, por lo que está muy contenta, ya que allí es donde está Disneyland, que le encanta. Esto supone para los lectores gran indignación, pues Thea no va a París como una niña, sino como una esposa, surgiendo el contraste entre la celebración de la luna de miel y el parque de atracciones infantil.
- El pastel de bodas: otro post de Thea fue la selección del pastel de bodas, escogiendo además pasteles con muñecos infantiles para probar.
- La noche de bodas: el más polémico de todos los post fue el de sus dudas sobre la sexualidad y sus preguntas acerca de si tendría que comprarse lencería como la que aparece en las modelos de internet, pues le gusta mucho su actual pijama, el cual no tiene nada que ver con la ropa interior de las fotos que ve.
- Los dos últimos post son relacionados con su futuro y con la música de la ceremonia. Ella quiere ser veterinaria, pero no podrá, pues tiene que dejar el colegio y su madre le ha dicho que no necesita trabajar, sino cuidar de sus hijos y su casa. El post final cuenta que le gustaría contar en su enlace con Marion Raven, quien acudirá, porque es amigo de un amigo de su futuro marido.

Figura 6. Foto de Thea en pijama infantil.



Fuente: [<http://theasbryllup.blogg.no/>], a fecha 17/10/2014.

2.2. Precio

El precio para los ciudadanos es la implicación emocional que supone, si bien, existe un precio monetario para todos aquellos que quieran aportar su dinero haciéndose socios o realizando una aportación económica concreta para seguir luchando por los derechos de los niños y evitar vejaciones de los más vulnerables, tales como el matrimonio infantil, el acceso a la educación,...

Para la organización que lleva a cabo la campaña el precio ha sido 0 euros, pues el blog se ha realizado en una plataforma de blgs gratuitos por internet (no tendría mucha credibilidad que una niña de 12 años pagase por hacerse un blog en internet dada la enorme cantidad de plataformas que los ofertan de manera gratuita). Tanto Thea como Geir han colaborado con la ONG de manera gratuita, por lo que las personas que han participado como “actores” en la campaña tampoco han supuesto un coste para organización.

Podemos decir, por tanto, que el enorme impacto conseguido por la ONG no ha supuesto coste económico para la misma, alcanzando a cientos de miles de potenciales socios a través de internet y del impacto en medios de comunicación.

2.3. Distribución

La distribución de la campaña se hizo mediante las redes sociales e internet, creando un blog ad-hoc al que se podía acceder desde cualquier punto del planeta, si bien, por el idioma en que se escribe se hace solo accesible para aquellos que hablan noruego.

En una segunda fase se realizó una distribución en los medios de comunicación de masas, pues éstas se hicieron eco de la enorme popularidad y del revuelo mediático creado por la campaña.

La tercera vía de distribución de esta campaña fue un vídeo en la web de Youtube y en la suya propia, en el cual se simulaba la boda de Thea con todo lujo de detalles, y en la que ella responde que no, que no desea casarse.

2.4. Promoción

No se realizó campaña de promoción alguna, sino que se lanzó en internet el blog y fueron los propios lectores del blog los que lo promocionaron mediante sus comentarios y compartiendo en Facebook y Twitter. Podemos decir, por tanto, que se trata de una promoción viral.

2.5. Objetivos conseguidos

En tan solo unas horas consiguió 78.000 comentarios en Twitter, decenas de miles de comentarios en Facebook, cientos de comentarios en el propio blog y más de 500.000 visitas al mismo, sólo en su primer día.

Decenas de personas llamaron a la policía para denunciar el caso y pedir que evitasen esa boda, creándose incluso grupos por las redes sociales para pedir que esa boda no se celebrase jamás. Algunos noruegos incluso se presentaron ante las comisarías de policía y los servicios sociales para quitar la patria potestad de la niña a sus padres.

Por tanto, podemos decir que la ONG Plan Internacional ha conseguido dos objetivos fundamentales de una manera muy clara. En primer lugar ha logrado concienciar a la población noruega de uno de los problemas más graves que azotan a la infancia en los países menos desarrollados, como es el matrimonio infantil forzado. Por otra parte, ha obtenido una mayor notoriedad de su imagen de marca como organización que lucha por los derechos de los niños en todo el mundo, consiguiendo ser nombrada por miles de personas en sus perfiles personales de redes sociales y por los medios de comunicación, obteniendo de manera totalmente gratuita una promoción bastante importante, tanto en términos de espacios temporales como en términos de costes económicos.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Considera que es una práctica ética casar a las hijas para asegurarles una manutención que, de otro modo, los padres no pueden proporcionarles?

Cuestión 2. ¿Considera que se deben respetar tradiciones, culturas y/o prácticas religiosas que no respetan una edad mínima para contraer matrimonio?

Cuestión 3. ¿Qué se puede hacer para evitar estas prácticas matrimoniales de niñas menores con hombres de una edad muy superior a la suya, a los que ni siquiera ellas eligen?

Cuestión 4. ¿Qué medidas tomaría en los países donde se practican estos matrimonios concertados de niñas para acabar con esta práctica o para concienciar a los padres de lo negativo de ella?

Cuestión 5. ¿Considera que una niña está preparada para tener hijos cuando biológicamente su cuerpo se encuentra preparado, cuando comienza a ovular?

Referencias

Anderson, E. W., & Salisbury, L. C. (2003). The formation of market-level expectations and its covariates. *Journal of Consumer Research*, 30, 115 – 124.

- Aparici, E. (2003). Seis modelos de éxito del marketing viral. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 58, 54 – 59.
- Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 4, 291 – 295.
- Arndt, J. (1967). Word of mouth advertising: a review of the literature (An Advertising Research Monograph). Nueva York: Advertising Research Foundation.
- Benavides, C., & Miquel, M. J. (2009). El Marketing Viral en el ámbito del correo electrónico: una aproximación al proceso. Bilbao, España: Actas del Congreso del XXI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, 16 – 18 de septiembre.
- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31 – 40.
- Bone, P. F. (1995). Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments. *Journal of Business Research*, 32(3), 213 – 223.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350-362.
- Chang, C.-C., & Chin, Y.-C. (2011). Comparing consumer complaint responses to online and offline environment. *Internet Research*, 21(2), 124 – 137.
- Chittenden, L., & Rettie, R. (2003). An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 203 – 217.
- Cruz, D., & Fill, C. (2008). Evaluating viral marketing: isolating the key criteria. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(7), 743 – 758.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms”. *Management Science*, 49(10), 1407 – 1424.
- Dellarocas, C. (2006). Strategic manipulation of internet opinion forums: implications for consumers and firms. *Management Science*, 52(10), 1577 - 1593.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008). The dynamics of online word-of-mouth and product sales: and empirical investigation of the movie industry. *Journal of Retailing*, 84(2), 233 – 242.
- Fong, J., & Burton, S. (2006). Electronic word-of-mouth: a comparison of stated and revealed behavior on electronic discussion boards. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 61 – 70.
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communications. *Marketing Science*, 23(4), 545 - 560.
- Goldsmith, R. E., & Horowitz, D. (2006). Measuring motivations for online opinion seeking. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 3 – 14.
- Grönholt, L., & Martensen, A. (2009). The Influence of Tie Strength in word-of-Mouth Communication: A segmentation approach. Nantes, France: Proceedings of the 38th EMAC Conference.
- Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2005). eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59(4), 449 - 456.
- Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2004). Electronic word-of-mouth: motives for and consequences of reading customer articulations on the Internet. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 51 – 74.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Heras, M. (2003). Marketing viral, el contagio positivo para su negocio. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 58, 50 – 53.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. *The Journal of Consumer Research*, 17(4), 454 – 462.
- Huang, C. C., Lin, T. C., & Lin, K. J. (2008). Factors affecting pass-along email interactions (PAEIs): Integrating the social capital and social cognition theories. *Electronic commerce Research and Applications*, 8, 160 – 169.

- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992). *Marketing Social*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An approach to planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3 - 12.
- Mushkat Jr, M. (1980). Implementing public plans: the case for social marketing. *Long Range Planning*, 13(4), 24 - 29.
- Penelas, A., Galera, C., Galán, M., & Valero, V. (2012). *Marketing Solidario: el marketing en las organizaciones no lucrativas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Phelps, J. E., Lewis, R., Mobilio, L., Perry, D., & Raman, N. (2004). Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: Examining consumer responses and motivations to pass along email. *Journal of Advertising Research*, 44(4), 333 - 348.
- Plan España (2014). <http://plan-espana.org/>. Consultada a fecha 20/11/2014.
- Plan Internacional. (2014). Página web oficial. http://plan-international.org/?set_language=en. Consultada a fecha 20/11/2014.
- Plan Noruega. (2014). Página web oficial. <http://www.plan-norge.no/stoppbryllupet>. Consultada a fecha 17/10/2014.
- Porter, L., & Golan, G. J. (2006). From subservient chickens to brawny men: a comparison of viral advertising to television advertising. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 30 - 38.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 46 - 54.
- Revolución Tres Punto Cero. (2014). Página web oficial. <http://revoluciontrespuntocero.com/>. Consultada a fecha 17/10/2014.
- Richins, M. L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied customers: A pilot study. *The Journal of Marketing*, 47(1), 68 - 78.
- Richins, M. L., & Bloch, P. H. (1991). Post-purchase product satisfaction: Incorporating the effects of involvement and time. *Journal of Business Research*, 23(2), 145 - 158.
- Richins, M. L., & Root-Shaffer, T. (1988). The role of involvement and opinion leadership in consumer word-of-mouth: an implicit model made explicit. *Advances in Consumer Research*, 15, 32 - 36.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd Edition). New York: Free Press of Glencoe.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing: conceptos y estrategias* (4ª Edición). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Schindler, R. M., & Bickart, B. (2005). 'Word of Mouth:' Referable, Consumer-Generated Information on the Internet. In C. Hauvgedt, K. Machleit, & R. Yalch. (Eds.), *Online Consumer Psychology: Understanding and Influencing Behavior in the Virtual World* (pp. 35 - 61). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Serrano, M. R. (2007). Comunicación viral y creatividad. *Revista creatividad y sociedad*, 11, 202-226.
- Sicilia, M., & López, M. (2009). Influencia del boca a boca en el proceso de compra: una aplicación al sector turístico. Bilbao, España: Actas del XXI Congreso Nacional de Marketing AEMARK, 16 - 18 de septiembre.
- Steffes, E. M., & Burgee, L. E. (2009). Social ties and online word of mouth. *Internet Research*, 19(1), 42 - 59.
- Stewart, D. W., & Pavlou, P. A. (2002). From consumer response to active consumer: measuring the effectiveness of interactive media. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 376 - 396.
- Theas Bryllupsblogg. (2014). Blog de Thea. <http://theasbryllup.blogg.no>. Consultada a fecha 20/11/2014.
- Wikipedia. (2014). Página web oficial. www.wikipedia.org. Consultada a fecha 20/11/2014.
- Youtube. (2014). 12-year-old Thea's wedding to 37-year-old Geir. <https://www.youtube.com/watch?v=CrPkpa-NL1I>. Consultada a fecha 17/10/2014.

EL ÉXITO DEL ACTIVISMO SOCIAL BAJO LA TÁCTICA DE MARKETING VIRAL: DEL #ICEBUCKETCHALLENGE AL #WAKEUPCALL”

Pedro Cuesta Valiño (*Universidad de Alcalá, España*)

Víctor Santamaría Rodríguez
Enrique Sobrino Navarro

Resumen:

Este verano de 2014 hemos visto cómo la organización estadounidense sin ánimo de lucro ALS, centrada en la concienciación para los casos de Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA), ha visto fuertemente incrementadas sus donaciones. Dicho aumento exponencial en tan corto periodo de tiempo se ha debido a una campaña de marketing viral - #IceBucketChallenge -, que ha sabido aprovechar los canales de internet y redes sociales para su amplia y rápida difusión a nivel global.

En este artículo veremos cuáles han sido las claves del éxito desde el punto de vista de la comercialización, como el aprovechamiento de la sinergia colectiva en las relaciones públicas, el ego o la marca personal. Por último, mostraremos iniciativas similares posteriores, que a raíz del #IceBucketChallenge han seguido la misma estrategia para darse a conocer.

Abstract:

This summer of 2014, we could appreciate how the United States Organization ALS, based on the awareness about issues related to Amyotrophic Lateral Sclerosis (ALS), has highly increased its donations. This exponential rise in a so short term has been produced due to a viral marketing campaign – the #IceBucketChallenge -, knowing how to exploit the internet and social webs channels to reach this fast and loud diffusion at worldwide level.

In this paper we will see which are the keys to success from the point of view of marketing, like the use of the collective synergy on public relationships, the ego, or the personal brand. Finally, we will show how subsequent initiatives, following the #IceBucketChallenge, have kept the same strategy to be disclosed.

1. Introducción

Para el sector de la comunicación, el desarrollo del Internet 2.0 ha supuesto la proliferación de nuevos canales adaptados al público, así como una notable facilitación en cuanto a la gestión y segmentación automática de los millones de usuarios que cada día interactúan en la red.

Desde el punto de vista de la comercialización, la creación de esta nueva dimensión (y nos referimos a tal como “dimensión” porque lo que empezó como un simple canal, ya no se puede decir que sea solo eso), supone un campo de estudio en el que aún quedan muchos temas sin explorar.

Uno de ellos es el activismo social en la red, el cual, a medida que ha ido evolucionando, ha pasado de tener una posición meramente informativa (recordemos los twits que sirvieron a los revolucionarios egipcios para coordinarse durante la Primavera Árabe en 2010) a ir implicándose cada vez más en la raíz del problema, tomando protagonismo en primera persona y ya no solo quedándose en la sinergia colectiva, sino también en la suma de aportaciones individuales. Lo que empezó con un acto de rebeldía comunitario, ha evolucionado hacia una perspectiva mucho más arraigada en la personalidad de todos nosotros: el ego.

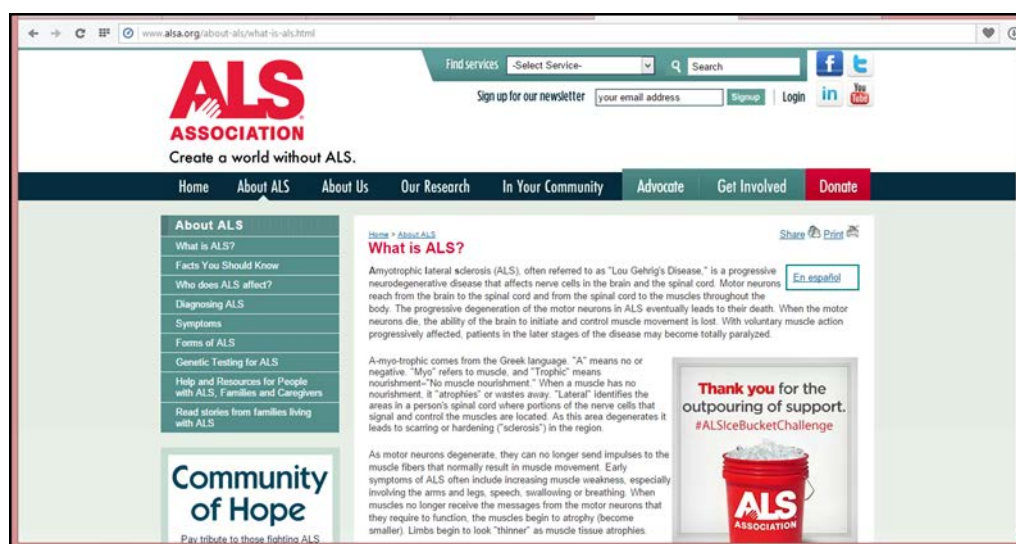
Se puede comprobar cómo el espíritu innato colaborativo, la necesidad de sentir el reconocimiento de nuestros allegados, el miedo por la reprobación e incluso en un plano más racional, el deseo de conseguir grandes beneficios económicos (no por el dinero en sí, ya que es por una causa caritativa, sino por el reto que ello presenta); han conseguido aprovechar estos nuevos canales digitales para crear una nueva táctica de marketing viral.

¿En qué consiste el “Ice Bucket Challenge”?

Instagram, Twitter, Facebook y YouTube se han visto desbordados por uno de los fenómenos virales del momento. Cantantes, deportistas, actores y periodistas se han unido al reto del cubo de hielo, que consiste en arrojarse por encima el agua de un cubo lleno de hielos, colgar el vídeo en las redes sociales, donar dinero y por último, retar a tres o cuatro personas más para que lo lleven a cabo en menos de 24 horas.

El desafío fue creado por ALS, una organización sin fines de lucro que tiene como principal fin la protección, el cuidado y sobre todo asistencia a las personas que padecen de Esclerosis Lateral Amiotrófica, a través de una interconectada red que tiene como sede principal Estados Unidos. Además, cuenta con un programa de investigación a nivel global, con la labor de descubrir tratamientos y una posible cura para la enfermedad.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de ALS.



Fuente: [http://www.alsa.org], a fecha 11/11/2014.

El objetivo de ALS es recaudar fondos para la Esclerosis Lateral Amiotrófica degenerativa; para estudiar la enfermedad que se origina cuando las células del sistema nervioso - llamadas moto neuronas - disminuyen su funcionamiento y mueren, causando una parálisis muscular degenerativa. Dicha afección empeora lentamente y cuando los músculos en el área torácica dejan de trabajar, se vuelve difícil o imposible respirar sin asistencia mecánica.

El desafío fue iniciado por el ex jugador de la primera división estadounidense de béisbol, Pete Frates, a quien le fue diagnosticada esta enfermedad en Marzo de 2012. El reto que comenzó en Estados Unidos, se lanzó para todas las personas que quisieran concienciar al mundo de esta enfermedad, y gracias a las redes sociales, se ha expandido por todo el planeta.

Por otro lado, mucha gente afirma que en realidad no se está ganando conciencia ni dinero para la ALS Foundation. Algunos opinan que si bien muchos se suman al reto, pocos buscan información sobre el trastorno y saben en qué consiste realmente.

Otros muchos realizan el vídeo pero aparte de no interesarse por la enfermedad, tampoco donan dinero, siendo inútil esta acción desde el punto de vista de los objetivos esperados con la iniciativa: concienciación y recaudación. De hecho, la idea inicial se ideó para que el público no se arrojara solo el cubo de agua fría por encima, sino que fundamentalmente donase los 100 dólares.

Algunos manifiestan considerarlo un acto de auto-indulgencia y narcisismo, donando dinero a una causa que ni se molestan en conocer solo por quedar bien. En Internet hay opiniones en ambos bandos, y desde luego a nadie le ha dejado indiferente.

De todas maneras, ALS Foundation y organizaciones asociadas corroboran el éxito de la campaña, pues a día de hoy, el fenómeno Ice Bucket Challenge que comenzó el pasado 29 de julio de 2014, ha recaudado más de 94.3 millones de dólares.

2. Desarrollo del caso

2.1. Introducción

El marketing de relaciones o marketing viral constituye un regreso al pasado, pero con las tecnologías actuales, pero ahora es necesario añadir a esto las nuevas tecnologías de cometido de bases de datos e Internet como sistema de gestión y comunicación con un número elevado de usuarios. Desde esta óptica, el establecimiento del marketing de relaciones supone una orientación a largo plazo que beneficia a todas las partes implicadas en el intercambio y requiere, por tanto, compromiso y confianza para la consolidación de comportamientos cooperativos. En consecuencia, la relación con los usuarios se erige como pilar fundamental, sobre todo en esta nueva etapa dominada por Internet, donde los mercados adquieren una dimensión global y las organizaciones superan las barreras geográficas y temporales. La penetración de Internet está provocando cambios en la estructura de la mayoría de los sectores, los productos incorporan cada vez más información y, por tanto, las organizaciones tienen que ser conscientes de estos cambios para poder adaptarse a las necesidades de los usuarios y hacer frente a la competencia. Así, el uso de la red favorece una relación personalizada e individualizada con un gran número de usuarios, lo que permite la implantación del denominado marketing uno a uno (one to one).

El enorme éxito cosechado por el Ice Bucket Challenge –tanto a nivel de concienciación y divulgación de la terrible enfermedad como de obtención de ingresos para la causa- ha generado que muchos publicistas y expertos en comunicación se preguntasen cuál ha sido la fórmula para que esta iniciativa viral se haya convertido en un referente de marketing social en el 2014. ¿Cómo se ha diseñado esta combinación viral?, y en caso de que no fuese una fórmula o conjunto de variables, ¿cuál ha sido el ingrediente secreto? ¹

Muchos afirman que si este tipo de ideas no se han dado anteriormente en grandes corporaciones, con equipos creativos expertos en marketing, ha sido precisamente porque no es algo que se haya generado a través de un brainstorming en una oficina, o una técnica de generación creativa del estilo, sino que es algo que más bien se le ocurre a alguien en un momento de aburrimiento, calor veraniego y lucidez intelectual.

Otros en cambio, sostienen que cada punto de esta iniciativa ha sido estudiado rigurosamente con antelación, y que lo que a priori pudiera parecer que fuese una idea de un adolescente americano aburrido, lleva un trasfondo psicológico, mercadotécnico y social muy estudiado.

Fuera de este debate de si la fórmula ha sido creada a conciencia o no ha sido más que un cúmulo fortuito y no planificado de situaciones favorables para la propagación viral de este fenómeno, está claro que detrás del Ice Bucket Challenge hay unos fuertes pilares desde el punto de vista del marketing y la publicidad.

¹ Cordasco, Paul. *The Ice Bucket Challenge, The Selfie and The Consumer's Close-up*. PubMatic, Agosto de 2014.

Desde este punto de vista de la comercialización, se hace patente la buena confección del producto desde la primera etapa de su ciclo de vida, ya que se ha lanzado al mercado en el momento adecuado y de la mejor manera posible. Al tratarse de un cubo de agua helada, qué mejor época del año que el verano para empezar su propagación. Es evidente que de no haberse lanzado en verano, nunca hubiese alcanzado tanto éxito. El cliente potencial es todo aquel que forme parte de alguna red social, por lo que la estrategia de contra segmentación amplía mucho la capacidad de maniobra – e ingresos- de esta campaña. Por último, es un producto sencillo, con reglas simples y plazos definidos.

En cuanto a la expansión viral de la misma, hay dos pilares que fundamentan su éxito. El primero de ellos es el propio canal de distribución: las redes sociales.

La revolución digital del internet ha supuesto que todo vaya más rápido; empezando por lo más técnico como la gestión integrada de datos, la logística o el e-commerce, y abarcando hoy día hasta las propias relaciones humanas. Las personas estamos mejor conectadas (que no quiere decir que lo estemos más, pero eso sería materia de otro debate), con una mayor capacidad de comunicación y una facilidad enorme para transmitir a nuestros círculos personales y profesionales nuestros gustos y pensamientos.

La diferencia del Ice Bucket Challenge con otras campañas publicitarias es que ha sabido aprovechar el canal de distribución al nivel más privado y personal de cada eslabón, pues son los propios consumidores los que a través de hashtags simples pero descriptivos (#IceBucketChallenge), nominan a sus mejores amigos, compañeros de trabajo o personas con las que quieren fortalecer lazos personales. Se establece así una relación de intercambio win-win, en la que las tres partes ganan:

1. La ALS Association gana con cada transacción.
2. La persona que es nominada se siente apreciada por el que le ha nominado, pues solo se pueden hacer un número limitado de nominaciones, y esto supone al candidato la obligación de elegir entre su red social. De este modo, el que es retado se siente querido y consecuencia de ello es la fuerte estabilidad de la cadena de transmisión de la iniciativa.
3. El que realiza el reto y dona dinero aumenta su carisma, ya que lo hace de un modo en el que todo su círculo recibe el mensaje: “Soy generoso”. Esto produce tanto una apreciación de su marca personal por la aceptación social que supone el donar dinero a causas benéficas, como un aumento de su ego por adquirir la sensación de que está haciendo algo bueno por la sociedad.

La diferencia del Ice Bucket Challenge con otras donaciones es que en esta campaña es imposible donar de manera anónima, estando obligado el consumidor a mostrarle a todo su círculo social lo generoso que es.

Desde el punto de vista del marketing, esto último tiene relación con las propias características del producto a comercializar. Cuando hacemos una donación, podemos pensar que la hacemos de manera altruista en el sentido más puro de la palabra, pero no es así, pues toda relación de intercambio en la que se da algo, también se recibe algo (aunque sea a nivel subconsciente). Por ejemplo, si nosotros donamos todos los meses 10€ a Médicos Sin Fronteras, lo hacemos porque pensamos que la sensación de sentirnos bien con nosotros mismos por el hecho de colaborar con causas benéficas, tiene un precio igual o inferior a 10€. Si en cambio no donamos dinero, sino que asistimos semanalmente a ayudar en una fundación sin ánimo de lucro, también estaremos ante el caso anterior, ya que el precio de un producto no se compone únicamente de la parte monetaria.

De este modo, el Ice Bucket Challenge ofrece un valor añadido con respecto a las campañas de donaciones anónimas: si toda tu red social es consciente de tu donación, tanto el ego como la valoración de la marca personal recibidos serán altamente superiores para el mismo precio del producto: el importe de la donación. Por el lado contrario, la no-realización del reto también puede suponer una mancha en su imagen personal, por lo que a pesar de ser una relación de intercambio pasiva (no se realiza el reto pero a cambio se obtiene mala imagen), también sería un precio a considerar.

Y con este análisis relacional llegamos al siguiente factor para el éxito de la iniciativa: la participación de personas influyentes.

Esta parte se corresponde con el área de comunicación, más centrada en la venta personal y las relaciones públicas.

Citando a Miguel Santesmases en su libro *Marketing: conceptos y estrategias* (pp. 631-632),

“La venta personal es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico y se recibe, de forma simultánea e inmediata, respuesta del destinatario de la información [...] En cualquier caso, la finalidad es argumentar y convencer al comprador potencial de los beneficios que le reportará la compra del producto.”

Cuando alguien reta a un amigo a continuar con el reto, desde el punto de vista de la comercialización, éste está ejerciendo la venta personal; le habla del producto (donación para la ALS Association), le argumenta los beneficios de realizar el reto (aceptación social y diversión, poniéndose a sí mismo como ejemplo) y espera una respuesta del cliente potencial (tanto activa por la realización del reto, como negativa-pasiva, ya que solo dispone de 3 días para hacerlo).

El segundo elemento de la campaña de comunicación son las relaciones públicas, en las que volviendo a citar a Santesmases en el mismo libro (p. 739), narra que:

“[...] integran un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa o entidad.

Las relaciones públicas se llevan a cabo fomentando la generación de noticias y comunicados, [...], demostraciones, [...] y otros actos que atraigan la atención de los medios de comunicación y de los públicos a los que se dirigen, con la finalidad de transmitir mensajes favorables sobre el producto o la empresa que los comercializa.”

Cuando un famoso se arroja el agua helada por la cabeza, la televisión hace eco de ello, se habla en la radio de su hazaña e incluso se crean artículos en los periódicos. Así pues, personajes con una alta reputación como Cristiano Ronaldo o Bill Gates han sabido aprovechar esta oportunidad para participar en el Ice Bucket Challenge, con la repercusión social en todos los medios que ello conlleva.

Por tanto, podemos concluir que lo que en un principio pudiera parecer una campaña simplona e inocente, cuenta con una interrelación de los elementos de marketing más fuertes que a día de hoy conocemos.

2.2. Modas similares

La iniciativa del Ice Bucket Challenge se ha convertido en una de las mayores campañas de marketing de la historia de internet, que ha conseguido movilizar a cientos de miles de personas de todo el mundo, tanto anónimas como famosas, para recaudar fondos para la investigación de la ALS.

Pero lo que hoy en día muchos se preguntan es cuál va a ser el siguiente paso. La campaña ha conseguido una repercusión que nadie esperaba y un nivel de difusión viral y seguimiento como pocas veces se ha visto, por lo que no es de extrañar que al Ice Bucket Challenge le hayan salido multitud de imitadores. A continuación se muestran algunas de las iniciativas y campañas que están intentando convertirse en el nuevo viral:

Lather Against Ebola Challenge.

Uno de los grandes problemas que recientemente ha azotado a la sociedad (sobre todo por el miedo de las autoridades a que se propagase en el primer mundo) es el Ébola, el cual ha causado la infección de más de 3.000 personas y más de 1.500 han muerto en Guinea y Liberia, así como Sierra Leona y Nigeria. Por dicho motivo se ha lanzado una campaña que ha inundado Twitter y Facebook, ayudando a crear conciencia acerca de este virus, que se ha cobrado vidas de personas sin recursos económicos o sanitarios.

El objetivo de esta campaña es alertar a otros sobre la necesidad de la higiene para protegerse de la epidemia de Ébola. Por ello, en lugar de las donaciones en efectivo, se anima a los participantes a donar barras de jabón y botellas de antiséptico, con las que se puede prevenir su expansión.

Bear Mace and Waterboarding Challenge.

La campaña Bear Mace and Waterboarding Challenge es una imitación del Ice Bucket Challenge, que consiste en echarse cubos de agua con el fin de dar visibilidad en la sociedad sobre el suicidio de veteranos. Un desafío poco original, dado que es una imitación del Ice Bucket Challenge, aunque ayuda a tomar conciencia sobre la situación de estas personas y a ayudar a estas personas a sentir el reconocimiento de sus allegados.

Taco Beer Challenge.

Taco Beer Challenge, es una campaña que consiste en comerte un taco y beberte una cerveza, para ayudar a los que defienden el derecho de abortar. Esta campaña ha tenido un gran éxito en Estados Unidos, ya que es algo sencillo y agradable, ¿a quién no le gusta comer tacos y beber cerveza? Pero más allá de esto, con la campaña Taco Beer se busca que nuestras ideas sean valoradas y escuchadas, para así mostrar nuestras opiniones al mundo utilizando las redes sociales como canal.

Rubble Bucket Challenge.

Algunos palestinos han creado su propia e irónica versión del Ice Bucket Challenge para captar la atención sobre la crisis actual en Gaza. Éste es conocido como el Desafío del Cubo de Escombros; una campaña que invita a los usuarios a lanzarse un cubo lleno de arena, grava y otros materiales de los edificios que han sido destruidos durante siete semanas de ofensiva militar israelí. Esta campaña busca tanto la solidaridad con Gaza como detener de una vez la brutal matanza de civiles palestinos.

Rice Bucket Challenge.

Rice Bucket Challenge es una variante y respuesta al desafío del cubo de hielo, la cual se inició en la India y se extendió a otras naciones del sur de Asia. Mientras que el original Ice Bucket Challenge ha involucrado participantes a verter un cubo de hielo sobre sus cabezas y donar a la Asociación ELA, Rice Bucket Challenge implica la donación de un cubo de arroz a una persona carente de recursos.

El Rice Bucket Challenge tuvo también un doble objetivo: poner en relieve el valor del agua derrochada por el Ice Bucket Challenge y paliar en medida de lo posible el hambre.

No Ice Bucket Challenge.

Básicamente este reto es para aquellos que quieren donar o participar en alguna causa pero no están dispuestos a tirarse un cubo de agua helada o realizar otro tipo de actividades. Consiste en lo mismo, pero sin mojarse, en la acepción más literal de la palabra.

'Wake Up Call'.

Wake Up Call es una campaña de recaudación de dinero para Unicef, y consiste en hacerse un selfie cuando te despiertas. Al igual que la original, utiliza el reclamo de los famosos con el objetivo de no solo mostrar el selfie de la celebridad en cuestión sin maquillar, enseñar parte de su dormitorio o invitar a ser como ellos, sino mostrar una imagen más humana de las personas con una acción viral que ayuda a los demás.

En todos y cada uno de estos retos, el espíritu innato colaborativo, la necesidad de sentir el reconocimiento de nuestros allegados y el deseo de conseguir grandes retos, han conseguido aprovechar estos nuevos canales digitales para crear una nueva táctica de marketing viral.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Realmente se han conseguido resultados tangibles de cara a la lucha contra la Esclerosis Múltiple Amiotrófica?

Son muchos los que discrepan acerca de los resultados reales de esta famosa campaña, argumentando que la mayoría de los que participaban activamente en el cubo de agua fría, luego en realidad no donaron dinero.

Figura 2. Banner de agradecimiento en la web oficial de ALS.



Fuente: [<http://www.alsa.org>], a fecha 11/11/2014.

No obstante, la ALS nos cuenta cómo gracias a esta campaña, ha conseguido recaudar en poco más de un mes más de 94,3 millones de dólares (71,4 millones de euros). Por si esto fuese poco, lo que la ALS aprecia más aún no ha sido todo este dinero para la asociación, sino el fuerte impacto que ha tenido la iniciativa a nivel de concienciación y difusión de dicha enfermedad, que es precisamente uno de los motivos iniciales por los que se creó la ALS.

Cuestión 2. ¿Cómo ha influido la utilización de las redes sociales en el éxito del *Ice Bucket Challenge*?

Las redes sociales han sido la plataforma para la correcta difusión de esta iniciativa. Se trata de espacios privados en donde el consumidor se siente relajado y seguro, con capacidad para elegir sus contenidos y recibir solo información de las personas, organizaciones o eventos que le interesan.

Gracias a esta seguridad proporcionada por las redes sociales, junto con la capacidad de poder compartir contenido multimedia y el hecho de que prácticamente todo el mundo tiene integrada una cámara de vídeo en su teléfono, se han podido elaborar campañas de este tipo.

Si a ello le sumamos que hoy día la comunicación es mucho más fácil y las relaciones personales son a nivel global, tendremos una alta capacidad potencial para utilizar el marketing viral en nuestras campañas de comunicación.

Cuestión 3. ¿Sería aconsejable hacer hoy día campañas como el *Ice Bucket Challenge*?

En publicidad, la creatividad es un factor muy importante de la calidad. Por ello, como hemos podido comprobar con las modas posteriores al Ice Bucket Challenge, seguramente sería un fracaso si creásemos una iniciativa similar a ésta.

No obstante, podemos quedarnos con la base: las herramientas de marketing que han hecho que esta campaña haya sido altamente exitosa por todo el mundo, para crear en un futuro nuevas campañas creativas y originales. Las más importantes son:

1. Utilización de las redes sociales.
2. Creatividad en la comunicación.
3. Hacer que el consumidor participe activamente en la actividad.
4. Apelar al ego.

4. Conclusiones

Si hacemos un análisis en profundidad de la campaña y movimiento del Ice Bucket Challenge, podemos ver cómo gracias a una conjunción de elementos de marketing aplicados a las nuevas tecnologías, podemos conseguir una amplia y rápida difusión a nivel mundial de nuestra campaña de comunicación.

Desde el punto de vista del producto, debe ser simple, con reglas claramente definidas y fáciles de acometer por cualquier persona, además la campaña debe hacer partícipe al consumidor incrementando de este su autoestima, por otro lado lanzar el producto en un momento adecuado puede ser una de las claves de que nuestro producto tenga éxito, en el caso del Ice Bucket Challenge se lanza en la estación de verano donde los consumidores potenciales están deseando refrescarse por las altas temperaturas, de este modo la campaña es más apetecible, con ello estaremos contra segmentando el mercado y podremos abarcar a más consumidores potenciales.

En cuanto a la comunicación, hemos visto cómo un hashtag conciso pero a su vez informativo - #IceBucketChallenge - puede ser el elemento que diferencie nuestra campaña de promoción entre el éxito o el fracaso. A su vez, se comprueba que el uso de venta personal y relaciones públicas también es aplicable dentro del marco digital, con la participación de famosos y la implicación activa de los medios de masas en nuestra campaña de comunicación.

Desde el punto de vista del precio, la relación de intercambio también es muy simple: una parte dona 100 dólares, (aunque en España han surgido alternativas más baratas, como 10€), algo insignificante dada la causa caritativa y lo que recibe es un aumento de su reputación social, así como de su ego.

En relación a la distribución del fenómeno, el uso de las redes sociales ha supuesto uno de los pilares fundamentales del éxito del Ice Bucket Challenge, ha servido como plataforma mundial para la rápida

propagación de una iniciativa viral y social, desde la gestión integrada de datos hasta las relaciones humanas y todo esto en pocos meses.

En el año 2014 que estamos, hoy día es prácticamente impensable crear una campaña publicitaria sin el apoyo de cualquier plataforma socio-digital porque en el soporte digital todos los consumidores están comunicados y hay mucha facilidad para transmitir información a nuestros más allegados.

Otro dato a considerar con respecto al uso de la plataforma social-digital, es la representación de medios libres, bilaterales y democráticos, en los cuales tenemos la posibilidad de retroalimentar, censurar y criticar con libertad todo aquello que nos parezca injusto. Esta reflexión también ha sido clave para el éxito de la campaña de Ice Bucket Challenge.

Por otro lado en relación con la distribución del fenómeno del Ice Bucket Challenge podemos encontrar que se ha utilizado un canal más privado, pues son los propios consumidores los que a través de hashtags simples pero descriptivos (#IceBucketChallenge), nominan a sus mejores amigos, compañeros de trabajo o personas con las que quieren fortalecer lazos personales, a consecuencia se establece así una relación de intercambio win-win, en la que las tres partes ganan, por un lado la asociación gana con cada transacción, por la parte del receptor, se siente apreciado y participa de la cadena de la iniciativa y por último el que realiza el reto aumenta su aceptación en la sociedad dado que está haciendo algo bueno para ella.

Con respecto al éxito de las nuevas campañas estas deberán buscar la utilización de las redes sociales, la creatividad en la comunicación, hacer que el consumidor participe activamente en la actividad, mostrando los resultados conseguidos gracias a sus aportaciones y por último apelar al ego.

El marketing viral encaja entre los usuarios por los cambios acontecidos en el consumidor, que ya no se limita a ser el oyente de los mensajes publicitarios, sino a ser partícipe de ellos. Por lo tanto al marketing viral, es la consecuencia y la respuesta de un cambio: el que estamos viviendo en nuestros días a nivel tecnológico y audiovisual. Estos canales cambian los contenidos y la estructura de todos los medios en general y de Internet en particular.

Para terminar el artículo, hemos visto cómo el marketing ha sabido cumplir a la perfección con su cometido en esta ciencia: conectar a la empresa (en este caso sin ánimo de lucro) con el consumidor, haciendo de nexo entre la organización y los consumidores. Hemos considerado realmente interesante este caso porque a pesar de que pudiese parecer a priori como algo improvisado o fortuito, hemos visto que detrás de todo esto subyacen fuertes elementos de mercadotecnia, los cuales apenas habían sido estudiados en profundidad para el campo del marketing viral aplicando las redes sociales.

Referencias

- A.L.S.A.: Amyotrophic Lateral Sclerosis Association (2014). página web oficial. <http://www.alsa.org>. Consultada a fecha 11.11.2014.
- Barrett, D. (2014). Wake Up Call: the new Ice Bucket Challenge?. The telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/technology/social-media/11144671/Wake-Up-Call-the-new-Ice-Bucket-Challenge.html>. Consultada a fecha 01.11.2014.
- Cordasco, P. (2014). The Ice Bucket Challenge, The Selfie and The Consumer's Close-up. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140820022313-5213150-the-ice-bucket-challenge-the-selfie-and-the-consumer-s-close-up>. Consultada a fecha 01.11.2014.
- Durán, M. E. (2014). Lo que el Ice Bucket Challenge nos puede enseñar. NEO marketing on the go. <http://www.revistaneo.com/universidades/u-blog-marta-elizalde-dur%C3%A1n/6831-lo-que-el-ice-bucket-challenge-nos-puede-ense%C3%B1ar.html>. Consultada a fecha 01.11.2014.
- Gandara, I. (2014). El reto 'Ice Bucket Challenge' se extiende a todo el mundo. Expansión.com. <http://www.expansion.com/2014/08/19/entorno/1408452574.html>. Consultada a fecha 05.11.2014.
- Geifman, A (2014). ¿En qué se parece el Ice Bucket Challenge al Planeta de los Simios?. Merca2.0. <http://www.merca20.com/en-que-se-parece-el-ice-bucket-challenge-al-planeta-de-los-simios/>. Consultada a fecha 08.11.2014.
- Marketingdirecto.com (2014). 9 desafíos que podrían convertirse en el nuevo Ice Bucket Challenge. Página web oficial. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/9-desafios-que-podrian-convertirse-en-el-nuevo-ice-bucket-challenge/>. Consultada a fecha 03.11.2014.

- Oliver, B. (2014). ¿Qué es el marketing viral?. About en español. <http://tendenciasweb.about.com/od/memes-y-viralidad/a/QuE-Es-El-Marketing-Viral.htm>. Consultada a fecha 15.11.2014
- Del pino, C. (2007). Nueva era en la comunicación comercial audiovisual: el marketing viral. *Pensar la publicidad*, 1(2), 63-75.
- López, M. T., Sixto, J. G., & Castillo, M. G. (2011). Social Networks and Viral Marketing: Repercussion and Incidence in the Construction of the Media Agenda. *Palabra clave*, 14(1), 53-65.
- Santesmases, M. M. (2011). *Marketing: conceptos y estrategia* (6th Ed.). Madrid, ES: Pirámide.
- Santesmases, M. M., Herrera, J. S., Blanco, T. P., & Sanz, M. J. M. (2009). *Fundamentos del marketing*. Madrid, ES: Pirámide.
- Rigo, E. (2014). Cómo se originó y qué psicología hay detrás del “ALS Ice bucket challenge”. *Omicrono/ciencia*. <http://www.medciencia.com/como-se-origino-y-que-psicologia-hay-detras-del-als-ice-bucket-challenge/>. Consultada a fecha 05.11.2014.

LA REALIDAD AUMENTADA COMO HERRAMIENTA DE INNOVACIÓN EN MARKETING: “EL CATÁLOGO DE IKEA REDECORA TU CASA”

Luis Manuel Cerdá Suárez (*Universidad de Valladolid, España*)



Jon Casado Gómez

Joaquín Casas Albertos

Virginia Jimeno Calle

Álvaro José Monedero Carreras

Carolina San Isidro Martín

Resumen:

Con los nuevos catálogos de IKEA se puede ver, desde una plataforma móvil, cómo es posible la utilización de la realidad aumentada en el ámbito del marketing electrónico para todos y cada uno de los productos que se ofertan por la empresa: desde una mesa hasta una lámpara, pasando por otros muchos artículos. Todo esto es posible gracias a esta tecnología que está en auge, y continúa creciendo hoy en día; con aplicaciones en distintos campos como la medicina, el turismo, la arquitectura y gracias, a IKEA, también en el hogar. La finalidad de la Realidad Aumentada, aplicada al catálogo de IKEA, es permitir una experiencia que combina el mundo virtual con el real, ofreciendo una perspectiva de los productos sin necesidad de comprarlos y llevarlos a casa, para ver si gustan o no en el hogar.

En este caso se describe cómo se ha pasado de imaginar cómo quedarían en casa los productos que se pueden encontrar en los catálogos o en la tienda, a ver cómo quedarían en realidad gracias a un dispositivo móvil. La experiencia expuesta en este caso puede ser la base, en organizaciones sociales, públicas y no lucrativas, para optimizar la creatividad y el esfuerzo colectivo de innovación mediante una tecnología, como la realidad aumentada, con una amplia gama de posibilidades.

Abstract:

With the IKEA's new catalogues it is possible to appreciate from a mobile platform, how to use of the augmented reality in the field of the electronic marketing for several products offered by the company: from a table up to a lamp and also other articles. This is possible due to a new technology that is growing nowadays, with applications in different fields such as medicine, tourism, architecture, and thanks to IKEA, also at home. The purpose of the augmented reality applied to IKEA's catalogue is to enjoy an experience that combines virtual and real world, by offering an overview of the products without buying them.

This paper describes how several items exposed in catalogues or in stores can be a reality thanks to a mobile device. The experience here described can be useful in social, public and non-profit organizations to optimize creativity and collective effort of innovation through a new technology with a wide range of possibilities.

1. Introducción

En este trabajo describimos el caso de la multinacional sueca IKEA, empresa fundada en el año 1943 por Ingvar Kamprad con el objetivo de atender las necesidades de las personas con diversos productos a un precio reducido, como bolígrafos, marcos, relojes... Desde su inicio, IKEA siempre ha destacado por su carácter innovador. Así, dos años después de su fundación, IKEA comenzó a publicitarse en periódicos locales y a utilizar un servicio por correo, lo que resultaba innovador para la época, como sostiene Abril (2008). En 1948 introduce la venta de muebles; la gran acogida que tuvo este aspecto llevó a que, tres años más tarde, apareciese el primer catálogo, permitiendo la venta a una mayor escala, tal y como lo conocemos actualmente. Tras expandirse por sus países vecinos, IKEA llegó a España (Badalona) en el año 1996. Un año más tarde, la entidad se incorpora a Internet con la página: www.IKEA.com para, en el año 2000, facilitar el comercio online.

IKEA ha logrado internacionalizarse, con más de 330 tiendas repartidas en más de 45 países a día de hoy, como podemos apreciar en la figura 1. En este sentido, el clásico logo de 1951 ha ido evolucionando hacia un diseño más moderno, hasta que en 1983 adoptó los colores del país del que procede, identificando más todavía el concepto de IKEA con la cultura sueca, como informa la propia empresa (Inter IKEA System, 2014).

Figura 1. Evolución del Logo de IKEA a lo largo de su historia.



Fuente: [http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html], a fecha 25/10/2014.

IKEA, básicamente, ofrece un conjunto de productos asequibles para la mayoría de personas combinando funcionalidad, calidad, diseño y valor; siempre, teniendo presente la sostenibilidad. Para IKEA, los clientes representan un aspecto muy importante, afirmando que, trabajando juntos se consigue fomentar el ahorro en ambas partes. Así, la multinacional visita cientos de hogares, con el objetivo de conocer las necesidades y deseos de los clientes para, posteriormente, crear diseños innovadores (Cerdá, 2012).

Así como IKEA ha introducido la Realidad Aumentada en su nuevo catálogo interactivo, el uso de esta tecnología ya se ha venido utilizando en diferentes entornos (Alcaide et al., 2012); por ejemplo, Realidad Aumentada como servicios de emergencia y militares; a la hora de mostrar instrucciones de evacuación de edificios o información interactiva en mapas; en simulación de vuelos y trayectos terrestres; apoyo en tareas complejas como el montaje, el mantenimiento o en medicina, con la cirugía sirviendo como manual; en el sector turístico, con guías interactivas para los visitantes, como en juegos, educación... (Emprendedores, 2014).

Figura 2. La aplicación de la Realidad Aumentada desde diferentes dispositivos.



Fuente: [<http://www.androidsis.com/ikea-lanza-una-aplicacion-de-realidad-aumentada/>], a fecha 25/10/2014.

Como se puede observar en la página web de IKEA: www.IKEA.com, esta compañía introdujo en el año 2013 los nuevos catálogos interactivos, basados en la tecnología de la Realidad Aumentada en los que, mediante la cámara de un dispositivo móvil o una tablet, se puede ver cómo quedarían en casa algunos de los productos que son ofertados en el catálogo. Por ejemplo, es posible utilizar la aplicación con el catálogo digital, pero sería de utilidad el catálogo físico como referencia, funcionando así la aplicación de manera mucho más rápida (Rodríguez, 2008).

Este catálogo, a día de hoy, cuenta con nuevas funcionalidades, como una nueva galería de vídeos relacionada con cada página, una de imágenes y la posibilidad de explorar una habitación hasta en 360°/180°, usando los sensores del teléfono o dispositivo móvil. Además, la aplicación facilita el proceso de compra ya que permite tener información actualizada de productos (tamaños, colores, precios...), tiendas y ofertas especiales; así como crear listas de compra, consultar la disponibilidad de un producto y ver dónde recogerlo en la tienda, entre otras muchas posibilidades.

2. Desarrollo del caso

Según un reciente estudio de *Havas Group* (2013), en España actualmente el 75% de los usuarios de telefonía móvil tienen un smartphone, un dato que resulta muy útil ya que el uso de la Realidad Aumentada se hace imposible sin este tipo de dispositivos.

Fijándonos en otro estudio reciente realizado por *IAB* (Interactive Advertising Bureau, 2012), 4 de cada 10 internautas encuestados se muestra interesado en el uso de la Realidad Aumentada. Entre algunas de las características clave que destacan los encuestados, distinguimos: el acceso a información, la comodidad que supone para el usuario y la necesaria demanda previa del consumidor.

Pues bien, a partir de lo que conocemos sobre la Realidad Aumentada, se pueden enumerar las **principales ventajas** que tiene su uso (Cerdá, 2012):

- Las campañas publicitarias que utilizan la Realidad Aumentada generan una gran viralidad y visibilidad de la empresa y del producto.
- El rol que ejerce el consumidor cambia; ya no es pasivo, sino activo. El cliente participa e interactúa con la Realidad Aumentada, pasando a combinar el mundo virtual y el real y viendo así una experiencia innovadora.
- La Realidad Aumentada integra diferentes elementos virtuales en un entorno real, el cual es manipulable. Todos los elementos virtuales deben estimular una experiencia única entre marca y cliente.
- Se pasa de una visión tradicionalista de la publicidad, basada en la repetición y cuanto más grande el anuncio mejor, a una más inteligente: una publicidad en la que lo importante es involucrar al cliente, hacerle la vida más fácil; envolviéndole en una experiencia única que recuerde, y le resulte original y agradable.

Gracias a la Realidad Aumentada, IKEA incorpora novedades tecnológicas que están al alcance de cualquier persona que disponga de un dispositivo móvil (smartphone, tablet, iPad...). En este sentido, ver cómo resultan los productos de su catálogo en la propia casa, antes de realizar la compra, cuenta con múltiples ventajas:

- Permite hacerse una idea de cómo el artículo seleccionado quedaría en casa, sin necesidad de comprarlo y así acudir a la tienda, una vez que se haya tomado la decisión de compra.
- Ahorro de dinero y, sobre todo, de tiempo invertido para la compra.
- Amplia variedad de productos para la elección.
- El uso de tecnologías innovadoras resulta atractivo para el consumidor.
- Fomenta el entusiasmo del usuario a la hora de comprar nuevos productos.

El catálogo de IKEA consigue colocar los productos seleccionados en el catálogo de forma 3D en el hogar, pudiendo explorarlos en 360°/180° mediante los sensores del dispositivo. A continuación se describe un ejemplo de la aplicación de esta tecnología.

Así, para poner esto en práctica, necesitamos el catálogo y el dispositivo móvil:

Catálogo de IKEA.

Dispositivo móvil.



Figura 3. Pasos a seguir en la utilización del catálogo.



Fuente: [http://mundoikea.com/nuevos-catalogos-ikea-2015-cocinas-banos-armarios-colchones-y-dormitorios/5863], a fecha 02/11/2014.

Los pasos a seguir en la utilización del catálogo IKEA, utilizando para ello la Realidad Aumentada, se describen a continuación:

El **primer paso** es el de conseguir el catálogo de productos de IKEA, el cual se puede encontrar en formato digital o físico; de este último modo, la aplicación funcionará mucho más rápido.

Una vez que ya se tiene el catálogo, hay que **descargar la aplicación móvil** que proporciona IKEA desde su propia página web, y que se puede encontrar en el siguiente enlace: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ikea.catalogue.android>

Una vez que se tenga la aplicación instalada en el dispositivo móvil, se han de **escanear** las páginas con el símbolo: + ; el cual indica que se dispone de más información aparte de la que se muestra de los artículos de dicha página del catálogo. En caso de trabajar con el catálogo digital, se ha de presionar sobre “**información adicional**”, en lugar de escanear el símbolo anterior.

Completados todos estos pasos, a través de la pantalla del dispositivo móvil se observará el artículo seleccionado como si estuviese físicamente en la casa del usuario.

A continuación se puede observar cómo, en un mismo escenario, pueden verse distintos artículos del catálogo:

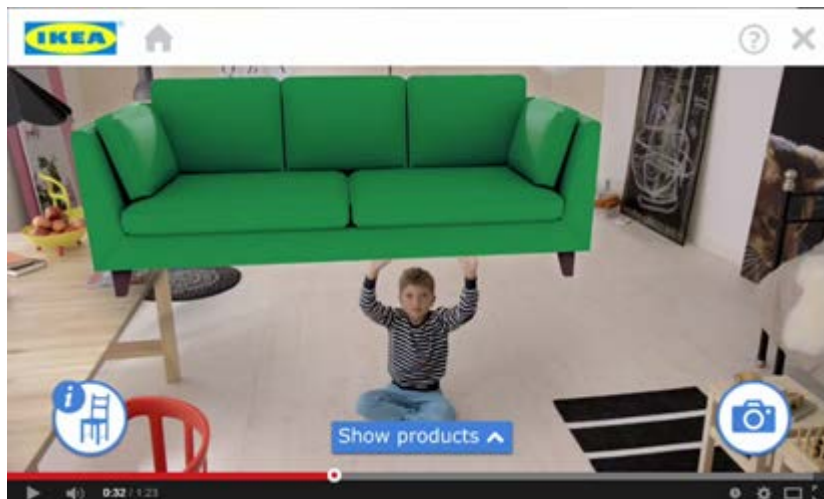
Figura 4. La Realidad Aumentada del catálogo de IKEA.



Fuente: [http://www.elmundo.es/yodona/blogs/techtaciones/2013/08/07/ikea-se-apunta-a-la-realidad-aumentada.html], a fecha 02/11/2014.

En las políticas de marketing de IKEA siempre resalta su carácter familiar, mostrando que el hecho de que la gente tenga que montar sus propios muebles –cosa que define mucho a la empresa– pueda ser algo divertido y que permita compartir momentos en familia. Esto ha servido como punto de partida en numerosos anuncios y campañas publicitarias de IKEA. Por ejemplo, en el anuncio del catálogo con Realidad Aumentada del 2014, se puede ver cómo los miembros de una familia se divierten, eligiendo los diferentes muebles del hogar.

Figura 5. Un último ejemplo de la Realidad Aumentada en IKEA.



Fuente: [<https://www.youtube.com/watch?v=MIROUI0yRr0>], a fecha 25/10/2014.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Tras la lectura del caso, ¿cuáles son los beneficios de la Realidad Aumentada como herramienta de Marketing en general?

Como ya se ha explicado en apartados anteriores, e informa IAB Spain (2012) en el IV Estudio sobre Mobile Marketing, se pueden dividir los beneficios de la Realidad Aumentada como herramienta de Marketing en las siguientes cualidades:

- Interactividad con el consumidor.
- Innovación y creatividad.
- Factor sorpresa como herramienta de publicidad.

Por una parte, se encuentra el aspecto de interactividad con el consumidor en tiempo real, donde el usuario cuenta con un gran abanico de posibilidades dentro de la aplicación. Esto se puede ver en sectores como la industria, en las que se cuenta con un manual de instrucciones interactivo en donde el operario elige qué piezas montar, y la aplicación explica cómo realizar el montaje. De esta forma, es posible motivar a los usuarios en la realización de la tarea y que disfruten con la aplicación.

Otra característica a tener en cuenta es la de la innovación en la utilización de la Realidad Aumentada, ya que las aplicaciones que han ido apareciendo en los últimos años han revolucionado el mercado al ofrecer nuevas funcionalidades que resultan muy atractivas, y que llaman la atención de una gran parte del mercado de la tecnología móvil. Como ejemplo, en el sector turístico, las nuevas aplicaciones con Realidad Aumentada permiten ver cómo eran realmente edificios que, actualmente, se encuentran en ruinas; únicamente enfocándolos con la cámara del dispositivo móvil (Maciá y Gosende, 2010).

Aunando las dos características anteriores, se obtiene el tercer aspecto que hemos destacado en la Realidad Aumentada como herramienta de Marketing: el factor sorpresa en lo relativo a la publicidad. La interactividad y, sobre todo, la innovación proporcionan un gran atractivo a la hora de publicitar el producto, atrayendo así la atención del público hacia el producto.

Cuestión 2. Avanzando en la misma idea, ¿cuáles son los beneficios de la Realidad Aumentada en el caso particular de IKEA?

Como hemos visto en el desarrollo del caso, la Realidad Aumentada superpone objetos virtuales a la realidad que se ven a través de dispositivos móviles; de lo que se trata es de enriquecer la experiencia como usuarios y posibles clientes. En este aspecto, la interactividad es clave: la posibilidad de lograr que un anuncio cobre vida genera una serie de resultados muy positivos.

Con esta reciente acción de marketing, IKEA ha explotado todo su potencial publicitario, que no es poco; cuando se escucha la palabra IKEA, a todo el mundo se le viene a la cabeza su famoso eslogan: *“Bienvenido a la república independiente de mi casa”*. Esta idea ha marcado un antes y un después en la forma de publicidad de IKEA, en el sentido de que, desde entonces, han tratado de que su publicidad esté creada de forma más personal. Por ello, con la realidad aumentada encontraron el medio perfecto para dirigirse al consumidor de manera más emocional, pero también transmitiendo sus productos globalmente. Esto lo consiguen gracias a que esta tecnología les permite que cada usuario tenga su propia aplicación y catálogo, por lo que se habla de una publicidad totalmente personalizada y exclusiva de cada cliente, ya que cada uno la utilizará de manera diferente; no como actualmente, en que existe un único anuncio publicitario para todos los tipos de consumidores existentes. Por eso esta tecnología, aparte de ser innovadora, provoca un mayor impacto en la persona que la consume y deja en ella un mayor recuerdo del producto.

Cuestión 3. ¿Qué elemento de las campañas comerciales de IKEA fomentan la Realidad Aumentada?

La comunicación humana es el ejemplo básico de interactividad (Havas Media, 2013). A causa de ello, muchos de los sistemas complejos que detectan y reaccionan a la conducta humana son denominados "interactivos". En este caso, este sistema complejo es la realidad aumentada y bajo esta perspectiva, la interacción incluye respuestas a las actividades físicas humanas, por ejemplo el movimiento, crucial a la hora de utilizar la aplicación de IKEA, ya que lo que proponen con su catálogo interactivo es que se vayan probando diferentes muebles en distintas zonas de nuestro hogar. Actualmente se están utilizando este tipo de actividades físicas en sus anuncios promocionales sobre la herramienta, en los que se ven una actividad familiar, cuya idea es dar una imagen divertida de la aplicación.

Probando los distintos artículos del catálogo y seleccionándolos en función del gusto de cada uno, se ejerce otro tipo de interactividad, en este caso persona-máquina. Este comportamiento cambia en función de cómo lo experimente cada persona; es por ello que se trata de una herramienta completamente personalizada e interactiva.

Cuestión 4. Una de las ventajas de la Realidad Aumentada (RA) es su extensión hacia distintas áreas geográficas o mercados... En un futuro en países subdesarrollados, ¿cómo se aplicará la RA desarrollada en este caso?

Actualmente esta tecnología está dirigida hacia un público cuyo poder adquisitivo es medio-alto y que, tras utilizar la aplicación, es muy probable que terminen adquiriendo un producto de la marca IKEA; es decir, que la multinacional sueca ha enfocado esta herramienta con fines comerciales. En este aspecto, se cree que esta novedosa aplicación en un futuro se dividirá en diversas ramas, tanto las que permitan que IKEA genere beneficios a través de sus catálogos interactivos y la venta de sus muebles, como en el aspecto benéfico (Alcaide *et al.*, 2012).

“IKEA Foundation” ha ayudado a 78 millones de niños y niñas de la India donando más de 108 millones de euros a UNICEF, por lo que se puede deducir que, tras el paso del tiempo y la normalización del uso de esta tecnología, la realidad aumentada se encaminará a ayudar a los países subdesarrollados y en vías de desarrollo.

Avanzando un poco, en este punto que acabamos de comentar, nos atrevemos a plantear la siguiente cuestión: *¿Y cómo es posible que la realidad aumentada ayude a este tipo de países?*

Bien, poniéndose en la piel de un voluntario/a que viaja a la India para la ayuda en la creación y posterior enseñanza en una escuela primaria, si el voluntario/a lleva su dispositivo móvil con la aplicación de IKEA instalada y un catálogo (que contenga mobiliario típico de una escuela), podrá colaborar en tiempo real en la creación de la escuela.

Una vez que la estructura de la escuela esté construida, lo siguiente que se haría es solicitar el mobiliario correspondiente; pues bien, habitualmente las ONG (en este caso UNICEF) realizan envíos masivos de material, el cual puede llegar a ser “desaprovechado”. Para optimizar y entregar los materiales necesarios con mayor urgencia, el voluntario/a podría utilizar su catálogo y su móvil para ir amueblando

“virtualmente” toda la escuela; tras haber colocado y solicitado todos los muebles, este pedido se solicitaría al almacén de IKEA más cercano y, por lo tanto, minimizaríamos los tiempos de entrega y el tiempo que tardarían los niños y niñas en dar uso a la nueva escuela.

4. Conclusiones

En este caso se ha expuesto la idea de la innovación en el marketing de la compañía IKEA, donde se observa la gran influencia que tienen las nuevas tecnologías, como la Realidad Aumentada, en las campañas publicitarias y sobre todo en el público en general, que se ve atraído por las mismas.

En el ámbito de la Realidad Aumentada, esta tecnología ha venido incrementando su importancia en el sector de la tecnología, especialmente en las aplicaciones para dispositivos móviles en donde IKEA ha innovado en el ámbito de la actividad comercial mediante una estrategia de marketing totalmente diferenciada que ha llamado la atención de su público.

Por lo tanto, nuestra conclusión es que, uniendo lo novedoso y el factor sorpresa de las campañas basadas en la realidad aumentada, se suele generar una publicidad viral y altamente interactiva que permite a los clientes sumergirse en el gran mundo de la tecnología. Por ejemplo, facilita a los clientes percibirlo como algo real y, teniendo en cuenta la facilidad de uso y la posibilidad de personalización, resulta altamente atractivo.

Este nuevo tipo de publicidad está claramente dirigido hacia los usuarios de dispositivos móviles inteligentes que, como hemos visto, crecen de manera exponencial a medida que pasa el tiempo, creando así un medio publicitario con un gran potencial; que será enormemente explotado en los años venideros.

En nuestra opinión, en IKEA son expertos en las campañas de marketing que llevan a cabo porque son generalmente muy innovadoras y virales, ya que fomentan que los usuarios compartan su experiencia con las campañas; creando así un efecto expansivo que, junto con las emociones transmitidas, consiguen que con cada una de las campañas nadie quede indiferente.

Referencias

- Alcaide, J. C., Calero, R., Hernández, R., & Sánchez-Bayton, R. (2012). *Geomarketing: Marketing territorial para vender y fidelizar más*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Anguita, J. M. (2013). IKEA lanza su catálogo electrónico 2014 con Realidad Aumentada. <http://www.androidsis.com/ikea-lanza-una-aplicacion-de-realidad-aumentada/>. Consultada a fecha 25/10/2014.
- Barrie, C. A. (2008). *Estrategia de comunicación de IKEA*. Madrid, España: Instituto de Empresa.
- Cerdá, L. M. (2012). *Gestión empresarial de la demanda: un enfoque de procesos*. Madrid, España: ECOBOOK.
- Havas Media. (2013). *Panorama Mobile, un medio imprescindible*. http://www.lacomunidadpublicitaria.com/files/field/file/havas_panorama_mobile_datos_julio13.pdf. Consultada a fecha 25/10/2014.
- IAB Spain Research. (2012). *IV Estudio IAB Spain sobre Mobile Marketing: Informe de resultados*. <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/09/IV-Estudio-IAB-Spain-sobre-Mobile-Marketing-Versi%C3%B3n-Completa.pdf>. Consultada a fecha 25/10/2014.
- Inter IKEA Systems. (2014). *Acerca del Grupo IKEA*. http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html. Consultada a fecha 25/10/2014.
- Inter IKEA Systems. (2014). *El concepto IKEA*. http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html. Consultada a fecha 25/10/2014.
- Inter IKEA Systems. (2014). *Energía y recursos*. http://www.ikea.com/ms/en_SG/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/. Consultada a fecha 25/10/2014.
- Inter IKEA Systems. (2014). *Historia del Grupo IKEA*. http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/history/1940_1950.html. Consultada a fecha 25/10/2014.
- Maciá, F., & Gosende, J. (2010). *Marketing online: Estrategias para ganar clientes en Internet*. Madrid, España: Anaya Multimedia.

- Pastor, J. (2013). IKEA y la Realidad Aumentada, muebles virtuales en iOS y Android. <http://www.xatakamovil.com/aplicaciones/ikea-y-la-realidad-aumentada-muebles-virtuales-en-ios-y-android>. Consultada a fecha 25/10/2014.
- Revista Emprendedores Nº 206. (2014). Experiencias en primera persona, p. 66.
- Rodríguez, I. (2008). Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información (3ª Edición). Madrid, España: Pirámide.

MARKETING RELACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DA ESTeSC

Nuno Fortes (*Instituto Politécnico de Coimbra, ESTGOH, Portugal*) **Carla Marques**
Madalena Eça de Abreu (*Instituto Politécnico de Coimbra,*
ISCAC Coimbra Business School, Portugal)

Resumo:

Actualmente, as instituições de ensino superior (IES) encontram-se em adaptação às restrições financeiras impostas por uma distribuição do orçamento de estado que é fundamentalmente baseada no número de alunos da instituição. Torna-se fundamental para as IES a captação de novos alunos e a criação de relações duradouras com os actuais, potenciando a sua lealdade. O presente trabalho visa contribuir para a compreensão dos determinantes da lealdade no seio das IES. Com o intuito de validar o modelo de investigação, foi conduzido um estudo empírico na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra, que incluiu a recolha de dados primários a partir de um questionário, resultando numa amostra de 645 inquiridos. Os resultados obtidos permitiram concluir que a percepção sobre as práticas do marketing relacional das IES exercem uma influência positiva indirecta na lealdade dos alunos, que é intermediada pela qualidade percebida, valor percebido, satisfação, confiança e compromisso dos alunos

Abstract:

Nowadays, Higher Education Institutions (HEIs) find themselves in a stage of adaptation to the financial restrictions imposed by a State Budget distribution which is fundamentally based on the number of students of the institution. Therefore, it becomes crucial for the HEIs to attract new students and to create lasting connections with the existing ones, enhancing their loyalty. The present research intends to contribute to the understanding of the loyalty determinants in the context of HEIs. With the aim of validating the research model, an empirical study was conducted on Higher School of Health Technology of Coimbra of Polytechnic Institute of Coimbra including the collection of primary data based on a questionnaire, resulting in a sample of 645 respondents. The results obtained led to the conclusion that the perception of the HEIs' relationship marketing practices has an indirect positive influence on students' loyalty, which is mediated by perceived quality, perceived value, satisfaction, trust and students' commitment.

1. Introdução

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma diminuição substancial no número de candidatos, colocados e alunos no ensino superior público português (tabela 1), tendo como consequência o encerramento de alguns cursos superiores. Estes indicadores contrastam com o aumento de Instituições de Ensino Superior (IES) e a proliferação de cursos superiores que se tem verificado desde a viragem para século XXI. As dinâmicas expostas contribuíram para a fragmentação deste sector e consequente perturbação da sustentabilidade de instituições e oferta formativa.

Tabela 1. Indicadores sobre o ensino superior público

Ano Lectivo	2010	2011	2012	2013	2014
Vagas	53.410	53.500	52.298	51.461	50.820
Candidatos	51.842	46.636	45.078	40.419	42.408
Colocados	45.557	41.562	40.415	37.415	37.778
Taxa de ocupação das vagas	84%	78%	90%	73%	74%
Alunos matriculados pela 1. ^a vez	94.400	102.895	94.481	89.067	87.381
Alunos matriculados	293.828	307.978	311.574	303.710	301.654

Fonte: Direcção Geral do Ensino Superior

Também as restrições financeiras impostas pela distribuição do orçamento de estado, que é feita de acordo com o número de alunos de cada instituição, obrigam a que as IES encontrem estratégias para contornar e superar todas estas estas problemáticas.

Para Antunes (2011), o marketing relacional nas IES é um instrumento relevante para a captação de novos alunos e para o regresso de ex-alunos, que pretendam prosseguir os seus estudos, complementando assim a sua formação académica, mas é sobretudo importante para os alunos que frequentam actualmente cada uma das IES, tendo em conta que o seu percurso deve ser feito sem interrupções ou desistências. A autora menciona que é através do marketing relacional que se podem encontrar os diferentes momentos do relacionamento entre os alunos e a instituição, sendo o objectivo maior a lealdade do aluno. Qualquer instituição que procure a liderança no mercado deve ter uma estratégia de marketing relacional com seus públicos de interesse.

Face à mudança de comportamentos adoptados relativamente à opção de prosseguir estudos para um nível superior, bem como à escolha do local de estudo, a presente investigação tem como objectivo analisar o alcance e a aplicabilidade de uma perspectiva relacional do marketing, visando contribuir para o “despertar” da necessidade de utilização de estratégias de marketing direccionadas ao aluno.

Cabe a cada instituição a capacidade de desenvolver estratégias competitivas para enfrentar com sucesso os desafios que vão sendo apresentados, utilizando as ferramentas mais adequadas. Para Mendes (2012) mais importante do que conquistar é necessário construir relações fortes e duradouras e, para que isto possa acontecer, é imprescindível repensar a própria organização, a sua estratégia e as práticas de marketing, transformando-a numa organização inteligente, capaz de criar valor através de uma boa gestão de relacionamentos.

Tendo em consideração o que foi exposto anteriormente, este estudo visa responder ao seguinte problema de investigação: qual é o impacto das práticas de marketing relacional na lealdade dos alunos às IES?

Para objecto do estudo empírico, foi escolhida, a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC), uma das escolas do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC).

2. A Escola Superior de Recnologia da Saúde de Coimbra

A escolha desta Escola como objecto de estudo desta investigação prende-se com o facto de a ESTeSC ser uma das mais importantes escolas de saúde em Portugal, com grande procura por parte dos estudantes, e também pelo facto de se ter verificado um decréscimo nessa mesma procura nos últimos anos. Apesar de ser a unidade orgânica do IPC que apresenta melhores resultados em termos de captação de novos alunos no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES), tornou-se imprescindível perceber quais as razões que motivaram este facto inédito para a escola.

Sendo uma das 3 escolas pioneiras no ensino das tecnologias da saúde, a ESTeSC é integrada no IPC em 2004, tendo como missão a intervenção e desenvolvimento ao nível da formação graduada, pós-graduada

e investigação em ciências da saúde e afins, bem como o serviço à comunidade e a cooperação com entidades nacionais e internacionais em actividades de interesse comum ou da sociedade em geral.

A ESTeSC aposta numa forte ligação à comunidade através da dinamização de diversas iniciativas científico-culturais e do estabelecimento de protocolos e parcerias com instituições nacionais e internacionais, na área do ensino, saúde e investigação.

Conta hoje com cerca de 1200 alunos distribuídos por 9 licenciaturas, 10 mestrados e uma pós-graduação.

O número de vagas disponibilizadas para a 1.^a fase do CNAES para as licenciaturas ministradas pela ESTeSC subiu de 240 em 2010 para 282 em 2014. E, se a procura superava sempre a oferta disponibilizada para cada um dos cursos, em 2013 e 2014 o mesmo não se verificou, tendo havido, pela primeira vez, vagas sobranças.

Tabela 2. Vagas e colocações no CNAES – ESTeSC

Ano Lectivo	2010	2011	2012	2013	2014
Vagas	240	240	248	257	282
Colocados	240	240	251	245	257
Taxa de ocupação das vagas	100%	100%	101%	95%	91%

Fonte: Direcção Geral do Ensino Superior

Ainda assim, o número de anulações de matrícula tem vindo a decrescer nos últimos anos, diminuindo a respectiva taxa de 4,4% em 2009 para 1,5% em 2012.

Tabela 3. Anulações de matrículas nas licenciaturas da ESTeSC

	2009	2010	2011	2012
Inscritos	930	990	1032	1129
Anulações	41	29	18	17
Taxa de anulações	4,4%	2,9%	1,7%	1,5%

Fonte: ESTeSC

Para Nunes (2005), o número de estudantes que deixam o ensino superior é uma ameaça e, ao mesmo tempo, uma oportunidade, uma vez que gera um alerta nas IES para a importância no esforço de manter os alunos que outrora captaram.

Conscientes desta problemática, os órgãos de gestão da ESTeSC pretendem avaliar a eficácia das atuais práticas de marketing relacional da Escola, assim como a pertinência da implementação de um plano estruturado de marketing relacional, que incremente a lealdade dos alunos. Atualmente, apesar da ESTeSC não possuir uma estratégia clara de marketing relacional, coloca em prática algumas medidas que se inserem neste conceito, designadamente: oferecer um serviço personalizado aos seus alunos e contribuir para resolver os seus problemas de forma eficiente, ter canais de comunicação para recolher sugestões, dúvidas e reclamações, fornecer informações sobre as políticas e projectos da Escola, incentivar a interacção entre os seus alunos através da organização de alguns eventos (por exemplo, jornadas, seminários, workshops, etc.) e apoiar a transição dos alunos para o mercado de trabalho.

As estruturas organizacionais que mais contribuem para suportar a implementação das práticas de marketing relacional são o gabinete de apoio ao estudante, composto por uma psicóloga e uma assistente social, e cuja missão é prestar apoio ao estudante nas dificuldades inerentes a todo o processo de integração no ensino superior. Desta forma, promove-se o desenvolvimento pessoal e o bem estar académico, facilitando o sucesso de cada um dos alunos e consequentemente a sua permanência nesta IES. Ainda é de realçar o gabinete de apoio aos novos diplomados que tem como missão o apoio às actividades da Escola nos domínios do acompanhamento e optimização da promoção do sucesso escolar, bem como do acompanhamento da inserção dos diplomados na vida activa. O principal objectivo deste gabinete é facilitar o acesso dos diplomados a um conjunto de informações úteis na procura e inserção no mercado de trabalho, a nível nacional e internacional, sendo que para o efeito, foi disponibilizado a todos os diplomados registados, o acesso a uma plataforma digital de emprego, onde é feita a divulgação de todas as ofertas de emprego/estágio nas diversas áreas ministradas na Escola.

Para além da plataforma digital de emprego, a ESTeSC faz uso de outros meios de comunicação digital no âmbito das suas práticas de marketing relacional: o website da Escola, a plataforma de e-learning e o portal de serviços académicos. O website (<http://www.estescoimbra.pt>) é um veículo de comunicação

com todos os stakeholders da Escola, que prima pela atualização permanente e divulgação de conteúdos relevantes sobre a vida da instituição. O website tem áreas diferenciadas para alunos e candidatos, fomentando uma interação costumizada com estes públicos específicos. A plataforma de e-learning (<http://moodle.estescoimbra.pt>) utiliza o ambiente virtual de aprendizagem Moodle e está disponível para professores e alunos mediante autenticação. Disponibiliza conteúdos das diferentes unidades curriculares (UCs) lecionadas na ESTeSC e permite a interação entre todos os intervenientes nessas UCs, apostando na implementação de uma aprendizagem colaborativa. O portal de serviços académicos (<http://netpa.estescoimbra.pt>) é uma plataforma que permite o acesso a um conjunto alargado de serviços de áreas tão variadas como a Secretaria ou a Tesouraria, para alunos e docentes, todos em regime de self-service, proporcionando facilidade de uso e alta disponibilidade em qualquer altura e em qualquer local.

Como descrevemos, a implementação das práticas de marketing relacional na ESTeSC é uma realidade que, embora careça de uma maior sistematização, está perfeitamente assumida pelos órgãos de gestão e assimilada pelos colaboradores, sendo ancorada, em vários domínios relevantes, na utilização de plataformas digitais, que proporcionam uma interação privilegiada com públicos segmentados. O foco no aluno e a consequente conquista da sua lealdade são os objetivos principais a atingir.

2. Enquadramento teórico

3.1. O marketing relacional nas IES

Grönroos (2004) considera que o marketing relacional tem a ver com o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relações com os clientes, isto é, há uma maior orientação para o cliente através do marketing mais individualizado, na busca de relacionamentos mais duradouros e reciprocamente proveitosos e satisfatórios. Para o autor, “O propósito do marketing é identificar e estabelecer, manter, realçar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os objectivos relativos às variáveis económicas e outras, de todos os envolvidos” (página 300).

A essência do marketing relacional está directamente relacionada com a manutenção e aprofundamento de uma relação com os clientes. Segundo Dugaich (2005), gerir eficazmente o relacionamento das instituições de ensino com seus públicos é um dos principais factores de diferenciação no sector educacional, sendo o maior objectivo a manutenção da lealdade do cliente. As instituições que procuram a liderança no mercado devem praticar o marketing relacional com os seus públicos de interesse. Para Bergamo (2008), as IES não estão ainda preparadas para uma realidade globalizada e competitiva. Acrescenta, ainda, que não é suficiente adoptarem políticas de marketing apenas para captar novos alunos, é necessária uma actuação que dê prioridade a um relacionamento duradouro entre os públicos de interesse da instituição.

Kalsbek (2003) afirmou que, à medida que o marketing utilizado pelas IES evoluir para o foco no aluno (cliente), nos custos (que os alunos podem pagar pelo curso), na conveniência (representada pelas mais diversas formas de acesso ao conhecimento oferecidas aos alunos), na comunicação individualizada, tendo como suporte o avanço das tecnologias de informação, teremos uma convergência mais nítida para o marketing relacional e consequentemente para a gestão baseada nesta estratégia.

A lealdade dos estudantes do ensino superior não se esgota durante o seu percurso académico, antes pelo contrário, pode acompanhá-lo ao longo da vida e até permanecer uma afectividade com a instituição. Reis (2011) afirma mesmo que a lealdade poderá ser analisada em dois períodos distintos: actuais alunos, procurando mantê-los, e em antigos alunos.

Grande parte da literatura sobre marketing e estratégia faz referência à importância da lealdade e aos seus determinantes, também designados de fontes de valor ou ainda antecedentes. Entre os factores determinantes da lealdade dos clientes, destaca-se a satisfação de clientes, a confiança, a qualidade, o valor percebido, o compromisso e a confiança.

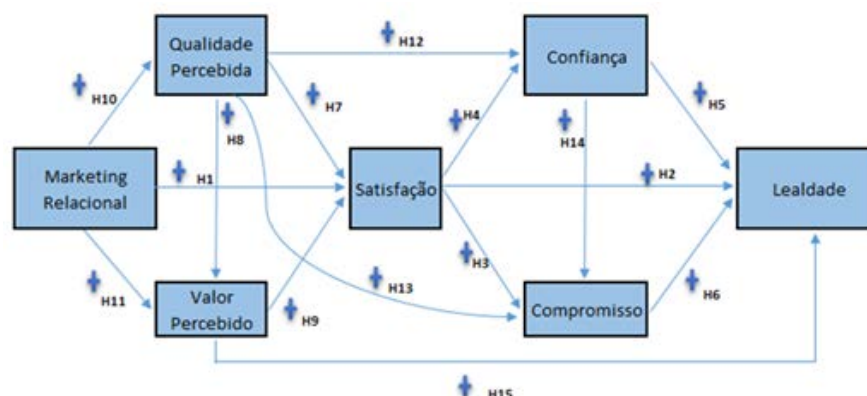
3.2. Modelo de investigação

Sendo o objectivo principal desta investigação a análise da influência das práticas de marketing relacional na lealdade dos alunos à ESTeSC, foi possível, a partir da revisão da literatura, identificar um conjunto de constructos que permitem a construção de um modelo conceptual que visa explicar a influência destas práticas. Estes constructos encontram-se definidos na tabela 4.

Tabela 4. Constructos utilizados no modelo de investigação

Constructos	Definições	Referências bibliográficas
Marketing relacional (MKTR)	Percepção da forma como a utilização de práticas de marketing mais individualizado, orientadas para o cliente, podem tornar o relacionamento com a organização mais satisfatório e duradouro	Morgan e Hunt (1994); Berry (1995); Berry (2002); Gronroos (2004)
Confiança (CONF)	Crença de que a confiabilidade e integridade da organização se vai traduzir no cumprimento das expectativas geradas	Berry (1995); Marques (2012)
Qualidade percebida (QP)	Avaliação feita pelo mercado na sequência a uma experiência de consumo recente	Fornell <i>et al.</i> (1996)
Valor percebido (VP)	Nível percebido da qualidade do produto pelo preço pago	Fornell <i>et al.</i> (1996)
Satisfação (SAT)	Sensação de prazer ou desapontamento que resulta da comparação das expectativas criadas pela organização com o desempenho obtido	Morgan e Hunt (1994); Berry (1995)
Compromisso (COMP)	Estado psicológico relacionado com a dependência face a um relacionamento, motivando a sua manutenção no longo prazo	Du Pont (1998); Marques (2012)
Lealdade (LEAL)	Compromisso profundo do cliente, que se traduz na recompra, recomendação e atitude positiva face a uma oferta ao mercado	Oliver (1999); Kumar (2006); Marques (2012)

O modelo desenvolvido tem por base outros modelos já consolidados, permitindo perceber como é que as práticas de marketing relacional podem influenciar a lealdade, dando relevância ao impacto de variáveis mediadoras dessa relação, como sejam a qualidade percebida, o valor percebido, a satisfação, a confiança e o compromisso. O modelo de investigação proposto apresenta-se na figura 1.

Figure 1. Modelo de investigação proposto

4. Metodologia

A população deste estudo é constituída por todos os alunos matriculados nos cursos de licenciatura e mestrado da ESTeSC no ano lectivo de 2013/14.

O estudo empírico deste projecto teve por base a técnica científica de amostragem não probabilística, de conveniência. A amostra final é constituída por 645 alunos matriculados no ano lectivo de 2013/14, que correspondem a 51% da população. Os desvios no peso relativo da cada género, curso e ano curricular entre a amostra e a população não são significativos.

Com o intuito de alcançar os objectivos propostos nesse estudo, a recolha de dados foi efectuada através da realização de um questionário. As escalas utilizadas para medir os diferentes constructos em estudo foram adaptadas de outras previamente validadas na literatura. Os constructos foram mensurados através de indicadores no formato de escalas de Likert de 7 pontos, cujos extremos são “1 – discordo totalmente” e “7 – concordo totalmente”.

O questionário foi realizado de forma presencial, em formato de papel, nas salas de aula, por forma a obter o maior número de alunos inquiridos, tendo sido garantido o total anonimato dos inquiridos e a confidencialidade das respostas. O período de recolha de dados decorreu entre 27 de Maio a 20 de Junho de 2014.

5. Resultados

Em termos de análise descritiva, os resultados apresentados na tabela 5 permitem-nos afirmar que os alunos da ESTeSC têm uma percepção positiva das práticas de marketing relacional da Escola e, em consequência, revelam percepções positivas da qualidade do serviço prestado e seu do valor, assim como um bom nível de satisfação. Estas percepções juntamente com a satisfação desencadeiam níveis positivos de confiança e de compromisso com a instituição, para além de um bom nível de lealdade.

Tabela 5. Média global por construto

Construto	Média
MKTR	5,03
QP	4,50
VP	4,91
SAT	4,91
CONF	4,75
COMP	4,48
LEAL	4,99

Fonte: elaboracao propia. Escala: 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente)

Do ponto de vista do modelo de investigação propostos, a partir dos resultados expostos na tabela 6, podemos concluir que:

- (1) a qualidade percebida dos recursos humanos (QP-RH) e das instalações e equipamentos (QP-IE) sofrem uma influência positiva e estatisticamente significativa do marketing relacional, que explica, respectivamente, 36,3% e 23,4% da variância daquelas variáveis;
- (2) o valor percebido sofre uma influência positiva e estatisticamente significativa da qualidade percebida dos recursos humanos, da qualidade percebida das instalações e equipamentos e do marketing relacional, que explicam 61,1% da variância daquela variável;
- (3) a satisfação sofre uma influência positiva e estatisticamente significativa do marketing relacional, da qualidade percebida dos recursos humanos, da qualidade percebida das instalações e equipamentos e do valor percebido, que explicam 77,8% da variância daquela variável;
- (4) a confiança sofre uma influência positiva e estatisticamente significativa da satisfação, da qualidade percebida dos recursos humanos, da qualidade percebida das instalações e equipamentos e do valor percebido, que explicam 75,5% da variância daquela variável;
- (5) a compromisso sofre uma influência positiva e estatisticamente significativa da satisfação, da qualidade percebida dos recursos humanos, da qualidade percebida das instalações e equipamentos e da confiança, que explicam 99,9% da variância daquela variável;
- (6) a lealdade sofre uma influência positiva e estatisticamente significativa da satisfação, da confiança e do valor percebido, que explicam 82,8% da variância daquela variável; ao contrário do esperado o compromisso exerce uma influencia negativa na lealdade.

Tabela 6. Análise de regressão linear

Hip.	Variável independ.	Variável depend.	B	Valor t	R ²	Teste F	Valor-p	Confirmação da hipótese
H10	MKTR	QP – RH	0,604	19,030 *	0,363	362,145	0,000	Sim
	MKTR	QP – IE	0,485	13,937 *	0,234	194,232	0,000	
H8	QP – RH	VP	0,291	8,457 *	0,611	328,574	0,000	Sim
	QP – IE		0,301	9,643 *				
H11	MKTR		0,417	10,657 *				Sim
H1	MKTR		0,217	6,619 *				Sim
H7	QP – RH	SAT	0,065	2,321 ***	0,778	532,454	0,000	Sim
	QP – IE		0,090	3,516 *				
H9	VP		0,623	20,235 *				Sim
H4	SAT		0,320	10,818 *				Sim
H12	QP – RH	CONF	0,570	22,150 *	0,755	629,147	0,000	Sim
	QP – IE		0,235	9,477 *				
H3	SAT	COMP	0,004	1,870 ****	0,999	129928,211	0,000	Sim
H13	QP – RH		0,952	397,550 *				Sim

Hip.	Variável independ.	Variável depend.	B	Valor t	R ²	Teste F	Valor-p	Confirmação da hipótese
	QP - IE		0,242	131,817 *				
H14	CONF		0,017	6,186 *				Sim
H2	SAT	LEAL	0,751	20,898 *	0,828	718,483	0,000	Sim
H5	CONF		0,108	3,017 **				Sim
H6	COMP		-0,074	-2,404 ***				Não
H15	VP		0,140	3,884 *				Sim

Fonte: elaboracao propia. Nota: * sig.<0,001; ** sig.<0,01; *** sig.<0,05; **** sig.<0,1

Todos os modelos de regressão revelam-se adequados, já que o valor-p dos testes de F são de 0,000. Os resultados obtidos confirmam todas as hipóteses propostas, com excepção da hipótese H6.

6. Questões de discussão e conclusões

O objectivo principal deste estudo foi analisar o impacto da percepção dos alunos sobre as práticas de marketing relacional da instituição de ensino superior que frequenta na sua lealdade à mesma instituição. De acordo com o modelo de investigação proposto, este impacto seria mediado por variáveis como a qualidade percebida, a satisfação, o valor percebido, a confiança e o compromisso.

A validação das hipóteses do modelo de investigação fez-se a partir da utilização de modelos de regressão linear.

Pergunta 1. De que forma é que o estudo indica que o marketing relacional é efectivamente importante na qualidade percebida pelos públicos? E que práticas de marketing relacional deverão ser implementadas nas IES?

A hipótese 10 propunha uma influência positiva do marketing relacional na qualidade percebida. Os resultados obtidos apontam para a confirmação desta hipótese, que julgamos ser inovadora à luz da literatura revista neste trabalho. Deste modo, pode concluir-se que quanto melhor for a percepção sobre as práticas de marketing relacional desenvolvidas pela Escola, melhor será a percepção da qualidade do serviço que esta presta.

As hipóteses 8 e 11 sustentavam que o marketing relacional e a qualidade percebida tinham um impacto positivo no valor percebido. A qualidade percebida foi analisada sobre dois parâmetros, a qualidade das infra-estruturas e equipamentos e a qualidade nos recursos humanos. Os resultados apontaram para a corroboração das hipóteses, tal como nos estudos Saha e Theingi (2009), Reichelt e Cobra (2008), Hennig-Thurau et al. (2001), Kotler e Fox (1994), Duarte (2012) e Alves (2011). Verificou-se, ainda, que o marketing relacional é a variável que tem maior impacto no valor percebido pelos alunos. Assim, é possível concluir que as práticas de marketing relacional e a qualidade percebida são fundamentais para o aumento do valor percebido pelos alunos.

Ainda se pode concluir que as práticas de marketing relacional em uso, como o gabinete de apoio ao estudante, têm sido eficazes no valor que os alunos atribuem à Escola.

Adicionalmente é importante sublinhar que há necessidade de formar os recursos humanos, no sentido de cada vez mais verem o aluno como único, por forma a perceberem as suas necessidades e satisfazer de forma individual cada um dos alunos.

Outras ideias que poderão ser avançadas, e por forma a manter sempre uma ligação com a Escola, poderia ser criada uma associação de antigos alunos, onde enquanto membros, tivessem a possibilidade de receber todas as informações relevantes relativas à Escola, nomeadamente acerca de formações, workshops e congressos. Também era importante a criação de um gabinete que procurasse ajudar os alunos recém-licenciados na transição para o mercado de trabalho, estabelecendo, para o efeito, o contacto com as entidades empregadoras, e estabelecendo protocolos de colaboração. Como os casos de sucesso são sempre motivadores, seria interessante criar um evento (Dia da Escola) onde houvesse a possibilidade de um antigo aluno, com um percurso profissional bem conseguido, poder partilhar a sua experiência com os colegas que se encontram actualmente em formação.

Pergunta 2. De que forma é que os resultados indicam que as práticas de marketing relacional podem ter impacto na satisfação dos alunos? E ainda é colada a questão se estas práticas têm influencia na lealdade dos alunos à Escola?

Com efeito, as hipóteses 1, 7 e 9 sustentavam que o marketing relacional, a qualidade percebida e o valor percebido tinham um impacto positivo na satisfação dos alunos à Escola. Os resultados obtidos comprovam todas as hipóteses, reforçando as conclusões dos estudos de Sharma et al. (1999), Grönroos (2004), Oplatka e Hemsley-Brown (2004), Sun e Qu (2011), Parasuraman et al. (1991) e Saha e Theingi (2009). De referir, ainda, que o constructo valor percebido é aquele que tem maior influência na satisfação. Deste modo, pode afirmar-se que quanto maior for o valor percebido pelo aluno, a qualidade percebida e o marketing relacional, maior é a sua satisfação em relação à Escola.

As hipóteses 4 e 12 sugeriam que a satisfação e a qualidade percebida teriam uma influência positiva na confiança. Os resultados obtidos apontaram para a aceitação destas hipóteses, reforçando os resultados obtidos nos trabalhos de Marques (2012), Berry (2005), Hennig-Thurau et al. (2001) e Perin et al. (2012). De facto, se os alunos não sentirem confiança na relação que mantêm com a Escola, não se podem sentir satisfeitos. Da mesma forma, a satisfação é inexistente se a qualidade percebida não for elevada.

As hipóteses 3, 13 e 14 sustentam que a satisfação, a qualidade percebida e a confiança têm uma influência positiva no compromisso do aluno em relação à Escola. Os resultados obtidos confirmam todas estas hipóteses, corroborando as conclusões dos estudos de Morgan e Hunt (1994), Berry (2005), Grönroos (2004), Bergamo et al. (2011), Perin et al. (2012) e Helen e Ho (2011). Deste modo, pode concluir-se que quanto maior é a satisfação, a confiança e a qualidade percebida pelos alunos, mais comprometido o aluno se sente em relação à Escola.

As hipóteses 2, 5, 6 e 15 apontavam quatro determinantes da lealdade, todos eles com uma influência positiva: a confiança, a satisfação, o valor percebido e o compromisso. Os resultados obtidos permitiram confirmar as hipóteses 2, 5 e 15 porque apontaram para uma influência positiva e estatisticamente significativa da confiança, da satisfação e do valor percebido na lealdade. Estes resultados vêm ao encontro das conclusões dos estudos de Bay e Danial (2001), Sharma et al. (1999), Grönroos (2004), Alves (2011), Sampaio et al. (2012) e Carvalho e Mota (2010). No entanto, surpreendentemente, os resultados mostraram que o compromisso tem uma influência negativa e significativa em relação à lealdade, não sendo possível confirmar a hipótese 6, contrariamente ao proposto por Marques (2012), Antunes e Rita (2007) e Grönroos (2004). Em suma, quanto maior for a confiança, a satisfação e o valor percebido pelo aluno, maior é a lealdade existente em relação à Escola.

Pergunta (3) Num contexto de crescente concorrência, de abandono escolar e da percepção da importância que o marketing relacional nas IES tem para contrariar estas vicissitudes, de que maneira é que este estudo aponta para a importância estratégica destas práticas?

Como referido na literatura e suportado por este estudo, é pelas ferramentas do marketing relacional que se podem desenvolver de forma sistemática e eficaz os momentos do relacionamento entre os alunos e a instituição, permitindo assim aumentar lealdade do aluno. Por conseguinte, é claro que a implementação e manutenção de uma estratégia de marketing relacional com seus públicos de interesse é vital às IES que procuram posições de liderança no mercado. Com efeito, este estudo ajuda a compreender melhor o tema do marketing relacional aplicado ao ensino superior e contribui para auxiliar os gestores das instituições de ensino a tomar consciência para a importância da adopção de práticas que promovam não apenas a captação de alunos, mas sobretudo a fidelização dos actuais.

Será ainda importante considerar que, e com o início de novas quatro licenciaturas no próximo ano lectivo, e uma delas a funcionar em regime pós-laboral e em parceria com outra Escola, seria interessante perceber se haverá alguma alteração na percepção que os alunos têm da ESTeSC.

Referências

- Alves, H. (2011). The measurement of perceived value in higher education: a unidimensional approach. *The Service Industries Journal*, 31(12), 1943-1960.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard business review*, 76(6), 53-62.
- Antunes, A. F. D. M. (2011). A utilização de redes sociais como estratégia de Marketing nas instituições de ensino superior público: estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Antunes, J., & Rita, P. (2007). O marketing relacional e a fidelização de clientes-Estudo aplicado ao termalismo português. *Economia Global e Gestão*, 12(2), 109-132.

- Bay, D., & Daniel, H. (2001). The student is not the customer—An alternative perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 11(1), 1-19.
- Bergamo, F. (2008). A lealdade do estudante na qualidade do relacionamento: uma análise em instituições de ensino superior. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Gestão e Negócios de Piracicaba.
- Bergamo, F. V. D. M., Giuliani, A. C., & Galli, L. C. D. L. A. (2011). Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. *BBR-Brazilian Business Review*, 8(2), 43-67.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 59-77.
- Carvalho, S. W., & Mota, M. D. O. (2010). The role of trust in creating value and student loyalty in relational exchanges between higher education institutions and their students. *Journal of Marketing for Higher Education*, 20(1), 145-165.
- Cobra, M., & Braga, R. (2004). *Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino*. São Paulo, Brasil: Cobra.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2013). Customer Relationship Management Scale for the Business-to-consumer Market: Exploratory and confirmatory Validation and Models comparison. *International business research*, 6(11), 29-42.
- Duarte, P. O., Raposo, M. B., & Alves, H. E. (2012). Using a satisfaction index to compare student's satisfaction during after higher education service consumption. *Tertiary Education and Management*, 18(1), 17-40.
- Dugaich, C. (2005). *Marketing de Relacionamento nas Instituições de Ensino*. In S. Colombo (editor), *Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *The Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Grönroos, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços - tradução de Cristina Bazán*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Helen, W. S. M., & Ho, W. K. (2011). Building Relationship between Education Institutions and Students: Student Loyalty in Self-Financed Tertiary Education. *IBIMA Business Review*, 2011(2011) 1-22.
- Brown, J. H., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338.
- Thurau, T. H., Langer, F. M. & Hansen, U. (2001). Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, 3(4), 331-344.
- Kalsbek, D. H. (2003). *Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior*. In P. Kotler (editor), *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. (2003). *Los conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Kumar, V. (2008). *Managing Customers for Profit: strategies to increase profits and build loyalty*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education / Wharton School Publishing.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa, POR: Edições Sílabo.
- Mendes, M. R. (2012). *Marketing Relacional e a Fidelização dos Estudantes: Um Estudo Aplicado ao CCSO da UFMA-Brasil e à ESTG do IPL-Portugal*. Dissertação de Mestrado em Marketing Relacional, Instituto Politécnico de Leira.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nunes, G. T. (2005). *Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Nunes, G.T., Serra, F., & Ferreira, M. P. (2008). Relationship marketing approach in higher education. *Revista Gestão e Regionalidade*, 24(69), 62-78.
- Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(1999), 33-44.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., Simões, C., & Pólvora, R. P. D. (2012). Modeling Antecedents of Student Loyalty in Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 22(1), 101-116.
- Reichelt, V. P. & Cobra, M. (2008). Valor Percebido e Lealdade dos alunos em Instituições de Ensino Superior: Proposição de um Modelo. Rio de Janeiro, Brasil: Encontro anual da ANPAD.
- Reis, Y. (2011). A Reputação nas Instituições Académicas e a sua Relação com Satisfação e Lealdade dos Estudantes: A marca ISEG. Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.
- Saha, G. C., & Theingi (2009). Service Quality, Satisfaction, and Behavioural Intentions: A Study of Low-Cost Airline Carriers in Thailand. *Managing Service Quality: an international journal*, 19(3), 350-372.
- Sampaio, C. H., Perin, M. G., Simões, C., & Kleinowski, H. (2012). Students' trust, value and loyalty: evidence from higher education in Brazil, *Journal of Marketing for Higher Education*, 22(1), 83-100.
- Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M., & Kyziridis, P. (1999). Antecedents and consequences of relationship marketing: Insights from business service salespeople. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 601-611.
- Sun, L. B., & Qu, H. (2011). Is there any gender effect on the relationship between service quality and word-of-mouth?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(2), 210-224.

SOCIAL MARKETING, WEB 2.0 AND DONATION-BASED CROWDFUNDING IN SPAIN: "MICRODONACIONES" AND "HACESFALTA" DIGITAL PLATFORMS AS A CASE STUDY¹

Marta Rey-Garcia (*Universidad A Coruña, España*)

Noelia Salido Andrés

Resumen:

“Microdonaciones” y “Hacesfalta” son plataformas digitales impulsadas desde la Fundación Hazlo posible en el año 2012 y 2000 respectivamente en España. El objetivo de ambas plataformas es atraer recursos hacia las campañas benéficas impulsadas por organizaciones no lucrativas, a través de la convocatoria de donaciones de carácter dinerario, en especie, de tiempo o experiencia en búsqueda de beneficio social.

El objetivo principal de este estudio de caso es contextualizar el empleo de plataformas digitales dentro de las estrategias de marketing social que utilizan las organizaciones no lucrativas para fomentar la participación ciudadana –mediante la donación o el voluntariado– en campañas de crowdfunding solidario.

Abstract:

“Microdonaciones” and “Hacesfalta” are digital platforms launched by Fundacion Hazlo posible in Spain in 2012 and 2000, respectively, with the objective of supporting charitable campaigns promoted by nonprofit organizations. These campaigns aim at attracting altruistic contributions of money, in-kind, time or expertise for public benefit causes.

The main objective of this case study is to contextualize the use of digital platforms within the social marketing strategies employed by nonprofit organizations in order to encourage individual civic participation –through monetary donations or volunteering– in donation-based crowdfunding campaigns.

¹ This teaching case is part of the Research Project entitled “Marketing e Innovación Social. Consecuencias de los acuerdos de cooperación empresa-organización no lucrativa sobre el bienestar de la sociedad”, funded by the Ministerio de Economía y Competitividad of Spain under the Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientada a los Retos de la Sociedad (Ref: ECO2013-46391-R).

1. Introduction

During the last decades nonprofit organizations (NPOs) have increasingly adopted the approaches and values of the business sector to guide policy creation, management improvement and fundraising (Eikenberry & Drapal, 2004; Pope et al., 2009). Kotler & Lee (2008) define social marketing as a process that applies marketing principles and techniques to create, communicate and deliver value in order to influence target audience behaviors that benefit society as well as the target audience.

This case study focuses on online social marketing tools that are basically oriented to influence giving and other pro-social behaviors towards NPOs. In this context, donation-based crowd funding through the Web is emerging as a social innovation practice that is growing rapidly among NPOs, social innovation being defined as “new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations” (Murray, Calulier-Grice & Mulgan, 2010, p. 3). In addition, crowd funding is consolidating as an alternative tool to guarantee the development of a larger number of small-scale campaigns by NPOs, in response to the significant reduction of access to traditional funding sources due to the current economic strains.

Belleflamme, Lambert and Schwienbacher (2014) define crowd funding as an open call, essentially through the Internet, for the provision of financial resources either in the form of donation or in exchange for some form of reward and/or voting rights in order to support initiatives for specific purposes. Participation in crowd funding campaigns, despite of being mostly related to monetary resources, is also possible by offering products or services (De Buysere et al., 2012). Main crowd funding models are based on equity, lending, reward and donation².

The development of Web 2.0 is seen as a prerequisite to the significant current growth of crowd funding, since it has facilitated the access “to the crowd” (Brabham, 2008; Kleemann et al., 2008). Web 2.0 thus sets up a suitable digital context where the development of crowd funding projects is frequently channeled through digital platforms, i.e. an online portal, where users authentication is required, that handles the commercial or noncommercial transactions within the parties involved, providing in many cases other kind of services such as media hosting or social networking, and facilitating contact with contributors (Danmayr, 2014).

NPOs in particular are becoming aware of the opportunities derived from utilization of Web 2.0 tools such as social media and digital platforms to assist with fundraising, volunteer recruitment, and to foster interaction with their community. These tools complement traditional social marketing and fundraising instruments (Bortree & Seltzer, 2009; Hackler & Saxton, 2007; McNutt & Menon, 2008; Rey et al., 2013; Rybalko & Seltzer, 2010; Waters, 2007; Waters & Jamal, 2011). Our case precisely focuses on two online platforms owned by a Spanish private foundation and utilized by NPOs in the country to promote their donation-based crowd funding campaigns, aimed towards attracting monetary donations and volunteers.

2. Case developmen

FundacionHazloposible

Microdonaciones and Hacesfalta are digital platforms launched by the FundacionHazloposible in Spain.

[FundacionHazloposible](#) originated in 2010 from the Fundacion Chandra, a nonprofit organization created in 1999. Its aim is to foster innovative forms of social participation of citizens, NPOs and companies in charitable causes through the use of ICTs. In order to achieve its goal, this organizations part of numerous alliances and networks (i.e. European Volunteer Centre or CSR360 Global Partners Network).

FundacionHazloposible currently channels a broad number of social projects, categorized under a portfolio of digital platforms (see Table 1), different in terms of both focus and areas of activity and specific targets; but always related to NPOs' needs.

²Equity - funders receive compensation in the form of fundraiser's equity-based or revenue or profit-share arrangements -; Lending - funders receive fixed periodic income and expect repayment of the original principal investment -; Reward - funders' primary objective for funding is to gain a nonfinancial benefit or reward in return (token or first edition of a product) - and Donation - funders donate to causes just for the sake of supporting them, with no expected compensation - (Massolution, 2012).

Table 1. Digital platforms launched by FundacionHazloposible

Platform	Objective
Hacesfalta.org	Donation-based crowdfunding for charitable campaigns (<i>time contributions: volunteering</i>)
Microdonaciones.net	Donation-based crowd funding for charitable campaigns (<i>monetary contributions: giving</i>)
Probono.net	Legal <i>pro bono</i> coordination
Solucionesong.org	Professional advice service for NPOs management
Tucodigovaacambiarelmundo.org	Request computer experts to volunteer
Voluntariadocolombia.org	Volunteering opportunities in Colombia
Voluntariadocorporativo.org	Corporate advice service to organize volunteering programs

Source: Authors' elaboration

According to the increasing significance of the activities performed, FundacionHazloposible has lately become a relevant organization in the Third Sector context in Spain (see Table 2).

Table 2. Corporate data of FundacionHazloposible (2009-2014)

Fundación hazloposible	2013-2014	2011-2012	2009-2010
Basic characteristics of the organization			
Number of employees	18	18	18
Distribution of funding sources			
Private funds	58,1%	47%	53%
Public funds	31,5%	43%	27%
Own funds	10,4%	11%	20%
Input and output indicators			
Number of contacts between people and NPOs	6.600.000	4.850.000	3.500.000
Number of volunteering and job opportunities in NPOs	97.600	77.500	60.000
Number of participating NPOs	8.500	7.600	6.100
Number of NPOs queries solved	12.200	9.000	5.600
Number of employees of companies with access to corporate volunteering opportunities	240.000	187.000	115.000
Number of companies involved in corporate volunteering opportunities	18	11	n/c
Number of recipients of information on charitable causes	565.500	628.000	580.000

Source: Authors' elaboration from FundacionHazloposible Annual Reports 2013-2014; 2011-2012; 2009-2010

Microdonaciones

Microdonaciones is a specialist, national and external³ donation-based crowd funding digital platform created in 2012. This digital platform promotes contributions of small amounts of money in order to encourage individual donors' participation in charitable campaigns fostered by NPOs.

Figure 1. Charitable campaign fostered by Fundación PRODEAN through Microdonaciones

Source: [http://microdonaciones.hazloposible.org/proyectos/detalle/?idProyecto=194], as available at 20/11/2014

The areas of activity of the campaigns are education, social exclusion, childhood, environment and health. Campaigns are available online for 5 weeks in order to raise the target amount requested. Microdonaciones has an all or nothing model; there is therefore no opportunity for partial funding

³In terms of the variety of campaign categories promoted, crowdfunding platforms can be *specialists* - hosting campaigns from a same category (i.e. social, culture or research) or *general* - hosting campaigns of a wide variety of categories -. According to the geographical scope of the owner, crowd funding platforms can be *national* or *franchises* of global or international platforms. Taking into consideration who is behind the promotion of the crowd funding platform, they can be *own platforms* -launched by promoters themselves (i.e. individuals, entities or companies) - or *external* - acting as intermediaries between promoters and funders.

relative to target. This platform allows for reviewing all the campaigns promoted, from the first to the last ones.

The volume of donations raised until November 15, 2014 has resulted from 126 successful charitable campaigns attracting approximately 4.500 online donations via the platform (see Table 3). Donors have either contributed to an ad-hoc specific campaign, or through regular and monthly contributions to a portfolio of campaigns. The majority of successful campaigns belong to health and social exclusion– 35 and 32, respectively -.

Table 3. Microdonaciones activity effects to date November, 15 2014

Number of Campaigns	Total requested (€)	Total raised (€)	Number of donors	Number of recipients	Number of successful campaigns	%	Number of unsuccessful campaigns	%
174	337.478	257.817	4.381	49.472	126	72,4	48	27,6

Source: Authors' own elaboration from Microdonaciones website

Most of a campaign's success, as gleaned from the information gathered via personal interviews with members of Microdonaciones in spring 2014, comes from the fact that the campaigns are suitably formulated and peppered with effective communication actions to enhance online circulation. Whereas Microdonaciones is an open digital platform hosting charitable campaigns, it is nevertheless the promoters who are ultimately responsible for spreading, and energizing them through their own communication channels to members and supporters and, where applicable, also running the campaigns correctly, i.e. giving donors all kinds of information and details requested. Offering *user experience* through personalized contact between NPOs and donors (via thank you emails or direct requests for campaign details and information about the financed campaigns) is one of the most relevant advantages of using digital platforms as social marketing tools for NPOs, since not only are they useful for funding their campaigns but they also help to extend and strengthen their community relations.

Microdonaciones puts the promoting NPOs - which are seeking financing - in touch with contributors who wish to participate, without charging the NPOs. However, it is important to point out that due to the small and medium size of most promoting NPOs and the fact that their information and communication technology (ICT) skills may be minimal, it is Microdonaciones itself that provides advice on energizing the campaigns to enhance online dissemination. Microdonaciones develops communication actions focused on spreading the campaigns through the Fundacion Hazlo posible newsletters and the Microdonaciones profiles in social networks such as Facebook and Twitter.

Hacesfalta

The second case analyzed, [Hacesfalta](#), is innovative in the framework of social marketing strategies employed by Spanish NPOs in order to influence the behavior of potential volunteers through the use of ICTs. It should be noted that, in terms of social and internal marketing strategies employed by NPOs, those directed to improve volunteer management (from recruitment to retention) are as relevant as underdeveloped. Despite the fact that volunteers are identified as a crucial resource (Wymer, 2003), most of these organizations still do not recognize volunteer recruitment as a marketing function. Therefore, NPOs frequently have trouble finding, recruiting and keeping the right volunteers at the right organizations (Pope et al., 2009).

Related to this, and specifically to the Spanish NPOs context, the Spanish Platform of Social Action Nonprofits used a series of interviews, work groups and questionnaires to elaborate a diagnosis on the situation of the social action third sector that served as a basis for the drafting of its strategic plan (Plataforma de ONG de Acción Social, 2012). It points out a series of trends that require new and specific strategies for recruiting, deriving and managing volunteers: an increase in the number of volunteers derived of high unemployment rates (more free time, "therapeutic volunteering"); a decrease in the number of paid staff as a result of diminished public funding; volunteering by and for elderly people; corporate volunteering (associated to CSR strategies); volunteering as a result of new service-learning initiatives; and to a less extent tele- and cyber-volunteering (ICTs-based) (Rey et al. 2014).

Hacesfalta originated in 2000 to promote volunteering in third sector organizations through a general and external platform. Hacesfalta channels online and offline volunteering opportunities as well as job opportunities, and allows for accessing only the active opportunities at each moment.

Figura 2. Initial screen from the official website of Hacesfalta



Source: [<http://www.hacesfalta.org/>], as available at 20/11/2014

In particular, the volunteering section promotes the donation of time and expertise through volunteering in charitable campaigns fostered by NPOs. Giving time and expertise can be online, when the contribution is possible just through the Internet. It is offline, both nationally and internationally, when volunteers and experts need physical contact with the NPO or its beneficiaries to make their contribution. Hacesfalta also receives volunteering offers from individual donors. Volunteering is therefore a two-way process, facilitating contact for both sides.

The areas of activity of the volunteering opportunities are related to 25 specific categories: *addictions; advising; humanitarian assistance; cyber actions; responsible consumption; development cooperation; culture and social art; sports; human rights; design; childhood, youth and family; computing; immigration, refuge and asylum; elderly people; environment; ethnic minorities; women; people with disabilities; people at risk of social exclusion; people in prison; homeless people; animals' protection; health; sexual diversity and ICTs.*

Hacesfalta main defining feature as an innovative donation-based crowd funding digital platform is that, technically, it can fine-tune the search for volunteering opportunities depending on the preferences of potential contributors. It is therefore a social marketing tool that provides NPOs with volunteer profiles in line with the opportunities offered in terms of availability, time, geographical location or interests. When the volunteering activities are performed online, they can be filtered just in terms of dates and frequency of participation (i.e. one-time or continuous). Options for filtering volunteering opportunities performed offline - both nationally and internationally – are larger (see Table 4).

Table 4. Searching options for offline volunteering opportunities through Hacesfalta

Dates	Frequency	Recipients Age	Days of the week	Weekends	Involving Groups	Involving Families	Timetable
From...to	One-time	Children	Monday	Yes	Yes	Yes	Mornings
	Continuous	Adolescents	Tuesday	No	No	No	Afternoons
	Holidays	Adults	Wednesday				Other
		Elderly	Thursday				
			Friday				
			Saturday				
			Sunday				

Source: Authors' own elaboration from Hacesfalta website

This digital platform had on November 15, 2014 approximately 2.000 active volunteering opportunities, having facilitated about 6 million contacts between users and NPOs. It is the NPO, in the end, who recruits the most suitable profiles from the volunteering candidates.

3. Questions for discussion and conclusions

Question1. Can we use the same variables to characterize donation-based crowd funding campaigns through digital platforms as the ones used to characterize traditional fundraising campaigns for charitable causes?

National campaigns for charitable causes have been conceptualized as once-only events aimed at raising money for some charitable cause and having the potential to reach the entire population of a country, measuring their success by the amount of money raised (Wiepking, 2008). According to the literature, three are the variables for the characterization of traditional fundraising campaigns for charitable causes: 1) perceived characteristics of recipients, 2) characteristics of donors and 3) the structural characteristics of the giving regime (van Leeuwen & Wiepking, 2013).

Social media allow interactive possibilities through text messaging services or social networking, particularly with individual and portable last generation devices such as smart phones or tablets. These guarantee immediate and permanent access to a wide variety of opportunities for participation, not limited by time and space. Donation-based crowd funding campaigns, far from being once-only events, then become actual content within their digital platforms, guaranteeing the possibility of contributing permanently in an extensive offer where potential online donors will discriminate social causes according to their particular interests.

In addition to raising the target amount requested in the due date, other factors such as wide dissemination of the crowd funding campaign over the Internet (which sometimes goes viral) are also significant of campaign success, to the extent that they influence both the campaign's and the promoting NPO's visibility, and consequently the volume of potential donors to future campaigns (Ordanini et al. 2011; Martinez-Cañas et al. 2012; Hekman & Brusse, 2013; Kuppuswamy & Bayus, 2013; Lu et al. 2014). The Ice Bucket Challenge for promoting awareness of the amyotrophic lateral sclerosis (ALS) and encouraging donations towards research on the disease provides a case in hand.

Question 2. Is the degree of technological adoption by NPOs a determining factor in explaining the success of donation-based campaigns via digital platforms?

As far as NPOs in a digital environment are concerned, their general adoption of information technology is still limited and wanting, mainly focused on basic use of computers, e-mail, Internet access and websites. According to Hackler & Saxton (2007), only a minority of NPOs' websites contain the simplest of interactive features (newsletters to which one can subscribe or the possibility to update users' profiles and records online, for instance). In particular, less wealthy NPOs are less likely to have the organizational capacity to provide the strategic use of ICTs. Looking at the cases analyzed here, the Spanish NPOs promoting the crowd funding campaigns are mostly small and medium sized. As these NPO are responsible for encouraging and promoting their campaigns online to their members and supporters, in most cases they require advice and support to do. They may not have the minimal technological infrastructure available (computers, their own website, or basic knowledge about online communication activities, to name but a few). Thus, the role played by external digital platforms in the success of charitable campaigns seems to be determinant in the absence of technology adoption programs in NPOs.

4. Conclusions

Donation-based crowdfunding campaigns fostered by NPOs through digital platforms are a recent and growing example of social innovation in Spain, according to the volume of charitable campaigns, the number of active digital platforms, and the amount of funds raised.

As social innovation practices materialize, not only do ways and means of social participation and support for the public good arise, but also the ability of NPOs to adapt to the new technological context, to the extent that digital platforms are used as an innovative social marketing tools. This facilitates the promotion of campaign funding, volunteer recruitment and the boost of community relations, both online and offline.

This case study suggests a fruitful scenario to discuss the significance of social marketing alongside ICTs in the digital age, in the context of strategies fostered by NPOs to promote giving and volunteering as pro-social behaviors that also reinforce their resources and capabilities.

References

- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the Right Crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.
- Bortree, D. S. & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Public Relations Review*, 35(3), 317-319.
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 75- 90.
- Danmayr, F. (2014). *Archetypes of Crowdfunding Platforms: A multidimensional comparison*. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R., & Marom, D. (2012). A Framework for European Crowdfunding. www.crowdfundingframework.eu. Accessed 10.11.2014.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?. *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- HacesFalta (2014). Official website. <http://www.hacesfalta.org/>. Accessed on 15.11.2014.
- Hackler, D., & Saxton, G. D. (2007). The Strategic Use of Information Technology by Nonprofit Organizations: Increasing Capacity and Untapped Potential. *Public Administration Review*, 67(3), 474-487.
- Hazloposible (2014). Official website. <http://hazloposible.org/wp/portada/>. Accessed on 02.11.2014.
- Hekman, E. & Brussee, R. (2013). Crowdfunding and Online Social networks. <http://www.crossmedialab.nl/files/Hekman-Brussee2013-Crowdfunding-and-Online-Social-networks.pdf>. Accessed on 12.11.2014.
- Kleemann, F., Voß, G. G., & Rieder, K. (2008). Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*, 4(1), 5-26.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2011). *Social marketing: Influencing behaviors for good* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kuppuswamy, V., & Bayus, B. L. (2013). Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers in Kickstarter. *Fufinstitute*. http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2013/11/Crowdfunding_Creative_Ideas.pdf. Accessed on 12.11.2014.
- Lu, C. T., Xie, S., Kong, X., & Yu, P. S. (2014). Inferring the Impacts of Social Media on Crowdfunding. University of Illinois at Chicago. http://www.cs.uic.edu/~xkong/wsdm14_lu.pdf. Accessed on 12/11/2014.
- Cañas, R. M., Palomino, P. R., & Rubio, R. D. P. (2012). Crowdfunding and Social Networks in the music industry: Implications for Entrepreneurship. *The International Business & Economics Research Journal*, 11(13), 1471–1476.
- Massolution (2012). The Crowdfunding Industry Report: Market trends, composition and crowdfunding platforms. *Crowdsourcing.org*. <http://www.crowdsourcing.org/document/crowdfunding-industry-report-market-trends-composition-and-crowdfunding-platforms/14277>. Accessed on 09.11.2014.
- McNutt, J. G., & Menon, G. M. (2008): The rise of cyberactivism: Implications for the future of advocacy in the human services. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 89(1), 33-38.
- Microdonaciones (2014). Official website. <http://microdonaciones.hazloposible.org/>. Accessed on 15.11.2014.
- Murray, R., Grice, J. C., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London, EN: The Young Foundation and NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts).
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 443-470.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2012). Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social. Oficial website. http://www.plataformaong.org/planestrategico/documentos/15/Diagnostico_del_Tercer_Sector_de_Accion_Social. Accessed on 15.11.2014.

- Pope, J. A., Isely, E. S., & Tutu, F. A. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184-201.
- Probono (2014). Official website. <http://legal.probonos.net/>. Accessed on 02.11.2014.
- García, M. R., González, L. I. A., & Riera, R. V. (2013). The Evolution of National Fundraising Campaigns in Spain: Nonprofit Organizations between the State and Emerging Civil Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 302-323.
- Rey-García, M., Felgueiras, A., Sanzo, M. J., & Álvarez, L. I. (2014): Overview on volunteering [SPAIN]. Input to deliverable 3.1 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme [OCTOBER 15, 2014].
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336-341.
- Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2010). Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. *Handbook of Entrepreneurial Finance*. Oxford University Press.
- Soluciones Ong (2014). Official website. <http://www.solucionesong.org/>. Accessed on 02.11.2014.
- Tucodigovaacambiarelmundo.org (2014). Official website. <http://tucodigovaacambiarelmundo.org/>. Accessed on 02.11.2014.
- Leeuwen, M. H. D. V., & Wiepking, P. (2013). National Campaigns for Charitable Causes: A Literature Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 219-240.
- Voluntariado Colombia (2014). Official website. <http://colombia.voluntariado.org/>. Accessed on 02.11.2014.
- Fundación Hazloposible (2014). Programa de voluntariado corporativo. Official website. <http://hazloposible.org/wp/empresas/>. Accessed on 02.11.2014.
- Waters, R. D., & Jamal, J. Y. (2011). Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates. *Public Relations Review*, 37(3), 321-324.
- Waters, R. D. (2007). Nonprofit organizations' use of the Internet: A content analysis of communication trends on the Internet sites of the Philanthropy. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(1), 59-76.
- Wiepking, P. (2008). For the love of mankind. A sociological study on charitable giving (PHD. Dissertation). VU University of Amsterdam.
- Wymer, W. W. (2003). Differentiating literacy volunteers: A segmentation analysis for target marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 267-285.

OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA INTERNET PARA O TURISMO DE AVEIRO

Belém Barbosa (*Universidade de Aveiro, Portugal*)

Ana Duarte
Catarina Tavares
Cátia Cruz

Resumo:

O presente caso de estudo foca as oportunidades e desafios colocados pela internet à Câmara Municipal de Aveiro, nomeadamente para gerir e comunicar de forma mais eficaz e eficiente com os visitantes da cidade. É salientada a importância do planeamento de marketing digital, e a integração entre o online e o offline, por forma a otimizar recursos e maximizar resultados.

Abstract:

This study case focuses on the opportunities and challenges posed by the internet Municipality of Aveiro, in particular to manage and communicate more effectively and efficiently with visitors to the city. He stresses the importance of digital marketing planning, and the integration between online and offline, in order to optimize resources and maximize results.

1. Introdução

Apresentamos o caso do Turismo de Aveiro, cuja gestão e promoção é da responsabilidade da Câmara Municipal (CMA).

O setor público tem sofrido com a crise económico-financeira que se instalou no país, obrigando a ajustes nos recursos disponíveis e, consequentemente, na sua afetação às diversas valências da atividade camarária. Verifica-se uma maior necessidade de se redirecionarem esforços para ferramentas e ações mais eficientes, contribuindo assim para uma gestão que maximize os recursos disponíveis.

Ao marketing digital é reconhecida a capacidade de fazer-se muito por pouco (poucos/nenhum recursos financeiros) e comunicar com a sociedade de forma global. Contudo, o marketing digital compete por uma quota do orçamento disponível para o marketing e comunicação das instituições, em que as ferramentas offline têm maior tradição e provas dadas quanto à sua eficácia. Cabe, assim, ao marketing digital justificar a realocação de recursos disponíveis, demonstrando a sua maior adequabilidade a determinados públicos, a sua maior eficácia, bem como a sua eficiência em atingir determinados resultados conducentes ao cumprimento de objetivos de marketing definidos para a instituição.

Para uma instituição como a Câmara Municipal de Aveiro é por demais evidente que a adoção de ferramentas digitais não é adequada para comunicar com vários dos seus públicos, daí a necessidade de se conjugar o digital com o tradicional. Nem todos têm acesso facilitado à internet, nem competências digitais ou preferência por comunicação através de plataformas digitais, nomeadamente pessoas com idade mais avançada. Contudo, para outros públicos as estratégias digitais poderão ter um papel fundamental no trabalho de comunicação da CMA, como o caso dos visitantes da cidade.

Nas palavras do Dr. Miguel Capão Filipe, vereador com o pelouro do Turismo da CMA constata-se: “Sem dúvida que percebemos que os responsáveis pelo turismo querem acompanhar a inovação tecnológica, pois até deveriam ser criadas aplicações móveis em tempo real para haver uma interação com a sociedade”, (Filipe, 2014).

É reconhecido ao marketing digital o potencial para alavancar a imagem de uma cidade como a de Aveiro enquanto destino turístico, aumentar a sua notoriedade e contribuir para uma melhor experiência de visita.

2. Desenvolvimento do caso

Uma das mais importantes plataformas para prestações de serviços relacionadas com viagens e com a forma de comunicar com o público-alvo é a internet (Ho & Lee, 2007). Através da internet os turistas têm acesso a informações confiáveis e precisas, em poucos segundos com todas as vantagens e custos reduzidos deste método perante o tradicional (Buhalis & Law, 2008).

Não obstante, ainda antes do surgimento da internet, os meios tradicionais já tinham criado estrategicamente os seus departamentos de “novos meios de comunicação”, onde se realizavam experiências com o que se convencionou denominar de Comunicação Mediada por Computador, como o projeto Bulletin Board Systems que recorria ao uso emergente da tecnologia digital. Assim, arrisca-se dizer que os meios tradicionais têm vindo a diminuir em virtude das vantagens da internet (Alves, 2006).

Segundo este autor, a internet representa uma mudança de paradigma comunicacional, oferecendo um alcance global, rompendo barreiras de tempo e espaço como não tínhamos visto antes. A indexação do meio digital permite a acumulação de conteúdo, rompendo os paradigmas organizacionais. Trata-se de um meio ativo, que requer uma constante interação com os utilizadores, contrastando com a relativa passividade que marca a relação do leitor com os meios tradicionais.

A internet possibilita maior interação e individualização aos vários grupos de utilizadores, uma vez que, e a título de exemplo, os fornecedores podem particularizar os conteúdos aos consumidores os quais, por sua vez, também podem personalizar os conteúdos que querem receber (Ascensão, 2010). Como anteriormente foi referido, a presença na internet é valiosa tanto para fornecedores como para consumidores, por permitir a disseminação de informação, a comunicação e as compras online (Law, Qi, & Buhalis, 2010). Além disso, as organizações podem comunicar e interagir com grupos muito maiores que antigamente e assim alcançar mais pessoas a um custo menor. (Ascensão, 2010). As empresas, no geral, e as de turismo, em particular, são orientadas para o cliente e para a transmissão de informação intensiva e adotam cada vez mais os modelos e-business para atingir os seus objetivos organizacionais (Law et al., 2010). O turista utiliza a internet recorrentemente e demonstra apreciar as possibilidades

disponíveis (Milano & Piattelli, 2011). Segundo o estudo de Xiang & Gretzel (2010), alguns sites de social media como o TripAdvisor, VirtualTourist e IgoUgo, que podem ser considerados locais mais abrangentes e específicos de procura, estão a tornar-se cada vez mais populares e são suscetíveis de evoluir para fontes de informação de viagens on-line primárias.

Com o impacto dos sistemas informatizados, o setor do turismo precisa de reavaliar o seu papel na criação e administração da procura dos serviços de viagem, de lazer e hospitalidade. Considerando que o produto turístico é uma combinação de ação e emoção em que os aspetos tangíveis e intangíveis se sobrepõem numa mistura entre o real e o imaginário, a criatividade do setor deve ser intensa (Nino & Gouvêa, 2006).

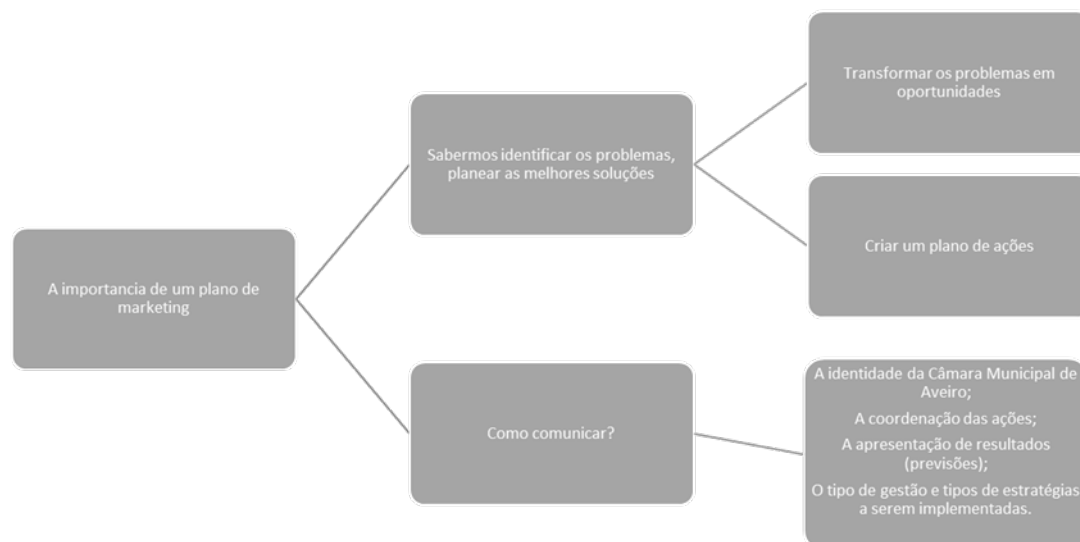
Assim, o rápido crescimento da utilização da internet estimulou o desenvolvimento de novos modelos de negócio (Wang, Yu, & Fesenmaier, 2002), nomeadamente no setor do turismo, e o próprio contexto socioeconómico levou a que o turismo se concentrasse na exploração das oportunidades na internet, o que resultou num rápido desenvolvimento tecnológico no setor (Rayman-Bacchus & Molina, 2001). A penetração das tecnologias de informação e comunicação no sector do turismo levou ao seu desenvolvimento e ao estabelecimento de novas tecnologias (páginas da Web, WAP, telemóveis, entre outras), à crescente interatividade (hipermédia, mapas interativos, aplicações GIS), à crescente personalização (busca de informação personalizada, estrutura de informação apresentada na base de preferências do usuário e do seu comportamento), à velocidade de transmissão de informação e à crescente segurança das operações de e-business (criptologia, biometria, protocolos de comunicação) (Zelenka, 2009).

Aqui importa sublinhar a grande importância que as redes sociais têm vindo a alcançar. Para além da comunicação tradicional (e-mail, blogs, fóruns, entre outros) têm surgido, cada vez mais, comunidades online onde as pessoas interagem, comunicam, seguem tendências e expressam a sua opinião livremente e de forma ativa por todo o mundo (Kucukemiroglu & Kara, 2015).

Relativamente aos desafios das empresas de serviços turísticos, estes podem ser resumidos num acompanhamento da evolução tecnológica, já que avanços tecnológicos estão a gerar oportunidades e pressão para a melhoria da produtividade, desenvolvimento do material humano e reestruturação da indústria do turismo e numa identificação rápida das necessidades dos clientes (novo perfil dos clientes) e das preferências dos clientes, que por sua vez, provocam mudanças das suas exigências; e, finalmente, as empresas que se dedicam à prestação de serviços turísticos precisam de ser altamente competitivos, capazes de atender às necessidades e desejos dos seus clientes (Nino & Gouvêa, 2006).

Para isso, torna-se fundamental elaborarmos um plano de marketing que estruture um mapa mental de como se devem aplicar estas estratégias, identificando o estado atual, para alavancar resultados mais otimizados num curto prazo.

Figura 1. Razões que justificam a importância da realização de um plano de marketing.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de (Skacel, 1992).

Neste contexto, a internet fornece às organizações relacionadas com o turismo mais um método de comunicar os seus produtos ou serviços e este processo pode ajudar à construção da marca (Wang, Yu, & Fesenmaier, 2002). Assim sendo, torna-se imperativo criar uma estratégia de marketing digital definindo os objetivos a alcançar e estruturando a maneira de os alcançar.

A tomada de decisão relativamente à adoção de uma estratégia de marketing digital é obrigatoriamente iniciada com a uma análise cuidada da situação atual, quer externa, avaliando necessidades e desejos de utilizadores atuais e potenciais, oportunidades e ameaças presentes na envolvente, quer interna, em particular do património digital que a instituição possui.

Apesar do conhecimento sobre as necessidades, preferências e outros aspetos do comportamento dos turistas ser fundamental, nomeadamente, para a identificação de oportunidades, verifica-se que a informação disponível é relativamente escassa. Os dados referentes ao turismo são obtidos através de:

- Escritórios *frontoffice* - Turismo do Centro;
- Escritórios do Município;
- Museu da Cidade;
- *Welcome Center*;
- Entre outras entidades públicas e privadas.

Estes enviam relatórios com esses dados. Assim, conseguem aferir que por exemplo, no ano 2014 o turismo sofreu um aumento de 50% de recurso ao *Welcome Center*, que a proveniência dos turistas estrangeiros, onde se destacam os turistas espanhóis, franceses e alemães.

Em relação aos segmentos, verifica-se que é transversal, não há primazia de um ou outro mais específico. As *interfaces frontoffice* ajudam muito a aferir os dados, confiando igualmente na iniciativa privada, como é o caso dos hotéis, restaurantes, das empresas com serviços turísticos como os *Cityboats*, pois a hospitalidade é transversal, não só dos serviços públicos.

O Dr. Miguel Capão Filipe reconhece que “o Turismo tem diferentes maneiras de verificar a sua hospitalidade, e verificar o que pode fazer em Aveiro”, e também as ferramentas digitais poderão contribuir para uma informação mais rica e detalhada sobre os comportamentos dos turistas, antes, durante e após a sua estada em Aveiro.

Quanto à análise do património digital, um elemento central deste para a instituição é o seu sítio na internet, onde deverão estar concentrados todos os conteúdos que criem valor para os seus diferentes públicos-alvo. A CMA, além da sua página oficial (CMAVEIRO, 2014b) (Figura 1), possui ainda outro sítio na internet (CMAVEIRO, 2014a) apenas destinado ao tema Turismo (Figura 2).

No entanto, para acompanhar os interesses do turismo e sobreviver a longo prazo é necessário acompanhar a evolução tecnológica que existe no mercado e aumentar a interatividade (Buhalis, 1998).

Figura 2. Sítio oficial da Câmara Municipal de Aveiro.



Fonte: [http://www.cm-aveiro.pt] à data de 25/11/2014.

Figura 3. Sítio do Turismo de Aveiro da Câmara Municipal: aveiroturism.

Fonte: [<http://www.aveiro.eu/>] à data de 25/11/2014.

Law, Qi, & Buhalis (2010) salientam a importância da avaliação dos sítios de turismo, propondo cinco formas de avaliação que se denominam por: Counting, Automated, Numerical Computation, User Judgement e métodos combinados (Combined).

Essas abordagens metodológicas de avaliação de sítios de turismo estão especificadas na Figura 4.

Figura 4. Abordagem metodológica de avaliação de sítios de turismo.

Fonte: [(Law et al., 2010)].

A eficácia dos conteúdos disponibilizados em cada sítio depende das suas características e da informação disponibilizada, capacidade criar presença, relacionamento e valor (Rowley, 2004 citado por Rowley, 2010).

Aferir o sucesso de um sítio da internet inclui considerar o seu posicionamento na lista de resultados dos motores de pesquisa que são obtidas para frases ou palavras-chave que possam ser usadas nas pesquisas efetuadas pelos nossos públicos-alvo.

Se a análise for feita com pesquisa de palavras-chave, no motor de pesquisa da *Google*, como por exemplo:

- Aveiro;
- Visit Aveiro;
- Tourism Aveiro;
- Visit Portugal.

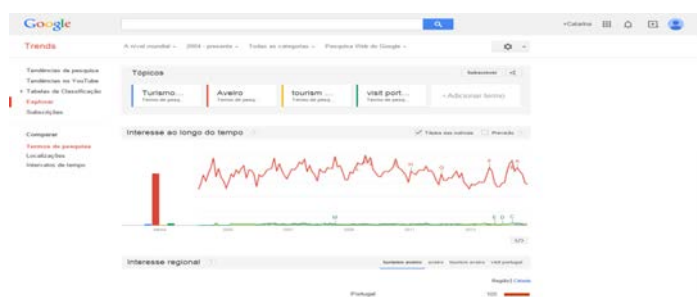
Esta situação é especialmente relevante tendo em conta a frequência com que estas palavras são usadas nos motores de pesquisa disponíveis, em que a palavra-chave “Aveiro” se destaca claramente, e aquela em que os resultados para a CMA são mais positivos que o sítio do “Turismo de Aveiro”.

Em relação à pesquisa de “Visit Aveiro” verificamos que os resultados das páginas da Câmara Municipal de Aveiro não são tão satisfatórios uma vez que páginas privadas aparecem à frente de qualquer das páginas oficiais detidas pela CMA como é o caso da página “aveiroportugal”.

Em relação à pesquisa realizada com as palavras-chave “Turismo de Aveiro” no motor de pesquisa Google, obtivemos os resultados do sítio da página do Turismo de Aveiro (Figura 2), onde aparece primeiramente nos resultados do motor de pesquisa Google. O sítio oficial da CMA (Figura 1) aparece em sétimo lugar.

Assim importa conhecer melhor as pesquisas feitas neste âmbito e que podemos visualizar na Figura 5.

Figura 5. Imagem com os resultados da pesquisa palavras-chave no Google.



Fonte: [https://www.google.pt/] à data de 27/11/2014.

3. Perguntas para a discussão e conclusões/valorações

Como ficou expresso na análise deste caso, é claro o reconhecimento por parte da CMA, e das instituições do setor do turismo em geral, do potencial oferecido pela internet para comunicar com os turistas de forma global, atraindo novos turistas e contribuindo para a experiência global de visita da cidade. É também reconhecido o potencial de ferramentas digitais no próprio conhecimento do público, obtendo informação relevante sobre o setor e sobre o comportamento de consumo dos turistas.

Relativamente ao património digital da Câmara Municipal de Aveiro para comunicar a Cidade enquanto destino, verifica-se que existem dois sítios na internet geridos pela entidade.

Para discussão, leia com atenção as questões que se seguem e debata as ideias explanadas.

Questão 1. Considera que o sítio oficial da Câmara tem ou deveria ter como público-alvo os turistas? Em caso afirmativo, justifique a sua resposta, reforçando os aspetos que são mais pertinentes ao turismo.

Questão 2. Sugira formas de melhorar o conhecimento sobre os turistas através da internet.

Questão 3. Considera oportunas parcerias com outras entidades listadas nos resultados de pesquisa para a palavra-chave Aveiro, nomeadamente a Universidade de Aveiro, a Escola de Hotelaria e Turismo e a Fábrica da Ciência?

Referencias

- Alves, R. C. (2006). Jornalismo Digital: Dez años de web... e a revolução continua. Comunicação e Sociedade, 9, 93 – 102.
- Ascensão, C. (2011). Google Marketing - A mais poderosa arma para atingir os seus clientes. Lisboa: Edições Sílabo.

- Buhalis, D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 19(5), 409 – 421.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- CMAVEIRO. (2014). Aveiroturismo. <http://www.aveiro.eu/>. Accessed 25/11/2014.
- CMAVEIRO. (2014). Câmara municipal de Aveiro - Página de entrada. <http://www.cm-aveiro.pt>. Accessed 25/11/2014.
- Ho, C.-I., & Lee, Y.-L. (2007). The development of an e-travel service quality scale. *Tourism Management*, 28(6), 1434–1449.
- Kucukemiroglu, S., & Kara, A. (2015). Online word-of-mouth communication on social networking sites: An empirical study of Facebook users. *International Journal of Commerce and Management*, 25(1), 2 – 20.
- Law, R., Qi, S., & Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297–313.
- Milano, R., & Piattelli, R., & Baggio, R. (2011). The effects of online social media on tourism websites. Innsbruck, Austria: ENTER2011.
- Nino, F. M., & Gouvêa, M. A. (2006). Marketing de turismo e o advento da internet: Os desafios das empresas de serviços turísticos no terceiro milênio. *Revista Eletrônica de Administração*, 12(2), 1 - 20.
- Rayman-Bacchus, L., & Molina, A. (2001). Internet-based tourism services: business issues and trends. *Futures*, 33(7), 589 – 605.
- Rowley, J. (2010). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5), 517 – 540.
- Skarcel, R. K. (1992). *Plano de Marketing: Como Prepará-lo, o Que Ele Deve Conter*. São Paulo: Nobel.
- Wang, Y., Yu, Q., & Fesenmaier, D. R. (2004). Defining the virtual tourist community: Implications for tourism marketing. *Tourism Management*, 23(4), 407 – 417.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188.
- Zelenka, J. (2009). Information and Communication Technologies In Tourism - Influence, Dynamics, Trends. *Ekonomie a Management Journal*, 12(1), 123–132.

UNILEVER, UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Víctor Valero Amaro (*Universidad de Extremadura, España*)

María Pache Durán

María Jesús Barroso Méndez

Resumen:

Unilever es una empresa multinacional que nace en 1930 como la unión de varias compañías de productos de consumo alimenticios y de limpieza. Desde sus orígenes, la empresa ha destacado por su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), siendo especialmente reconocida en la sociedad por su labor filantrópica.

A raíz de ello, a lo largo de este caso práctico, llevaremos a cabo un análisis detallado de dicha política responsable, examinando los diferentes compromisos, estrategias y campañas sociales que la empresa Unilever ha llevado a cabo dentro de los ámbitos económico, social y medioambiental, y que, sin duda, la han convertido en una empresa líder en el mercado de los productos de consumo actual.

Abstract:

Unilever is a multinational company founded in 1930 by the merger of several food and cleaning product companies. From its origins, Unilever stood out for its policy of Corporate Social Responsibility (CSR), in particular for its philanthropic work.

In this case study, an analysis will be conducted on the aforementioned responsible policy. The authors will examine the different commitments, strategies and social campaigns that the company has carried out in the economic, social and environmental areas, which have allowed Unilever to become the leader in the consumer goods market.

1. Introducción

Unilever es una empresa multinacional que nace en 1930 como la unión de varias compañías angloholandesas de productos de consumo alimenticios y de limpieza: la compañía holandesa de margarina Margarine Unie y el fabricante inglés de jabón Lever Brothers. En este sentido, Unilever se encuentra dividida fundamentalmente en dos grandes grupos empresariales: por una parte, nos encontramos con un grupo encargado de los productos de alimentación (Unilever bestfoods) y, por otra, un grupo dedicado a la comercialización de detergentes y productos de limpieza así como de productos de cuidado e higiene personal (Home & Personal Care). Dentro de ambos grupos, Unilever comercializa más de un millar de marcas, entre las que podemos destacar Axe, Ballerina, Dove, Flora, Frigo, Hellmann's, Ligeresa, Mimosín, Pond's, Skip, Timotei, Tulipán y Knorr.

Actualmente esta gran empresa multinacional tiene sedes en Londres y Rotterdam, convirtiéndose en la tercera empresa más grande de productos de consumo, con más de 400 marcas en su portafolio.



Siguiendo su política de expansión geográfica establecida en sus orígenes, Unilever está presente en más de 150 países y cuenta con más de 265.000 empleados en todo el mundo.

Además, desde sus orígenes, esta empresa ha destacado por su política empresarial socialmente responsable, siendo especialmente reconocida en la sociedad por su labor filantrópica, concretamente en las áreas de higiene y de condiciones laborales. A raíz de ello, a día de hoy, Unilever es parte activa de varias coaliciones enfocadas a la sustentabilidad. Por ejemplo, es miembro fundador del recién formado B Team, un grupo de empresas y personalidades comprometidos con la sustentabilidad. También forma parte de la Declaración del clima, enfocada en impulsar políticas gubernamentales que promuevan las energías renovables en Estados Unidos.

Figura 1. Pantalla inicial de la página web oficial de de UNILEVER®.



Fuente: [<http://www.unilever.es>], a fecha 04/10/2014.

2. Desarrollo del caso

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Unilever:

En Unilever, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa forma parte de su filosofía. Dentro de su política socialmente responsable, los principales objetivos que persigue son: reducir el impacto ambiental y aumentar el impacto social positivo. Es por ello que la empresa tiene un continuo compromiso con el

Medio Ambiente y trata de minimizar el impacto ambiental maximizando a la vez los beneficios a las comunidades a las cuales sirve. Este hecho se conoce como “Ecoeficiencia”.

Además, para Unilever, la Responsabilidad Social Corporativa es, cada vez más, un sinónimo de innovación. La razón que subyace bajo esta asociación es que sólo a través de la innovación empresarial es posible tratar los gigantescos retos sociales, económicos y medioambientales a los que se enfrenta el mundo entero.

En Unilever, los comienzos de su política de Responsabilidad Corporativa Empresarial se remontan a hace más de 100 años. De hecho, sus fundadores crearon dos de las primeras marcas de consumo, el jabón inglés *Sunlight* y la margarina holandesa *Blue Band*. A su vez, establecieron negocios con grandes valores sociales y, de igual forma, decidieron actuar como agentes de cambio social. Para sus socios fundadores, dos valores sociales resultan ser fundamentales para ser exitosos:

1. La salud y la prosperidad de Unilever está directamente asociada a la salud y a la prosperidad de las comunidades a las que sirven.
2. Un negocio de éxito es un negocio responsable.

Política de RSE: “Plan Unilever para una vida sostenible”:

El Plan Unilever para una Vida Sostenible, creado en 2010, fue establecido para lograr un crecimiento sostenible. Dicho plan ayuda a impulsar un crecimiento rentable de sus marcas, a ahorrar gastos y a fomentar la innovación. Concretamente, el plan establece principalmente tres objetivos importantes:

- Ayudar a más de 1.000 millones de personas a mejorar su salud y bienestar.
- Reducir a la mitad el impacto ambiental de la fabricación y del uso de sus productos, a medida que hacen crecer la empresa.
- Mejorar la vida de millones de personas.

Figura 2. Plan Unilever para una vida sostenible.



Fuente: [<http://www.unilever.es>], a fecha 04/10/2014

Unilever recalca que su Plan para una Vida Sostenible es “único”. Abarca el conjunto completo de sus marcas y el conjunto de países en los que comercializan sus productos. Entre 2010 y 2012, el Plan logró ahorros de unos 300 millones de euros a nivel global. Además, del 2008 a la fecha se ha logrado la disminución de un 35% de emisiones de CO₂, 63 % y 60% en residuos en la empresa. A continuación, vamos a analizar cada uno de estos objetivos:

1. **MEJORAR LA SALUD Y EL BIENESTAR:** Este objetivo tiene una dimensión socioeconómica: los productos marcan una diferencia en cuanto a salud y bienestar, por lo que la empresa respalda la calidad de vida de muchas personas. Unilever ha conseguido ayudar en 2013 a 303 millones de personas a mejorar su salud y sus hábitos de higiene. En el sector de alimentos y bebidas, la mayoría de sus productos cumplieron o superaron la meta con base en las recomendaciones nutricionales nacionales. En 2013, el 31% de productos cumplió con los más altos criterios de nutrición desarrollados por organismos de salud y nutrición globalmente reconocidos.
2. **MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA:** Este objetivo conlleva mejorar el impacto que pueden tener como empresa en la vida de las personas. Pueden hacerlo aumentando las oportunidades de los empleados, mejorando sus competencias o incluyendo a más personas en el crecimiento de la empresa. En definitiva, se trata de respetar y, donde sea necesario, proteger, los derechos humanos y laborales fundamentales. Dentro de este objetivo, la empresa ha establecido tres nuevos compromisos:

- Impulsar la imparcialidad en el lugar de trabajo aumentando el peso que tienen los derechos humanos en las operaciones y en la cadena de suministro extendida.
- Aumentar las oportunidades para las mujeres promoviendo su seguridad, mejorando su formación y expandiendo sus oportunidades.
- Desarrollar una empresa inclusiva para mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores, mejorar el ingreso de los distribuidores de pequeña escala y aumentar la participación de empresarios jóvenes en la cadena de valor.

Este objetivo implica, por tanto, aumentar el impacto social positivo que tienen a través de sus productos, campañas y conductas, hacia las personas con las que realizan negocios y en las comunidades donde operan. Esta actuación ayuda, asimismo, a que la empresa crezca, ya que las sociedades sanas respaldan empresas sanas y los estándares elevados de comportamiento corporativo reducen el riesgo operativo y de reputación.

3. **REDUCIR EL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL, IMPULSANDO UN CAMBIO TRANSFORMACIONAL:** Este objetivo trata de lograr un cambio interno en la empresa, a través de sus marcas, la innovación, el abastecimiento y las operaciones. Pero solo son una empresa entre muchas y el cambio necesario para hacer frente a los problemas sociales, ambientales y económicos más importantes del mundo es grande y urgente. Por ello, han decidido intensificar sus esfuerzos en tres áreas en las que disponen de la escala, la influencia y los recursos necesarios para crear un cambio transformacional. Con esto apuntan a un cambio transformacional en todos los sistemas, y no simplemente mejoras incrementales. Las áreas son las siguientes:

- Trabajar para eliminar la deforestación de las cadenas de suministros.
- Defender la agricultura sostenible y el desarrollo de pequeños agricultores.
- Mejorar la higiene a través de acciones como, por ejemplo, lavarse las manos, beber agua potable y mejorar las condiciones de salubridad.

Para ir más allá de lo que pueden alcanzar con sus operaciones y proveedores, intensifican su compromiso para trabajar en estos problemas con gobiernos, ONG y otras asociaciones del sector. Entre los múltiples ejemplos de alianzas que han establecido con el tercer sector, podemos destacar, por su impacto a nivel global, el proceso de asociación que estableció en 1998 con la ONG “World Wildlife Found (WWF)”, una de las mayores organizaciones de conservación de la naturaleza, dirigido a la creación de una ecoetiqueta sostenible que ayudará a garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los stocks de marisco global y a la integridad del ecosistema marino.

Como respaldo de los tres objetivos sociales mencionados, Unilever cuenta con nueve compromisos avalados por metas que abarcan el desempeño en el ámbito social, medioambiental y económico:

1. **CONSUMO DE AGUA:** la misión de este compromiso es reducir a la mitad el consumo de agua asociado con la utilización de sus productos por parte del consumidor para el año 2020.
2. **RESIDUOS Y ENVASES:** Este compromiso persigue reducir a la mitad los residuos asociados con la eliminación de sus productos para el año 2020.
3. **ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE:** Para el año 2020, Unilever pretende obtener el 100 % de sus materias primas agrícolas de forma sostenible.
4. **JUSTICIA EN EL LUGAR DE TRABAJO:** Unilever aspira a avanzar considerablemente en cuanto a los derechos humanos en sus operaciones y en su cadena de suministros extendida para el año 2020.
5. **OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES:** Para el año 2020, Unilever pretende haber empoderado a 5 millones de mujeres.
6. **UNA EMPRESA INCLUSIVA:** Unilever aspira haber causado un impacto positivo en la vida de 5 millones y medio de personas para el año 2020.
7. **SALUD E HIGIENE:** Para el año 2020, Unilever espera haber ayudado a más de 1.000 millones de personas a mejorar su salud e higiene.

8. **MEJORAR LA NUTRICIÓN:** Unilever pretende seguir trabajando para mejorar el sabor y las cualidades nutricionales de todos sus productos.
9. **GASES DE EFECTO INVERNADERO:** Unilever aspira a reducir a la mitad el impacto de los gases de efecto invernadero en sus productos para el año 2020.

Para tratar de cumplir todos y cada uno de los compromisos y metas mencionadas, Unilever ha puesto en funcionamiento un conjunto de estrategias responsables y de campañas sociales y medioambientales.

Por un lado, entre las principales estrategias responsables y sustentables que la empresa ha implementado podemos destacar las siguientes:

- **CADENA DE VALOR:** En lo referente a cadena de valor, Unilever ha aumentado las compras de materias primas agrícolas de fuentes sostenibles desde un 14% en 2010 a más de un tercio (36%) en 2012. Además, desde la compañía se ha formado a 450.000 agricultores de té en prácticas sostenibles, de los cuales más de 300.000 han logrado la certificación de Rainforest Alliance.
- **OPERACIONES:** En lo relativo a sus operaciones, Unilever ha anunciado que sus operaciones en oficinas, fábricas y centros de distribución no generarán ningún desperdicio para rellenos sanitarios.

Y, por otro lado, entre las principales campañas sociales y medioambientales que Unilever ha llevado a cabo podemos mencionar:

- Campaña “Lo que compras en el supermercado puede cambiar al mundo”. A través de esta campaña, lanzada en el Reino Unido en 2010, Unilever se comprometió a usar aceite de palma sustentable.
- Campaña global en impresos. Esta campaña, lanzada en 2012, se concentró en mostrar la historia de los productos Unilever usando la icónica letra U de su logotipo. En todos los casos, se hacía énfasis en las características sociales y ambientales. Por ejemplo: el té Lipton ayuda a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, el detergente reduce emisiones de CO₂ y un filtro de agua puede salvar vidas.

Críticas a la política de RSC de Unilever:

A pesar del compromiso socialmente responsable de Unilever, en los últimos años, la empresa ha recibido múltiples críticas por parte de diferentes ONG:

Por un lado, con relación a las condiciones laborales, esta empresa ha recibido numerosas críticas, ya que diferentes ONG han denunciado que muchos trabajadores de fábricas de India y Kenia sufren cada día acoso sexual. Aunque la compañía negó estas acusaciones, prometió investigar los casos específicos que se reportasen.

Y, por otro lado, con relación a la publicidad de sus marcas, especialmente Axe, Unilever ha recibido muchas críticas, siendo considerada como una compañía “machista y misógina”. Esto no está en línea con el mensaje de aceptación y autoestima que maneja otra de sus marcas estrella, Dove, la cual cuenta con una fundación de apoyo a mujeres. Este mensaje positivo de Dove hace pensar que se trata solamente de una estrategia de “socialwashing” o “lavado de imagen”.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Cuál es la responsabilidad corporativa de Unilever?

En Unilever la Responsabilidad Corporativa (RSC) o también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) forma parte de su filosofía y muchos sus productos que venden tienen una capacidad intrínseca de hacer el bien social, como mejorar la salud gracias a una nutrición e higiene de mayor calidad.

Cuestión 2. ¿Qué hace diferente al “Plan Unilever para una vida sostenible”?

- Incluye todas sus marcas y todos los países donde venden sus productos.
- Tiene una dimensión social y económica: sus productos marcan la diferencia en la salud y el bienestar, y su empresa apoya la calidad de vida de muchas personas.

- En lo que respecta al medio ambiente, trabajan a lo largo de toda la cadena de valor: desde la obtención de las materias primas hasta los procesos de las fábricas y la manera en que los consumidores usan los productos.

Cuestión 3. ¿Qué objetivos principales persigue Unilever para alcanzar el éxito en el desempeño responsable?

Duplicar el tamaño de la empresa al mismo tiempo que reducir el impacto ambiental y aumentar el impacto social positivo.

4. Conclusiones

La empresa multinacional Unilever tiene como principal objetivo continuar con el crecimiento de su empresa, aumentando el tamaño de la misma, al mismo tiempo que cambiar sus prácticas para adaptarse a un mercado cada vez más exigente con la responsabilidad social.

El Plan para una vida sostenible que la empresa lleva a cabo es un excelente paso para conseguir los objetivos que persigue. Un elemento muy importante es que este Plan es una prueba de que la sustentabilidad puede ayudar a reducir costes y mejorar las relaciones de la empresa con todos los stakeholders. Unilever ha descubierto, por lo tanto, que hacer negocios de manera sostenible es posible y que las marcas que desarrollan sostenibilidad en su oferta llegan a ser más atractivas para los clientes. De esta forma, Unilever ha conseguido a una menor escala, marcar una diferencia en algunos de los problemas económicos, ambientales y sociales más importantes del mundo.

A pesar de que los próximos años puedan surgir nuevas críticas, hoy en día Unilever se ha convertido en un líder indiscutible en el mundo de la Responsabilidad Social Corporativa.

Referencias

- Unilever. (2014). Página web oficial de la empresa. <http://www.unilever.es>. Consultada a fecha 03/10/2014.
- Comunicación de RSE y Sustentabilidad. (2014). Casos de éxito de RSE. Expoknews, página web oficial. <http://www.expoknews.com/>. Consultada a fecha 05/10/2014.

AIRC GOES DIGITAL

Celina Solek-Borowska (*Warsaw School of Economics, Poland*)

Marta Różycka
Joanna Szwoch

Resumen:

The American Institute for Roman Culture (AIRC) es una organización de no Beneficio que fue creada el 21 de abril de 2002. Se encarga de preservar el patrimonio cultural de Roma a través de diferentes eventos organizados en la capital de Italia como conferencias anuales dedicadas a la cultura Romana o cursos para estudiantes. El interés especial está dirigido hacia los medios sociales, que permiten a AIRC llegar a la gente de todo el mundo. La combinación de acciones tanto en el mundo real y virtual ofrece a AIRC buenos resultados en la difusión de la cultura romana antigua. Lo que es realmente excepcional, es el hecho de que su actividad en internet no está solo enfocada a una plataforma, sino que la organización simultáneamente está visible en Twitter, Facebook, Google +, Flickr, Youtube, Vine, Instagram y Pinterest. Otros medios de comunicación con la audiencia incluyen la publicación regular en la web, en el blog, en el boletín de noticias, pero también organizar seminarios a través de Google Hangouts, que da a sus seguidores una oportunidad real para el compromiso.

Abstract:

The American Institute for Roman Culture (AIRC) is a non-profit organization which was established on 21st April in 2002. It aims at preserving cultural heritage of Rome via different events organized in the capital of Italy like annual conferences devoted to Roman culture or courses for students. Special interest is directed towards social media, which enables AIRC to reach people from all over the world. Combining actions both in reality and in virtual world offers AIRC good results in disseminating ancient Roman culture. What is really outstanding, is the fact that their internet activity is not only focused on one platform but the organization simultaneously is visible on Twitter, Facebook, Google +, Flickr, YouTube, Vine, Instagram and Pinterest. Other ways for communicating with the audience include regular posting on web site, blog, newsletter but also organizing webinars via Google Hangouts, which give their followers a real chance for engagement.

1. Introduction

The American Institute for Roman Culture (AIRC) was established in 2002 by dedicated individuals, among others American archaeologist, Ph. D. Darius Arya, who until this day is the CEO of the Institute and the main coordinator of all activities. Since 2010 his wife, Italian journalist Erica Firpo, has joined AIRC team and became a social media strategist to implement the idea of sharing their mission with the broad audience of the whole world.

The main goal of the Institute is to preserve the cultural heritage of the ancient Rome and make people aware of the problem of often forgotten or simply neglected historical buildings, monuments and places. It aims at taking care of the precious architectural and cultural treasures for present times as well as for future generations. Moreover, they are strongly committed to passing their knowledge about historical facts, past events and the influence of Romans on the development of our current civilization. Furthermore AIRC offers gaining practical experience by organizing summer programs for students, which enables them to deepen their interest in the field of archaeology by participating in excavation field school. Internships in social media offers students opportunity to learn how to maintain the dialogue and broaden the outreach on the Internet.

To fulfill the mission, AIRC is accessible to the whole world by being present in almost every recognizable and popular social media platform. This is due to the fact that the Institute wants to gain the widest audience possible, in which it can find potential donors or philanthropists, who will be willing to found some of their initiatives, for example gaining funds for restoration and renovation of the Roman architecture. In order to be reliable, Institute's communication is kept in the form of professional, intelligent and open for everyone dialogue.

In the near future AIRC plans to launch a completely innovative and unique project called Ancient Rome, Live. It will be a step towards widening its target group, because the organization no longer wants to focus on students only, especially the ones interested in history and archaeology, but also on children, adults, tourists, journalists, who can easily spread the initiative as well as cover Institute's projects and educators. This project offers a wide range of different tools on multiple platforms and actually fully uses the potential of social media.

The main idea is to form an interactive website to which everybody can have easy access. It will consist of fun and educational content like an animated map of Rome, which will reconstruct the past and give the look at the city from different angles. Moreover, there will be a free blended learning course available, along with an e-book, also free of charge, both on iOS and Android system. If the Institute manages to raise the missing capital to complete the project, it might be one of the most spectacular initiatives conducted by the non-profit organization.

2. Case development

American Institute for Roman Culture aims at attracting a wide range of students from the whole globe and participating in their educational programs in Rome. A goal not that easy to achieve, especially when considering a non-profit organization. Without having specific means of reaching this dynamic group it would be impossible to sustain growth of the company. Having limited budget the ideal marketing policy seems to be the one via all kinds of diverse social media channels. And so AIRC does so. They are present and consistent in their activity on such platforms as Facebook, Instagram, Google Plus, Flickr, Pinterest, Twitter, Youtube, and Vine. They are taking the advantage of the email marketing and different non-conventional digital forms of promotion.

Hashtag strategy

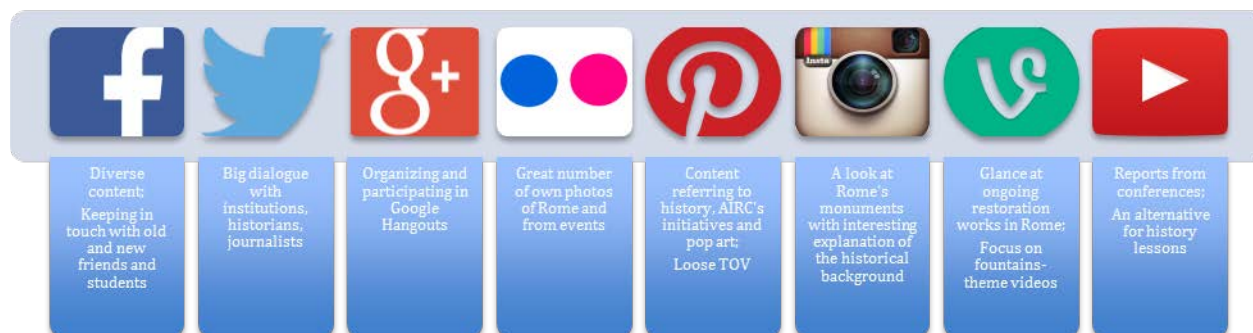
AIRC takes the advantage of great possibilities that hashtags offer on every social platform. The Institute has created its own amazing hashtags and uses them consistently. All posts on AIRC social media platforms (if needed) are accompanied by specific and precisely selected hashtags. It helps to track their activity and find information from other users.

All posts connected to AIRC's Excavation Schools are tagged #WeDigRome. It is used on Facebook, Twitter, Instagram, Google Plus, Vine and in blog posts. Whereas, content connected to culture or its preservation is labelled #CulturalHeritage. Posts connected to Rome are followed by #meetRome. All of these hashtags are created by AIRC and are often used not only by the Institute itself but also by other

users. Vines created by the American Institute for Roman Culture have their unique hashtag: #6SecPostcard.

A few months ago, AIRC has launched and widely promoted its new hashtag connected to the conservation of the Colosseum: #ColosseumForDays. Director Arya was encouraging everyone to use it, particularly when posting photos of the Colosseum on Instagram.

Figure 1. Characteristic features distinguishing AIRC on their social media profiles



Source: Authors' own elaboration.

Social Media strategy

The main goal of AIRC's social media marketing strategy is to engage in as many dialogues and conversations as possible on the biggest number of platforms. First of all, the Institute wants to reach students who participate in their semester and summer programs and then educators, media and recently also tourists. The new *Ancient Rome, Live* project is going to be targeted, for the very first time by AIRC, also to this latter group - tourists.

AIRC perceives social media *as a way of storytelling* the Ancient Rome's history. Stories that bring benefits to everyone: the followers (great educational content), the Institute (higher outreach and interest in their work) and finally Rome's culture (donors that make preservation initiatives possible).

Facebook

Facebook being the constantly-leading among students social media platform is successfully used by AIRC for marketing. Both, the profile account and the fanpage site are available for their audiences, each having different purposes.

Facebook account is an easy way of staying in touch with old friends and students. Close relations with the students from previous programs can be maintained with the use of Facebook groups. Whereas, the purpose of the fanpage is to gain new followers.

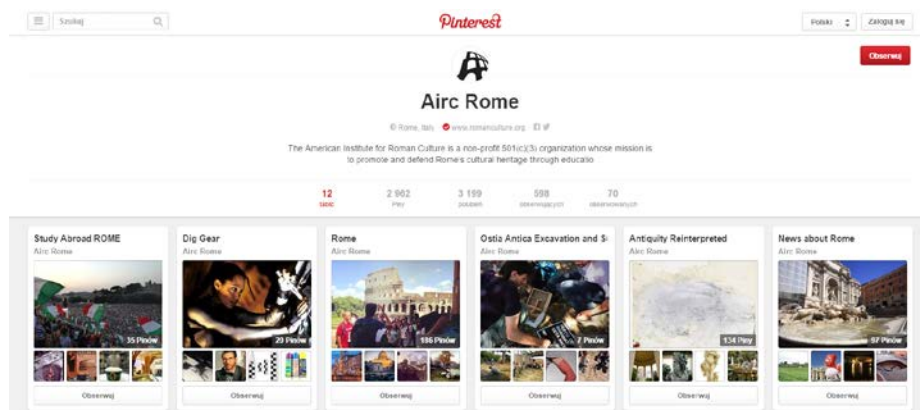
On Facebook different kinds of content are being posted in order to keep diversity. Quotes, interesting facts concerning the history of Rome, videos, articles, important history dates, interviews, questions, infographics, AIRC's blog posts, information about events happening in Rome and other parts of the world connected to Roman history and many more can be found on their Facebook page. Yet, breaking news posts about successful restoration of Rome's most popular monuments, i.e. scaffolding of the Colosseum going down were gaining the most attention. The great advantage of their Facebook profile is the usage of all types of features this platform has to offer. Namely hashtags, geotags, emoticons, posting links/photos/videos.

Pinterest

Pinterest is a platform on which graphic content can be found. However, it is not as chaotic as Instagram. The biggest merit of this site is that the content is divided into sections, which eases the search for the desired material. AIRC account has 12 different walls, consisting of 2962 pins, both from outside sources as well as internally generated ones. It has gained almost 3 200 likes and 600 followers during more than 2 years of their presence on this platform. However, a drop in activity can be observed, as the last pin was done about several weeks ago, which is quite a long time of absence for any social media platform. It is the regular and consistent engagement that matters most.

Pinterest is a type of channel that enables the user to look for the content that the reader is particularly interested in. And AIRC made a good use of it. As all of the walls are oscillating around the topics strictly connected to Italy and its culture, in-between the visitor can find photos taken by AIRC members, which present current activities and events organized by them. A very effective, yet not so bothering way to communicate their mission and achieve the goal of promoting the Institute in social media.

Figure 2. Initial screen from the official account on Pinterest



Source: [<https://www.pinterest.com/aircrome/>], as available at 25/11/2014.

Twitter

Institute is using Twitter to gain new audiences, such as journalists, professors, historians and in a great part- other institutions and organizations, newspapers or potential donors. The key is to remain consistent and talkative. It is important for the Institute not only to post content but also to engage in a dialogue: to create conversations, attract people and then ultimately inform them about every Institute's update. Twitter is continuously engaging new followers with their number reaching currently 16 000.

What is outstanding about their Twitter profile is reposting content from their other platforms. Vine videos gain great attention on Twitter because of the fact that they are played automatically and although the post is a thumbnail it looks very immersive. Vines posted there are of AIRC staff own production. This is the great attraction comparing to many traditional text or photo-type posts and at the same time it promotes AIRC's other social media profiles.

The importance of hashtags on Twitter does not need to be explained to the Institute as they are successful both in using top hashtags as in creating their own ones. What is more, AIRC Director, Darius Arya and AIRC Social Media Strategist, Erica Firpoput great attention to their own private Twitter accounts. This enables to engage their own followers in following AIRC profile and increase the number of followers.

Flickr

There is no better place to upload own photos and search for others' ones than Flickr. AIRC has already shared 1,816 photos since November 2009. This amazing bank of pictures serves as a source of photos for their social media posts. Shots of Ancient Rome and its empire - AIRC students and workers or colleagues- these and many more can be found on the Institute's account.

Each program and project is grouped into albums so it makes easier to browse them and then take a look at Institute's work. Flickr permits smaller but more engaged dialogue with certain users. For example, regular usage of somebody's photos builds a connection with the users and shows appreciation for their work.

Google Plus

Google Plus is, for AIRC, an interactive way of communicating with followers. By having successfully conducted Google hangouts, AIRC seems to be reachable to its audience.

The Institute has made a hangout streaming live their Conversation for Conservation conference. It made possible people from all over the world to connect and engage with Rome. AIRC strives to preserve culture of the Ancient Rome. Although the dialogue on this platform has calmed down, growing presence of AIRC in Google Communities may change this.

Instagram

It is no secret that twenty first century population tends to glance superficially at the given material rather than read the whole information step by step. Being overwhelmed with information and knowledge that surrounds us, people had thought of ways how to select the most important things for them. Photos with short, but substantial descriptions are put on Instagram therefore it wins with more complex content that could be found on blog, website or even Facebook wall.

One of the co-founders of AIRC, archaeologist Dariusz Arya, has established an account on Instagram with a catchy and easy to remember nickname - *saverome*. The data shows a great success - the profile has over 45 700 followers as for 1 090 posted photos since Christmas Eve in 2011, when it was launched. Photos are posted regularly, every one or two days. Each image has a number of likes oscillating at about 1000, which shows that it has gained a group of regular followers. Following hashtags is always included: #HeritagePreservation #CulturalHeritage #MeetRome #Rome.

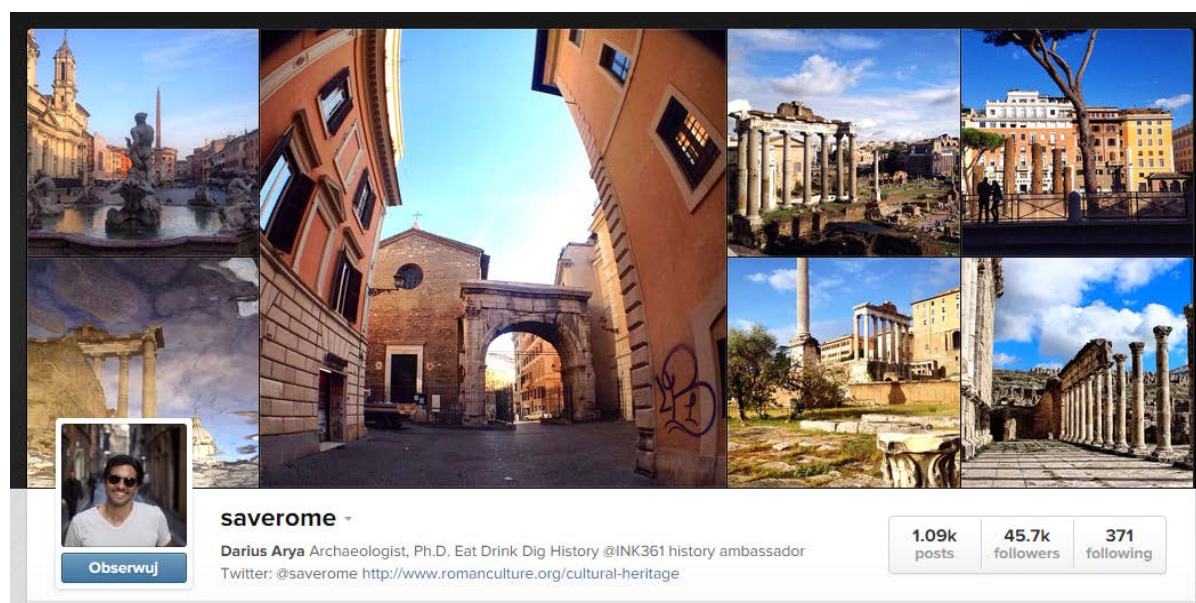
This platform shows a great potential for fulfilling main goals of AIRC. By putting photos of most common and recognizable tourist attractions in Rome with short descriptions and historical facts during different times of the year, it manages to forward the educational content to the audience at regular intervals. However, sometimes so called 'forgotten monuments and buildings' are also captured and that touches Institute's second most important goal - to save Rome's heritage from oblivion.

Another outstanding action of AIRC on this profile is that it updates information about renovation activities that are taken up to preserve the historical buildings and places in and around Rome. Such posts build an internal consciousness by reminding people of the problem of deteriorating historical places, buildings and monuments. This arouses the mass to communicate the problem to wider audience, for example using the best technique- "word of mouth", encourages discussion and thinking of the ideas about changing it and eventually taking steps to stop the process of limbo.

Furthermore, it reminds about important cultural or historical events that take place in Rome. Keeping the regular followers informed about current issues is crucial, but sometimes, mainly because of simple and popular hashtag #Rome, visitors of this city can also get to know (sometimes even by chance) what is happening there during their stay via this channel. And that can further lead to getting interested into the Institutes activities and probably future cooperation.

Last but not least is the fact that it promotes the Institute itself by placing photos showing current activities of AIRC like images showing the participants working on particular programs offered by the Institute.

Figure 3. Initial screen from the official account on Instagram.



Source: [http://www. HYPERLINK "http://www.instagram.com/saverome"Instagram HYPERLINK "http://www.instagram.com/saverome".com/saverome], as available at 25/11/2014.

Youtube

The great thing about AIRC is that it does not only share a written or photographic content, but also it offers a wide range of movies to choose from. This channel was introduced on 20th March in 2009 and according to the latest data from the end of November 2014 they have had 465 subscriptions and just above 100 000 views. As for 126 movies posted during over 5 years of non-profit organization activity it is a very good result.

AIRC has several different types of short videos which are posted on YouTube channel in the form of mini documentaries. First of all, AIRC in cooperation with the Italian Ministry of Culture and Tourism (MiBACT) is an organizer of the annual spring conference called UNLISTED, which has already taken place three times. The main idea of this conference is to be involved in a dialogue with different people from academic, historical and cultural environments. At the same time it is being streamed via different digital media channels to reach the largest audience possible and start the conversation between users about actions that could be undertaken to preserve Rome's heritage. But it does not only end in simple conversations but leads to specific steps and actions which aim to save ancient Rome's remains. When the conference takes place, one can find live streams, which makes it accessible for everybody from all over the world. This year this event was conducted under the name Conversation for Conservation and was about the use of social media in preserving the cultural heritage, something which AIRC is a real expert in.

Furthermore, AIRC's Youtube profile offers another video series called Digging History, which is actually a set of about 5-minute movies that show in a simple and accessible way the history of Rome, most important facts about it and the most famous historic buildings and places in the capital of Italy. Such approach to history of Rome is not conventional and therefore interesting not only for history-lovers, but also to any viewers of different ages and interests.

And once again, social media platform is used to promote the Institute itself. Here, visitors can watch movies where Darius Arya explains the aims of AIRC, presents results of successfully conducted student programs like Field School Excavation and actual records of undertaken archaeological activities. The main idea of placing those videos is to encourage people to come to Rome and visit its heritage, become an active member of the AIRC group as well as to present projects and persuade potential donors to invest in the Institute.

Figure 4. Initial screen from the official account on YouTube.



Source: [<https://www.youtube.com/user/WEDIGROME/featured>], as available at 25/11/2014.

Vine

As it was in the case of Facebook and its younger and compact relative called Instagram, there is also an alternative for long content material, which can be found on YouTube channels. Vines, because that is how they are called, are the short movies, which last at the longest 7 seconds, were introduced by Twitter at the beginning of the previous year and they are still popular among social media users.

AIRC joined Vine almost exactly after introducing it to the market, on 29th January, 2013. Till the end of the September, Vines were posted on this site at quite regular time intervals. During this period it has gained over 18 000 loops and almost 200 followers. However, right now there is no sign of activity on this account. Actually it is a pity because after analyzing data concerning the popularity of this profile, it turned out that last videos reached even 1000, up to 2000 loops, which is quite a lot.

What is really interesting is that this platform focuses particularly on the ongoing restorations in Rome, showing the works in different stages and visible changes for better. Moreover, many of the Vines focus

only on fountains, which is a completely unique approach. The core actions of AIRC are explicit, this time on Vines portraying the participants of Excavation programs or other archaeological undertakings.

All those actions gained quite a great number of followers. It might be caused by the fact that there are not so many other accounts which focus on Rome's heritage. Another point for their uniqueness is that AIRC created a unique hashtag only for this platform - #6SecPostcard.

Probably a good idea might be to introduce a series of Vines connected with one topic in particular, because similar actions on other platforms proved to be successful.

E-mail marketing

AIRC has adjusted the e-mail marketing strategy to their needs. There is the possibility of signing up for a newsletter in many places on the website. This increases the chance of gaining more people willing to follow AIRC news.

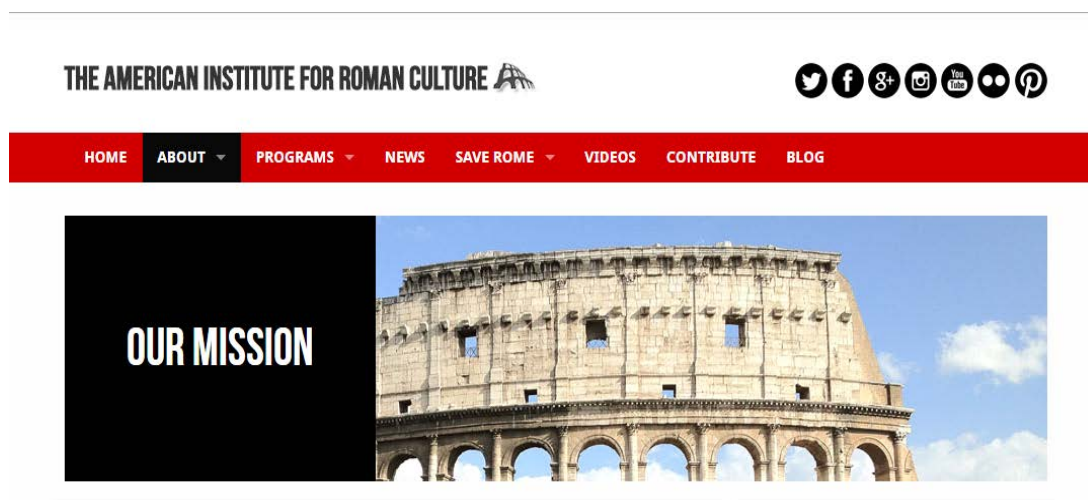
Additionally, every e-mail which is sent by the Director of the Institute has got hyperlinks to all of their social media profiles. This endeavor does not only simplify the way of finding certain channel but also informs about the existence of them which ultimately increases the awareness and engagement.

Website and blog

AIRC website is the main source of information about the Institute and its activities. First of all, the layout of the website is clear and quite intuitive in use so that everybody can easily find out what AIRC actually does and look for the interesting content. What is more, it exposes all the links to other social media platforms in a very visible way so that a potential viewer can easily find his or her favorite social media platform to follow the actions of the Institute.

The website includes also blog. Content is posted there a few times during the month and undertakes very different topics. Namely, starting with reports from AIRC's core activities (archeological excavations and students' summer programs), through tips and suggestions which places are especially worth visiting in Rome and ending with references to historical facts and important anniversaries and discussions about current issues concerning ancient heritage. Many pieces of content are created and posted by the participants in summer schools, as part of the series called *Life In The Trenches*. It is another way of engaging their part-time members but also giving them a chance to contribute their own experience and discoveries and ultimately share it with others.

Figure 5. Initial screen from the official website of AIRC. Really important thing is that they put visible links to other accounts on every possible subpage



Source: [http://www.romanculture.org], as available at 25/11/2014.

Cooperation and networking to boost social media marketing

AIRC being a non-profit Institute understands the importance of cooperation with more powerful as well as with smaller organizations, companies or institutions. It helps to outreach further and promotes the Institute in new and often international communities.

That is why the Institute keeps in touch with the Italian Ministry of Culture and Tourism. AIRC has been collaborating with American universities and U.S. State, UNESCO entities or social initiatives such as Shoot4Change. The contact, varying from the institution, consists in supporting social media marketing of both parties, preparing visual content, exchange of knowledge and know-how, direct promotion among potential students.

Figure 6. Number of followers or views (if stated so) on AIRC social media platform.

Social media platform	Number of followers (or views if stated so)
Youtube views	106 000
Instagram	90 000
Vine loops	18 554
Google Plus views	17 214
Flickr	9
Twitter	16 000
Pinterest	598
Facebook	15 000

Source: American Institute for Roman Culture, own presentation, Youtube, November 2014

3. Questions for discussion and conclusions/judgements

1. How to successfully arouse awareness among potential donors and their willingness to contribute?
2. How to enhance new target group consisting of tourists and visitors of Italy on social media?
3. How does AIRC run digital strategy using different social media platforms?

The digital strategy has been successfully embraced by AIRC. It appears to be pivotal to the success preserving the cultural heritage of Rome. On the basis of the undertaken research it can be concluded that the most visible benefits connected with the presence on social media can be grouped as follows:

- Education connected with the engagement
- Communication and interaction through passion

The digital strategy enhances the ancient Rome in the area of: content, interaction, building community of ancient Rome lovers and donors. AIRC can be a great benchmark for other non-profit institutions to learn how best utilize social media by adjusting the profile of each social media platform. Moreover what has increasingly become apparent is that, with the communication on social media channels, the generation and maintenance of trust and commitment has become, in many ways, relatively more impersonal and more remotely facilitated.

We believe that reaching the wider audience will bring amazing benefits to the Institution. At the moment the engagement comes mainly from students coming from America, Europe and Australia. However there is a great potential in other continents considering the cultural differences and experience possibilities which combined with current strive to save the oblivion can bring remarkable outcomes.

Referencias

- Sadowski, M. (2013). *Rewolucja Social Media*. Gliwice, UK: Helion & Company.
- Youtube (2015). AIRC. Official account. <https://www.youtube.com/user/WEDIGROME/featured>. Accessed: 20.03.2013
- Instagram (2015). Savemore. Official account. <http://www.instagram.com/saverome>. Accessed 20.03.2013
- Pinterest (2015). AIRC Rome. Official account. <https://www.pinterest.com/aircrome/>. Accessed 21.03.2013.
- AIRC (2015). Official website. <http://www.romanculture.org>. Accessed 21.03.2013.

LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO: FUNDRAISING DYNAMICS AND DEVELOPMENT OF DONOR'S LOYALTY IN A NGDO

Nuno Santos (*PSE – Produtos e Serviços Informática*)

Sandrina Martins

Raul M. S. Laureano (*Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE - IUL), Portugal*)

Joana Pereira

Resumen:

La institución “Leigos para o Desenvolvimento” (sea “Legos para el Desarrollo”) es una organización no gubernamental para el desarrollo (ONGD) que inició su actividad en 1986 y viene sintiendo la necesidad de mejorar el marketing de la organización para poder asegurar los fondos necesarios para sus proyectos. Sin embargo, para la definición de las técnicas y estrategias de marketing a utilizar es esencial conocer el comportamiento de sus donantes. De hecho, diferentes acciones de marketing pueden tener diferentes resultados y diferentes dinámicas en la recaudación de fondos. El objetivo de este estudio es comprender la dinámica de la recaudación de fondos y de los donantes, y, con este conocimiento, apoyar la toma de decisiones sobre las acciones de marketing futuras, ya sea en su aspecto “online”, ya sea en su aspecto “offline”. A lo largo del estudio, es evidente que hay una fuerte dependencia de los donantes que lo hacen una sola vez, por lo que, con el conocimiento obtenido a través de este trabajo, se recomienda que las futuras campañas de marketing tengan en cuenta la retención de los donantes.

Abstract:

Leigos para o Desenvolvimento is a Non-Governmental Development Organization whose activity began in 1986 and has come to feel the need to increase the organization's marketing. However, in order to be able to apply the techniques of marketing to the tertiary sector, it is essential to know the behaviour of donors, for different marketing actions may show different performances and different dynamics in fundraising. The object of this study is to understand the dynamics of fundraising and donors, and thus support the decision making on future marketing actions, either online or offline. Throughout the study, there was confirmed a strong dependence of the donors that donate only once, so using the obtained knowledge that it's recommended that future marketing campaigns take into account the donor preservation.

1. Introducción

This case study was applied to the NGDO (Non-governmental development organization), Leigos para o Desenvolvimento. This organization, founded in 1986, is a Catholic association that shares Jesuit principles, officially recognized as an NGDO and holds the status of legal person of public utility since 1995.

They develop projects in Angola, Mozambique, S. Tome and Principe and Portugal. Their missions aim to promote development projects and community organization, entrepreneurship and employability, training of local staff, promotion of voluntary labour and pastoral. Their area of intervention is motivated by the needs of different regions, as well by the existing support for its pursuit.

In Portugal, through the St. Peter Claver Center, since 1994 they support educational, social and professional integration of students coming from PALOP in order to allow their entry into the labour market in Portugal or in home countries. In Sao Tome and Principe, the projects are mainly education, community promotion and entrepreneurship and employability promotion.

Angola and Mozambique were the countries where Leigos para o Desenvolvimento made their first intervention. In Angola they develop dynamic projects and community organization, education and training, entrepreneurship and employability, by local Agents training, promotion of the voluntary and pastoral work. These projects have the contribution of the dioceses and the authorities and local population and sometimes the international organizations with headquarters in Angola. In turn, in Mozambique, projects in progress have as main targets the education from pre-school to university, personal, professional and economic development of women and the promotion of entrepreneurship and self-employment.

Leigos para o Desenvolvimento release their projects and initiatives through its official website (<http://www.leigos.org/>) (Image 1) and also on their Facebook page (<https://www.facebook.com/leigosparaodesenvolvimento?ref=ts&fref=ts>).

Image 1. Frontpage of the homepage of Leigos para o Desenvolvimento



Source: Leigos para o Desenvolvimento (2014).

2. Case Development

This case study is part of a research project that aims to study the fundraising trends and dynamics of an NGDO, using data mining techniques, particularly creating inputs to create an information system for the simulation and optimization of planning campaigns and strategic marketing actions with resource to data analysis techniques.

These organizations have always had great support from the Government. However, within a change of the economic scenario, this support has been reduced. Currently, these organizations need to be able to resort to private financial support in order to maintain and carry out projects that require more efficient organizational strategies and therefore the fundraising study is on the agenda (Villar et al., 2009).

Fundraising means the way how non-profit organisations are structured in order to obtain donations and contributions to the organization. Fundraising for a cause is an unique business and involves a range of human emotions that must be managed in the interests of those involved. Fundraising objectives are:

getting donations and donors; and more than getting donors is to assemble a donor achievement system; a system that, above all, allow to get larger donation sums and always more often (Abreu, 2009).

Therefore, it's understandable that donors are the main core of fundraising and that it is essential to know them and understand how they are related to the organization.

According to the donors pyramid (Barry et al., 2010), on the bottom are supportive donors, followed by occasional donors, above on are the transition donors and on the top are the regular donors (Image 2).

Image 2. Donar Piramyd.



Source: adapted from Barry et al. (2010: iv).

The presentation of the pyramid presumes not only the categorization of donors, but also the various stages which donors go through. These evolution involving donors may depend on various factors which, if known, will allow a larger number of donors to reach the top of the pyramid. Although the motivations to donate for the first time may be different from those who donate because they identify themselves with the cause, it's the NGDO responsibility to develop marketing strategies to strengthen the motivation for a higher commitment (Durana 2011).

Therefore, knowing the donors behaviour in every step of the pyramid becomes essential to enhance fundraising. The challenge is to convert the donors need to respond immediately to a particular campaign in loyal donors who help the organization to prepare new projects (Barry et al., 2010).

Faced with the reality of non-profit organizations, this study focuses on private donors and the amounts donated by themselves to the Leigos para o Desenvolvimento between 1995 and 2014, in order to understand the evolution and the dynamics of donors and their donations.

Overview

Because the aim is to study the behavior of donors and donations of Leigos para o Desenvolvimento through a given time period, it became essential to understand the dynamics of the organization, starting with an evolutionary analysis of some indicators that seem relevant to the study: i) number of new donors; ii) the total value of donations; iii) average donation; iv) standard deviation of the average donation; v) dynamic of the number of asleep donors.

The starting point for the analysis was focused on the number of donor's dynamics. We found that the number of new donors do not have a constant behaviour over the months (Image 3), which may reveal that they are under various influences: influence of endogenous variables like launching fundraising campaigns by the organization, and exogenous variables, such as the economic situation of the country and the annual disposable income. Within the framework of the donor's fundraising, the answer may be in fundraising campaigns that are not producing expected results. This raises a main question: what does influence donors to make their first donation?

We should emphasize the fact that many new donors registration peaks occur in December, which is the month when fundraising campaigns are conducted. Another event that may explain the high points in August/October is related with the sponsorship of the volunteers who leave on a mission which usually occurs during this period.

The importance that non-profit organizations give to donors is directly related to donations. Once more, it is clear that there's a right pattern of donated amounts (Image 3) that may imply the same influences patterned on fundraising new donors. In fact, it turns out that the peaks of donations occur in December

by the same period in which there is an increase of the number of donors. This raises the question: is the total amount of donations related to the increasing number of new donors?

Image 3. Dynamics of the number of new donors.

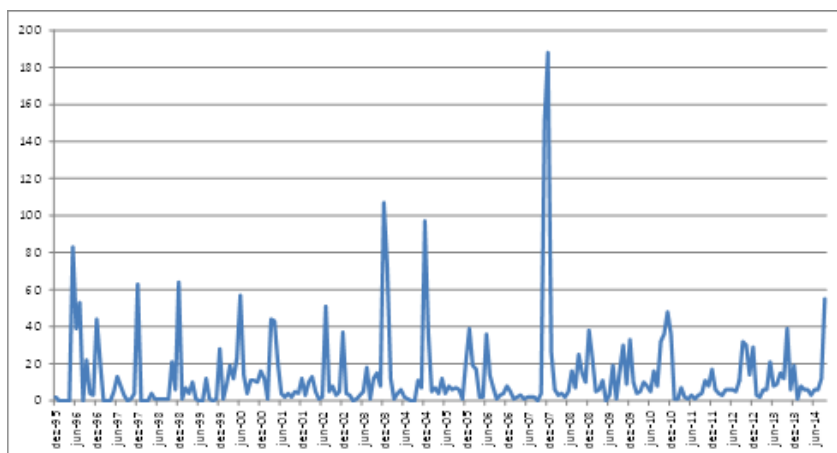
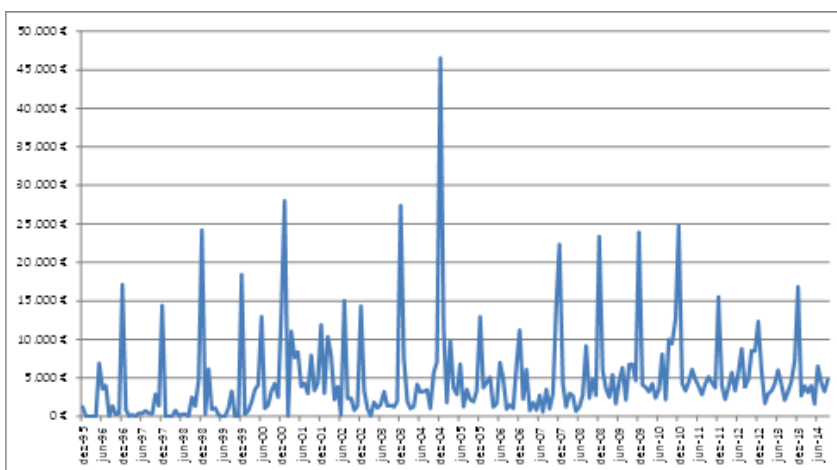


Image 4. Dynamics of the total value of donations.



The average donation dynamics behaviour (Image 5) and the standard deviation dynamic, measurement of dispersion around the average value (Image 6), also reveal large variations in donations. We can see, on the one hand, a tendency for a decrease of the average amount of donation and, on the other hand, a tendency for a smaller dispersion of donor amount. This means that in macro terms the amounts are usually smaller and gradually concentrated around these smaller amounts. That is, there is an increasing number of donors who donate less.

Image 5. Dynamics of the average donor.

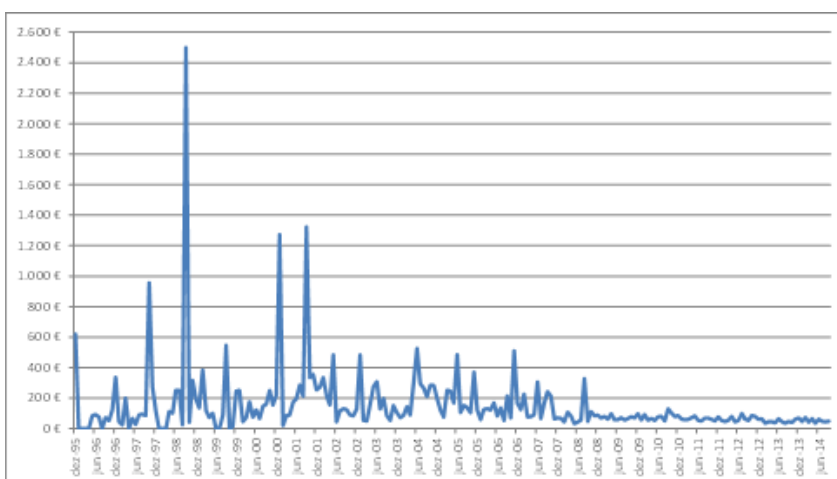
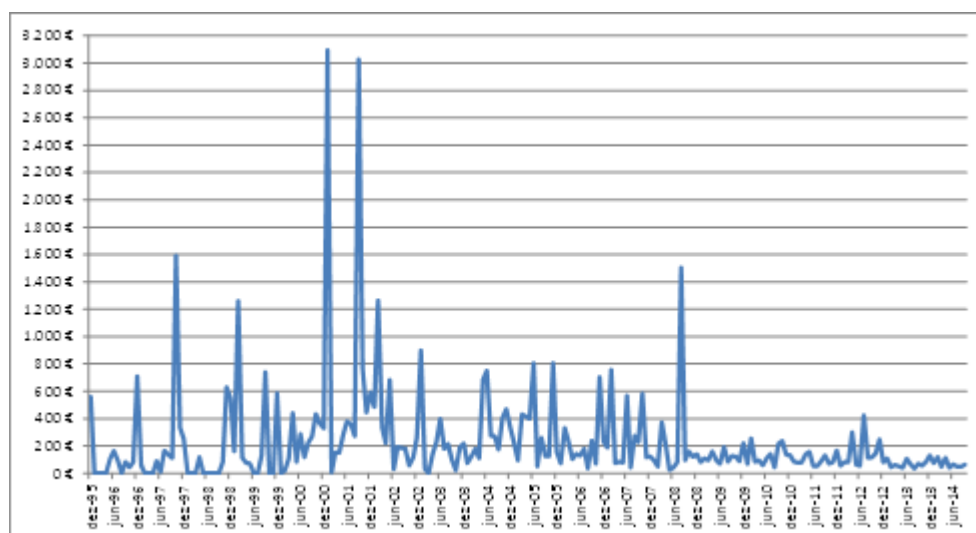
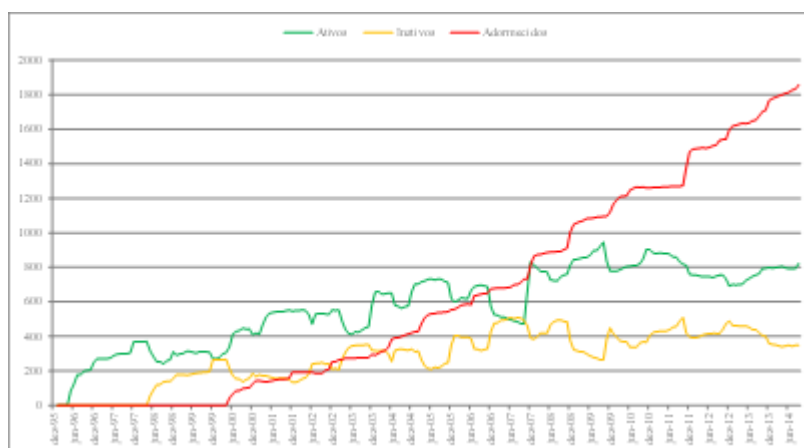


Image 6. The standard deviation of the average grant dynamics.

During a series of decades in the 1990s and in the beginning of the new century, volunteers exercised tasks and activities in the missions that were paid locally or by the Portuguese government and which, due to organization policy, were compensated with donations. Another factor that influences in recent years the decreasing of the average donation amount is the increase of the number of donations of each donor throughout the year (frequency of donations), decreasing the value of each donation, but not always the average annual value of each donor. Despite these facts explain the decreasing of the average values, it's a fact that the overall trend shows a value decreasing of each donation. So, what can be influencing the donations amounts?

Another important factor to be taken into account during the fundraising is the donor retention. Contrary to what has been observed with other indicators in this case there are no oscillations. It seems that there's a growth trend of dormant donors, i.e. donors that don't donate for over four years (Image 7). Given the evidence, what may influence the donor infidelity behaviour? It is significant that in recent years we can see some stabilization in the number of active donors, who made donations in the past two years around 800 donors and also the number of inactive donors, who made donations between two and four years (but not in the last two years) around 400 donors.

Image 7. Dynamic number of donors

The overview of donors' behaviour of Leigos para o Desenvolvimento raised some issues: what's the organization's dependence regarding new donors? Is the total amount of donations related to the increase of the number of new donors? What could be influencing the donated amounts? What may be influencing the donor's infidelity behaviour? We should try to answer to these issues by identifying factors that contribute to explain the dynamics and donors loyalty.

For this purpose, we estimate linear regression models in order to assess: i) the effect caused by the number of new donors in the amount of donations; ii) the effect of the average donation of one time donor

(only made a donation in the period of almost 20 years under review) and the confidence consumer indicator in Portugal (indicates consumer feeling regarding the personal economic situation and also of the country and is published by the Bank of Portugal) in the average donation (average value of fundraised donations); iii) the effect of the number of one time donors in the variation of the total number of donors (total donors who made donations, whether active or not); iv) the effect of consumer confidence indicator in Portugal on the variation of the number of dormant donors (donors that do not make a donation for more than four years). In these analyses, whose results are presented in the following paragraphs, we consider the monthly values for the period from December 1995 to September 2014, that is, we have a sample of 226 months.

Predictors of the values of donations

The results of the regression model (Model 1, Table 1) show a positive influence of the number of new donors in the total amount of donations, explaining the factor of 42% of the variation of the total value of donations ($R^2=42\%$). In fact, for each new fundraised donor, the total value of donations increase, on average, 170.47 euros (coefficient = 170.472). Thus, there's a significant dependence of new donors in the dynamics of the given values. We highlight that a new donor is identified from the date of its first donation, which means that each donor is accounted as new only in the month of the first donation.

If, on the one hand, we found that there is a strong dependence of donated amounts on donors fundraising, another important analysis sets in explaining the donated average amounts. The phenomenon is to know what explains the dynamics of the global donated amounts, but equally important is to realize if will donors donate larger or lower amounts. Is it possible that fundraising is specializing itself in high-value donors? In this sense, Model 2 from Tble 1 allows to identify the main factor behind the average donation.

We can see that both the average donation only from donors underwent a donation (one time donor), or consumer confidence, significantly explain the average donation value, being however the first one which get greater importance. Both factors have a positive effect on the average donation and explain, as a whole, 33.9% of the variation of the average donation. It is noteworthy that when the donation (medium) made by one of these donors (one time donor) varies one euro, the average donation of all donors varies in the same direction and on average 0.34 euros, maintaining consumer confidence constant.

Is, in this case, the economic situation of the country influencing the average donation? The results lead to an affirmative answer, that is, as expected, the higher the confidence's consumer, the higher the value of their donations on average.

Table 1. Predictors of the values of donations - regression results.

Model	Dependent variable	Independent variable	Coefficients	Standard error	Method standardized coefficient	T- test	Model quality
1	Total value donations (€)	Constant	25 05,720	348,906		7,182 ***	Coefficient of determination (R^2) 42,0% Standard error estimate 4,498 €
		Number of new donors	170,472	13,396	0,648	12,726 ***	
2	Value average grant (€)	Constant	246,661	35,858		6,879 ***	R^2 adjusted 33,9% Standard error estimate 193 €
		Nº one time donors	0,344	0,041	0,502	8,362 ***	
		Consumer confidence	4,587	1,008	0,273	4,548 ***	

Notes: *** if $\text{sig} \leq 0,001$; ** if $\text{sig} \leq 0,01$; * if $\text{sig} \leq 0,05$;+ if $\text{sig} \leq 0,1$; ns if $\text{sig} > 0,1$; n= 225 months

This analisys allows us to draw two important conclusions for the organization:

- **First Conclusion:** the value of donations has an enormous influence on the raise of new donors. Of course, the amount depends not only on new but on all donors and on other factors.
- **Second Conclusion:** the economic situation of the country and the value of the average donation of the donors that just made a donation in the period under review (one time donor) explain the value of each donation (on average), thus there's a marked dependence of this one on the economy and of those who donate only once.

Concisely, the average donation has two strong components: the economy and fundraising profile. In addition to the economy (measured by economic confidence indicator of consumers), fundraising of

donators of lower values significantly explain the decreasing trend of the average donation. Thus, the one time donors should be taken into consideration in fundraising campaigns, either for their relevance, either for the strong possibility of becoming regular donors.

Predictor of fundraising and donor loyalty

With relevance to the fundraising, has already occurred, either for the total values, whether to the average given values, the importance of either the economy or fundraising donors. However, the fundraising must also look for other sources: the already existing donors and the available donors. In this sense, we analyze the dynamics of fundraising and loyalty.

It is evident the impact of the one time donors (donors contributing only once) in the variation of the total number of donors. These very specific donors explain the variation in 86.3% of the total number of donors, i.e., there is a strong dependency between the one time donors and the dynamic of the amount of existing donors (Table 2). We can see that the simple increasing of one doner in the number of one time donors increases the total number of donors in average 1.9 donors.

Table 1. Predictors of the values of donations - regression results.

Model	Dependent variable	Independent variable	Coefficients	Standard error	Method standardized coefficient	T- test	Model quality
1	Total value donations (€)	Constant	25 05,720	348,906		7,182 ***	Coefficient of determination (R ²) 42,0% Standard error estimate 4,498 €
		Number of new donors	170,472	13,396	0,648	12,726 ***	
2	Value average grant (€)	Constant	246,661	35,858		6,879 ***	R ² adjusted 33,9% Standard error estimate 193 €
		Nº one time donors	0,344	0,041	0,502	8,362 ***	
		Consumer confidence	4,587	1,008	0,273	4,548 ***	

Notes: *** if sig ≤ 0,001; ** if sig ≤ 0,01; * if sig ≤ 0,05;+ if sig ≤ 0,1; ns if sig > 0,1; n= 225 months

Table 2. Predictor of change in the total number of donors - Regression Results.

Model	Dependent variable	Independent variable	Coefficients	Standard error	Method standardized coefficient	T- test	Model quality
3	Total number donors variation	constant	0,684	0,671		-1,019 ns	Coefficient of determination (R ²) 86,3% Standard error estimate 8,3
		Nº one time donors	1,905	0,051	0,929	37,467***	

Notes: *** if sig ≤ 0,001; ** if sig ≤ 0,01; * if sig ≤ 0,05;+ if sig ≤ 0,1; ns if sig > 0,1; n= 225 months

Being the one time donor a donor who made a single donation and if both the number of donors increases over time, we can see that, on the one hand, the dynamics of donor fundraising presents a positive trend and secondly, the loyalty (the ability to retain and keep active donors) shows a weak performance. So, we sum up the following conclusion:

Third Conclusion: there is a dependence on the variation of the number of donors which donate only once (one time donors) and the fundraising explains the dynamics of donors. But, more importantly, we verify that the unfaithful donors will support this dynamic in the future.

If, on the one hand, the marketing activity is working in terms of fundraising capacity, on the other, in terms of loyalty does not show an effective action. By the observed dependence on the dynamics of one time donors, will the action of marketing be focused on attracting donors with suitable profiles?

Predictor of donor accumulation

Prospecting for new donors is expensive, regardless of the adopted strategy and although the donor retention is not easy to achieve, it is not impossible. Some projects will always benefit the one time donors. However, it is a challenge being able to get the same donors back to donate (Center on Nonprofits and Philanthropy, 2013).

Facing with this challenge, we found that it would be appropriate to analyze the loyalty dynamics of the donors and to confirm if there's a relationship between the economic situation and the variation (higher) of the number of dormant donors (donors that do not contribute financially for about four years).

The values shown in Table 3 were not entirely a surprise. We noticed that the consumer confidence indicator contributes 6% to explain the variation of the number of dormant donors. There is an inverse relationship between the reliability and the variation of the number of dormant donors, that is, the lower the trust, the greater the number of dormant donors. We highlight that the dormant donor classification is dynamic, that is, if someone who donated in 2000 and then in 2006, it was considered a dormant donor in 2005 and then in 2006 turned out to be active again.

Table 3. Predictor of variation in the number of dormant donors – regression results.

Model	Dependent variable	Independent variable	Coefficients	Standard error	Method standardized coefficient	T- test	Model quality
4	Variation in the number of donors asleep	constant	0,055	2,393		0,023 ns	Coefficient of determination (R²) 6,1%
		Consumer confidence	-0,276	0,072	-0,248	-3,817***	Standard error estimate 15,8

Notes: *** if sig?0,001; ** if sig? 0,01; * if sig? 0,05;+ if sig?0,1; ns if sig> 0,1; n= 225 months

Over time it is apparent that the number of dormant donors increases, which reveals that the donor is not faithful. If the economy explains a small part (in a significantly way) of the dormant donors, this relationship reveals that there will be many other factors in which the NGO should operate in order to increase customer loyalty.

We should highlight that the dormant donors always tend to grow, which does not necessarily means a bad loyalty work (although it can also mean), because there are no 100% loyalty rate in any organization and resilience of inactive and dormant donors is always limited. Thus, the balance between donors which are lost every year and the dormant donors which are recovered normally has an unfavorable trend, seeing that the recovery rate/number of recovered donors can hardly approach the attrition rate/number of the lost donors, ranging the size of the two groups. The central question will always be the percentage size of this dynamic, analyzing retention and recovery rates and also the consequent evolution of the number of active donors. So, we sum up the following conclusion:

Fourth Conclusion: the economy significantly influences the variation of the number of dormant donors, revealing a weak loyalty of donors. As the economy does not explain everything, which are the variables that motivate the phenomenon of growing of disloyalty? Could it be the lack of proactivity in strategic marketing actions?

3. Debate questions

The presented case leads us to the following issues that will certainly lead to some thoughts:

Question 1. Has the NGDO an effective donor management?

- Does the collection of donations take into account accumulated donors in its marketing campaigns?
- Are marketing actions and campaigns focused on "product/project" or in the strategic management of donors?

Question 2. Since the average grant is dependent on the economy as well as on the *one time donors*, will the fundraiser be directed to collecting donations or to donors fundraising?

Question 3. The fundraising is capturing donors with a non-faithful profile. Should the fundraising be more selective and based on criteria and analytical profiles, i.e, in already loyal donor profiles?

- Can the NGDO benefit from a segmented model of donation life cycle? Should donors be targeted by the probability of generating future flows?
- Can the NGDO benefit from a system which allows planning and simulate the marketing action, indicating when, how, how much and to whom must the shares be developed?

- c) In the digital world, being easier to create actions for fundraising, how must these tools be used to solve the main problem: the loyalty?

4. Conclusiones

The dynamics of fundraising donations, donors and their retention come to show that there are several factors that can influence it: the economy, the fundraising strategies and the marketing strategies. In this sense, we can notice the importance of generating useful knowledge in the fundraising area from the data, a lot of existing data, existing in organizations.

Nowadays, non-profit organizations have accumulated information, only missing to extract knowledge from it. This case study shows that this is possible and that it could be a very useful practice in the strategic management of these organizations.

Through the analysis we made, it can be concluded that with a deeper understanding of donors and their behavior, more or less regular and predictable, we can achieve improvements in the interaction of the Leigos para o Desenvolvimento with its donors and potential donors. The study also shows that the acquisition of new donors presents results. However, the donor loyalty is an area to be developed. Applying the pyramid donor to the reality of the Leigos para o Desenvolvimento, this pyramid should be in reverse, since in the top of the pyramid we find the supporters and potential donors, followed by small or occasional donors, lying major and planned donors in the bottom of the pyramid. This issue reveals the importance of working area of the donor retention.

Loyalty of donors can be achieved with the use of digital marketing, thereby improving communication between the various stakeholders. In view of the various tools available in the digital world, non-profit organizations can take advantage of these technologies and develop digital marketing strategies targeted to their donors and potential donors.

But more important than developing digital marketing actions, we should understand the factors that explain the dynamics of fundraising understand the strategic needs and frame the digital channels in integrated and proactive plans of strategic marketing and strategic management of existing donors. Among the strategies that can be directed appear online donations, personalized acknowledgments via email, online merchandising sales and disclosure of donations calendar on the official web page.

However, the raised issues and the given answers by numbers alone do not make a difference. Can the strategic decisions taking into account the numbers and the dynamics of the Leigos para o Desenvolvimento make the difference?

References

- Abreu, M. (2009). Glossário de fundraising. Calltoaction.
- Aldamiz-Echevarría, C., & Aguirre, M. S. (2011). Model of NGO donor behavior: an application to development organizations. University of Cambridge, Universidad del País Vasco/EHU.
- Barber, P., & Levis, B. (2013). Donor retention matter. Washington, DC: Urban Institute.
- Barry, F., Henze, L., Lamb, D., & Swank, K. (2010). Cultivating Lifelong Donors: Stewardship and the Fundraising Pyramid. Blackbaud.
- Hope Consulting. (2010). Money for Good: The US market for impact investments and charitable gifts from individuals donors and investors.
- Leigos para o Desenvolvimento. (2014). Página oficial da ONGD. <http://www.leigos.org>. Consultada em 23/11/2014.
- Sargent, A., & Shang, J. (2010). Fundraising: principles and practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Villar, B. G., Aranque, R. A., Montero, M. J., Ortega, M. L. (2009). Factores de influencia en la captación de recursos privados en las ONGD españolas. Estudios de Economía Aplicada, 27(3), 1-26.

VITORIA-GASTEIZ, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA RESPONSABLE

M. Isabel Sánchez-Hernández

Dolores Gallardo-Vázquez (*Universidad de Extremadura, España*)

Teresa Nevado-Gil

Juan José Maldonado-Briegas

Resumen:

Las Administraciones Públicas tienen la obligación de mostrar un mayor compromiso en términos de sostenibilidad, rendición de cuentas y transparencia de la información. Uno de los mecanismos de transparencia administrativa que ha ido adquiriendo una importancia significativa en los últimos años gracias al uso de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones es la difusión de información pública a través de las páginas webs.

Nuestro trabajo se centra en el ámbito de la Administración Local, organismos muy próximos a los ciudadanos y por tanto muy receptivos a cualquier demanda social, y en concreto analizaremos las acciones responsables que se llevan a cabo en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, así como la información sobre Responsabilidad Social divulgada a través de su página web. Hemos elegido esta entidad por considerarla una Administración Responsable puesto que son numerosas las actuaciones que entran en el ámbito de las llamadas acciones socialmente responsables.

Abstract:

The public administrations are under obligation to show a greater commitment in terms of sustainability, financial reports and transparency of information. One of the mechanisms of administrative transparency that has acquired a significant importance during recent years thanks to growing use of information and communication technologies is the dissemination of public information via web pages.

Our work focuses on the field of Local Administration, very close to the citizens and therefore very receptive to any social demand, and in particular we will analyze the responsible actions that are carried out at the Local Government of Vitoria-Gasteiz, as well as information on Social Responsibility disclosed through its web page. We have chosen this entity as a responsible administration since there are many actions that fall within the scope of the so-called socially responsible action.

1. Introducción

Vitoria-Gasteiz es la capital y centro administrativo del País Vasco, así como capital de la provincia de Álava, siendo la sede de las principales instituciones políticas de la comunidad autónoma: el Gobierno y el Parlamento Vasco. Es la decimonovena ciudad en cuanto a población en España, suponiendo el 11% de la población de la comunidad foral y el 3,8% de su superficie, y su casco medieval, declarado conjunto monumental en 1997, es uno de los más bellos y mejor conservados de todo el norte de la península. Es la capital de provincia que tiene el índice más alto de zona verde por habitante, por lo que el 100% de la población vive a menos de 300 metros de algún espacio verde abierto, y está rodeada por un Anillo Verde, un conjunto de parques periurbanos de alto valor ecológico y paisajístico enlazados estratégicamente mediante corredores eco-recreativos, que puede ser recorrido a pie o en bicicleta. Muchos de los cientos de espacios verdes de esta ciudad adoptan la forma de pequeños jardines urbanos que están abiertos las 24 horas del día. Juntos conforman una fuente de biodiversidad que alberga 381 especies diferentes de árboles y 12.160 ejemplares de arbustos. El municipio consta de tres círculos concéntricos: la ciudad propiamente dicha, en el centro, rodeada de una amplia zona llana de terreno agrícola y vegetación natural, con las montañas y bosques en las zonas más altas, formando el tercer anillo. Cuenta con una rica muestra de flora y fauna. Un tercio de las especies de vertebrados en peligro de extinción de España se encuentran en el municipio.

Gracias a las políticas medioambientales desarrolladas a lo largo de los años y el compromiso de una ciudadanía que se ha convertido en ejemplo para toda la Comunidad Europea en la lucha contra el cambio climático, en materia de gestión de residuos, eficiencia energética, calidad del aire, movilidad sostenible o consumo de agua, ha conseguido que sea considerada Capital Verde Europea 2012.

Además, y puesto que la sostenibilidad se ha convertido en un aspecto común en todas las agendas de gobierno de los principales ayuntamientos según un estudio realizado por Análisis e Investigación, principal empresa de capital español dedicada a la investigación de mercados, con amplia experiencia en el análisis de la reputación de las ciudades y de la sostenibilidad urbana, Vitoria-Gasteiz es la segunda ciudad en el ranking de ciudades españolas más sostenibles. En este trabajo, “25 ciudades españolas sostenibles”, patrocinado por Siemens y verificado por KPGM2, se analiza el impacto social y medioambiental de las principales ciudades españolas, donde Vitoria ha desarrollado una serie de iniciativas que la sitúan como referencia en España en gestión de residuos y uso del agua. En calidad del aire, movilidad, sostenibilidad de la edificación residencial y emisiones de CO₂, se encuentra permanentemente en posiciones de privilegio en el ranking, siendo su punto menos fuerte el consumo de energía, donde ocupa posiciones más retrasadas.

Uno de los mecanismos de transparencia administrativa que ha ido adquiriendo una importancia significativa en los últimos años gracias al uso de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) es la difusión de información pública a través de las páginas webs, que proporcionan un canal para que la Administración pueda comunicarse con los ciudadanos y la sociedad en general y aumentar así la transparencia pública. De este modo, se permitirá a los ciudadanos supervisar las acciones ejecutadas por la Administración y los servicios públicos prestados, lo que dará lugar a un uso más responsable de los recursos públicos. La combinación de la administración electrónica, las redes sociales, las iniciativas políticas de transparencia, y el deseo de los ciudadanos de un gobierno abierto y transparente, están fomentando una nueva era de oportunidades que tiene el potencial para crear unos servicios abiertos, transparentes, eficientes, eficaces y centrados en el usuario de los servicios, basados en las TIC.

En este contexto, el objetivo de nuestro trabajo es analizar las acciones responsables que se llevan a cabo en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, así como la información divulgada en materia de Responsabilidad Social (RS) que proporciona su página web (Figura 1).

Figura 1. Página web oficial del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

Fuente: F[<http://www.vitoria-gasteiz.org>], accessed 05/11/2014.

2. Desarrollo del caso

Como hemos indicado anteriormente, uno de los mecanismos de transparencia administrativa que ha ido adquiriendo una importancia significativa en los últimos años gracias al uso de las TIC es la difusión de información pública a través de las páginas webs, que ha sido estudiada por numerosos autores. Ello ha motivado el hecho de que durante los últimos años se hayan publicado diferentes estudios relativos al grado de divulgación de información pública de las Administraciones Públicas (AA.PP). Entre algunos de estos autores encontramos a Caba et al. (2008) que toman como ámbito de estudio las comunidades autónomas españolas comparando la información que divulgan en la web con la que publican en papel. Por otro lado, Rodríguez et al. (2006) se centran en la calidad de la información revelada en los países del entorno anglosajón, tanto por el tipo de información divulgada como por las características de la misma. Torres et al. (2006) se orientan en el ámbito de las entidades locales de la UE y Navarro et al. (2011) realizan una aproximación a la difusión de información sobre RS en las administraciones locales españolas. Asimismo, Frías et al. (2013) analizaron el contenido de 25 webs de municipios brasileños, colombianos, mexicanos, portugueses y españoles.

En este trabajo se va a realizar un análisis de las buenas prácticas llevadas a cabo por el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, así como de la divulgación de información en materia de RS a través de su página web. En primer lugar analizaremos las buenas prácticas llevadas a cabo por esta institución diferenciándolas en función de cada ámbito o aspecto de la RS.

Aspectos Sociales

Vitoria-Gasteiz impulsa la participación ciudadana a través de un Servicio Municipal de Participación Ciudadana para garantizar el debate ciudadano y la transparencia en cualquier proceso. Este servicio apoya y asesora en la realización de los distintos procesos participativos que se ponen en marcha en el municipio y ofrece información y asesoramiento en cualquier tema a través de diversos medios: telefónicamente, consultas presenciales, correo electrónico y redes sociales, tales como Facebook, Twitter y un blog sobre procesos participativos. Así mismo, invita a las entidades de los órganos de participación ciudadana municipales a participar en las reuniones informativas de los Presupuestos. Actualmente, esta entidad está inmersa en el proceso de elaboración del presupuesto municipal para el ejercicio 2015 y, teniendo en cuenta experiencias de años anteriores, este año el objetivo principal es mejorar la calidad de información que se ofrece a los ciudadanos. Todas las entidades recibirán, junto con la convocatoria, los resúmenes de todas las áreas, concretando las grandes cifras, las prioridades y cómo se reflejan éstas en la propuesta presentada, así como los cambios y variaciones más importantes respecto a presupuestos anteriores. Igualmente recibirán el enlace a un formulario *on line* para que las entidades planteen las

dudas que les hayan surgido a partir de la información, hagan una valoración general de cada área, y planteen las propuestas que les parezcan oportunas antes de la celebración de las reuniones.

Otra herramienta de participación ciudadana y transparencia que esta entidad tiene en marcha desde hace seis años, donde se prioriza el punto de vista ciudadano y sobre la que ha incorporado recientemente varias mejoras, es el Buzón Ciudadano, que ha sido reconocido por sus buenas prácticas en las VIII Jornadas de Modernización y Calidad (JOMCAL), que se celebraron los pasados días 27 y 28 de octubre en Málaga. En estas jornadas, organizadas por el Ayuntamiento de Málaga y la Federación de Municipios y Provincias (FEMP), se abordaron aspectos relacionados con la calidad, la modernización e innovación en la gestión pública local, la atención a la ciudadanía, la gestión del cambio, la planificación estratégica municipal, la administración electrónica o las nuevas tecnologías, siempre desde el ámbito de la Administración Local.

El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz presentó el Plan Estratégico de Gobierno correspondiente al 2011-2015, resultado del trabajo realizado con las diferentes áreas municipales. El objetivo de este Plan es “hacer más con menos”, desde el rigor económico y la transparencia en la gestión, y se define a partir de 9 ejes estratégicos, cada uno de ellos con sus objetivos y líneas estratégicas. Dentro de este Plan, el eje 3, “Cobertura de las necesidades sociales”, tiene como finalidad atender a las necesidades sociales de la ciudadanía, apoyar las políticas de solidaridad internacional y actualizar permanentemente el padrón municipal de habitantes. Pretende, asimismo, gestionar racional y eficazmente las políticas sociales en el municipio, garantizar la cobertura social básica de sus habitantes y garantizar medidas que eviten el fraude en las ayudas sociales municipales.

Aspectos medioambientales

Vitoria-Gasteiz obtuvo el premio Capital Verde Europea 2012 y se ha convertido en un ejemplo para Europa como la ciudad actualmente más comprometida con el medioambiente gracias a los más de 30 años de compromiso con la sostenibilidad y a las políticas medioambientales que se han puesto en práctica durante estos años, al compromiso de los ciudadanos y a las buenas prácticas en materia de reciclaje, movilidad o consumo de agua.

Esta entidad cuenta con un Plan de Movilidad Sostenible y Espacio Público que tiene como objetivo invertir la tendencia hacia el uso creciente de los vehículos particulares, mejorando otros medios de transporte como el autobús y el tranvía, las bicicletas y el espacio reservado para los peatones. En consecuencia, los desplazamientos en transporte público, que cuentan con acceso para personas discapacitadas, aumentaron en un 45% y en coche, solo representan el 28,3% del total de la ciudad, puesto que la mayoría de los ciudadanos prefieren caminar o utilizar el transporte público. Además, se ha creado un servicio de préstamo de bicicletas gratuito, junto con un modernizado sistema de transporte integrado por tranvías y líneas de autobús más eficientes. También, desde el 2008 participa en el proyecto europeo Civitas MODERN, que financia proyectos de demostración de movilidad sostenible y prevé el desarrollo de un sistema piloto con cuatro vehículos eléctricos disponibles para uso compartido, y un grupo de control que evaluará los vehículos, los puntos de recarga y la gestión del propio sistema de uso compartido. Como se ha señalado anteriormente, en el trabajo, “25 ciudades españolas sostenibles”, se analiza el impacto social y medioambiental de las principales ciudades españolas, donde Vitoria-Gasteiz ha desarrollado una serie de iniciativas que la sitúan como referencia en España en gestión de residuos y uso del agua.

En calidad del aire, movilidad, sostenibilidad de la edificación residencial y emisiones de CO₂, se encuentra permanentemente en posiciones de privilegio en el ranking, siendo su punto menos fuerte el consumo de energía, donde ocupa posiciones más retrasadas. Entre esas iniciativas destaca la puesta en marcha del Plan de Lucha contra el Cambio Climático (2010-2020) cuyo objetivo principal es reducir las emisiones de CO₂ en un 20% de las emisiones para el año 2020, tomando como referencia el 2006. Este Plan para la contención de las emisiones de gases efecto invernadero propone 79 acciones para la reducción de las emisiones. Por otro lado, presenta 16 acciones referentes a la producción energética de fuentes renovables, con lo que se pretende conseguir para el 2020 un aumento de la producción de energía renovable en unos 61,41 Gwh/año, lo que significa una producción de 93,95 Gwh/año.

Por otro lado, Vitoria-Gasteiz aprobó el nuevo Plan Integral de Gestión de Residuos Municipales (2008-2016), basado en la estrategia de las “5-erres”: reducir la cantidad de residuos que se generan; reutilizar los residuos; reciclar; rechazar, no comprar productos envueltos en envases que generen residuos innecesarios y responsabilizar a quienes generan un residuo difícilmente reciclable o peligroso. Las

actuaciones que ha llevado a cabo a través de este Plan han sido: la prevención en origen de la generación de residuos, tanto en peso como en volumen, diversidad y peligrosidad; el fomento de una recogida selectiva en origen de calidad; la potenciación de las recogidas comerciales selectivas en origen; el compostaje de la materia orgánica biodegradable procedente de la recogida selectiva en origen; el vertido cero de los residuos primarios y la incorporación de la ciudadanía en las actuaciones de gestión de residuos.

En cuanto al consumo y la gestión del agua, a través del Plan Integral de Ahorro de Agua, se han conseguido significativos ahorros en los consumos domésticos por habitante, que actualmente es de 118 litros por habitante y día, y el objetivo de este Plan es alcanzar un consumo por persona inferior a los 110 litros por día. Así mismo, Vitoria-Gasteiz viene desarrollando el Plan Futura, que constituye un conjunto de actuaciones orientadas al fomento de la eficiencia en la gestión del agua. Este programa se desarrolla bajo la concepción de que la gestión eficiente del agua debe ser un medio para promover un uso sostenible de dicho recurso y una reducción de los costes totales de gestión. Las propuestas del Plan Futura para el periodo 2009-2012 responden a una estrategia de gestión del agua que se considera fundamental para garantizar no sólo la satisfacción de los servicios hidráulicos demandados por la población consumidora, sino también la protección y el cuidado del medioambiente.

Aspectos Económicos

Otros de los ejes del Plan Estratégico de Gobierno correspondiente al 2011-2015 mencionado anteriormente son, el eje 1 “Rigor económico y transparencia en la gestión” y el eje 2 “Reactivación económica”. Entre las actuaciones llevadas a cabo en el eje 1, cuyo objetivo es ejercer el rigor económico en la gestión de los recursos públicos, impulsar la transparencia y luchar contra el fraude fiscal, destacan la eliminación de gastos superfluos en todos los departamentos a través de la reducción de gastos telefónicos, consumos de electricidad, climatización etc., y el cumplimiento de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y del Buen Gobierno a través de la puesta en marcha del Plan de Transparencia municipal para la adaptación de la Ley, lo que permitirá que el ciudadano conozca la actuación diaria del Consistorio. A través de este Plan se crea el Portal de Transparencia que integra toda la información de la actividad del Ayuntamiento en los ámbitos que son de mayor interés para la ciudadanía y la ofrece de manera accesible y directa.

El Portal cumple, además, con los requisitos que establece la Ley. Cabe destacar, también, que la información municipal se difunde a través de las redes sociales de importancia (Twitter, Facebook) y que el Ayuntamiento tiene presencia activa en plataformas como Youtube o Flickr. En la actualidad se está trabajando en el rediseño del portal en base al concepto de Responsive Web Design (RWD), que garantiza una óptima accesibilidad y navegación en cualquier tipo de dispositivo.

Por otro lado, con las actuaciones llevadas a cabo en el eje 2, se pretende fomentar el empleo, la actividad comercial y la reactivación económica, a través de la creación del Plan de Empleo Vitoria que ofrece prácticas en empresas y orienta a las personas en la búsqueda de empleo, al igual que desarrolla planes de formación y empleo en ámbitos de la gestión municipal y oferta formación tanto en su modalidad presencial como no presencial a través de las nuevas tecnologías de formación *on line*. Otras de las líneas de actuación que proponen para la reactivación económica son: la adaptación de la oferta formativa municipal a los nuevos yacimientos de empleo y a las necesidades del mercado laboral; el apoyo al tejido económico local aprovechando las posibilidades del Ayuntamiento para actuar como agente de intermediación laboral con las personas, desarrollando un espacio web en el que se agrupe toda la información de interés para las empresas, para las personas emprendedoras y para posibles inversores y promoviendo la contratación de empresas con menos de tres años de antigüedad en los contratos negociados; el apoyo a la innovación y competitividad empresarial promocionando la RS como un modelo de gestión en el tejido económico de Vitoria-Gasteiz, facilitando a las empresas la posibilidad de probar sus propios prototipos o desarrollos tecnológicos en la ciudad y formando e informando sobre los aspectos de actualidad empresarial o de carácter estratégico, que permitan tomar decisiones sobre la planificación de la empresa y el desarrollo competencial de sus profesionales.

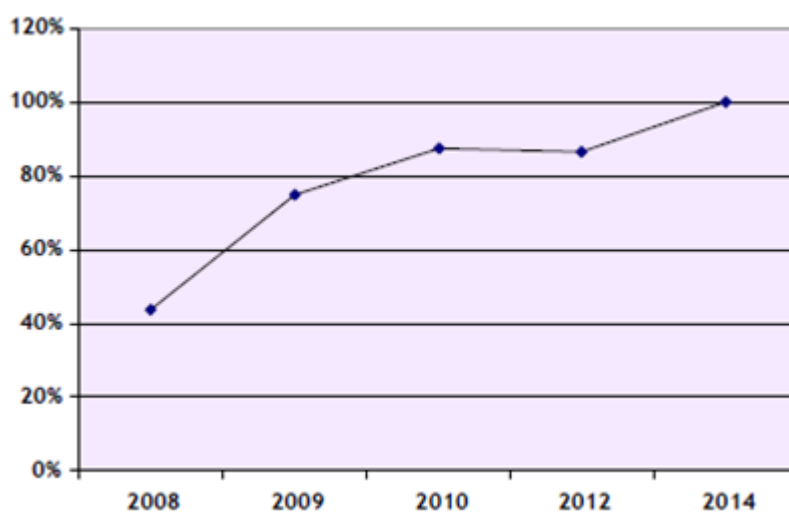
Una vez descritas las acciones de RS más destacables del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, se ha analizado el grado de divulgación de información en materia de RS a través de su página web. Para ello, se han utilizado los datos ofrecidos por *Transparency International España*⁶, que ha venido elaborando y publicando en estos últimos años (2008, 2009, 2010, 2012 y 2014) un Índice de Transparencia de los Ayuntamientos (ITA) a través de un cuadro general de indicadores⁷ que proponen formado por 80 ítems,

divididos en seis grandes bloques: bloque 1: Información sobre la Corporación Municipal (18 ítems); bloque 2: Relaciones con los ciudadanos y la sociedad (16 ítems); bloque 3: Transparencia económico-financiera (11 ítems); bloque 4: Transparencia en las contrataciones y costes de los servicios (4 ítems); bloque 5: Transparencia en materia de urbanismo, obras públicas y medioambiente (15 ítems); y bloque 6: Indicadores Ley de Transparencia (16 ítems). El sistema que emplean para puntuar el nivel de divulgación de información es el siguiente: a cada ítem se le asocian dos valores: 1.- “Sí”, para el caso en el que la entidad haya divulgado la información; 2.- “No”, cuando la entidad no ha divulgado la información. Con la aplicación de estos 80 indicadores, cada Ayuntamiento obtiene una puntuación individual, de forma que surge un ranking o clasificación del nivel de transparencia de los ayuntamientos evaluados.

El Índice de Transparencia que elabora y publica *Transparency International España* está exclusivamente dirigido a medir el nivel de transparencia de las correspondientes instituciones públicas, y ello a través de la evaluación de los datos y la información que hacen pública en su página web. A través del ITA se busca, en definitiva, propiciar un mayor acercamiento de los ayuntamientos a los ciudadanos, fomentando el aumento de la información que éstos reciben de las corporaciones locales, tanto sobre la situación de los propios municipios, como sobre las actividades que realizan, y también sobre las prestaciones y servicios a los que pueden acceder los propios ciudadanos.

A la vista de los resultados globales que arroja el ITA en su estudio, observamos la evolución creciente que ha tenido el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (Gráfico 1). En el primer año del análisis, el 2008, el Ayuntamiento reveló el 43,8% de los indicadores propuestos, pasando en el 2009 a un 75%, en el 2010 a un 87,5% y en 2012 divulgó el 86,3%. En el 2014, el Ayuntamiento ha incorporado el cuestionario propuesto por el ITA en su página web, a través del Portal de Transparencia lo que ha producido que llegue a difundir el 100% de los indicadores propuestos.

Gráfico 1. Grado de divulgación de información del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al bloque 1, “Información sobre la Corporación Municipal”, el Ayuntamiento informa sobre los cargos electos y sobre el personal de la entidad, especificando los datos biográficos del Alcalde y los Concejales, sus direcciones electrónicas, la agenda institucional del Alcalde, y publicando la relación de puestos de trabajo, los cargos de confianza y la oferta de empleo público. Igualmente informa sobre la organización y el patrimonio del Ayuntamiento y sobre normas e instituciones municipales, detallando los diferentes Órganos de Gobierno y sus funciones, publicando una relación detallada de sus vehículos oficiales y el Inventario de Bienes y Derechos de la entidad, las órdenes del día previas a los Plenos Municipales y los acuerdos de las Juntas de Gobierno, así como sus actas. Existe y se publica también, un “Código ético o de buen gobierno” y se informa sobre las resoluciones judiciales que afectan al Ayuntamiento y a las empresas municipales.

Referente al bloque 2, “Relaciones con los ciudadanos y la sociedad”, podemos comprobar el grado de compromiso que tiene con la ciudadanía, informando y atendiendo al ciudadano a través de la página web donde existe un buscador interno claramente visible y un mapa de la propia web para facilitar su

navegación. Asimismo, se publican los datos sobre las preguntas recibidas por los ciudadanos u organizaciones, ya sea a través de un “buzón ciudadano” o de las oficinas de atención ciudadana, y se informa sobre la situación y cortes en el tráfico o incidencias en los servicios municipales. La web recoge también información actualizada sobre la situación medioambiental y contempla un espacio para que los distintos grupos políticos municipales expresen sus opiniones y propuestas, tales como foros de discusión o perfiles de redes sociales.

En cuanto a la “Transparencia económico-financiera”, bloque 3, el Ayuntamiento publica tanto los Presupuestos como las modificaciones presupuestarias, así como los informes de estabilidad presupuestaria. Ofrece también información sobre una serie de indicadores como son la autonomía fiscal, la capacidad o necesidad en términos de estabilidad presupuestaria, los ingresos fiscales por habitante, el gasto y la inversión por habitante, el periodo medio de cobro, los informes trimestrales relativos a las medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales de pago a proveedores y el importe de la deuda municipal consolidada y su evolución en comparación con ejercicios anteriores.

A través del bloque 4, “Transparencia en las contrataciones y costes de los servicios”, se divulga información sobre la composición, forma de designación y convocatorias de las Mesas de contratación y sus Actas correspondientes, en los procedimientos de contratación de servicios llevados a cabo por el Ayuntamiento. Igualmente, se publica la lista y la cuantía de las operaciones con proveedores, adjudicatarios y contratistas más importantes, y se ofrece información sobre el coste de los servicios financiados con tasas y precios públicos.

Por otro lado, en el bloque 5, “Transparencia en materia de urbanismo, obras públicas y medioambiente”, se publica información sobre los Planes de ordenación urbana y convenios urbanísticos detallando los estudios de impacto ambiental, paisajísticos y evaluaciones del riesgo e informando sobre los usos y destinos del suelo, así como sobre los anuncios y licitaciones de obras públicas, recogiendo la normativa vigente en materia de gestión urbanística, divulgando el listado de empresas que han concurrido a las licitaciones de obras públicas y el nombre de las empresas que han realizado las obras más importantes. Se aporta también información precisa sobre cada una de las obras más importantes de infraestructura que están en curso y se difunde información sobre las realizadas y las pendientes de ejecución.

Por último, el bloque 6, “Indicadores Ley de Transparencia”, recoge los indicadores contenidos en la Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, que son de obligatoria publicación en todas las entidades públicas, donde se divulgan todos los contratos formalizados, con indicación del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, los instrumentos a través de los que se haya publicitado, el número de licitadores participantes en el procedimiento y la identidad de los adjudicatarios. Igualmente publica las modificaciones de los contratos formalizados, los contratos menores con información detallada de sus importes y adjudicatarios, los estadísticos sobre el porcentaje en volumen presupuestario de contratos adjudicados a través de cada uno de los procedimientos previstos en la legislación, la relación de convenios suscritos, las subvenciones y ayudas públicas concedidas con indicación de su importe, objetivo y beneficiarios, las retribuciones percibidas por los altos cargos, las cuentas anuales y los informes de auditoría por parte de los órganos de control externo.

Podemos concluir, por tanto, que este municipio objeto de estudio, es un ejemplo de comportamiento sostenible sensibilizado con el concepto de RS y consciente de que su sostenibilidad está entrelazada con la de su entorno.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Cuáles son los motivos que han llevado a Vitoria-Gasteiz a ser galardonada como Capital Verde Europea 2012?

Entre los méritos que señaló la Comisión de la Unión Europea para la designación de Vitoria-Gasteiz como Capital Verde 2012 estaban sus planes relacionados con:

1. La lucha contra el cambio climático. Iniciada en 2006 con la Estrategia de Vitoria-Gasteiz para la Prevención del Cambio Climático 2006-2012, con el objetivo principal de reducir en 300.000 toneladas anuales las emisiones de CO₂ para el año 2012 y, a largo plazo, hacer de Vitoria, una ciudad “carbono neutra” y, tras la aprobación en Junta de Gobierno, en el 2010, del Plan de Lucha Contra el Cambio Climático 2010-2020, se fusionan los objetivos y las acciones de la anterior Estrategia, adaptándose al

compromiso del “Pacto de los Alcaldes y Alcaldesas”, y estableciendo para la ciudad el objetivo de reducir la emisión de gases de efecto invernadero en un 25% para el 2020.

2. La calidad del aire. El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz persigue proteger a la ciudadanía de los riesgos derivados de la contaminación del aire y mejorar su calidad de vida. Con este objetivo se elaboró el Plan de Gestión de la Calidad del Aire 2003-2010 para proteger la salud de los riesgos derivados de la contaminación del aire. Por otro lado, el Ayuntamiento se ha unido a la plataforma “aire” en el desarrollo de un proyecto innovador de comunicación de la calidad del aire a sus ciudadanos: www.puntoaire.info, una plataforma desde la que se realizan todo tipo de actividades de comunicación y sensibilización a la ciudadanía sobre la importancia de mantener un aire limpio y actuando como canal de comunicación de la calidad del aire.

3. El Anillo Verde. Es un conjunto de parques periurbanos de alto valor ecológico y paisajístico enlazados estratégicamente mediante corredores eco-recreativos, resultado de un ambicioso proyecto que se inició a comienzos de los 90 del siglo pasado con el objetivo principal de restaurar y recuperar la periferia de Vitoria-Gasteiz, tanto desde el punto de vista ambiental como social, para crear una gran área verde de uso recreativo en torno a la ciudad. Después de más de 18 años trabajando en el proyecto, durante los cuales se han llevado a cabo importantes actuaciones de restauración ecológica y paisajística de zonas degradadas y de acondicionamiento para el uso público, el Anillo Verde cuenta actualmente con 6 parques: Armentia, Olarizu, Salburua, Zabalgana, Zadorra y Errekaleor. No obstante, en la periferia de la ciudad quedan todavía algunas zonas degradadas pendientes de recuperación y está por completar el sistema de conexiones que enlazará unos espacios con otros a través de sendos corredores ecológicos. Una vez que la red de parques se complete, el Anillo Verde formará un continuo que podrá recorrerse cómodamente a pie o en bicicleta.

4. El consumo de agua. Gracias al Plan Integral de Ahorro de Agua se han conseguido significativos ahorros en los consumos domésticos por habitante. El consumo doméstico es de 118 litros por habitante y día. El objetivo se fija en alcanzar un consumo por persona inferior a los 110 litros por día. Asimismo, Vitoria-Gasteiz viene desarrollando el Plan Futura, que constituye un conjunto de actuaciones orientadas al fomento de la eficiencia en la gestión del agua. Este programa se desarrolla bajo la concepción de que la gestión eficiente del agua debe ser un medio para promover el uso sostenible de dicho recurso y una reducción de los costes totales de gestión.

5. La gestión de residuos. El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz ofrece a la ciudadanía un servicio de aseo urbano con el objetivo de mantener limpia la ciudad. Este servicio está dotado de un conjunto de infraestructuras específicas, adaptadas a cada espacio y a las diferentes necesidades que presentan las zonas peatonales, calles, aceras, paseos, parques y jardines de la ciudad. Asimismo, dispone desde 2007 de un sistema de recogida de residuos urbanos, basados en la recogida a través de contenedores. Éste se completa con el sistema de recogida neumática distribuido por los diferentes barrios de la ciudad, lo que conforma un sistema global mecanizado mucho más limpio. Otros programas que configuran un sistema global pionero y avanzado son la recogida puerta a puerta de papel y cartón a comercios o vidrio a la hostelería, o la retirada de pilas, ropa o fracción orgánica selectiva.

6. La eficiencia energética. La Agencia Energética de Vitoria-Gasteiz (AEVI), creada en 2007, impulsa la gestión eficiente de la energía en la actividad municipal y en la prestación de los servicios municipales. Para ello, desarrolla las acciones e implementa los objetivos contenidos en la planificación de lucha contra el cambio climático y energía junto con otras áreas, organismos, empresas municipales, administraciones y sectores involucrados. La Agencia constituye un referente tanto a nivel interno municipal en la definición y puesta en marcha de proyectos para el uso racional de la energía y el desarrollo de las energías renovables, como a nivel local en la realización de buenas prácticas energéticas.

7. Transporte local y movilidad sostenible. El Ayuntamiento, en su compromiso con un desarrollo sostenible que permita mantener la calidad de vida y convierta a las ciudades y su entorno en un espacio idóneo para vivir, ha elaborado un Plan de Movilidad Sostenible y Espacio Público que se va a desarrollar en los próximos años, cuyos objetivos son: fomentar el uso del transporte público y de la bicicleta; reestructurar y potenciar la red de autobuses urbanos en coordinación con el tranvía; canalizar el tráfico de los vehículos privados; ampliar las zonas peatonales; liberar para el uso ciudadano parte del espacio público destinado al tráfico; construir nuevas infraestructuras de aparcamientos y completar una red segura y funcional de carriles bici.

Cuestión 2. ¿Cómo podemos ayudar los ciudadanos en la lucha contra el cambio climático?

Los ciudadanos, como clave en la lucha contra el cambio climático podemos ayudar con unas simples acciones para mejorar la calidad del mundo en que vivimos, tales como, aprovechar la luz natural y el uso de las bombillas de bajo consumo, utilizando el transporte público o la bicicleta y coger el coche lo menos posible, renovando los viejos electrodomésticos por los de clase A, que son los que consumen menos energía, regulando la temperatura del agua caliente y los equipos de climatización (las temperaturas ideales son entre 19 y 21°C para calefacción; 25°C para el aire acondicionado y 35°C para el agua caliente de la ducha. Cada grado de más incrementa el consumo de energía en un 7%), desconectando los aparatos eléctricos que no se usen o que estén en espera o stand-by, reduciendo el consumo de agua (instalando inodoros de doble carga, grifos con regulación de caudal), instalando energías renovables (placas solares térmicas y fotovoltaicas), aislando térmicamente la vivienda, separando en cubos los residuos orgánicos, vidrio, papel y cartón, plástico y resto, y sobre todo convenciendo a otras personas a que sigan el ejemplo.

Cuestión 3. ¿Es Vitoria-Gasteiz una Administración Local socialmente responsable?

Desde nuestro punto de vista Vitoria-Gasteiz es una administración socialmente responsable puesto que, como hemos observado, incorpora en todas sus actividades un compromiso social y éste se refleja en sus acciones. Las políticas gubernamentales del Ayuntamiento son afines al compromiso social y al mismo tiempo, fomentan e incorporan aquellos valores éticos relevantes en todos los aspectos que conciernen a la gestión local. Además, el premio Capital Verde Europea 2012 es una forma de inspirar y ayudar a las ciudades europeas en su evolución hacia un futuro más verde.

4. Conclusiones

Las zonas urbanas representan un papel fundamental en la economía como centros de comercio, comunicación, creatividad y patrimonio cultural, pero, a la vez, son grandes consumidoras de suelo, agua, energía y recursos naturales y, por tanto, son grandes generadoras de contaminación y residuos. Todas estas características inciden en la importancia que se concede al desarrollo sostenible de las ciudades, entendido este como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Informe Brundtland, 1987).

El desarrollo sostenible de las ciudades es una de las prioridades en el marco de actuaciones de la Unión Europea tanto en el ámbito económico, social como medioambiental, que ha quedado especialmente concretada en una comunicación que en 1998 definía el “Marco de Actuación para el Desarrollo Urbano sostenible de la UE” y que fijaba cuatro objetivos de actuación interdependiente:

1. Acrecentar la prosperidad económica y el empleo en las pequeñas y grandes ciudades
2. Fomentar la igualdad, la integración social y la regeneración en las zonas urbanas
3. Proteger y mejorar el medio ambiente urbano
4. Contribuir a un buen gobierno urbano y a la participación ciudadana

Según el informe de la Unión Europea (2012), “tres de cada cuatro europeos viven en la actualidad en ciudades; razón suficiente para que la Comisión creara el premio Capital Verde Europea, dirigido a promover buenas prácticas en materia de gestión sostenible a través del ejemplo de modelos innovadores. El mensaje general de la iniciativa es que los europeos tienen derecho a vivir en zonas urbanas saludables, y para ello las ciudades deben garantizar que la protección del medio ambiente, el crecimiento económico y la calidad de vida se desarrollan de manera armoniosa. De ahí el tema del premio: Ciudades verdes: abiertas a la vida”.

A partir de ahí, Vitoria-Gasteiz fue designada por la Comisión Europea Capital Verde Europea 2012 cuyos ejes de actuación son, la contribución local a la lucha contra el cambio climático, el transporte local y la movilidad sostenible, la naturaleza y la biodiversidad, la calidad del aire, la contaminación acústica, la gestión de los residuos, y el consumo y gestión del agua.

Una vez analizadas las actuaciones de esta entidad, ha quedado de manifiesto que el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz es un ejemplo de comportamiento en materia de RS, comprometido con la divulgación de información socialmente responsable a través de su página web, que la convierte en una de las administraciones más transparentes, y consciente de que su sostenibilidad está entrelazada con la de su entorno.

La razón por la que hemos elegido en concreto este Ayuntamiento obedece a los muchos ejemplos de buenas prácticas en comportamiento sostenible que está llevando a cabo durante los últimos años y que, junto al compromiso e implicación de la ciudadanía, han conducido a Vitoria-Gasteiz a ser la Capital Verde Europea 2012. Para concluir este trabajo queremos resaltar algunos de los reconocimientos que ha recibido la ciudad que hacen que sea un modelo a seguir por el resto de AA.PP: fue elegida modelo de sostenibilidad en Europa en la “II Conferencia de Ciudades Sostenibles en Lisboa”; obtuvo el “Premio Barrendero Ecológico” por la ciudad más limpia; su Anillo Verde fue seleccionado por la ONU entre las 100 mejores actuaciones mundiales; obtuvo el “Premio Bandera Verde Ciudad Sostenible” por octavo año consecutivo por las políticas de gestión de residuos, el “Premio Ciudad Sostenible Española” en el “IV Congreso Nacional de Medio Ambiente” y el “Premio Civitas” como máximo galardón europeo de transporte por la participación ciudadana, entre otros.

Referencias

- Aceituno, J. V. F., Marques, M. D. C., & Ariza, L. R. (2013). Divulgación de información sostenible: ¿se adapta a las expectativas de la sociedad?. *Revista de contabilidad*, 16(2), 147-158.
- Bolentín oficial del estado (2011). Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. BOE, 55, 25110. <https://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf>. Consultada a fecha 11.11.2014.
- Boletín oficial del estado (2011). Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. BOE, 295, 97922. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-12887>. Consultada a fecha 11.11.2014.
- Bolívar, M. P. R., Pérez, C. C., & Hernández, A. M. P. (2006). Cultural contexts and governmental digital reporting. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 269-290.
- Comisión Europea (2012). Environment, european green capital. Oficial web. http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/index_en.htm. Consultada a fecha 06.11.2014.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) (2004). Código de buenas prácticas ambientales. Página Web oficial. <http://www.femp.es/>. Consultada a fecha 03.05.2014.
- Galera, A. N., Lozano, M. R., De los Ríos, A. B., & Valencia, P. T. (2011). Divulgación de información sobre responsabilidad social de los organismos públicos: El caso de los países nórdicos. pp 56-69 en *Actas de las XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Córdoba.
- Galera, A. N., Lozano, M. R., De los Ríos, A. B., & Valencia, P. T. (2011). “Responsabilidad social y administración pública local: un análisis del grado de divulgación de información en Reino Unido e Irlanda” *Actas del XVI Congreso AECA*, Granada: Asociación española de contabilidad y administración de empresas.
- Informe sobre la actuación del gobierno en el fomento de la responsabilidad social de las empresas en España, 2009: http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/090128_INFORME_RSE_Subsecretario_2.pdf. Consultado a fecha 5/11/2014.
- Informe de la Unión Europea (2012). Vitoria-Gasteiz: Capital verde europea 2012. Página web oficial. http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2011/04/ENV-11-012_Vitoria_ES_web.pdf. Consultada a fecha 11.11.2014.
- Iniciativa Civitas (2014). Civitas modern. Página web oficial. <http://www.civitas.eu/content/modern>. Consultada a fecha 10.11.2014.
- López, C. (2006). El rol del estado en la responsabilidad social de las empresas: un debate necesario. *Boletín de Ética y Desarrollo del BID*. http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/investigacion_4_copy.pdf
- Navarro, A., Alcaraz, F. J., & Ortiz, D. (2011). La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en administraciones públicas: un estudio empírico en gobiernos locales. *Revista de Contabilidad*, 13(2), 285-314.
- Pacto de autarcas (2014). Para o clima e energia. Página web oficial. http://www.pactodeautarcas.eu/index_pt.html. Consultada a fecha 10.11.2014.
- Plataforma aire (2014). Página web oficial. <http://www.puntoaire.info/>. Consultada a fecha 07.11.2014.
- Pérez, C. C., Bolívar, M. P. R., & Hernández, A. M. L. (2008). E-Government process and incentives for online public financial information. *Online Information Review*, 32(3), 379-400.

- Transparency International España (2014). Página web oficial. <http://www.transparencia.org.es/>. Consultada a fecha 10.11.2014.
- Vitoria-Gasteiz (2014). Página web oficial. <http://www.vitoria-gasteiz.org/>. Consultada a fecha 06.11.2014.
- Web oficial de la Unión Europea (2012): Plan de acción de la Cumbre de Desarrollo Sostenible.

ASPCA: A IMPORTÂNCIA DO DIGITAL E DA ACCOUNTABILITY

Amélia Carvalho

Marisa R. Ferreira (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras – CIICESI – IPP, Portugal*)

Francisco Teixeira

Joana Teixeira
Marta Vidal

Resumo:

O presente estudo tem por finalidade analisar a American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA), que é a primeira Organização Humanitária, sem fins lucrativos, dos Estados Unidos da América, dedicada à proteção animal. As políticas da ASPCA estão relacionadas com questões de prevenção da crueldade e bem-estar dos animais. Pretende-se analisar a accountability da ASPCA, a sua relação com os stakeholders e a forma como o recurso ao digital e às novas tecnologias são fundamentais para a prossecução da sua missão, visão e objetivos.

Abstract:

This study aims to analyze the American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA), a non-profit organization and the first humane society to be established in United States dedicated to preventing cruelty towards animals. The policy and position statements of ASPCA are related with questions of cruelty and animal welfare. It is our goal to analyze the accountability of ASPCA and in what way the use of digital and new technologies are one of the most important tools to the accomplishment of its mission, vision and main purposes.

1. Introdução

A American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA) é a primeira Organização Humanitária sem fins lucrativos dos Estados Unidos da América, dedicada à proteção animal. De acordo com informação disponibilizada no site da ASPCA, esta foi fundada em Nova Iorque por Henry Bergh, em 1866, com a missão de “fornecer meios eficazes para a prevenção da crueldade contra os animais em todos os Estados Unidos”. A sua visão é a de que os “Estados Unidos da América são uma comunidade humana em que todos os animais têm direito a serem tratados com respeito e bondade”. Não obstante na sua génese ter sido fundada com o propósito de proteger os cavalos de trabalho de Nova Iorque, o seu âmbito de atuação procurou ser sempre de âmbito nacional e abranger todas as categorias de animais. No ano de 2013, de acordo com o Relatório Anual, a ASPCA tinha cerca de 700 colaboradores, 547 voluntários no ativo e contou com o apoio financeiro e pessoal de mais de 1 milhão de membros.

As políticas da ASPCA estão relacionadas com questões de prevenção da crueldade e bem-estar dos animais. Com soluções apoiadas em evidências empíricas e pesquisas científicas, a prossecução da sua missão é feita mediante a atuação em três áreas chaves: iniciativas de combate à crueldade, serviços de saúde animal e envolvimento com a comunidade. O quadro seguinte apresenta os programas que a ASPCA desenvolve dentro de cada área chave.

Quadro 1. Programas ASPCA

Serviços de Saúde Animal	Iniciativas de Combate à Crueldade	Envolvimento com a Comunidade
• Hospital de Animais ASPCA; • Centro de Controlo de anti-envenenamento ASPCA; • Unidade Clínica Móvel.	• Investigação e respostas no terreno; • Ciências forenses e projetos de combate à crueldade; • Centro de comportamento animal; • Relações governamentais; • Apoio jurídico; • Campanhas de sensibilização.	• Parcerias com a comunidade; • Centro de adoção; • Formação; • Colaboração com veterinários locais.

Fonte: website da ASPCA

2. Desenvolvimento do caso

O setor não lucrativo é constituído pelo conjunto das organizações que são formalmente constituídas, privadas, autónomas, voluntárias e não distribuidoras de lucros (Salamon e Anheimer, 1998). De acordo com a Classificação Internacional das Organizações sem Fins Lucrativos (ICNPO), a ASPCA enquadra-se no Grupo 5: Ambiente, no subgrupo 5200 Animais. Dentro do Grupo 5, enquadram-se as organizações que promovem e fornecem serviços nas áreas da conservação do ambiente, prevenção e controlo da poluição, educação ambiental e saúde e proteção animal. No subgrupo 5200, as organizações desenvolvem atividades relacionadas com a proteção e bem-estar animal (abrigo de animais e sociedades humanas), a proteção e preservação da vida selvagem (santuários e refúgios) e os serviços veterinários (hospitais para animais e os serviços que asseguram os cuidados aos animais de quinta, equinos e domésticos). (Salamon e Anheimer, 1998).

Por desempenharem funções de interesse público e muitas vezes substituírem o próprio estado nas funções sociais, é fundamental que as organizações sem fins lucrativos ajam de forma transparente nos seus projetos e também quanto aos resultados obtidos e recursos utilizados (Braga e Carvalho, 2010). Dito por outras palavras, as organizações sem fins lucrativos devem ser geridas segundo o pressuposto da accountability.

Edwards e Hulme (1996, p. 967) definem a accountability como “os meios pelos quais os indivíduos e as organizações reportam a uma autoridade (ou autoridades) e são responsáveis pelas suas ações”. Ebrahim e Weisband (2007), identificaram as seguintes componentes da accountability: transparência, que envolve a recolha de informação e torná-la acessível ao escrutínio público; responsabilidade, o que requer a justificação das ações e das decisões tomadas, inclusivamente das que não foram adotadas; existência de monitorização e avaliação dos procedimentos e resultados obtidos nos relatórios finais; aplicação de sanções no caso de falhas em alguma das componentes anteriores.

A prestação de contas das organizações sem fins lucrativos é complexa e multidimensional, uma vez que estas respondem, a vários níveis, às várias partes interessadas que com que interagem (Ebrahim, 2010), devendo incorporar sistemas múltiplos de accountability que permitam a mensuração dos resultados e a transparência no financiamento e na tomada de decisão (Christiensen e Ebrahim, 2004). A um nível superior, respondem perante os fundadores, os doadores e a entidades governamentais no que diz respeito à utilização dos fundos disponíveis, através de relatórios, auditorias e monitorização das atividades (Edwards e Hulme, 1996). A um nível mais inferior, respondem aos grupos que beneficiam dos serviços prestados, embora também possa incluir as comunidades ou regiões indiretamente implicadas em programas sem fins lucrativos. Numa perspetiva interna ou horizontal, a accountability centra-se na responsabilidade para com a sua missão e colaboradores (Ebrahim, 2010). A prestação de contas deverá ser feita respondendo às seguintes perguntas: Como? Para quem? Para quê? (Ebrahim, 2010).

A inclusão do conceito de stakeholders ou partes interessadas na gestão surgiu em 1984 com Edward Freeman, dando origem à “teoria dos stakeholders”. De acordo com Freeman (1984, p. 2), stakeholder é “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar, ou ser afetado, pela prossecução dos objetivos organizacionais”. Esta teoria defende que ao nível da gestão devem ser formulados e implementados processos que satisfaçam todos os grupos que de alguma forma interagem com a organização. A tarefa central nesse processo é o de gerir e integrar as relações e os interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos de uma forma que garanta o sucesso a longo prazo da organização. Implica a gestão ativa do ambiente em que se insere, dos relacionamentos e a promoção da partilha de interesses. Os interesses dos stakeholders devem ser integrados nos objetivos das organizações, e o relacionamento com estes deve ser gerido de forma estratégica e coerente (Freeman e McVea, 2001). Ainda de acordo com Freeman e McVea (2001), a abordagem dos stakeholders deve ser flexível, de modo a poder integrar as mudanças que ocorrem no contexto em que estão inseridas, requer uma gestão estratégica, de modo a que a organização possa alcançar os seus objetivos de longo prazo, assenta em valores e em estratégias de negócio, ser simultaneamente prescritiva e descritiva e requer uma abordagem integrada do processo de tomada de decisão, tendo em conta os múltiplos stakeholders e as suas perspetivas.

A declaração que estabelece as normas pela qual a organização em estudo se deve orientar para apresentar as demonstrações financeiras externas é a “Statement Financial Accounting Standards n.º117 – Financial Statement of Not-For-Profit Organization (1993)”. Esta declaração pretende melhorar a relevância, compreensão e comparabilidade das demonstrações financeiras emitidas pelas organizações sem fins lucrativos, aferindo da sua accountability a um nível superior.

As demonstrações financeiras existem para fornecer informações importantes para atender a interesses comuns dos doadores, membros, credores e outros em avaliar, por exemplo, os serviços que uma organização fornece e sua capacidade de continuar a fornecer os mesmos, como os gestores cumpriram as suas responsabilidades administrativas e outros aspetos do seu desempenho (FASB, 1993). Segundo a FASB (1993), estas demonstrações financeiras devem conter: uma demonstração da posição financeira, uma declaração de atividades, e uma demonstração dos fluxos de caixa. Para além disso é essencial incluir um conjunto de notas explicativas das declarações financeiras. Relativamente à demonstração da posição financeira esta deve informar os valores dos seus ativos totais, passivos e património líquido (FASB, 1993). A declaração de atividades por sua vez, deve fornecer informações relevantes sobre: os efeitos das transações e outros eventos e circunstâncias que mudam a quantidade e natureza dos ativos líquidos; as relações dessas transações e outros eventos e circunstâncias; e a forma com os recursos da organização são utilizados na prestação de programas ou serviços (FASB, 1993). Quanto à demonstração dos fluxos de caixa, tem como objetivos apresentar informações sobre os recebimentos e pagamentos de caixa durante um período de uma organização. Esta declaração exige ainda a classificação dos ativos líquidos, receitas, despesas, gastos e perdas com base na existência ou não de restrições colocados pelos doadores. Os líquidos ativos têm assim três classes diferentes quanto a sua utilização: com restrição permanente, com restrição temporária, e sem restrição (FASB, 1993). De salientar, que as notas explicativas das demonstrações financeiras são fundamentais para fornecer informações relevantes sobre vários aspetos que não seriam perceptíveis de outra forma, como por exemplo: a quantidade e natureza da liquidez; a flexibilidade financeira; como a organização obtém e gasta o dinheiro; a quantidade e tipos de entradas e saídas de recursos económicos; e os esforços de serviço da organização (FASB, 1993).

Para clarificar o conceito de estratégia, segundo Hatten (1982) a estratégia de uma organização deverá ser sempre coerente com o ambiente em que está inserida, com os recursos disponíveis, com os valores e ser

dinâmica. Apenas estratégias consistentes e com capacidade de resposta às mudanças permitem às organizações a concretização da sua missão. O processo estratégico começa por determinar os objetivos gerais e as estratégias fundamentais da organização e os programas operacionais, certificando-se que são consistentes com o ambiente, os recursos e os valores da organização (Hatten, 1982). A eficiência na prestação de serviços pelas organizações sem fins lucrativos, não se pode medir apenas pelos resultados de ordem financeira, no entanto não pode deixar de os ter em conta na sua gestão. Para este tipo de organizações, de acordo com o mesmo autor, a gestão poderá partir da estratégia funcional ou de curto prazo, no pressuposto de que um conhecimento adequado da situação presente pode melhorar a definição da estratégia futura.

Atualmente, o recurso às tecnologias de informação pelas organizações sem fins lucrativos tornou-se uma necessidade, uma vez que aumentam sua capacidade de accountability e o alcance das atividades que desenvolvem, tornando-se desta forma mais competitivas. Podem contribuir para uma maior eficiência e a diminuição dos custos dos serviços e permitem dar resposta às exigências de prestação de contas dos fundadores e entidades reguladoras. Adicionalmente, as organizações sem fins lucrativos dispõe de formas inovadoras de prestar novos serviços ou aumentar o alcance dos serviços já prestados e ainda de atrair doadores (Jaskyte, 2012). Podem ser elencadas diversas formas das tecnologias de informação servirem a missão das organizações. Permitem a criação de bases de dados de doadores, membros, clientes e voluntários, tornam possível que as doações sejam feitas online, melhoram os fluxos de comunicação e disponibilizam ferramentas de trabalho. No âmbito dos serviços prestados, possibilitam a formação online (e-learning, educação à distância, webinars), a utilização de programas interativos (multimédia ou blogs), a prestação de serviços online e ainda formas inovadoras de abordagem ao marketing (e-marketing, webinars, mobile marketing) (Jaskyte, 2012).

Relativamente aos benefícios do uso das novas tecnologias, estes podem agrupar-se em 4 categorias: associados aos clientes e programas, aos aspetos financeiros e de financiamento, com o próprio funcionamento organizacional e com a imagem pública e o relacionamento com os stakeholders. O quadro seguinte, explicita dentro de cada categoria os potenciais benefícios mais significativos.

Quadro 2. Benefícios resultantes do uso de novas tecnologias

Clientes e programas	Aspetos financeiros e de financiamento	Funcionamento organizacional	Imagem pública e relacionamento com os stakeholders
-Aumento do número de clientes. -Aumento da capacidade de recrutamento de voluntários. -Aumento do número de programas ou expansão dos existentes.	-Diminuição dos custos administrativos e operacionais. -Aumento do número de doadores e dos fundos decorrentes de doações.	-Aumento da eficiência organizacional e da produtividade. -Aumento da eficiência na recolha e tratamento de dados relevantes para as atividades de marketing e de financiamento. -Aumentar a eficiência das parcerias.	-Melhorar o relacionamento e a comunicação com voluntários, doadores e clientes. -Promoção da imagem pública e crescente reconhecimento público e apoio.

Fonte: Jaskyte, K., 2012, p. 123

De acordo com Pinho e Macedo (2006), estando as organizações inseridas num meio cada vez mais competitivo, no qual os recursos e capacidades têm de ser geridos eficaz e eficientemente, o uso das tecnologias de informação em geral e da internet em particular têm assumido uma relevância decisiva. Na perspetiva destes autores, de entre os benefícios percebidos associados ao uso da internet e das novas tecnologias nas organizações sem fins lucrativos, destacam-se: contribuir para o reconhecimento público e a notoriedade e para a disseminação da missão e dos valores sociais, permitir uma diversificação das estratégias de financiamento, facilitar o recrutamento de voluntários e colaboradores e permitir o estabelecimento de redes (networking). Para que os sites na internet possam trazer às organizações os benefícios referidos anteriormente, Kang e Norton (2004), defendem que estes devem ter um interface amigável para o visitante, disponibilizar informação adequada e atualizada e estabelecer uma comunicação relacional entre a organização e os seus públicos. Nos seus sites, as organizações sem fins lucrativos devem disponibilizar informação de elevada qualidade de ordem financeira e de performance organizacional, por forma a garantir a sua accountability e a sua transparência. (Lee e Joseph, 2013) O

quadro seguinte indica o tipo de informações que devem constar dos sites das organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos, na perspectiva destes autores.

Quadro 3. Informações a disponibilizar nos sites

Informação financeira	Relatório anual IRS 990 IRS Form 1023 Declarações das Auditorias Financeiras IRS Carta de Determinação
Informação da performance organizacional	Missão Resultados do desempenho Histórias de sucesso / testemunhos Impactos na comunidade Lista de colaboradores Lista da Administração

Fonte: Lee e Joseph, 2013, p. 2221

De acordo com Brinkerhoff (2002), as parcerias podem ser definidas como uma relação dinâmica entre os diversos agentes, com base em objetivos mutuamente acordados e tendo em conta as respetivas vantagens comparativas de cada parceiro. Envolvem princípios de respeito mútuo, igualdade de participação na tomada de decisões, accountability e transparência. São salientadas na literatura duas dimensões a ter em conta no estabelecimento das parcerias: a reciprocidade entre os parceiros e a identidade organizacional, que define a racionalidade subjacente à escolha dos mesmos (Brinkerhoff, 2002). A reciprocidade concerne às partes envolvidas, que devem, no respeito dos seus direitos e responsabilidades, procurar o benefício máximo possível, nunca perdendo de vista a missão da organização e os objetivos para que a parceria foi estabelecida. O estabelecimento de parcerias permite às organizações aceder a recursos chave necessários para a sua atividade (financeiros e materiais, informação, contactos, credibilidade), devendo ser a obtenção destes recursos o critério para a escolha dos parceiros. As parcerias estabelecidas devem trazer valor acrescentado à organização e aos parceiros, na perspectiva da reciprocidade acima referida (Brinkerhoff, 2002).

De acordo com Dees e Anderson (2006), a inovação é um processo de desenvolvimento com implementação de uma ideia, processo, produto ou serviço de natureza criativa. A inovação social otimiza o desempenho organizacional e está relacionada com a iniciativa e com a capacidade de adaptação. Um nível elevado de iniciativa e inovação, permitem atingir um valor social elevado nas organizações sem fins lucrativos, que se reflete na contribuição, responsabilidade e reconhecimento sociais das mesmas (Dees e Anderson, 2006). A inovação é o processo através do qual novas ideias, objetos e práticas são criadas, desenvolvidas ou reinventadas (Walker, 2007), representa uma nova forma de gerir, organizar e prestar serviços. Para a sua compreensão, torna-se necessário estabelecer uma distinção entre os tipos de inovação. Walker (2007), define a tipologia que a seguir se explicita na classificação da inovação. A inovação pode ocorrer nos serviços prestados (o que é produzido), que pode ser total (novo serviço para um novos utilizadores), expansionista (disponibilizar serviços existentes a novos públicos) ou evolucionista (prestar um novo serviço a utilizadores já existentes). A inovação nos processos organizacionais, relaciona-se com os serviços são prestados e alteram o relacionamento entre os membros da organização e entre estes e o ambiente externo relevante. Por fim, são ainda de considerar inovações ao nível do aumento da eficiência ou da eficácia da organização na produção e disponibilização dos serviços. O ambiente externo à organização desempenha um papel importante na adoção ou não de algum tipo de inovação, pelas oportunidades e constrangimentos que impõe. Destacam-se pelo seu impacto constrangimentos sociais, económicos e políticos no processo da inovação (Walker, 2007). Com o objetivo de ir ao encontro das necessidades dos stakeholders, as organizações devem adotar o tipo de inovação tido como mais adequado, podendo inclusivamente adotar simultâneas inovações de tipo diferente para cada projeto.

3. Perguntas para a discussão e conclusões

Questão 1. Pela análise do Relatório de Gestão, a ASPCA cumpre os requisitos do Financial Accounting Standard Board (FASB) 117?

Statement Financial Accounting Standards n.º 117 – Financial Statement of Not-For-Profit Organization (1993) refere que uma demonstração financeira completa de uma organização sem fins lucrativos, deve incluir uma demonstração da posição financeira, a partir do final do período de relatório, uma declaração de atividades, e uma declaração de fluxos de caixa para o período de relatório, bem como as notas explicativas das declarações financeiras.

A ASPCA no seu relatório anual de atividades apresenta as demonstrações financeiras de uma forma resumida. Tanto a demonstração da posição financeira (a que eles chamam de balanço), como a declaração de atividades de 2013 estão patentes no relatório anual de atividades. Para além disso a organização disponibiliza ainda no seu site dois relatórios de auditoria independentes de 2011 e 2012 onde as demonstrações financeiras são expostas de forma mais aprofundada. Através destas auditorias é possível identificar não só a demonstração da posição financeira (balanço) e a declaração de atividades, bem como da demonstração dos fluxos de caixa e respetivas notas explicativas das declarações financeiras. O Relatório de Auditoria Independente de 2013 não está disponível no site mas a organização refere que há a possibilidade de fornecer o mesmo através de um pedido por escrito.

Analisando as três declarações que constituem a demonstração financeira bem como as notas explicativas podemos considerar que cumprem os requisitos da FASB.

Relativamente à demonstração da posição financeira está deve conter os valores dos seus ativos totais, passivos e património líquido (FASB, 1993). Tal como a ASPCA apresenta no seu relatório, que se pode verificar a partir do quadro 4. A FASB 117 exige ainda a classificação dos ativos líquidos de uma organização com base na existência ou não de restrições impostas pelo doador. Os ativos líquidos podem ser: permanentemente restritos, temporariamente restritos, e irrestritos. Os valores de cada uma das classes devem estar presentes na comunicação da posição financeira e, os montantes das mudanças em cada uma das classes de ativos líquidos, devem ser expostos na declaração de atividades. O que é visível na demonstração da posição financeira da ASPCA (Quadro 4).

Quadro 4. Parâmetros da Demonstração da Posição Financeira da ASPCA

		2011	2012	2013
Total de ativos		\$ 213.706.112	\$ 213.492.255	\$ 224.598.048
Total de passivo		\$ 30.794.533	\$ 2.804.118	\$ 26.686.328
Ativos líquidos:	Irrestrito	\$126.356.278	\$ 127.755.165	\$135.314.763
	Temporariamente restritos	\$ 34.666.749	\$ 34.604.344	\$ 36.925.063
	Permanentemente restrito	\$ 21.888.552	\$ 23.091.628	\$ 25.671.890

Fonte: website da ASPCA

A declaração de atividades da ASPCA presente no relatório de atividades não informa o montante da mudança para cada uma das classes de ativos líquidos, no entanto, analisando as declarações de atividades disponíveis nos relatórios de auditoria individuais de 2011 e 2012, já é possível identificar o montante de mudança da cada uma das classes (Quadro 5).

Quadro 5. Despesas operacionais da Demonstração de Atividades de 2012 da ASPCA

		Irrestrito	Temporariamente e Restringido	Permanente- mente Restringido	Total
Operando apoio e receitas:					
Contribuições e associações		\$ 104.876.620	\$ 6.802.417	-	\$ 111.679.037
(...)					
Despesas operacionais:					
Despesas do programa:	Serviços de saúde animal	\$ 32.069.340	-	-	\$ 32.069.340
	A educação pública e comunicação	\$ 31.993.657	-	-	\$ 31.993.657
	Os programas anti crueldade	\$ 27.112.159	-	-	\$ 27.112.159
	Sensibilização da comunidade	\$ 20.554.329	-	-	\$ 20.554.329
	Subsídios	\$ 18.057.270	-	-	\$ 18.057.270
Despesas totais do programa		\$ 129.786.755	-	-	\$ 129.786.755

Fonte: website da ASPCA

A demonstração de atividades deve também apresentar a forma como os recursos da organização são utilizados na prestação de vários programas ou serviços (FASB, 1993). O que se pode verificar na demonstração de atividades da ASPCA (Quadros 5 e 6).

Quadro 6. Parâmetros da Demonstração de Atividades de 2013 da ASPCA

		2013
Despesas operacionais:		
Despesas do programa:	Serviços de saúde animal	\$ 34.770.721
	A educação pública e comunicação	\$ 33.009.627
	Os programas anti crueldade	\$ 22.730.232
	Sensibilização da comunidade	\$ 20.847.140
	Subsídios	\$ 18.112.859
Despesas totais do programa		\$ 129.470.579
Variações dos ativos líquidos		\$ 12.460.583
Ativos líquido no início do ano		\$ 185.451.137
Patrimônio líquido no final do ano		\$ 197.911.720

Fuente: website da ASPCA

Em relação à demonstração do fluxo de caixa, este deve indicar a mudança de caixa e seus equivalentes (FASB, 1993). Tal como a ASPCA apresenta na sua demonstração de fluxo de caixa, que se pode verificar no Quadro 7.

Quadro 7. Parâmetros da Demonstração do Fluxo de Caixa da ASPCA

	2011	2012
Fluxo de caixa das atividades operacionais:		
Variações de ativos líquidos	\$ (5.112.823)	\$ 2.539.558
Ajustes para reconciliar as alterações no ativo líquido com o caixa líquido utilizado pelas atividades operacionais:		
Depreciação	\$ 4.340.380	\$ 3.732.347
(...)		
O caixa líquido utilizado nas atividades operacionais	\$ 12.899.287	\$ (9.824.598)

Fluxo de caixa das atividades de investimento:		
As compras de investimento	\$ (60.495.744)	\$ (48.270.054)
(...)		
O caixa líquido utilizado nas atividades de investimento	\$ (22.918.818)	\$ 1.379.095
Fluxo de caixa das atividades de financiamento:		
Contribuições restritas para doações	\$ 6.459	\$ 174.701
Variação líquida em caixa e equivalente de caixa	\$ (10.013.072)	\$ (8.270.802)
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	\$ 27.869.029	\$ 17.855.957
Caixa e equivalente de caixa no final do ano	\$ 17.855.957	\$ 9.585.155

Fuente: website da ASPCA

Questão 2. A forma como o Relatório de Gestão é disponibilizado possibilita aos stakeholders da ASPCA aferir da sua accountability?

Através da análise do relatório de atividades de 2013 da ASPCA é notório que a organização se preocupa com a informação que é transmitida aos diferentes stakeholders.

É de salientar que a prestação de contas das organizações sem fins lucrativos têm de responder a diferentes níveis de stakeholders como foi acima referido. A um nível superior (“para cima”) direcionada para fundadores, doadores e entidades governamentais. Internamente (“horizontalmente”) centra-se na responsabilidade para com a sua missão e colaboradores. E a um nível mais inferior (“para baixo”) corresponde aos grupos que beneficiam dos serviços prestados, bem como as comunidades ou regiões indiretamente implicadas nos programas (Ebrahim, 2010).

Uma vez que as organizações sem fins lucrativos devem direcionar a prestação de contas aos diferentes níveis, então também terão de adaptar a linguagem e informação aos diferentes grupos de stakeholders. Se por um lado para o nível mais superior, a organização deve demonstrar a utilização dos fundos disponíveis, através de relatórios, auditorias e monitorização das atividades, já para o nível mais inferior deve utilizar uma linguagem mais acessível e adequada aos conhecimentos do público em geral. A ASPCA demonstra que tem este cuidado, pois para além de apresentar no seu relatório de atividades uma parte das demonstrações financeiras e de disponibilizar os relatórios de auditoria internas, no relatório é utilizada uma linguagem acessível a qualquer tipo de stakeholder.

Para além disso, grande parte dos stakeholders, nomeadamente os doadores, o que pretendem saber ao observarem um relatório de atividades e/ou uma prestação de contas, é se o seu dinheiro está a ser bem utilizado, e se demonstram que estão a prestar serviços de interesse para a sociedade (Ebrahim, 2010). A forma como o relatório de gestão da ASPCA está concebido possibilita ao stakeholder identificar os resultados alcançados, e assim concluir se realmente o “dinheiro está a ser bem utilizado”. A título de exemplo, é referido no Relatório o facto de terem resgatado quase 11.000 animais em perigo, ajudarem a trazer mais de 500 acusações criminais contra alegados abusadores de animais, terem encontrado lares adotivos para cerca de 3.400 cães e gatos, obterem um grande melhoramento do Hospital ASPCA Animal, haverem fornecido mais de \$ 17 milhões em doações para organizações em todo o país para ajudarem dezenas de milhares de animais e terem atingido vitórias legislativas e regulamentares em 29 estados, ajudando a garantir que animais em todo o país usufruam de maior proteção. São vários os projetos, parcerias e serviços da ASPCA, que são destacados, explicados e medidos no grau do cumprimento dos objetivos.

Questão 3. De que forma a utilização do digital contribui para a ASPCA concretizar os seus objetivos e cumprir a sua missão?

Tendo em conta que através do digital as organizações sem fins lucrativos conseguem formas mais inovadoras de prestar serviços, de aumentar o alcance dos serviços já prestados e ainda de atrair doadores (Jaskyte, 2012), a ASPCA recorre ao digital como a base do seu funcionamento. A ASPCA utiliza o digital para viabilizar a informação e diálogo com o consumidor/ doador, para concretizar os seus serviços e todas as suas iniciativas, assim como para sensibilizar a comunidade para prevenção da crueldade contra os animais. Deste modo, o digital é uma das ferramentas fundamentais no funcionamento da ASPCA, e são muitos os exemplos disso. No âmbito deste trabalho, iremos referir apenas os mais relevantes.

Com o objetivo de cumprir a sua missão, a ASPCA aposta na formação dos seus colaboradores, parceiros das comunidades, voluntários e outros particulares e instituições preocupados com o bem-estar animal. Estas formações realizam-se em formato digital, são concretizadas em webinars, que se realizam ao longo de todo o ano. Após a data da sua realização os recursos didáticos ficam disponíveis na biblioteca de recursos da ASPCA online, bem como manuais de boas práticas nas diversas questões ligadas com o bem-estar animal. Os recursos didáticos dividem-se entre as seguintes categorias: programas de adoção, mudanças e transportes, cuidados animais, controlo de doenças, voluntariado, obtenção de fundos, entre outros. Em 2013, de acordo com o Relatório de Gestão, foram ministradas cerca de 26.000 horas de formação a voluntários e a colaboradores de abrigos e similares via web. A iniciativa Rachael Ray challenge é outro exemplo de utilização do digital pela ASPCA, que consiste no estabelecimento de uma competição entre abrigos e associações locais realizada a nível nacional promovida pela ASPCA, em que o abrigo que num dado período conseguir salvar mais animais, seja por via das adoções ou do reencontro com os donos, recebe da ASPCA um prémio monetário no valor de 100.000\$ dólares para financiar as suas atividades. Desde que começou este projeto em 2010, já foram salvos mais de 282 mil animais. Os meios de comunicação utilizados nesta iniciativa para procurar o envolvimento da comunidade ao longo de todo o tempo da iniciativa são a página de facebook, o site e numa perspetiva de maior proximidade, a realização eventos locais nas comunidades, que são devidamente divulgados no facebook e no site. Em 2013 entraram neste projeto 49 abrigos privados e municipais dos Estados Unidos, e conseguiram salvar 56.379 animais de estimação. Em 2014, participam 50 abrigos e foram salvos mais de 68 mil animais, o que representa um aumento de 17 mil vidas salvas. No enquadramento teórico de Jaskyte (2012), a iniciativa Rachael Ray challenge pretende alcançar benefícios relacionados com a imagem pública e relacionamento com os stakeholders e permite de forma clara a prossecução da missão da ASPCA.

Numa análise do site institucional da ASPCA, e tendo em conta os itens relacionados com a performance organizacional que devem fazer parte de um site de uma organização sem fins lucrativos propostos por Lee e Joseph (2013), pode concluir-se que estes estão presentes. Os itens em causa são a missão, a divulgação dos resultados de desempenho, as histórias de sucesso / testemunhos, os impactos na comunidade e a lista da administração. Estes itens estão presentes ao longo de todo o site, nas newsletters trimestrais e no Relatório Anual de Gestão.

Questão 4. Tendo em conta que a ASPCA existe desde 1866, de que forma a inovação contribui para a organização ser uma das maiores a nível dos EUA?

Conforme já referido no ponto 2, a inovação é o processo através do qual novas ideias, objetos e práticas são criadas, desenvolvidas ou reinventadas (Walker, 2007). Desde a sua criação, a ASPCA foi um projeto inovador uma vez que foi a primeira associação humanitária a ser criada nos Estados Unidos da América, com o intuito da prevenção da crueldade animal. Com 148 anos de existência, mantém-se como a maior organização dedicada à causa animal e uma das maiores organizações sem fins lucrativos dos EUA. Este facto deve-se à dinâmica criada pela organização quer no estabelecimento de parcerias inovadoras, quer em serviços/produtos de igual forma inovadores. No relatório anual de 2012 da ASPCA, Ed Sayres, ex-presidente e CEO da ASPCA afirma que “embora a ASPCA seja a organização mais antiga de bem-estar animal, nunca iremos parar de lutar e inovar e melhorar a nossa capacidade de salvar a vida dos animais ou impedi-los de sofrer.”

O ano de 2013 foi um ano importante para a ASPCA, pois muitos projetos inovadores foram iniciados. Há medida que os projetos forem referenciados, procurar-se-á o seu enquadramento na tipologia de Walker (2007) quanto à classificação da inovação. Por iniciativa da ASPCA, foi criado o primeiro centro de reabilitação animal no país para caninos vítimas de crueldade, de onde resultou a reabilitação total de 49 cães no ano passado. De acordo com a tipologia de Walker (2007), podemos afirmar que se trata de uma inovação nos serviços evolucionista.

É de salientar a parceria piloto estabelecida entre a ASPCA e a polícia de Nova Iorque (NPYD) potencializando os pontos fortes destas duas entidades. A polícia recebe formação específica da ASPCA para agir e lidar com potenciais situações de maus tratos ou abandono de animais, e a ASPCA encaminha as ocorrências registadas para adoção ou para tratamento conforme os casos, bem como dá o apoio legal que for tido como necessário. Desta parceria resultou 12 penas de prisão, 37 queixas formais e o resgate de 31 animais.

Para promover a comunicação entre as diversas organizações de defesa animal associadas à ASPCA, em Julho de 2013 foi disponibilizado o primeiro site interativo (aplicação APP) “moving animal place”

(MAP), alojado na página da ASPCA. Esta aplicação iterativa foi criada com o objetivo da recolocação dos animais, ou seja, no caso de um abrigo estar lotado, poder entrar em contacto com outros abrigos ligados nesta rede e solicitar ajuda no acolhimento desses animais, evitando assim a sua morte. No site é também dada formação sobre a melhor forma de transportar os animais em segurança. Em seis meses de atividade, no fim de 2013, a rede já contava com 420 membros associados em 47 estados e contribuiu para a recolocação de 491 animais em abrigos menos lotados. De acordo com a tipologia de Walker (2007) trata-se de uma inovação relacionada com os serviços prestados, de natureza tecnológica.

Um exemplo de uma inovação no âmbito dos processos (Walker, 2007) é a viatura ASPCA, que é o primeiro projeto de ciência forense veterinária existente nos Estados Unidos, que apoia a equipa veterinária forense na investigação de crimes contra animais. A viatura contribui de forma significativa para a recolha das provas necessárias para o apuramento dos factos.

Em junho de 2014, foi criada uma aplicação APP para encontrar animais perdidos. Esta aplicação foi criada com o intuito de fazer face à realidade do aumento de animais de estimação em abrigos que se perdem dos seus donos principalmente com o 4 de Julho (dia da independência). A aplicação é gratuita e contém informação especializada sobre formas de atuar aquando de catástrofes naturais e também armazena os registos médicos dos animais de estimação e considerando a tipologia de Walker (2007) representa uma inovação nos serviços evolucionista, que igualmente recorre à tecnologia.

Questão 5. De que forma as parcerias estabelecidas pela ASPCA vão ao encontro da missão para que foi criada?

A ASPCA mantém-se desde sempre consistente e empenhada na sua missão e valores, sendo a estratégia fundamental para a concretização da sua missão o estabelecimento de parcerias geridas por um departamento de marketing especializado. Conforme já referido por Brinkerhoff (2002), as parcerias devem ser dinâmicas, com base em objetivos mutuamente acordados e tendo em conta os interesses de todos. Nas parcerias devem existir objetivos claros e articulados, bem como indicadores e mecanismos de medição da performance, uma clara delimitação das responsabilidades das partes envolvidas e a distribuição dos custos/benefícios ser equitativa (Brinkerhoff, 2002).

A ASPCA estabelece 3 tipos de parcerias dinâmicas e inovadoras que interagem entre si, a saber: parcerias empresariais, parcerias com as comunidades locais e parcerias com associações, grupos de resgate, santuários e outras organizações. No estabelecimento das parcerias está sempre presente a preocupação de que todas as partes envolvidas obtenham os benefícios esperados.

As parcerias empresariais destinam-se a obter financiamento para os diversos programas de promoção do bem-estar animal e aumentar a consciencialização da comunidade para a causa animal, contribuindo assim para o cumprimento da missão. Permitem interagir com os consumidores dos parceiros e a estes aumentar o volume de vendas e a notoriedade das marcas associadas. Geralmente são empresas que estão bem posicionadas no mercado, e utilizam esta parceria para criarem um serviço adicional para os seus clientes. Destaca-se a parceria com a Subaru pelas diferentes valências que tem associada. A Subaru através de estudos que efetuou aos seus clientes sabe que, cerca de sete em dez proprietários de um Subaru possui um animal de estimação ou têm 3 vezes mais probabilidade de virem a ter um animal de estimação que os seus concorrentes. A parceria assenta nos seguintes apoios:

- Doação de 100 dólares para a ASPCA, pela compra ou aluguer de um Subaru por parte de doadores, fundadores e outros membros ASPCA;
- Colaboração entre concessionários locais da Subaru e abrigos locais de animais que sejam parceiros da Subaru/ASPCA, em que o evento mais popular desta iniciativa são as campanhas de adoção de animais;
- Doação da Subaru à ASPCA de um veículo personalizado para apoio à equipa veterinária forense, para recolha de provas em investigação criminal contra animais;
- Disponibilização às comunidades parceiras da ASPCA de viaturas para transporte aos colaboradores dessas organizações na recolha de animais vítimas de maus tratos.

As parcerias empresariais estendem-se a marcas de vestuário (Zara Terez; Vans; David & Goliath Tees; Puppy Luv Glam; Threadless) e a empresas financeiras de cheques personalizados (cheques pelo correio), que criam coleções ou produtos com a utilização de imagens de animais. Destes parceiros a ASPCA

recebe uma percentagem do valor de vendas de produtos ou serviços ou um valor fixo, que utiliza para o financiamento dos seus diversos programas.

Uma das formas de incentivar a comunidade a associar-se ao seu projeto, foi o estabelecimento de uma parceria com a Liberty Mutual Insurance, que criou ofertas especiais para membros ASPCA no seguro da casa e do automóvel. A ASPCA estabelece ainda parcerias com organizações que desenvolvem a sua atividade online. As entidades que se associaram à ASPCA foram a Amazon Associates, que doa uma percentagem do preço de venda dos seus produtos se for utilizado o link amazon.com personalizado para a ASPCA, a We-Care.com e a WebThriftStore, mercado online para produtos usados, que permite ao vendedor ao colocar os artigos para venda doar à ASPCA 80% do valor.

Referencias

- ASPCA (American Society of the Prevention of Cruelty to Animals). Site da ASPCA. <https://www.asPCA.org/>. Acedido em 10/11/2013.
- Braga, A., & Carvalho, A. (2010). A influência dos stakeholders no processo de tomada de decisão em entidades locais sem fins lucrativos – uma revisão da literatura. 16º Congresso da APDR, 2495-2526.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government-nonprofit partnership: a definition framework. *Public Administration and Development*, 22 (1), 19-30.
- Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2004). How does accountability affect mission? The Case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Arnova* 2004.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In R. Mosher-Williams (Ed.). *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*. ARNOVA. Occasional Paper Series, 1 (3), 39-66.
- Ebrahim, A., & Weisband, E. (2007). *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ebrahim, A. (2010). *The Many Faces of Nonprofit Accountability*. Harvard Business School, Working paper 10-069.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). *Beyond the Magic Bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world*. West Hartford, CT: Kumarian Press.
- FASB (Financial Accounting Standards Board). (1993). *Financial Statement of Not-For-Profit Organization*. Statement Financial Accounting Standards n.º 117.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M. Hitt, R. E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 189-207). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 3 (2), 89-104.
- Jaskyte, K. (2012). Exploring Potential for Information Technology Innovation in Non-profit Organizations. *Journal of Technology in Human Services*, 30 (2), 118-127.
- Kang, S., & Norton, H. E. (2004). Nonprofit Organizations' use of the World Wide Web: Are they sufficiently fulfilling organizational goals?. *Public Relations Review*, 30 (3), 279- 284.
- Lee, R. L., & Joseph, R. C. (2013). An examination of web disclosure and organizational transparency. *Computers in Human Behavior*, 29 (6), 2218-2224.
- Pinho, J. C., & Macedo, I. M. (2006). The Benefits and Barriers Associated with the Use of the Internet within the Non-Profit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 16 (1/2), 171-193.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas*, 3 (3), 267-309.
- Walker, R. M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 591-615.

UNIVERSITY MARKETING AND SOCIAL RESPONSABILITY: THE UNIVERSITY OF ALCALA DE HENARES

M. Isabel Sánchez Hernández (*Universidad de Extremadura, España*)

Javier Carrillo Hermosilla (*Universidad de Alcalá de Henares, España*)

Lara Bastos Sánchez
Ana Fernández Peréa
Alicia García Casalé
Sara Monge Catalá
María Liñán Morales

Resumen:

Actualmente la aplicación del marketing en la educación superior y en las universidades de forma global es un hecho. Al mismo tiempo, hay un cambio de paradigma en la conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa hacia la generalización del término y ha emergido una nueva línea de investigación considerando la responsabilidad social en otras organizaciones más allá de las grandes empresas que es el análisis de la responsabilidad en las instituciones de la administración pública.

Uniendo ambos tópicos, el propósito de este caso de estudio es presentar la Universidad de Alcalá de Henares, una reputada universidad pública en España. El caso se centra en cómo la universidad seleccionada está practicando el marketing para sus estudiantes y para la sociedad en su conjunto y cómo está internacionalizándose y volviéndose más digital para satisfacer a sus principales agentes de interés.

Abstract:

Today the marketisation of Higher Education and universities globally is a fact. At the same time, there has been a paradigm shift in the conceptualization of the Corporate Social Responsibility throughout the generalization of the term and it has emerged a new line of research considering social responsibility in other organizations beyond big enterprises that is the analysis of responsibility in public administration institutions.

Linking both topics, the purpose of this case study is to present the University of Alcalá de Henares, a reputed public university in Spain. The case focuses in how the selected university is practicing marketing for their students and for society as a whole and, how it is becoming more international and more digital to satisfy its principal stakeholders.

1. Introduction

Nowadays the marketisation of higher education (HE) and universities globally is a fact. In general, HE institutions recognise that they need to market themselves because of the increasingly climate of competition they support (Gibbs, 2002). The nature of the marketing of HE and universities in an international context has been studied for instance by Hemsley-Brown and Oplatka (2006) who found the potential benefits of applying marketing theories and concepts - that have been first effective in the business world - in the field of HE marketing. The authors focus the attention on marketing strategies in the rapidly developing HE international market.

Additionally, in recent years there has been a paradigm shift in the conceptualization of the Corporate Social Responsibility (CSR) throughout the generalization of the term. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) defined CSR as the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life (WBCSD, 2002). However, CSR is not a concept exclusively for business. According to Doh and Guay (2006), CSR is an increasingly pervasive phenomenon on the economic and political landscape. That is true that some time ago, there was a belief that only private large companies undertake CSR but today there is a huge academic literature devoted to CSR in small and medium enterprises (Jenkins, 2006; Murillo and Lozano, 2006; Jamali et al., 2009). Equally, it has emerged a new line of research considering social responsibility in other organizations like public administration institutions (Hernández, 2007; Navarro et al., 2010).

Linking both fields of research, authors like Atakan and Eker (2007), Brown and Cloke (2009) or Vasilescu et al. (2010) have studied CSR in HE. In this context, the purpose of this case study is to identify the key features of the University of Alcalá de Henares, a reputed public university in Spain, which focuses on the marketing of HE internationally as a responsible institution. The case focuses in how the selected university is practicing marketing for their students and for society as a whole and, how it is becoming more international and more digital to satisfy its principal stakeholders.

2. Case development

The origins and the UAH today:

The University of Alcalá de Henares (UAH) is a public university located in Alcalá de Henares, in the Autonomous Community of Madrid, with a campus also in the province of Guadalajara, in the Autonomous Community of Castilla la Mancha. The university was founded in 1499 by Cardenal Cisneros as an innovative study centre. During the 16th and 17th centuries, it became a great centre of excellence as the famous University of Salamanca. The UAH made possible the gold century in Spain. Some of the most important men of letters studied there, like Quevedo, Juan De la Cruz or Lope de Vega.

Late in 1998 Alcalá de Henares was declared a World Heritage site because of its architecture, culture and history. Currently the UAH is a modern institution recognized as a role model in Europe. In addition to the typical Humanistic studies, Alcalá offers a great variety of new degrees that are a decisive fact on its international projection. It has more than 27.000 students, 2.000 lecturers and researchers for more than 37 official degrees and, a great offer of post graduate programs.

The UAH is part of two of the most prestigious rankings of universities in the world, the QS World University Ranking (QS) and the Shanghai Academic Ranking of World Universities (WUR). Every year, the university embraces more than 5.500 international students, coming from different countries. This makes it the second Spanish public university in capacity to attract international students as the QS WUR says.

In Global Ranking of Spanish public Universities the UAH has the 1st position among the 48 Spanish public universities in global quality including teaching, researching and social implication in year 2010. It is also the 8th University in researching productivity and one of the first in Spain in PhD Thesis, creation of patents and spin-offs.

Figure 1. Some pictures of the University of Alcalá de Henares

Source: Fhttp://www.uah.es], accessed : 12/11/2014.

CSR in the UAH:

We can understand the CSR like a set of voluntary practises that are realized by any organization, also universities. The very well known *triple bottom line* from Elkington (1994) promotes a responsible approach to management in organizations that should take into consideration environmental, social and economic dimensions of sustainable development, not only economic profit, but also social profit. According to these three classical dimensions of CSR, and other sub-dimensions remarkable in the case study, next paragraphs describe CSR at the University of Alcalá de Henares and how CSR is creating competitive advantages to succeed in the HE market.

Environmental Issues

The UAH is the first university in sustainability as "Greenmetric" (ranking of universities done by the University of Indonesia, in which the University of Alcalá is number 12). First, the university is recognized worldwide for this item. The university has worried much about the environment and sustainability. When accessing the website you can find a section on the subject, the message transmitted from the beginning is "*committed to the environment and sustainability*". We can find in this section everything related to this subject, commitment, projects and activities developed by the university.

The main project is called *Ecocampus*. The project aims a more sustainable university fostering environmental analysis, the generation of sustainable behaviours and habits of the university community, including students, faculties and general staff. Through *Ecocampus* different activities are done explained as follows.

Activities of Ecocampus: Participation in issues of improving the environment. "*Move Cycling*" refers to sustainable mobility and is performed in the external campus. You can rent a bike for a semester and you can move around the campus to bring one home. It is important to remark that bikes have systems of safety. Also, it is important the management of waste. The university is committed to raise, to make appropriate use of these wastes. Hazardous wastes are: batteries, accumulator phones, cartridges and waste generated in laboratories. Another activity that develops UAH is "*green days*". We wish to emphasize the connection between environmental issues and all the disciplines taught at the university during these green days. These days help students to be aware of reality in the society in which we live and how we should react. On the website you can find the calendar and activities during these days. For instance, one day the activities are: guided tour of the botanical garden, conference on groundwater on campus and screening of the film "*Planet Earth*".

Project and organizations: The *TerraCycle Project* promotes the collection of writing material used. According to the collected material, the project is committed to donate it to specialized centres. These recycled materials can then be allocated in different places for several humanitarian causes.

In addition, the existing guide for good practice environment considers as important points: The environment problems on a global scale; Initiatives to improve the environment of the university; Knowing the natural and cultural heritage of the UAH. To finish this point we have to remark that the UAH also belongs to several organizations such as Healthy Universities, Colleges Fairtrade, and has a very active participation in the group "Environmental Quality and Sustainable Development" of the Conference of Rectors of Spanish Universities (CRUE). In general we can say that the UAH is environmentally responsible and that is a good point for marketing the institution.

Social Issues

The UAH, as university, has typical objectives to reach. Its activities consist of providing formation, research, scientific divulgation and publishing the investigation results transferring knowledge to society. But that is not all. The UAH is highly involved in CSR and proof of this, in January 2004, was created the Chair in CSR to foster responsibility in the institution. In general, the UAH as a public university is involved in a lot social aspects.

For instance, in relation to disabled students the UAH provides specialised assistance and supports them through the *Disabled Policies Integration and Coordination Unit* for their full inclusion in university life. These policies offer several services, such as an individualized and personal attention with the help of volunteer students, curriculum adaptations, labour counselling and insertion, among others. Other good example is the *Office for Solidarity and Co-operation* of the University born in 2008. Its main goal is to get the participation of the students, teachers and any worker of the UAH in projects and activities of solidarity and development cooperation.

Related to both initiatives commented, it was created the *University Volunteer Service and Cooperation Portal "VoluntariosUAH"* being the first university portal for the voluntarism development and management on Internet, which offers numerous volunteering opportunities in NGOs. "Intermón Oxfam" is one of them. Moreover, there is a University Support Group of this NGO, whose main objective is to promote its political campaigns in the university. That is a good point showing how the UAH is becoming digital at the same time that is becoming more responsible day by day, and more marketable as a good place to study. Other remarkable programs are "*Sahara Project*", analysing the causes and consequences of poverty in North Africa, the "*Solidarity Physiotherapy Project*" devoted to disadvantaged populations, or the "*Cooperation Program*" with Central America.

From a divulgative point of view, the UAH presents a Network of Social Media which allows us to access to updated information about all the activities that are being carried out in the UAH. Again TICs are helping the university to become responsible, this time with students, potential and effective students, as target.

Finally, it should be noted that the UAH offers to its students a great variety of sports on campus and in the city centre (archery, badminton, fencing, rugby, diving, horse riding and mountain climbing). Moreover, it has a complete programme of cultural activities like Film Club, Theatre, Dance, Fine Arts, a university choir orchestra and Tuna group, among other possibilities. It is a fact that all these activities count in the social performance of this university.

The internationalization of the UAH

The internationalization of the UAH has turned for years into one of its signs of identity. As introduced before, the UAH today is placed as the second public Spanish university in capacity of attraction of foreign students according to the Ranking QS of 2013 and, according to the GRUP Survey of Shanghai's university, is the Spanish university that more foreigners receives in studies of degree.

This university receives every year more than 6.000 foreign students, proceeding from all parts of the world. In addition, it has signed agreements with numerous universities of great relevancy, particularly with Asia, Latin America and The United States. Likewise, it forms part of very prestigious institutions as Harvard's Royal Complutense College for instance. That is an indubitable sing of responsibility, taking into account that public universities are not obliged to be international and considering that the UAH offers a very international context at public prices.

This way, the university offers a great number of international programs and also of exchange programs. A good example of this interest, and supported by internet, is the international portal that the UAH offers for the students and teachers who want to come to the university from diverse parts of the world. In it, people who do not speak Spanish can find out about everything relative to the university in English, facilitating his/her adaptation in Spain.

In addition, the UAH it offers great quantity of scholarships for students and teachers in foreign universities, in the European continent and in the whole world, especially in The United States. That is a clear sign of responsibility in HE institutions. Moreover, it offers scholarships for students to go abroad for compulsory training credits in their degrees, proposing even medical insurances for stays of mobility. Consequently, and another good example of responsibility in the process of internationalization, is the number of bilingual courses that the university offers, destined to all those people who want to receive teaching in several languages, already for foreign students or Spanish students in the UAH.

The best example of this type of programs is the degree *Economy and international Business*. It is the degree that authors of this case study are following at the moment. The current academic year 2014-2015, and for the first promotion, the UAH offers this bilingual degree. In it, part of the first course teaching is offered in English and it will be gradually completely in English to the forth course. This new bilingual degree does that it appreciates with enough facility the international character of the UAH. In this bilingual group there is a great diversity of cultures, it not only consist on teaching the academic lessons strictly in English. This degree is much more than expected. Students are learning economy in a real international context. They are also developing future professional networks and creating personal bows in many cases, for the rest of their life.

Disclosure and Transparency Issues

Transparency is a fundamental practice in the activity of the public institutions. The UAH is ready to be more transparent, and to improve the quality of its services. In order to do this, the UAH is subjected to different assessments and institutional studies as well as national and international rankings, which allow the improvement of its negatives aspects. By the same way, trying to facilitate a better knowledge, the indicators obtained by the different means of communication provide information about the effectiveness of the policies that are developed at the university. All mentioned above, has been recognized in the “transparency reports from sites of public universities” prepared annually by the Commitment Foundation and Transparency, where the University of Alcalá is practically at the top of the ranking. Since the transparency and the access to information are very important in the running of the institutions, a Transparency Web has been necessary. We consider that fact as a very important effort, for marketing and for CSR.

Some parts of the Web are: Agenda, which includes the activities of the rector; Staff, as a description of the salaries and jobs; Acts and Regulations of the University; External and Internal Accreditation and Audits, Contracts and Agreements, Budgets, economic data and budget execution, Statistics and Rankings. There is also a satisfaction survey full of queries with the aim of increasing the quality of the Website. This project makes available for any stakeholder the information of the university government action, the economic and administrative management of the university and the results achieved in the performances of the teaching and research activities. The site also shows the university commitment with citizens and it is available for everyone who was interested in it.

Due to the efficiency and the clearness of the information offered by the Web, the UAH has been awarded with a prize for being the best good practice in university management from 2010-2013. In addition, trough the UNESCO Chair in Higher Education Management previously commented in the case, the UAH is considered object of benchmarking and a “*model for other organizations, and emphasize its engagement with culture and work*”. In our opinion, and recognized by other institutions, this innovation could be considered enough to conclude that the UAH is becoming digital, responsible and well positioned in the global market of HE.

3. Questions for discussion and judgements

In this third section we have include three questions that, according to the authors’ opinion, will serve to stimulate the critical spirit of readers about CSR and Marketing in public universities. The purpose is to

encourage the readers to think about their own universities and to become social intrapreneurs, as much as they can, to transform their institutions to be more responsible.

Question 1. Would you know that public institutions, as is the case of the UAH, are starting to be aware of social responsibility? Why?

Transparency International, a Spanish NGO, defines corruption broadly as the abuse of entrusted power for private gain. It is clear that this can happen anywhere, and can be classified as grand or petty, depending on the amounts of money lost and the sector where it occurs. When corruption occurs in the public sector the government and its decentralized units (including the public universities) use public funds to make profit, rather to provide services based on the motivation to improve citizens' lives. Because of that, public institutions are called to disclosure what they do and how they use public money.

Focus in marketing, and taking into account that CSR goes beyond law, considering all voluntary actions in economic, social and environmental issues, any public university should disclosure their actions and should emphasize their responsible actions to get competitive advantages in the global market of HE.

Question 2. Is your university socially responsible?

The case presented here has showed a responsible university in Spain. We are proud about it but we know that other universities are also responsible and probably they have different projects, social innovations and activities to share with the university community. This question serves for reflexion. The reader must follow the points considered in this case in order to check to what extent the university where he or she is studying is developing something similar or probably something also important but different.

Question 3. Question for imaging, dreaming and acting: Are you a social-intrapreneur?

The concept of social-intrapreneur has recently emerged in business management referring internal social actions to equilibrate the main core business with purely social goals. Also in public universities social-intrapreneurs exist. They could be teachers, students or staff, does not matter. These social-intrapreneurs are characterized to have a potential role as catalysts for a social change in the institution. They could assume, individually or collectively the role of transforming the university in a mor

4. Conclusions

To conclude, in our opinion the case offers a timely contribution to current debates concerning the universities potential in society and their active role during a time of economic restraint. We believe that our university, the UAH, and their actions showed here, should have considerable value for those who are interested in how the field of CSR is expanding at HE institutions, how it could be considered a source of competitive advantages and how new technologies of communication and digital tools are supporting the process in the field of public marketing.

References

- Atakan, M. S., & Eker, T. (2007). Corporate identity of a socially responsible university—a case from the Turkish higher education sector. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 55-68.
- Brown, E., & Cloke, J. (2009). Corporate social responsibility in Higher Education. *ACME: An International e-Journal for Critical Geographies*, 8 (3), 474-483.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 47-73.
- Gibbs, P. (2002). From the invisible hand to the invisible hand-shake: marketing higher education. *Research in Post Compulsory Education*, 7 (3), 325-338.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19 (4), 316-338.
- Hernández, M. M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 65, 84-107.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87 (3), 355-377.

- Jenkins, H. (2006). Small business champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 241-256.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Navarro, A., Alcaraz, F. J., & Ortiz, D. (2010). La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en administraciones públicas: Un estudio empírico en gobiernos locales. *Revista de contabilidad*, 13 (2), 285-314.
- Universidad de Alcalá (UAH). University official website. <http://www.uah.es>. Accessed 12/11/2014.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 4177-4182.
- WBCSD. (2001). *The Business Case for Sustainable Development*. Geneva.

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE UN MANUAL DE PROMOCIÓN/VENTAS DE UNA ONG: DESCRIPCIÓN DE UNA EXPERIENCIA DOCENTE

Marta Estrada

Diego Monferrer (*Universidad Jaume I, España*)

Resumen:

Las exigencias planteadas en el Espacio Europeo nos llevan a plantearnos fórmulas que fomenten el aprendizaje cooperativo en el aula en la adquisición de las competencias transversales y específicas. En este trabajo describimos una experiencia docente en la que, basándonos en el Modelo del Cerebro Total de Herrmann (1989), se forman los equipos de trabajo (con perfiles homogéneos y heterogéneos) para el desarrollo del manual de promoción/ventas de una ONG exigido en la asignatura Técnicas de Ventas. Los objetivos a alcanzar son: 1) fomentar la cooperación; 2) analizar el funcionamiento, rendimiento y satisfacción de los equipos de trabajo creados a partir de este modelo; 3) obtener información sobre cómo diseñar equipos eficientes y optimizar sus recursos; 4) adquirir de forma exitosa las competencias exigidas por la asignatura; 5) desarrollar el manual de promoción/ventas. El objetivo, en última instancia, es ajustar nuestros métodos de enseñanza a los estilos de aprendizaje de los alumnos.

Abstract:

The demands in the European lead us to consider ways to encourage cooperative learning in the classroom in the acquisition of transversal and specific skills. In this paper we describe an educational experience in which, based on the Model of Whole Brain Herrmann (1989), the teams (with homogeneous and heterogeneous profiles) for the development of the manual promotion/ sales of NGOs are required Sales Techniques in the subject. The objectives to be achieved are: 1) promoting cooperation; 2) analyze the operation, performance and satisfaction teams created from this model; 3) information on how to design efficient equipment and optimize their resources; 4) successfully acquire the skills required for the course; 5) Develop manual promotion/ sales.

1. Introducción

El Espacio Europeo (EEES) pretende favorecer aquellas metodologías docentes que fomenten el aprendizaje cooperativo al suponer una interesante alternativa para organizar los procesos de enseñanza y de adquisición de las competencias. En este sistema de aprendizaje la finalidad del producto académico no es exclusiva e individualista, sino que desplaza aquella en busca de la mejora de las propias relaciones sociales, donde para alcanzar tanto los objetivos académicos como los relacionales se enfatiza en la interacción grupal. Los alumnos inmersos en una metodología cooperativa generan una interdependencia positiva, interacción cara a cara, responsabilidad individual, mejoran sus habilidades sociales y desarrollan un procesamiento grupal autónomo (Johnson y Johnson, 1989). Para propiciar el trabajo cooperativo no basta con poner a trabajar a los alumnos en torno a una mesa, es necesario conocer su forma de aprender.

Las diversas teorías o modelos sobre los estilos de aprendizaje: la Teoría de Sperry (1973), la Teoría del Cerebro Triuno (MacLean, 1990), el Modelo de las Inteligencias Múltiples (Gardner, 1983), el Modelo del Cerebro Total de Herrmann (1989), entre otros, resultan de obligatoria consulta al presentar diversas perspectivas sobre el funcionamiento del cerebro en los procesos de aprendizaje. Actualmente, tal y como señala Pulido de Bazán y Contreras (2005), conocer cómo aprenden nuestros alumnos y determinar cuáles son los factores que influyen sobre los procesos de aprendizaje son aspectos muy importantes en el momento de planificar el dictado de la asignatura.

En este trabajo proponemos una experiencia basada en el Modelo del Cerebro Total. Los planteamientos de esta teoría suponen un recurso interesante al permitir al profesor averiguar el perfil individual de cada estudiante, saber que capacidades de su cerebro tiene más potenciadas y, de esta forma, obtener información que fomente el aprendizaje cooperativo defendido en el EEES. En base a esta línea, presentamos una actividad docente realizada en la asignatura Técnicas de Ventas del Grado de Administración de Empresas y Marketing consistente en la creación de equipos de trabajo de acuerdo a los perfiles de dominancia de los alumnos con el fin de que ejecuten con éxito la parte práctica de la asignatura y especialmente el desarrollo de un manual/promoción de una ONG para captar a nuevos socios.

En la redacción de este trabajo en primer lugar, describimos la teoría o modelo sobre los estilos de aprendizaje Modelo del Cerebro Total, en segundo lugar relatamos la experiencia docente, analizamos los resultados, en tercer lugar aportamos las conclusiones y, finalmente plantearemos unas cuestiones a debate.

Las teorías sobre los hemisferios cerebrales: El Modelo del Cerebro Total de Herrmann:

En base a los estudios anteriores sobre los diferentes estilos de aprendizaje (Sperry, 1973; MacLean, 1978), Herrmann (1989) elaboró el Modelo del Cerebro Total. En su modelo, Herrmann integra la neocorteza (hemisferio izquierdo y derecho) con el sistema límbico dividiéndolos en cuatro cuadrantes interrelacionados que constituyen modalidades autónomas de procesamiento de la información (véase Figura 1). Cada cuadrante se especializa en la realización de unas determinadas funciones. Así, el lóbulo superior izquierdo (cuadrante A) se especializa en el pensamiento lógico-analítico, matemático y basado en hechos. Mientras que el lóbulo inferior izquierdo (cuadrante B), se dedica al pensamiento secuencial y organizado. Por otro lado, el lóbulo inferior derecho (cuadrante C) supone el pensamiento emocional y comunicador. Por último, el lóbulo superior derecho (cuadrante D) se basa en el pensamiento conceptual y creativo. Con la aplicación del Instrumento de Dominancia Cerebral de Herrmann (HBDI) se detecta el perfil de combinación de cuadrantes, el cual indica qué cuadrantes son dominantes, formando así cuatro modalidades de pensamiento: 1) realista, propio del hemisferio izquierdo (cuadrantes A y B); 2) idealista, propio del hemisferio derecho (cuadrantes C y D); 3) pragmático (cuadrantes A y D); e intuitivo (cuadrantes B y C). El individuo manifiesta una dominancia cerebral, es decir, una tendencia a utilizar más las funciones de un hemisferio que las de otro para interactuar con su medio (Salas et al., 2004), en uno/s cuadrante/s u otro/s. La mayoría de los sujetos procesa la información desde varios cuadrantes. El HBDI permite determinar el perfil distintivo de los individuos estableciendo la dominancia según las puntuaciones alcanzadas en el test. En este sentido, una puntuación superior a los 67 puntos implica una clara dominancia en un determinado perfil, dominancia primaria; entre 34 y 66 puntos, supone una dominancia secundaria o indecisión; y menos de 34 puntos, dominancia terciaria o rechazo. Los perfiles de los cuadrantes se representan por los números 1, 2 y 3, de acuerdo con la puntuación obtenida por cada uno, en la secuencia A, B, C, D. De esta manera, el perfil 1-2-3-2, por ejemplo, significa que hay

dominancia primaria en el cuadrante A, dominancia secundaria en el B, terciaria en el C y secundaria en el D. El perfil 1-1-1-1 significa que se tiene una dominancia primaria en todos los cuadrantes (cuádruple dominancia), en el extremo opuesto se tiene el perfil 3-3-3-3 (cuádruple rechazo) y el perfil 2-2-2-2 significa que no hay dominancia ni rechazo por ninguno de los cuadrantes. Existen entonces, bajo todas las combinaciones posibles, los siguientes grados de dominancias: simple, doble, triple y cuádruple.

Figura 1. El Modelo de Cerebro Total.



Fuente: Basado en Cazau (2004).

El individuo con dominancia simple en el cuadrante A (cortical izquierdo) es frío, de pocos gestos, intelectualmente brillante, capaz de evaluar y criticar, competitivo e individualista. Los procesos cognitivos que desarrolla son: el análisis, el razonamiento y la lógica. Las competencias que posee son la abstracción, las matemáticas y la resolución de problemas (Velásquez et al., 2007). Este cuadrante se asocia el esfuerzo constante, la experiencia y la capacitación profesional.

El individuo con dominancia simple en el cuadrante B (límbico izquierdo) es introvertido y metódico. Los procesos cognitivos que desarrolla son la planificación y la definición de procedimientos. Las competencias que posee son: la administración, la organización y la capacidad de liderazgo (Velásquez et al., 2007).

El individuo con dominancia simple en el cuadrante C (límbico derecho) es extrovertido y espiritual. Los procesos cognitivos que desarrolla son: la integración mediante la experiencia, la tendencia hacia el placer y la escucha activa. Las competencias que posee son: la relación interpersonal y la comunicación (Velásquez et al., 2007).

El individuo con dominancia simple en el cuadrante D (cortical derecho) es original y brillante. Los procesos cognitivos que desarrolla son: conceptualización, asociación, integración por imágenes. Sus principales competencias son la innovación y la investigación (Velásquez et al., 2007).

En este trabajo, nos basamos en el Modelo de Cerebro Total para comprender el estilo de aprendizaje individual utilizado por los alumnos y diseñar fórmulas óptimas que sirvan para la mejora del aprendizaje cooperativo de los trabajos en grupo, potenciando así el rendimiento académico y, en este caso concreto, incrementado la calidad del manual de promoción/ventas para una ONG. En este sentido, analizaremos qué perfiles y dominancias pueden cooperar de forma más eficaz y lograr la mayor satisfacción individual.

2. Desarrollo del caso

Objetivos:

En el contexto descrito, el objetivo más inmediato de esta experiencia es que los alumnos trabajen de manera colaborativa a través de un proceso de conocimiento compartido en el que el alumno sea capaz de comprender, analizar y adoptar la perspectiva del resto de los miembros del grupo, llegar a acuerdos y encontrar soluciones y resultados compartidos en aras a alcanzar un objetivo común. Para alcanzar este objetivo nos proponemos:

- Desarrollar en el alumnado, al margen de su perfil de dominancia y desde la cooperación, las habilidades conceptuales necesarias para superar con éxito la asignatura.
- Fomentar la habilidad procedimental del trabajar en grupo. Esto implica fomentar en el alumno las destrezas necesarias para la negociación, la correcta planificación, el diálogo, la asertividad y la empatía para aprender del perfil de los compañeros.
- Conocer el grado de satisfacción percibido por el alumnado en su relación con el equipo al que ha sido asignado y con el que ha trabajado.
- Obtener información sobre los perfiles de dominancia de la titulación y cuáles son las combinaciones más adecuadas para obtener los mejores resultados en el trabajo cooperativo (casos y manual) generado en esta asignatura.

Metodología:

Para llevar a cabo este proyecto se utiliza una muestra de conveniencia de 84 sujetos, 39 hombres y 45 mujeres, estudiantes de la asignatura Técnicas de Ventas del Grado de Administración de Empresas de la Universitat Jaume I, impartida en el curso 2013-2014.

La metodología utilizada para la valoración del aprendizaje cooperativo se fundamenta en el método del caso y en la realización de un trabajo final (manual de promoción/ventas). Los instrumentos de valoración para el grado de consecución de los objetivos propuestos son:

- 1) El sistema de evaluación de la asignatura a través de la nota académica.
- 2) El cuestionario elaborado por Jiménez (2006) que tiene su antecedente inmediato en el *Herrmann Brain Dominance Instrument* (HBDI).
- 3) El cuestionario elaborado por Viles et al. (2013) para medir la satisfacción del alumno con el equipo asignado.

Cronograma de acción:

Fase 1: Respuesta al cuestionario sobre los cuadrantes cerebrales por parte de los alumnos.

Para realizar la medición y evaluación respecto a los estilos de aprendizaje dominantes de los estudiantes, el instrumento de medida utilizado fue el elaborado por Jiménez (2006) que tiene su antecedente inmediato en el *Herrmann Brain Dominance Instrument* (HBDI). Concretamente, este instrumento de 40 ítems (ver Tabla 1), supone un proceso de auto-evaluación en el que el entrevistado debe mostrar, en una escala tipo Likert de 5 puntos su opinión respecto a su grado de desempeño en cada uno de los aspectos o actividades asociados a los distintos cuadrantes cerebrales. La valoración total en cada cuadrante se obtiene multiplicando por dos los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

Tabla 1. Escala de medición para el diagnóstico del Modelo del Cerebro Total.

CUADRANTE A (superior izquierdo cerebral)	
1.	Tengo habilidades específicas en el campo de las matemáticas y las ciencias.
2.	Pienso que la mejor forma de resolver un problema es siendo analítico.
3.	Me inclino hacia la crítica en todos los asuntos.
4.	Tengo habilidades para solucionar problemas complejos de manera lógica.
5.	Antes de tomar algo como verdadero, lo compruebo, e indago otras fuentes.
6.	Tengo capacidad de comprender, manipular números y estadísticas de acuerdo con un fin.
7.	Me gusta solucionar problemas inclinándome a conocerlos y buscar mediciones exactas.
8.	Tengo la capacidad frente a los problemas de razonar en forma deductiva, a partir de alguna teoría.
9.	Descompongo ante un problema las ideas y las relaciono con la totalidad.
10.	Selecciono alternativas sobre la base de la racionalidad y la inteligencia, en oposición al instinto, a la emoción.
CUADRANTE B (inferior izquierdo límbico)	

11.	La planificación y la organización son prioritarias en mis actividades.
12.	Es importante para mí tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
13.	Acostumbro escuchar las opiniones de los demás y hacer aclaraciones.
14.	Prefiero las instrucciones específicas en lugar de aquellas generales que dejan muchos detalles opcionales.
15.	Pongo mucha atención en los pequeños detalles o partes de un proyecto.
16.	Tengo capacidad de control y dominio de mis emociones cuando elaboro un plan o proyecto.
17.	Pienso que trabajar con un método paso a paso es la mejor manera de resolver mi problema.
18.	Tengo habilidades específicas en el manejo de auditorio o hablar en público.
19.	Formulo métodos o medios para alcanzar un fin deseado antes de pasar a la acción.
20.	Tengo la capacidad de coordinar a las personas o de ordenar los elementos para lograr relaciones coherentes y armoniosas.
CUADRANTE C (inferior derecho límbico)	
21.	Prefiero trabajar en equipo que hacerlo sólo.
22.	Es importante para mí estar en muchas oportunidades acompañado.
23.	Creo en la trascendencia humana, en algo superior o espiritual.
24.	Soy emotivo frente a las situaciones difíciles.
25.	A menudo actúo para solucionar problemas de tipo social.
26.	En muchas ocasiones prima más en mis decisiones, lo emotivo que lo lógico y lo racional.
27.	Disfruto, observo y me emociono frente a la belleza de la naturaleza.
28.	Tengo habilidades para percibir, entender, manipular posiciones relativas de los objetos en el espacio.
29.	Utilizo todos mis sentidos con frecuencia para resolver problemas (olfato, vista, gusto, tacto, oído).
30.	Tengo la capacidad de desarrollar y mantener buena comunicación con diferentes tipos de personas.
CUADRANTE D (superior derecho cerebral)	
31.	Tengo un interés muy fuerte o talento con la música, la poesía, la escultura. También para pintar, dibujar, esquematizar etc.
32.	Tengo la capacidad de razonar en forma avanzada y creativa, siendo capaz de adquirir, modificar y retener conocimientos.
33.	Produzco nuevas ideas e innovaciones en mi trabajo.
34.	Tengo la capacidad de entender y hacer uso de imágenes visuales y verbales para representar semejanzas y diferencias.
35.	Tengo la capacidad de percibir y entender una problemática global sin entrar en el detalle de los elementos que la componen.
36.	A menudo mis mejores ideas se producen cuando no estoy haciendo nada en particular.
37.	Prefiero ser conocido y recordado como una persona imaginativa y fantasiosa.
38.	Frecuentemente me anticipo a la solución de los problemas.
39.	Tengo la capacidad de utilizar o comprender objetos, símbolos y señales complejas.
40.	Utilizo el juego y el sentido del humor en muchas de mis actividades.

Fuente: Jiménez (2006).

Fase 2: Construcción de equipos de trabajo.

En base a los resultados obtenidos en el cuestionario de Jiménez (2006) se construyen los equipos de trabajo. En este sentido se realizan un total de 14 equipos con 6 integrantes cada uno, 8 equipos heterogéneos con perfiles de dominancias mixtas y 5 equipos homogéneos con perfiles de dominancia pura, 5 del hemisferio izquierdo y 1 del derecho.

Fase 3: Planteamiento de los casos prácticos por parte del profesorado.

Los profesores diseñan los casos prácticos a resolver por equipo y siempre dentro de temáticas orientadas hacia el marketing social o con causa. En este sentido, se plantean 6 casos representativos de todos los estilos de aprendizaje.

Fase 4: Toma de contacto del alumno con su equipo: LA ISLA.

Para conseguir la aproximación y conocimiento de los estudiantes con el equipo se realiza la práctica de LA ISLA. Esta consiste en que, a diversos equipos, una vez dotados de material propio de manualidades se les pide la ejecución de lo que entienden por el concepto isla (ver Figura 2). Esta actividad didáctica permite ver un diferente desarrollo según el perfil dominante en el grupo. Además genera relaciones interpersonales y habilidades comunicativas, habilidades, propias del desarrollo de una metodología cooperativa. A continuación observamos algunos ejemplos de las islas realizadas.

Figura 2. La Isla.

Fase 5: Resolución de casos prácticos en el aula

Los alumnos resuelven y discuten de forma cooperativa los casos en la propia aula y reciben el *feedback* del profesor y de la crítica constructiva resto de equipos.

Fase 6: Presentación de los manuales de promoción/venta

A través de dos sesiones prácticas, los equipos exponen públicamente los manuales de promoción/venta. El manual de promoción/ventas es el documento en el que están plasmadas las líneas de actuación que sigue la ONG (escogida voluntariamente) en aquellos ámbitos que pueden afectar a las actividades de captación de socios, constituyendo la guía de la información necesaria para que el vendedor (captador de socios) realice exitosamente su trabajo. El contenido desarrollado en el manual de promoción/ventas incluirá, en general, información sobre la ONG (origen y evolución, filosofía, estructura), el entorno, la competencia, la cartera de servicios (características básicas), cuota de socio, tipología de clientes (los socios y los usuarios de la ONG), argumentario de ventas y pautas de comportamiento. Los apartados que debe contener el manual de promoción/ventas son los siguientes (basado en Monferrer et al. 2014):

- *Descripción de la ONG:* la introducción al manual supone una breve presentación de la ONG y del entorno. Contendrá: (1) una visión general del sector, (2) la historia, misión, objetivos generales, organigrama general de la ONG, etc.
- *Análisis del mercado:* este apartado aporta toda aquella información que ayude al vendedor (captador de socios) a comprender el mercado de la cooperación en el que opera la ONG. Supone una descripción cuantitativa y cualitativa del tamaño y volumen de ventas, una descripción de los canales de distribución así como particularidades en las relaciones con los mismos.
- *Análisis de la competencia:* supone la identificación de los competidores, quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen. Resulta importante referir información sobre su tamaño, evolución, objetivos, estrategia, cartera de servicios, cuotas de mercado, estrategias de venta (captación de socios) y otras características que permitan comprender sus intenciones y comportamientos.
- *Presentación departamento de ventas:* se describe el departamento de ventas. Organización de la estructura de ventas (por zonas geográficas, socios/mercados, funcional o mixta), delimitación del tamaño de la plantilla de ventas, etc.
- *Tipología de clientes:* se analiza el público objetivo y los segmentos de mercado a los que se dirige la empresa, tanto a los socios como a los usuarios de sus servicios. Además se describe pormenorizadamente el perfil, tipología y características de los clientes (socios y usuarios) actuales y potenciales.
- *Política comercial:* descripción del sistema de condiciones y plazos de pago de las cuotas de socio, descuentos, etc. Adicionalmente se suele incluir un breve documento en el que se especifica la política de atención al socio.
- *Descripción de la cartera de servicios:* se describe el catálogo de servicios, las diferentes líneas y sublíneas de servicios, tarifas de cuotas, argumentario de ventas.
- *Descripción de la gestión administrativa:* presentación de la base de datos (CRM), informe semanal/mensual del vendedor (captador de socios), gestión de impagados, impreso de nuevo

- socio, modelos de correspondencia (carta de presentación, carta de reclamación, contra-reclamación), etc.
- *Descripción de la figura del vendedor (captador de socios):* perfil personal y profesional, descripción de objetivos, responsabilidades, presencia e imagen del vendedor.
 - *Tipología de ventas:* descripción de los tipos de ventas ejercidos en la ONG (directa, teléfono, catálogo...) y de las posibles sinergias entre las mismas.
 - *Técnicas de venta:* breve manual de formación para el vendedor en el que se describan las fases de la venta y cómo enfrentarse a las mismas, objeciones más habituales, técnicas de negociación, formación en habilidades comunicacionales (verbales y no verbales).
 - *Recursos a disposición de la venta:* teléfonos móviles, tabletas, ordenadores, videos de ventas, cursos de formación (internos o externos, pagados o no por la ONG) a los que tenga acceso el vendedor para la realización de su trabajo.
 - *Terminología clave:* relación de las palabras técnicas utilizadas en la empresa con las que debe estar familiarizado el vendedor. Asimismo, también se incluyen vocablos utilizados por la competencia.
 - *Anexos:* se refiere a toda aquella información que se pueda considerar de interés y que no aparezca reflejada en los puntos anteriores. En este sentido, se puede introducir un breve resumen del plan de empresa de la ONG o del plan de marketing con el fin de ampliar los conocimientos del vendedor.

En esta fase, para la evaluación de las presentaciones de los manuales, se invita al director comercial de una ONG para que ayude al profesor en las tareas de asesoramiento y consulta.

Fase 7: Respuesta a cuestionario sobre la satisfacción grupal

En relación a la medición de la satisfacción del alumno con respecto a su equipo de trabajo recurrimos a la escala de medida desarrollada por Viles et al. (2013) (ver Tabla 2). Este instrumento de medida se compone de un total de 23 ítems (ver Tabla 2), en el que el alumno debe mostrar su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones relacionadas con el funcionamiento de su grupo de trabajo.

Tabla 2. Escala de medición para el diagnóstico de la satisfacción grupal.

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	
1.	Se han establecido normas internas que han facilitado el trabajo en equipo.
2.	Todos los miembros han participado en las tareas del equipo.
3.	Las decisiones en el equipo se han tomado teniendo en cuenta la opinión de todos los miembros.
GESTIÓN DE CONFLICTOS	
4.	Las discrepancias en el equipo han permitido considerar nueva ideas o nuevos puntos de vista.
5.	No ha habido conflictos de tipo interpersonal y si los ha habido, se han resuelto sin que nadie se haya sentido perjudicado.
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
6.	Se han utilizado los datos o se ha seguido algún tipo de método para la resolución del caso planteado.
7.	Se ha potenciado la creatividad para la resolución de los problemas o propuestas planteadas.
COOPERACIÓN	
8.	Las tareas y actividades concretas que cada miembro del equipo debería realizar han estado claras desde el inicio tanto en contenido como en plazo.
9.	Tus compañeros han contribuido al equipo tal y como se estableció y ha sido necesario.
10.	Ha existido colaboración entre los miembros del equipo (nos hemos ayudado, compartido información, comunicado las dificultades, etc...).
LIDERAZGO	
11.	El líder del equipo ha sido aceptado por todos los miembros del equipo.
12.	El líder del equipo ha dirigido y coordinado las actividades del equipo.
COMUNICACIÓN INTERNA	
13.	El trabajo del equipo ha transcurrido en un ambiente de confianza.
14.	A pesar de las diferencias entre los miembros del equipo, ha existido un ambiente de respeto entre todos.
15.	En general, la comunicación ha sido buena entre los miembros del equipo.
FEEDBACK	

16. Los objetivos se han transmitido bien al equipo y han sido comprendidos.
17. El profesor ha facilitado los recursos (información, materiales, tiempo, o de otro tipo) que el equipo ha necesitado.
18. Las tareas y actividades concretas a realizar por el equipo han estado claras tanto en contenido como en plazo.
19. Los criterios de evaluación se han transmitido bien al equipo y han sido comprendidos al inicio del trabajo.
20. Como equipo, hemos tenido acceso a la información que hemos necesitado.
21. En caso de necesidad, el equipo ha podido comunicarse fácilmente con los profesores de las asignaturas involucradas.
22. Como equipo, hemos recibido información acerca del resultado de nuestro trabajo (*feedback* del trabajo realizado, fallos cometidos, puntos a destacar).
23. El trabajo ha sido de alguna manera valorado públicamente al resto de la clase.

Fuente: Viles et al. (2013).

Fase 8: Elaboración de las conclusiones

Finalizado el curso, los profesores se reúnen para analizar los resultados obtenidos y el grado de satisfacción manifestado por los alumnos con la metodología utilizada.

Resultados:

Los datos fueron analizados mediante técnicas de análisis descriptivo y de frecuencias, análisis de la varianza (ANOVA) y análisis de varianza múltiple (MANOVA) utilizando el programa estadístico SPSS 18.0, con tal de analizar al estudiante tanto de forma individual como a nivel de equipo.

Análisis atendiendo a criterios individuales

En primer lugar, tal y como se recoge en la Tabla 3, se lleva a cabo un análisis descriptivo respecto a los valores promedio de cada uno de los cuadrantes así como de los perfiles de dominancia observados en los estudiantes.

Tabla 3. Análisis descriptivo de las dominancias cerebrales de la muestra.

Cuadrantes	A	B	C	D
Media	65,46	70,24	63,93	60,95
Desv. típica	10,15	9,03	10,64	13,39
Dominancias	% (muestra)	% (muestra)	% (muestra)	% (muestra)
Terciaria (0 - 33)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,2% (1)	4,8% (4)
Secundaria (34 - 66)	53,6% (45)	42,9% (36)	61,9% (52)	64,3% (54)
Primaria (67 - 100)	46,4% (39)	57,1% (48)	36,9% (31)	31,0% (26)
Dominancias primarias			%	Muestra
Sin dominancias primarias			17,9%	15
Dominancia hemisferio izquierdo			34,5%	29
Dominancia hemisferio derecho			10,7%	9
Dominancia mixta (hemisferio izquierdo y derecho)			36,9%	31

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los valores promedio de cada uno de los cuadrantes, los alumnos encuestados presentan dominancias primarias en el cuadrante B (70,24). De hecho, observamos que, al valorar la distribución en cuanto a la importancia de cada dominancia (primaria, secundaria y terciaria) para cada uno de los cuadrantes, salvo en este cuadrante B en el que el mayor porcentaje es de dominancia primaria (57,1%), en el resto de cuadrantes el mayor peso lo tienen las dominancias secundarias. Así, en general los alumnos analizados pertenecientes al Grado de Administración de Empresas presentan una dominancia simple en el cuadrante B (2122). Las personas con dominancia simple se comportan de forma previsible y la coherencia es un rasgo dominante. Sin embargo, pueden tener conflictos externos con personas que no tienen esta dominancia. Éste es un caso que podemos considerar atípico puesto que lo normal es encontrar dominancias dobles o triples.

Centrándonos en las posibles combinaciones de dominancias primarias existentes en la muestra vemos que, a pesar de que como suele ser habitual la mayoría de los estudiantes presentan una dominancia mixta (36,9%), su importancia es compartida con aquellos estudiantes que presentan dominancias en el hemisferio izquierdo (34,5%). De hecho, atendiendo a los valores de la Tabla 3 podemos ver como los cuadrantes C y D son los que presentan los valores medios más bajos (63,93 y 60,95 respectivamente), así como los menores porcentajes de dominancia primaria (36,9 y 31,0).

Tomando como punto de partida estas valoraciones, relacionadas con las dominancias cerebrales de los estudiantes, se plantean diferentes cuestiones que nos permiten detectar el carácter diferenciador que los perfiles de dominancia pueden tener sobre los equipos de trabajo.

Análisis atendiendo a criterios grupales de los equipos de trabajo

Finalmente, centramos nuestros análisis en diversas cuestiones relacionadas con el ámbito del equipo, tratando de determinar la existencia de posibles diferencias en su rendimiento en función de sus perfiles de dominancia.

¿Existen diferencias en los resultados del equipo en base a sus perfiles de dominancia?

Para contrastar el rendimiento final del equipo en función del perfil de dominancia se revisan los 14 equipos de trabajo de los alumnos a lo largo del curso procediendo a su catalogación (tanto respecto a cuadrantes como a hemisferios cerebrales). Concretamente, realizamos diversos análisis asociados a las diferentes tipologías de trabajo realizadas por los equipos a lo largo del curso. Por un lado, el proyecto semestral consistente en el desarrollo de un manual de promoción/ventas y, por otro lado, los casos semanales resueltos en el aula. En este último aspecto, se diferencian aquellos casos de tipología más cercana al hemisferio izquierdo de aquellos más cercanos al hemisferio derecho. Como puede observarse en la Tabla 4, los resultados apuntan a que, en global, los alumnos pertenecientes a equipos con dominancia en el hemisferio izquierdo (en especial con perfiles del cuadrante A) y con dominancia mixta tienen mejores notas grupales (8,46 y 8,79 respectivamente) que los alumnos pertenecientes a equipos con dominancias en el hemisferio derecho (7,51).

Adicionalmente, los resultados obtenidos demuestran que la heterogeneidad de opinión propia de los equipos mixtos dificulta la capacidad de rápida resolución asociada a la metodología del caso (presentan las valoraciones más bajas en todas las notas asociadas a casos). Sin embargo, esta diversidad de habilidades y destrezas les llevan a conseguir las mejores valoraciones en los proyectos semestrales, en los que el tiempo disponible para llegar a una solución se incrementa.

Más aún, si atendemos a la tipología de los casos observamos una correspondencia directa entre los perfiles de los equipos y la propia naturaleza del caso. Así en los casos asociados al hemisferio izquierdo las notas más altas son las logradas por los equipos de dominancia en este hemisferio (8,48), mientras que en los casos asociados al perfil derecho, hace lo propio el equipo con dominancia en tal hemisferio (9,53).

Tabla 4. Perfiles de dominancia y notas de equipo.

Perfiles de los equipos (cuadrantes)	% (muestra)	Nota global	Nota plan	Nota casos	Casos izq.	Casos der.
A	7,1% (1)	9,00	9,00	9,13	9,00	9,40
B	28,6% (4)	8,29	8,47	8,61	8,31	9,01
C	7,1% (1)	7,51	7,00	8,77	8,39	9,53
D	0,0% (0)	-	-	-	-	-
Mixto	57,2% (8)	8,79	9,21	8,36	7,95	8,87
ANOVA F (Sig.)		13,690 (0,000)	16,397 (0,000)	8,220 (0,000)	9,006 (0,000)	4,514 (0,006)
Perfiles de los equipos (hemisferios)	% (muestra)	Nota global	Nota plan	Nota casos	Casos izq.	Casos der.
Dom. hem. izquierdo	35,7% (5)	8,46	8,60	8,73	8,48	9,10
Dom. hem. derecho	7,1% (1)	7,51	7,00	8,77	8,39	9,53
Dom. mixta	57,2% (8)	8,79	9,21	8,36	7,95	8,87
ANOVA F (Sig.)		15,075 (0,000)	23,213 (0,000)	7,620 (0,001)	8,463 (0,000)	5,265 (0,007)

Fuente: Elaboración propia

¿Existen diferencias en el funcionamiento satisfactorio del equipo en base a sus perfiles de dominancia?

Tal y como muestran los resultados recogidos en la Tabla 5, en todas las dimensiones asociadas al funcionamiento del equipo, la diversidad de opinión y heterogeneidad de criterios y habilidades que se da entre los miembros de los equipos heterogéneos o mixtos hace que el trabajo en el mismo resulte más satisfactorio que en el caso de los equipos con perfiles de dominancia pura. De hecho, conviene resaltar el caso de los equipos con cuadrante A en los que la sensación de sus miembros respecto al funcionamiento

del equipo resulta insatisfactoria en prácticamente todas las dimensiones consideradas (considerando el 3 como el valor umbral entre insatisfacción y satisfacción).

Tabla 5. Perfiles de dominancia y funcionamiento satisfactorio del grupo.

Perfil de los grupos	Toma decisiones	Gestión conflictos	Resolución problemas	Coordi-nación	Liderazgo	Comun. interna	Feedback
A	2,89	2,33	2,73	2,72	2,33	3,28	3,52
B	3,92	2,65	3,81	4,08	3,73	4,42	4,17
C	3,48	2,50	4,08	3,78	3,50	4,22	3,94
D	-	-	-	-	-	-	-
Mixto	3,74	3,03	3,49	3,98	4,26	4,46	4,08
ANOVA F (Sig.)	7,210 (0,000)	9,216 (0,000)	25,570 (0,000)	10,556 (0,000)	69,612 (0,000)	23,447 (0,000)	13,687 (0,000)
Perfiles de los grupos (hemisferios)	Toma decisiones	Gestión conflictos	Resolución problemas	Coordi-nación	Liderazgo	Comun. interna	Feedback
Dom. hem. izquierdo	3,66	2,57	3,53	3,73	3,37	4,12	4,00
Dom. hem. derecho	3,48	2,50	4,08	3,78	3,50	4,22	3,94
Dom. mixta	3,74	3,03	3,49	3,98	4,26	4,46	4,08
ANOVA F (Sig.)	0,702 (0,499)	12,075 (0,000)	5,763 (0,005)	1,273 (0,005)	30,174 (0,000)	4,977 (0,009)	1,035 (0,360)

Fuente: Elaboración propia

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Reflexiona sobre el Modelo de Cerebro Total y analiza sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DAFO) como metodología para la formación de equipos de trabajo en el aula.

Cuestión 2. Elabora un primer boceto del manual de promoción/ ventas que realizarías para la ONG X.

Cuestión 3. ¿Consideras ético la creación de una manual de promoción/ventas para la captación de nuevos socios para una ONG?, ¿qué opinas de la utilización del marketing por parte de fundaciones, asociaciones sin ánimo de lucro, etc?.

4. Conclusiones

Según los resultados de nuestro estudio, el estilo de aprendizaje de los estudiantes del Grado Administración de Empresas presenta una dominancia simple en el cuadrante B y, si nos fijamos en las dominancias dobles, se observa que tanto los perfiles de dominancia mixtos (36,9%) como los de dominancia del hemisferio izquierdo (34,5%) tienen la misma importancia. Esto va en línea con trabajos anteriores que mantienen la existencia de una relación entre el perfil de dominancia y la preferencia en la elección de titulaciones universitarias y futura ocupación profesional. La dominancia en el cuadrante A es propia de los alumnos de titulaciones de las ciencias en general (naturales, sociales y jurídicas). El cuadrante B es dominante en el perfil de aquellos alumnos de titulaciones relacionadas con las ciencias naturales, de la administración de empresas y la contabilidad. El perfil de dominancia en el cuadrante C es propio de las titulaciones relacionadas con la enseñanza, la sociología, el periodismo, la enfermería y el trabajo social. Por último, la dominancia en el cuadrante D se manifiesta en las titulaciones de publicidad, bellas artes, música o arquitectura (Herrmann, 1989). Sin embargo, el perfil de aprendizaje más completo es el que supone una dominancia en todos los cuadrantes y, por lo tanto, la máxima representación del funcionamiento del cerebro total. Encontrar alumnos con un perfil de dominancia cuádruple, tal y como sostiene Herrmann, resulta difícil pero subsanable, formando equipos completos en los que aparezcan representados los diferentes perfiles de aprendizaje.

En este sentido, con respecto al trabajo en equipo y su composición, nuestros resultados muestran que los alumnos pertenecientes a equipos homogéneos (dominancias primarias puras) alcanzan mejores resultados que los alumnos de equipos heterogéneos, siempre y cuando la práctica se ajuste a su perfil de aprendizaje. Sin embargo, en general, los equipos heterogéneos, con dominancias mixtas, presentan mayores dificultades en la solución de los casos prácticos. Esto es consecuencia directa de que los casos prácticos se solventan de forma rápida en el aula y, en este sentido, las diferencias de perfiles entre los alumnos de estos equipos ralentiza su eficacia al necesitar de mayor tiempo para organizarse, planificarse

y coordinarse correctamente. Sin embargo, cuando disponen de mayor tiempo, como sucede en el caso del manual de prácticas (trabajo semestral), consiguen vencer estas dificultades y los resultados académicos son superiores. En esta línea podríamos decir que la composición idónea para trabajar en grupo en la asignatura Técnicas de Ventas y obtener el mejor rendimiento académico es aquella formada por miembros con distintos perfiles, preferentemente alumnos con el perfil de dominancia cerebral propio de la titulación (en nuestro caso el B) y perfiles de dominancia mixto, puesto que estos tienen puntos en común con los perfiles de dominancia puros (lateralizados) pero a la vez son capaces de pensar de otra forma y enfocar una situación de aprendizaje de forma distinta.

Los equipos de trabajo heterogéneos en su forma de aprender tienen como principal reto la capacidad para aprender a gestionar sus diferencias y a ser tolerantes con las distintas formas de pensar (Herrmann, 1989; Pujolàs, 2008) y, si lo logran, obtendrán resultados enriquecedores al ser capaces de desarrollar las destrezas necesarias para la correcta planificación y gestión del trabajo colaborativo. Además, la formación de equipos heterogéneos, tal y como recomienda Herrmann, supone la preparación del alumno hacia las demandas de un mercado laboral que, no sólo necesita titulados con una gran capacitación técnica, sino de profesionales que puedan adaptarse a los cambios, que sean permeables y flexibles, con un desarrollo óptimo de las habilidades emocionales asertividad, empatía, comunicación, capacidad de negociación, entre otras.

En este sentido, proponemos desarrollar metodologías de aprendizaje a partir del Modelo del Cerebro Total. Para ello, en un primer paso el profesor debe conocer el estilo de aprendizaje de los estudiantes para formar equipos heterogéneos. En segundo lugar, desarrollar actividades que incluyan distintas formas de aprender y que no estén condicionadas por el curriculum formativo de la especialidad, como en este caso, en el que se relaciona el marketing social o con causa con las ventas. El objetivo es formar titulados universitarios completos, capaces de enfrentarse a los retos sociales y de mercado de una forma abierta.

Referencias

- Graciá, V. B. (2010). Innovación docente e identificación de inhibidores del aprendizaje en el área de empresa: Una propuesta metodològica. *Espiral-Cuadernos del Profesorado*, 3(6), 3-14.
- Graciá, V. B., & Valencia, V. P. (2012). Refuerzo y desarrollo de competencias mediante la elaboración de una campaña real de marketing: la Fórmula UEM. *Revista de Docencia Universitaria. REDU*, 10(1), 199-214.
- García, M. E. C. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. *Profesorado, universitat de barcelona*. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev123COL1.pdf>. Consultada a fecha 02.04.2013.
- De Juan, M. D., González, E., Parra, J. F., Kanther, A., & Sarabia, F. J. (2008). Antecedentes del aprendizaje autorregulado del estudiante universitario de marketing. *Actas del XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 17-19 de septiembre de 2008, Gran Canaria (España).
- Espinosa, J., Jiménez, J., Olabe, M., & Basogain, X. (2006). Innovación docente para el desarrollo de competencias en el EES. *universidad de Pais Vasco UPV/EHU. Universidad del País Vasco*.
- Felder, R.M. y Silverman, L.K. (1988): Learning teaching styles in engineering education. *Engineering Education*, 78 (7): 674-681.
- Gazzaniga, M., Bogen, J. E. & Sperry, R. W. (1962). Some functional effects of sectioning of the cerebral commissures in man. *Proceedings of the National Academy of Science*, 48, 1765-1769.
- Gardner, H. (1983). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona, ES: Paídos.
- García, A. J., & Troyano, Y. R. (2010). Aprendizaje cooperativo en personas mayores universitarias. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 32(1): 6-21
- Gil, C., Alias, A., Montoya, & M. D. G. (2006). Cómo mezclar diferentes metodologías docentes para motivar e implicar a un mayor número de alumnos. *VI Jornadas de Aprendizaje Cooperativo*, Barcelona.
- Del Valle, M. G. (2003). Identificación de los estilos de aprendizaje predominantes en estudiantes de magisterio de la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Cádiz. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 6(2).
- Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 14: 2-6.

- Sánchez, A. G., Reyes, R. G. R., Gómez, D. S., & Gama, H. L. (2010). Diagnóstico de estilos de aprendizaje en estudiantes universitarios de nuevo ingreso basado en la dominancia cerebral. *Revista Estilos de Aprendizaje*, 3(5), 1-17.
- Fernández, N. G., & Ruíz, M. R. G. (2007). El aprendizaje cooperativo como estrategia de enseñanza-aprendizaje en Psicopedagogía (UC): Repercusiones y valoraciones de estudiantes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42(6), 1-13.
- Herrmann, S.L.M. (1989). *The creative brain evolution*. Búfalo: Brain Books.
- Jiménez, C. A. (2006). *Diagnóstico teoría del cerebro total*. Pereira: Magisterio.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). Cooperative learning: What special education teachers needs to know. *The Pointer*, 33(2), 5-10.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning as the science of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management: Learning and Education*, 4(2), 193-212.
- MacLean, P. (1990). *The triune brain evolution*. New York, USE: Plenum Press.
- Monferrer, D., Estrada, M., Fandos, J. C., Callarisa, L., & Tena, S. (2014). *Dirección de ventas. Una visión integral*. Madrid, ES: Editorial Pirámide.
- Jiménez, J. P. (2001). Programación Neurolingüística y sus estilos de aprendizaje. Disponible en <http://www.aldeaeducativa.com/aldea/tareas2.asp?which=1683>. Consultada a fecha 03.03.2014.
- Pujolàs, P. (2008). *9 ideas clave. Aprendizaje cooperativo*. Barcelona, ES: Editorial Graó.
- Pulido de Bazán, M. S., & Contrera, G. (2005). Análisis de los diferentes estilos de aprendizaje de los alumnos del último año de la carrera de ingeniería agronómica para ajustar la metodología de enseñanza. *Revista del CIZAS*, 6(1-2), 18-30.
- Rego, M. A. S., Salas, R., & Arenas, S. P. (2004). Enfoques de aprendizaje y dominancias cerebrales entre estudiantes universitarios. *Revista Aula Abierta*, 84, 3-22.
- Sperry, R. W. (1961). Cerebral organization and behavior: The Split brain behaves in many respects like two separate brains providing new research possibilities. *Science*, 2 (133), 1749-1757.
- Burgos, B. M. V., De Cleves, N. R., & Calle, M. G. (2007). Determinación del perfil de dominancia cerebral o formas de pensamiento de los estudiantes del primer semestre del programa de bacteriología y laboratorio clínico de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. *Nova*, 5 (7), 48-56.
- Viles, E. D., Zárraga, M. R., & Jaca, C. G. (2013). Herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes. *Intangible Capital*, 9(1), 281-304.

DIAGEO IBERIA: ¿PUEDE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?

Remedios Hernández Linares (*Universidad de Extremadura, España*)

Diego Antonio Hernández Linares
Dara Hernández Roque

Resumen:

Con presencia en más de 180 países Diageo es una compañía líder a nivel mundial en la producción y venta de bebidas alcohólicas premium, que busca la compatibilidad entre la comercialización responsable de sus marcas y el compromiso social activo con sus consumidores y con la sociedad. En consonancia con la política general de la compañía, la actividad de Diageo Iberia, la filial del grupo en España, Portugal y Andorra, también parece estar regida por principios de responsabilidad y transparencia frente a sus stakeholders. Nuestro trabajo analiza la adopción voluntaria por Diageo Iberia de una serie de compromisos con sus consumidores, con sus empleados, con su entorno medioambiental y con la sociedad en general, y nos permite concluir que la Responsabilidad Social Corporativa no es incompatible con el hecho de que esta empresa se dedique a la producción y comercialización de bebidas espirituosas.

Abstract:

Present in over 180 countries Diageo is the world leader in production and sales of premium spirit drinks, and aims to reconcile the responsible marketing of its brands with an active social commitment with its consumers and with the values and concerns of the society. In line with the general policy of the company, the activity of the subsidiary of Diageo in Spain, Portugal and Andorra, Diageo Iberia, also appears to be governed by principles of transparency and responsibility with its stakeholders. Our work analyses the voluntary adoption by Diageo Iberia of several commitments with its customers, its employees, its environment and the society in general; and this analysis allows us to conclude that the Corporate Social Responsibility is not inconsistent with the fact that this company is engaged in the production and sales of spirits.

1. Introducción

En las últimas décadas el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha ganado importancia tanto en el contexto académico como en el profesional, y se ha convertido en una política de gestión que guía la actividad de empresas como Diageo (ver Figura 1).

Figura 1. Logotipo del grupo Diageo



Fuente: [<http://www.diageo.com>], a fecha 27/11/2014

Las razones que nos impulsaron a estudiar esta corporación han sido varias. En primer lugar consideramos que a pesar de que muchas de las marcas que comercializa el grupo *Diageo* son ampliamente conocidas, no ocurre lo mismo con la corporación como tal, a pesar de su importancia a nivel global. Por otra parte, teníamos constancia de que *Diageo* había recibido diferentes reconocimientos por su compromiso social (de los que hablaremos más adelante), y nos preguntábamos qué políticas o medidas adoptadas por la empresa la habían convertido en merecedora de estos reconocimientos. Por último, el hecho de que la corporación *Diageo* se dedique a la producción y comercialización de productos considerados en sí mismos nocivos para la salud, como pueden ser las bebidas espirituosas de alta graduación, podía permitirnos plantear un interesante debate.

Aunque procede de marcas con un larga tradición como *Justerini & Brooks* (empresa creada en 1749 por comerciantes de vino y popularmente conocida por su gama de whiskies *J&B*) o *Guinness* (una conocida fábrica de cerveza cuyos orígenes se remontan a 1959), es en 1997, con la fusión de las compañías *Guinness PLC* y *Grand Metropolitan PLC*, cuando nace formalmente *Diageo*, si bien no fue hasta 2002 cuando adquirió su denominación actual, fruto de la unión de la palabra latina “día” y la palabra griega “geo” que significa “mundo”, y que busca transmitir que todos los días, en cualquier parte, la gente puede celebrar la vida con marcas de la compañía.

Poco después de su nacimiento formal en 1997, entre 2000 y 2002, la nueva compañía tomó la decisión estratégica de abandonar el sector de la alimentación (vendiendo algunas de sus principales marcas, entre las que destacan *Burger King* y *Pillsbury*) con el objetivo de centrarse en las bebidas *premium*. Durante el mismo período, en 2001, *Diageo* adquirió algunas de las marcas de bebidas espirituosas y de vino de la destilería canadiense *Seagram*. Desde entonces, *Diageo* ha continuado ampliando su gama de productos gracias a la innovación y a la adquisición de otras marcas y actualmente la empresa comercializa a nivel mundial una amplia gama de bebidas alcohólicas, entre las cuales se incluyen:

- Bebidas espirituosas, incluyendo los whiskies *Johnnie Walker*, *Crown Royal*, *J&B* y *Windsor*, los vodkas *Smirnoff*, *Cîroc* y *Ketel One*, la crema irlandesa *Baileys*, o la ginebra *Tanqueray*.
- Cervezas, con marcas como *Guinness*, *Harp Lager*, *Senator Keg* o *Tusker Lager*.
- Vinos, entre los que se incluyen marcas como *Dom Pérignon*, *Moët & Chandon*, *Chalone Vineyard*, *Vignobles internationaux* o *Piat d’or*.

Hoy en día, *Diageo* es una compañía global que da empleo a más de 28.000 personas y que cotiza en los mercados bursátiles de Londres (London Stock Exchange) y Nueva York (New York Stock Exchange). Su producción se lleva a cabo principalmente (80%) en áreas de producción que posee la propia empresa en Australia, Canadá, Camerún, Ghana, Irlanda, Jamaica, Kenia, Nigeria, Uganda, Reino Unido (en Escocia principalmente) y Estados Unidos, mientras que el resto (20%) se produce en diversos países por medio de empresas conjuntas o a través de contratos con socios comerciales.

Las ventas están aún mucho más diversificadas que la producción. De hecho, actualmente *Diageo* vende sus productos en alrededor de 180 países, razón por la que organiza sus ventas, y sus actividades de distribución y marketing en cinco grandes regiones geográficas: América del Norte, Europa Occidental,

África, Europa Oriental y Turquía, Lationamérica y Caribe. La contribución de cada una de estas áreas a las ventas totales se puede ver en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la venta por regiones

Región Geográfica	Aportación a las ventas totales de Diageo
América del Norte	33%
África, Europa Oriental y Turquía	20%
Europa Occidental	19%
Asia-Pacífico	15%
Latinoamérica y Caribe	13%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de datos de Diageo (datos a 30.06.2013)

La región en que nos encontramos, Europa Occidental, constituye es el segundo mayor mercado de Diageo y comprende los países de Irlanda, Gran Bretaña, España, Portugal, Grecia, países nórdicos, Italia, Suiza, Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania y Austria. En este capítulo nos hemos centrado en estudiar la política de responsabilidad social seguida por el grupo en nuestro entorno más próximo, a través de su filial Diageo Iberia.

Diageo Iberia procede de Diageo España, empresa filial del grupo que nació el 1 de julio de 2002, tras un cambio de nombre (hasta ese momento la compañía se había llamado Guinness United Distillers and Vintners España S.A.) y que se integró el 1 de julio de 2005 en Diageo Iberia, que pasó a gestionar los mercados de España (incluyendo los territorios insulares, Ceuta y Melilla), Portugal y Andorra.

Actualmente, según se recoge en la web del grupo, Diageo Iberia cuenta con alrededor de 400 empleados, y una facturación superior a los 435 millones de euros (datos correspondientes al año 2010), razones por las que constituye uno de los principales referentes del mercado de bebidas espirituosas (ver Figura 2). Con sede central en Madrid, Diageo Iberia cuenta, además de con la filial madrileña, con otras siete delegaciones comerciales situadas en Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao, Las Palmas, Tenerife y Lisboa. No obstante, más que sus cifras, en este capítulo nos interesa su política de responsabilidad social corporativa, que analizaremos en profundidad en el siguiente apartado.

Figura 2. Algunas de las principales marcas del grupo Diageo



Fuente: [<http://www.diageo.com>], a fecha 27/11/2014

2. Desarrollo del caso

En el mundo académico encontramos numerosas voces (por ejemplo: Lindgreen y Swaen, 2004) que reclaman la (re)definición del papel de las organizaciones empresariales en la sociedad así como la aplicación de principios sociales y éticos sus actividades. Estas voces tratan de poner de manifiesto la importancia del concepto de RSC, definido por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004, p. 21) como:

(...) el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. La RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente; va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Las organizaciones que creen que deberían devolver a la sociedad parte de lo que reciben de ella abrazan también el concepto de RSC (Lindgreen, Swaen, & Johnson, 2009), tal y como han hecho *Diageo España* y *Diageo Iberia* a lo largo de su historia.

La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial de cada organización, y para tratar de minimizar los impactos negativos de su actividad, un eje básico de la responsabilidad social de *Diageo* consiste en fomentar el consumo responsable de alcohol. Para promover este consumo responsable en España la empresa ha destinado más de catorce millones de euros desde 2003.

Como ejemplo del **compromiso de Diageo con sus consumidores**, la empresa fue la primera compañía del sector de bebidas alcohólicas que se implicó de forma visible en la concienciación de los riesgos de conducir bajo los efectos del alcohol, y lo hizo ya en el año 2004 (aunque la campaña se repitió en años posteriores) bajo el paraguas de la marca *J&B*, con la implantación de una campaña destinada a jóvenes de entre 18 y 25 años, en la que invirtió 650.000 euros, y que se desarrolló bajo el lema “Para disfrutar usa la cabeza. Una copa de más es diversión de menos”. Esta campaña se llevó a cabo mediante diferentes tipos de acciones, entre las que figuraron cuñas de radio, anuncios en prensa e Internet, o acciones en el propio lugar de consumo, consistentes en mini-charlas informativas sobre los riesgos de conducir con una copa de más impartidas en lugares de ocio de Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. En estas charlas, y siguiendo la teoría de la *Fundación Alcohol y Sociedad*¹, unos 350 monitores repartieron unas 50.000 tarjetas informativas en las que recogían los horarios, teléfonos e itinerarios del transporte público. Además, durante la campaña *Diageo* repartió pequeños obsequios en las paradas de taxi o autobús para premiar a aquellas personas que optaban por regresar a casa usando el transporte público.

Como parte y complemento de esta campaña, *Diageo* creó la web www.usalacabeza.info, a través de la cual, y utilizando de nuevo su marca de whiskies *J&B*, la empresa puso a disposición de los usuarios un canal de información específico sobre los riesgos de asociar el alcohol y la conducción (ver Figura 3). La web ofrecía información básica sobre los efectos del alcohol para el organismo, así como un espacio dedicado a derribar ciertos mitos asociados al alcohol y muy extendidos entre el público. Además, ofrecía una guía con las principales alternativas de transporte público de las ciudades más grandes de España, con horarios e itinerarios de autobuses nocturnos, metro o tren, así como con teléfonos de las empresas de taxis de cada ciudad, y animaba a “usar la cabeza”, eligiendo cada noche a un conductor que no beba.

En 2006, *Diageo* volvió a ser pionera al lanzar la primera campaña de publicidad en televisión dirigida a evitar el consumo abusivo de alcohol entre los jóvenes de 18 a 25 años. Bajo el lema “No echas a perder una gran noche”, esta campaña se basaba en la idea de que beber demasiado puede provocar situaciones desagradables que pueden arruinar tanto la diversión propia como la de las personas que nos rodean. Con una inversión de más de 500.000 euros, esta campaña se llevó a cabo durante tres semanas de verano, por ser la época del año con mayor número de desplazamientos en coche y salidas nocturnas, y alcanzó a 23 millones de personas.

¹ Entidad sin ánimo de lucro creada en el año 2000, y financiada por la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE), con el objetivo de eliminar hábitos indebidos en el consumo de alcohol, principalmente entre los adolescentes.

Figura 3. Imagen campaña ““Para disfrutar usa la cabeza. Una copa de más es diversión de menos”

Fuente: [<http://www.drinkiq.com/>], a fecha 28/11/2014

En abril del 2006, como parte del patrocinio del equipo *McLaren Mercedes* de Fórmula 1 por la marca *Johnnie Walker*, Diageo se implicó directamente para promover la figura del conductor alternativo, figura que intentó seguir fomentando en campañas posteriores.

Durante las navidades 2007-2008, Diageo desarrolló una nueva campaña bajo el mensaje “¿Una noche para recordar? ¿O para olvidar? La decisión es tuya”, de nuevo con el objetivo principal de sensibilizar a la población, y especialmente a los jóvenes mayores de edad, de las consecuencias del consumo abusivo de alcohol (ver Figura 4). Mediante esta iniciativa, a través de la prensa y la televisión nacional, y de la presencia en los principales locales de ocio nocturno, se presentaba la imagen de un joven que consumía

Como parte y complemento de esta campaña, Diageo creó la web www.usalacabeza.info, a través de la cual, y utilizando de nuevo su marca de whiskies J&B, la empresa puso a disposición de los usuarios un canal de información específico sobre los riesgos de asociar el alcohol y la conducción (ver Figura 3). La web ofrecía información básica sobre los efectos del alcohol para el organismo, así como un espacio dedicado a derribar ciertos mitos asociados al alcohol y muy extendidos entre el público. Además, ofrecía una guía con las principales alternativas de transporte público de las ciudades más grandes de España, con horarios e itinerarios de autobuses nocturnos, metro o tren, así como con teléfonos de las empresas de taxis de cada ciudad, y animaba a “usar la cabeza”, eligiendo cada noche a un conductor que no beba.

En 2006, Diageo volvió a ser pionera al lanzar la primera campaña de publicidad en televisión dirigida a evitar el consumo abusivo de alcohol entre los jóvenes de 18 a 25 años. Bajo el lema “No echas a perder una gran noche”, esta campaña se basaba en la idea de que beber demasiado puede provocar situaciones desagradables que pueden arruinar tanto la diversión propia como la de las personas que nos rodean. Con una inversión de más de 500.000 euros, esta campaña se llevó a cabo durante tres semanas de verano, por ser la época del año con mayor número de desplazamientos en coche y salidas nocturnas, y alcanzó a 23 millones de personas.

En abril del 2006, como parte del patrocinio del equipo *McLaren Mercedes* de Fórmula 1 por la marca *Johnnie Walker*, Diageo se implicó directamente para promover la figura del conductor alternativo, figura que intentó seguir fomentando en campañas posteriores.

Durante las navidades 2007-2008, Diageo desarrolló una nueva campaña bajo el mensaje “¿Una noche para recordar? ¿O para olvidar? La decisión es tuya”, de nuevo con el objetivo principal de sensibilizar a la población, y especialmente a los jóvenes mayores de edad, de las consecuencias del consumo abusivo de alcohol (ver Figura 4). Mediante esta iniciativa, a través de la prensa y la televisión nacional, y de la presencia en los principales locales de ocio nocturno, se presentaba la imagen de un joven que consumía

alcohol de forma responsable y finalizaba la noche de una forma agradable y “para recordar” frente a la imagen de otro joven que, debido a su consumo excesivo e irresponsable de alcohol, terminaba la noche adoptando conductas de alto riesgo que degeneraban en situaciones desagradables y perjudiciales para la persona y su entorno.

Figura 4. Imagen campaña “¿Una noche para recordar? ¿O para olvidar? La decisión es tuya”



Fuente: [<http://www.drinkiq.com/>], a fecha 28/11/2014

Para complementar esta campaña, durante las principales fiestas navideñas, Diageo, junto con la Asociación Nacional de Empresarios por la Calidad del Ocio (ECO) llevó a más de 500 locales de ocio nocturno de Madrid a equipos de informadores para promover entre los jóvenes mayores de edad actitudes responsables frente al alcohol. Todos los materiales de la campaña, además de plasmar el mensaje principal, incluían consejos para ayudar a los jóvenes a consumir alcohol de forma responsable y para evitar situaciones de riesgo, como “si vas a conducir, no bebas”, “alterna tus bebidas con refrescos” o “come algo antes o mientras bebas”. Esta acción directa llegó a más de 750.000 jóvenes.

Durante el verano de 2010, con motivo de la operación salida de vacaciones, Diageo, junto con la Dirección General de Tráfico (DGT) puso en marcha la iniciativa “Este verano, tú eres el Safety Car”. Mediante esta iniciativa, Pedro Martínez de la Rosa, en aquel momento piloto de Fórmula Uno BMW Sauber, habló con personas que emprendían sus viajes vacacionales para intentar concienciarles de la importancia de no mezclar alcohol y tabaco.

Ese mismo verano, Diageo utilizó por primera vez las redes sociales para desarrollar una nueva iniciativa de RSC: “BBBien!”, que inicialmente consistió en la creación en Facebook de una comunidad interactiva a través de la cual la empresa proponía intercambiar soluciones e ideas entre los propios jóvenes con el objetivo de promover y fomentar el consumo responsable de alcohol. Más tarde, la campaña se amplió (contando de nuevo con el apoyo del piloto Pedro Martínez de la Rosa) con el lanzamiento en diciembre de 2010 del “BBBien” en iPhone, la primera aplicación para iPhone, iPod e iPad que recoge todo el transporte público en España, con georeferencias para taxi, bus nocturno, metro y tren de las cincuenta y dos capitales de provincia, y que además está conectada a facebook e incluye herramientas para fomentar el consumo responsable. Además, por cada descarga, Diageo donaba 1€ a la Asociación para el Estudio de la Lesión Medular Espinal (AESLEME), constatando así su compromiso con la sociedad en general.

En la Navidad de 2013/2014, y durante 2014, Diageo y Eroski llevaron a cabo la primera campaña de consumo responsable del alcohol en un canal de alimentación en España. La campaña, presente en más de cien establecimientos de toda España ha contado con la colaboración de los trabajadores de Eroski, y ha estado de nuevo dirigida principalmente a los jóvenes con una edad igual o superior a la legal para consumir alcohol.

Al margen de estas campañas de promoción y publicidad, todas las acciones de marketing y comunicación de las marcas de Diageo están sometidas al Código de Autorregulación Publicitaria de la

Federación de Bebidas Espirituosas (FEBE, ver Tabla 2), código que permite asegurar que las campañas publicitarias y las actividades promocionales de la organización están dirigidas a un público adulto, siguiendo las recomendaciones marcadas desde la Unión Europea y los dictámenes de Autocontrol (Asociación para la Autorregulación para la Comunicación Comercial).

Tabla 2. Código de Autorregulación Publicitaria de FEBE

1. Jóvenes
La publicidad del sector no se dirigirá a menores de 16 años. Se renunciará por consiguiente a: ▪ Utilización de menores (imagen y voz) en los anuncios en todos los medios. ▪ Utilización en los anuncios de situaciones propias de menores. ▪ Utilización de soportes dirigidos fundamentalmente a menores. ▪ Utilización de secciones (medios gráficos) o programas (medios audiovisuales o radio) dirigidos fundamentalmente a menores. ▪ Utilización de la imagen o rasgos definitorios de personajes famosos, ídolos, héroes reales o de ficción con predicamento entre los menores. ▪ Patrocinio o incorporación de publicidad en eventos culturales, sociales o deportivos dirigidos mayoritariamente a menores de 16 años. Las empresas se comprometen a que los actos de este tipo que patrocinen sean identificados en invitaciones, cartelería, etc. utilizados para su comunicación, como no autorizadas para menores de 16 años.
2. Conducción
En la publicidad de bebidas alcohólicas, no se presentarán personajes conduciendo vehículos convencionales ni se asociará la conducción de estos vehículos al consumo de bebidas alcohólicas. No se realizará publicidad en soportes o programas relacionados con la conducción de automóviles o motocicletas.
3. Salud
En su publicidad, las bebidas alcohólicas no se presentarán como: ▪ Estimulantes. ▪ Con propiedades terapéuticas. ▪ Como relajantes o tonificantes. ▪ Como beneficiosas para la salud.
4. Trabajo
En la publicidad de bebidas alcohólicas se evitará la asociación de su consumo con: ▪ Éxito en el trabajo. ▪ Mejoras en el rendimiento. ▪ Capacidad de resolución de problemas.
5. Comportamiento Social
En la publicidad de bebidas alcohólicas se evitará la asociación de su consumo con mejoras en lo físico, sexual o intelectual. Se evitará cualquier relación del consumo de bebidas alcohólicas con: ▪ Una ayuda en la resolución de conflictos o problemas. ▪ Comportamientos antisociales y entornos agresivos o violentos. Se evitará fomentar el consumo solitario y estimular el consumo no responsable.
6. Graduación Alcohólica
Se evitará publicitar el contenido de alcohol, tanto en forma positiva como negativa, como factor para la estimulación del consumo.
7. Deporte
Se evitará utilizar en la publicidad a personas consumiendo bebidas alcohólicas simultáneamente con el ejercicio de cualquier actividad deportiva o utilizar la imagen de un deportista sugiriendo expresa o figuradamente un mejor rendimiento por el consumo de alcohol.

Fuente: [<http://www.drinkiq.com/>], a fecha 28/11/20144

Pero Diageo ha ido más allá de este código y ha desarrollado un código de marketing propio, el Diageo Marketing Code (ver Figura 5), según el cual el marketing del grupo (incluyendo publicidad, promoción, patrocinio, relaciones públicas, etc.) no puede dirigirse, o atraer principalmente, a consumidores de edad inferior a la legal para comprar alcohol o 18 años (la más alta de ambas), de manera que sus campañas de marketing nunca se dirigen a personas menos de 18 años, ni siquiera en aquellos países en los que no hay

establecido un límite de edad legal para el consumo de alcohol o en aquellos donde dicho límite se establece por debajo de los 18 años. Además, los anuncios de Diageo no pueden estar protagonizados por personas menores de 25 años (y no de 16, como recoge el Código de Autorregulación Publicitaria de la FEBE), ni por quienes aparenten ser menores de esa edad (aun superándola), y tampoco pueden utilizar símbolos, imágenes, música, personas o personajes dirigidos a menores de edad (frente a los 16 años que menciona el Código de Autorregulación Publicitaria de FEBE).

Figura 5. Imagen del Marketing Code de Diageo



Fuente: [<http://www.drinkiq.com/>], a fecha 28/11/2014

Además, Diageo fue la primera compañía de bebidas espirituosas de España en adherirse a la Carta Europea de la Seguridad Vial, una iniciativa de la Comisión Europea que tiene como objetivo reducir el número de accidentes de tráfico en Europa, y que hoy constituye la mayor plataforma sobre seguridad vial de la sociedad civil, con más de 2300 entidades².

Figura 6. Logotipo del Certificado Leed Oro



Fuente: [<http://www.triparklasrozas.com/es/inicio>], a fecha 15/03/2015

Pero al margen de su compromiso con los consumidores, Diageo también está comprometida con otros grupos de interés (stakeholders) de la empresa. Así, como reflejo del compromiso de Diageo Iberia con el medioambiente, la sede madrileña del grupo Diageo (situada en la Avenida de la Victoria, número 32, Madrid, y denominada Spirit), obtuvo en abril de 2011 la certificación Leed de edificio sostenible en su categoría de Oro (ver Figura 6), concedida por el U.S. Green Building Council, y considerado el estándar de construcción sostenible con más prestigio en todo el mundo. Esta certificación evalúa todos los factores de la construcción relativos a su sostenibilidad y su respeto por el medio ambiente, y en base a estas evaluaciones cataloga a los edificios en uno de estos niveles: Plata, Oro o Platino³. Para la concesión de este sello, el U.S. Green Building Council ha analizado cinco aspectos fundamentales:

- **Eficiencia energética:** El edificio de *Diageo* cuenta con sistemas de recuperación de calor para calefacción y refrigeración, sensores de luz, controles de iluminación natural, y paneles solares.
- **Consumo de agua:** *Spirit* cuenta con dispositivos de bajo consumo de agua en los baños y con un colector de agua de lluvia, que permite aprovecharla para riego o usos de agua no potable.

² Para más información: <http://www.erscharter.eu/es/about>

³ En España sólo doce edificios poseen este sello, de los cuales siete en su categoría oro. Más información en: <http://www.usgbc.org/>

- **Medioambiente interior:** El edificio utiliza refrigerantes sin clorofluorocarbonos; su sistema de climatización permite la recuperación de calor y frescor de los interiores, evitando el exceso de humedad y la concentración de contaminantes o malos olores.
- **Emplazamiento:** El edificio cuenta con un Plan de Erosión y Sedimentación para prevenir la erosión, la contaminación, y las emisiones de polvo, así como para protegerlo de aguas adyacentes. Dispone de aparcamiento para bicicletas, vestuarios con duchas, y nueve plazas de parking para coches con bajas emisiones de CO₂. Dada su ubicación en un área con buena conexión de transporte público, *Diageo* incentiva su utilización entre la plantilla.
- **Materiales:** En la construcción del edificio *Spirit*, casi el 30% de materiales empleados eran reciclados y de procedencia local (para favorecer la economía de la zona y evitar las emisiones derivadas de su transporte), y además, el 91% de los residuos procedentes de su construcción fueron reciclados o reutilizados. Además, para fomentar el reciclaje entre el personal, *Diageo* eliminó todas las papeleras personales e instaló áreas de reciclado para separar la basura en papel, envases y residuos orgánicos.

Es destacable también que la construcción de este edificio ha estado impulsada por el denominado movimiento “Ysi?”, una iniciativa que, junto con los Departamento de Recursos Humanos y *Employee Engagement* intentó hacer partícipes a los trabajadores del nacimiento de la nueva sede, permitiéndoles participar en el diseño, desarrollo y decoración del nuevo edificio para construir un entorno laboral con las mejores condiciones posibles.

Otro ejemplo de su compromiso medioambiental es la reciente puesta en marcha de una iniciativa de rediseño de envases gracias a la cual, en un año, *Diageo* ha conseguido que el 98,5% de los envases de sus marcas sean reciclables y menos pesados. Ejemplo de ello es la botella del conocido whisky *J&B*, para cuya fabricación se requieren 68 gramos menos de vidrio por unidad (una disminución equivalente al 15% de su peso inicial), lo cual supone un ahorro global anual de 3.700 toneladas de vidrio en la fabricación de sus envases. Este menor peso ha permitido además reducir los residuos y las emisiones de CO₂ derivadas de su transporte, lo cual supone un ahorro de 4.500 toneladas de CO₂ por año (datos proporcionados por *Servimedia* al diario *lainformacion.com*).

Al margen de estas actividades de RSC, tanto el grupo *Diageo* en general, como *Diageo Iberia* en particular, han llevado a cabo otras muchas iniciativas de las que no podemos ocuparnos por razones de espacio. Todas estas iniciativas han hecho a la compañía merecedora de diversos reconocimientos y distintivos, entre los que podemos destacar los siguientes:

- **Premio Mejores Ideas 2008**, de Actualidad Económica, en la categoría de RSC, que reconoce las ideas más brillantes e innovadoras del año y que fue otorgado a una de sus campañas para fomentar al consumo responsable de alcohol entre los jóvenes, y para prevenir la asociación alcohol-conducción: “Si sales de noche, TRANSpórtate bien”.
- **Sello Social 2010**, otorgado por el Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón, en Madrid, en reconocimiento a su estrategia de RSC y a su política de buen gobierno interno y externo, dirigido al fomento y mantenimiento del empleo de calidad.
- **Breaking the Mould Awards 2014** (Premio Rompiendo Moldes) de la categoría gran corporación, que reconoce el éxito de la implantación de sus programas globales de liderazgo y diversidad para incrementar el número de mujeres entre los altos ejecutivos del compañía, es decir, para garantizar que las mujeres están bien representadas en sus consejos de administración y equipos directivos.

Además, *Diageo* figura entre las mejores empresas para trabajar. Así, en 2014 se encontraba, un año más, entre las 100 mejores compañías del mundo para trabajar, ocupando la posición vigésima a nivel mundial, según el informe elaborado por la consulta *Great Place to Work*. Según este informe, uno de los más prestigiosos del mundo, en Europa, *Diageo* ocupa la séptima posición de entre las 2.119 organizaciones empresariales (procedentes de 19 países) evaluadas, y es la única empresa del sector de bebidas espirituosas que figura entre las “25 mejores multinacionales del mundo”. Figurar entre estas veinticinco supone un reconocimiento al compromiso de la compañía con el desarrollo del talento, la formación continuada y el impulso de las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y laboral, es decir, el reconocimiento a la creación y mantenimiento de una cultura corporativa eficaz que reporte beneficios globales tanto a la empresa como a los trabajadores.

Igualmente *Diageo* figura como una de las 100 empresas recogidas en el ranking mundial de empresas socialmente responsables (con 65,05 puntos de los 100 posibles, en el año 2012, y 63,94 en el año 2013, y ocupando la posición sexagésima quinta y sexagésima octava de la lista respectivamente) del informe de *Global Rep Trak 100*, elaborado por la consultora neyorkina *Reputation Institute*, especializada en reputación.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

El consumidor de hoy cuenta con más información que nunca antes, lo cual le permite exigir a las organizaciones un compromiso cada vez mayor con el entorno en el que operan. *Diageo Iberia* es consciente de las nuevas demandas o exigencias del mercado, razón por la que desde su nacimiento ha tratado de minimizar el impacto negativo de su actividad en las comunidades en las que está presente.

A continuación enunciaremos algunas cuestiones con el objetivo de desarrollar el espíritu crítico del lector:

Cuestión 1. ¿Puede una empresa del sector de bebidas espirituosas adoptar un comportamiento socialmente responsable?

Consideramos que una empresa que vende bebidas espirituosas, pero que destina una gran parte de sus beneficios a promover el consumo responsable de alcohol, y que se impone restricciones más allá de las legales, a la hora de publicitar y promocionar los productos que vende, es una empresa comprometida con sus consumidores, actuales y potenciales. Igualmente consideramos que el hecho de que *Diageo* permita a sus trabajadores intervenir en la construcción y desarrollo de su nueva sede, aportando ideas para construir un edificio confortable y flexible, y de que *Diageo* apueste por la promoción de las mujeres y la formación del personal de la empresa constituyen pruebas evidentes de su compromiso con los/as trabajadores/as. Si a ello unimos el compromiso medioambiental de la empresa, reconocido con el premio *Leed oro* a su sede, parece evidente que la respuesta a esta pregunta resulta afirmativa, y de que el compromiso de las empresas con la responsabilidad social es independiente del sector en el que operan.

Cuestión 2. Teniendo en cuenta que para posicionar una marca es conveniente que los mensajes que se lancen al consumidor a través de cualquier acción de marketing sean coherentes entre sí, ¿crees que el hecho de que las campañas publicitarias de *Diageo* persigan prevenir el consumo irresponsable de alcohol puede perjudicar el posicionamiento de la empresa o de sus marcas en el mercado?

Desde nuestro punto de vista, el hecho de que una empresa de bebidas espirituosas destine parte de sus recursos a fomentar el consumo responsable de alcohol no perjudica el posicionamiento de la marca en el mercado, sino más bien al contrario, lo favorecen. Los mensajes de *Diageo* son coherentes entre sí, todas sus campañas pretenden concienciar del peligro que supone consumir alcohol de manera irresponsable, sobre todo entre los adolescentes.

Cuestión 3. Como hemos explicado en el desarrollo del caso, en los anuncios de las marcas comercializadas por la empresa *Diageo*, nunca aparecen personas de menos de 25 años, ni que aparenten tener menos de esa edad aun superándola. ¿Puede ello considerarse una medida de RSC? Y en caso de que sea así, ¿a qué grupo/s de interés o stakeholders beneficia?

En nuestra opinión, además de ser un criterio de autorregulación de la publicidad, puede considerarse también un compromiso social, porque va más allá de la obligación legal, y creemos que refleja que la actividad de la compañía está sujeta a determinados principios éticos, en este caso, como muestra del compromiso de la compañía con sus clientes. Además, si la empresa utilizara personas más jóvenes o adultas, pero con aspecto aniñado, el receptor del mensaje en el que aparece la persona con rasgos aniñados podría considerar que dicho mensaje choca con la promoción de un consumo responsable de alcohol.

Cuestión 4. ¿Qué opina respecto a la utilización de las redes sociales (facebook) para lanzar la iniciativa “BBBien!”, y a su posterior desarrollo mediante el lanzamiento de la primera aplicación para iPhone, iPod e iPad? ¿A qué target de consumidores crees que se dirigen estas iniciativas?

Creemos que dado que el público objetivo de la campaña “BBBien!” lo conforman fundamentalmente adolescentes y jóvenes, el uso de facebook es una herramienta muy adecuada para llegar a este segmento de población. Además, el lanzamiento de esta iniciativa en dispositivos móviles permite que los usuarios

puedan emplearla desde el bar, el pub o la discoteca en que se encuentren, por lo que consideramos que fue todo un acierto lanzar la iniciativa a través de estos dos canales.

4. Conclusiones

El proceso globalizador en el que estamos inmersos ha transformado el papel social de las empresas, aumentado su poder, y por tanto, su responsabilidad. Por ello, hoy en día no resulta posible ni deseable para las organizaciones empresariales abandonar su responsabilidad social (García, 2004). Y Diageo, la empresa de bebidas espirituosas líder a nivel mundial, es consciente de ello, por lo que su actividad está regida por principios éticos y sociales, y por su compromiso con los diferentes stakeholders de la compañía.

Con la presentación de este caso pretendemos incentivar la reflexión, y concienciar al receptor de este trabajo de que incluso una empresa como Diageo, que se dedica a la producción y venta de productos considerados nocivos para la salud, puede adoptar una política de responsabilidad social corporativa, y satisfacer los compromisos adoptados con los diferentes stakeholders (consumidores, trabajadores, accionistas, etc.).

Este caso ha puesto el foco de atención en las políticas de RSC de Diageo Iberia, que ha dedicado gran parte de sus esfuerzos de marketing a fomentar un consumo responsable de alcohol, especialmente ente la población más joven, y a prevenir la asociación de alcohol y conducción, dadas las consecuencias fatales que la misma puede tener tanto para el consumidor, como para su entorno más próximo. Podemos considerar, a raíz de la información que se ha brindado en el desarrollo del caso, que dentro de su sector de actividad, Diageo Iberia es pionera en la adopción de este tipo de medidas, tanto a través de canales de publicidad tradicionales, como a través de otros más novedosos, como las redes sociales (recordemos, por ejemplo, la iniciativa “BBBien!”).

Referencias

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004). “Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa, Documentos AECA, serie Responsabilidad Social Corporativa, Documento nº 1, Madrid.
- Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (2014). página web oficial. <http://www.autocontrol.es>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Mobility and Transport (2014). Carta Europea de la Seguridad Vial. Página web oficial. <http://www.erscharter.eu>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Diageo (2014). Página web oficial. <http://www.diageo.com>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Diario lainformación.com (2014). Página web oficial. <http://noticias.lainformacion.com>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Drinkiq (2014). Página web Oficial. <http://www.drinkiq.com>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Fundación Alcohol y Sociedad (2014). Página web oficial de la fundación. <http://www.alcoholysociedad.org>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Marzá, D. G. (2004). La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12(3), 77-95.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2005). Corporate citizenship: Let not relationship marketing escape the management toolbox. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 346–363.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations, *Journal of Business Ethics*, 85(2), 303-323
- Great Place to Work (2014). Página web oficial. <http://www.greatplacetowork.es>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Reputation Institute (2014). Página web oficial. <http://www.reputationinstitute.es>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- U.S. Green Council Building (2014). Página web oficial. <http://www.usgbc.org>. Consultada a fecha 28/11/2014.

