

MARKETING CON CAUSA

PRECEDENTES, ORIGEN Y DESARROLLO EN ESPAÑA

**ELABORACIÓN DE UN MODELO PROCEDIMENTAL
DE DESARROLLO DE PROGRAMAS DE MARKETING
CON CAUSA ENTRE LAS ORGANIZACIONES NO
LUCRATIVAS Y LA COMUNIDAD EMPRESARIAL**

Carolina Sorribas Morales

Director: Dr. Joan Sabaté López
Noviembre de 2009

**Universitat Ramon Llull
Facultat de Comunicació Blanquerna
Grup de Recerca en Estratègia i Creativitat Publicitàries**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

0-. Introducción.....	15	
0.1-.	Agradecimientos.....	17
0.2-.	Objetivos y marco teórico	19
0.3-.	Estructura y partes del trabajo de investigación.....	22
0.4-.	Hipótesis del trabajo de investigación.....	24
0.5-.	Metodología	25
0.5.1-.	Criterios ortotipográficos	25
0.5.2-.	Cuadro de siglas	26
0.5.3-.	Otras aclaraciones metodológicas	27
0.6-.	Fuentes	28

PARTE I

ENTORNO PARA EL NACIMIENTO DEL MARKETING CON CAUSA

1-. Evolución del sector no lucrativo o Tercer Sector en España.....	34	
1.1-.	Principales teorías sobre el origen y desarrollo del Tercer Sector	34
1.1.1-.	Ineficiencias o fallos del Estado.....	35
1.1.2-.	Ineficiencias o fallos del sector voluntario.....	35
1.1.3-.	Ineficiencias o fallos del mercado.....	36
1.1.4-.	Teorías político-ideológicas	38
1.2-.	Auge del sector no lucrativo o Tercer Sector	40
1.3-.	Qué es el sector no lucrativo o Tercer Sector.....	41
1.4-.	Qué tipo de organizaciones se engloban en el sector no lucrativo.....	46
1.4.1-.	Según su campo de actuación	47
1.4.2-.	Según su forma jurídica	49
1.5-.	Definición y características de las organizaciones no lucrativas	51
1.6-.	La captación de fondos en las organizaciones no lucrativas.....	53
1.6.1-.	La captación de fondos o <i>fundraising</i>	55
1.6.2-.	Los públicos de las ONL.....	57
1.6.3-.	La causa.....	58
1.6.4-.	Procedencia de los fondos	59
1.6.4.1-.	Captación de fondos procedentes de particulares	60
1.6.4.1.1-.	Cuotas de socios	60
1.6.4.1.2-.	Donaciones puntuales.....	61
1.6.4.1.3-.	Venta de productos con la imagen de la organización	62
1.6.4.2-.	Captación de fondos procedentes de las administraciones públicas	62
1.6.4.2.1-.	Las subvenciones.....	63
1.6.4.2.2-.	Los contratos y convenios	63
1.6.4.3-.	Captación de fondos procedentes de otras ONL	64
1.6.4.3.1-.	Estructuras federativas	65
1.6.4.3.2-.	Colaboraciones para alcanzar objetivos comunes.....	65
1.6.4.3.3-.	Cooperación en acciones puntuales de reivindicación.....	65
1.6.4.4-.	Captación de fondos procedentes de la comunidad empresarial.....	65
1.6.4.4.1-.	Donaciones corporativas	66
1.6.4.4.2-.	Recaudación de fondos entre los empleados, los proveedores o los clientes	67

1.6.4.4.3-	Maratones solidarias.....	68
1.6.4.4.4-	Cesión de productos y servicios.....	68
1.6.4.4.5-	Mecenazgo y patrocinio.....	69
1.6.4.4.6-	Marketing con causa.....	70
2-	Hacia un mayor compromiso social empresarial.....	71
2.1-	Entorno propicio para establecer compromisos sociales.....	71
2.2-	Mayor competencia y diferencias cada vez menos significativas.....	71
2.3-	La demanda del propio consumidor.....	72
3-	Hacia un nuevo consumidor y un nuevo estilo de consumo.....	75
3.1-	Hacia un cambio de valores en el consumidor actual.....	75
3.2-	Confianza en las instituciones sociales y principales preocupaciones sociales.....	76
3.3-	Participación y colaboración ciudadana con las ONGD.....	81
3.4-	Percepción social de las relaciones entre ONGD y empresas.....	83
4-	Ampliación del alcance del marketing tradicional.....	85
4.1-	Evolución del concepto de “marketing”.....	85
4.2-	Marketing social.....	89
4.2.1-	Evolución histórica del concepto de marketing social.....	90
4.2.2-	Tipos de causas en el marketing social.....	95
4.2.3-	Objetivos del marketing social.....	97

PARTE II

MARCO CONCEPTUAL DEL MARKETING CON CAUSA

1-	Evolución y definición del concepto de marketing con causa.....	102
1.1-	Origen del marketing con causa.....	102
1.2-	Evolución histórica de las definiciones sobre marketing con causa.....	105
1.3-	Confusión terminológica entre conceptos similares.....	110
1.3.1-	Marketing con causa versus marketing social.....	111
1.3.2-	Marketing con causa versus marketing social corporativo.....	115
1.3.3-	Marketing con causa versus patrocinio y relaciones públicas.....	116
1.3.4-	Marketing con causa versus otros conceptos similares.....	117
2-	Principales ventajas e inconvenientes de los programas de MCC.....	119
2.1-	Ventajas del marketing con causa.....	119
2.1.1-	Principales ventajas para la compañía.....	119
2.1.1.1-	Influencia en las decisiones de compra y aumento de ventas.....	119
2.1.1.2-	Mejora de la reputación y la imagen corporativa.....	120
2.1.1.3-	Mejora de las relaciones con los públicos objetivos.....	120
2.1.1.4-	Reforzamiento del vínculo emocional con los consumidores.....	121
2.1.1.5-	Interés de los medios.....	122
2.1.2-	Ventajas para el consumidor.....	123
2.1.3-	Ventajas para la causa y/o la ONL.....	124
2.1.3.1-	Aumento del conocimiento de la organización no lucrativa.....	124
2.1.3.2-	Aumento del número de socios, donantes y/o voluntarios.....	125
2.1.3.3-	Aumento de los fondos.....	125

2.2.-. Dificultades y riesgos del marketing con causa	125
2.2.1.-. Dificultades y riesgos para la compañía.....	126
2.2.1.1.-. Daños a la imagen de la compañía y explotación de la causa.....	126
2.2.1.2.-. Escepticismo de los consumidores hacia el marketing con causa.....	127
2.2.1.3.-. Poca planificación	127
2.2.1.4.-. Desconocimiento sobre el marketing con causa	128
2.2.2.-. Dificultades y riesgos para los consumidores	128
2.2.2.1.-. Poca credibilidad	128
2.2.2.2.-. Poco compromiso con la causa social	129
2.2.3.-. Dificultades y riesgos para la causa y/o la ONL	130
2.2.3.1.-. Sobreexplotación de la causa y daños a la imagen de la ONL.....	130
2.2.3.2.-. Poca involucración de la ONL	131
2.2.3.3.-. Pérdida de confianza	131
2.2.3.4.-. Desconocimiento sobre el marketing con causa	132
2.2.3.5.-. Pérdida de flexibilidad organizacional y de autonomía	132
2.2.3.6.-. Éxito abrumador.....	133
2.2.3.7.-. Poca exploración de otras formas de captación de recursos	133

PARTE III

MODELO PROCEDIMENTAL DE DESARROLLO DE PROGRAMAS DE MARKETING CON CAUSA CON LA COMUNIDAD EMPRESARIAL

1.- Variables que afectan al éxito de un programa de MCC	139
1.1.-. Coherencia, planificación, transparencia, certificación y calidad en la gestión...	139
1.1.1.-. Coherencia, planificación y transparencia	140
1.1.2.-. Certificación y calidad en la gestión.....	141
1.1.2.1.-. Certificación internacional	141
1.1.2.2.-. Certificación nacional	142
1.2.-. Tipos de programas de marketing con causa	148
1.3.-. Formato y diseño de los programas de marketing con causa	153
1.3.1.-. Agentes participantes	154
1.3.1.1.-. Sin asociación empresa – organización no lucrativa.....	154
1.3.1.2.-. Con asociación empresa – organización no lucrativa	155
1.3.2.-. Ámbitos de actuación	157
1.3.2.1.-. Empresarial.....	157
1.3.2.2.-. De marca	158
1.3.2.3.-. De producto o servicio	158
1.3.3.-. Tipos de causas	158
1.3.3.1.-. Relacionadas con la actividad principal de la compañía.....	159
1.3.3.2.-. No relacionadas con la actividad principal de la compañía	159
1.3.4.-. Clase, forma y cantidad de las donaciones.....	160
1.3.4.1.-. Contribuciones monetarias.....	161
1.3.4.2.-. Contribuciones en especie	162
1.4.-. Selección del correcto aliado en el programa de MCC.....	163
1.5.-. Principales tipologías de consumidor y de respuesta ante un programa de MCC	166
1.5.1.-. Escépticos.....	167
1.5.2.-. Equilibrados	168
1.5.3.-. Sensibilizados.....	169
1.5.4.-. Comprometidos	169

1.6-	Tipo de producto o servicio que participa en un programa de MCC	172
1.7-	Precio del producto o servicio que participa en un programa de MCC	177
1.8-	Nivel de adecuación y compatibilidad entre la causa y la compañía	180
1.9-	Nivel de involucración del consumidor con la compañía y la causa	183
1.9.1-	Social Judgement Theory: El concepto de involucración individual.....	183
1.9.2-	Social Identity Theory (SIT).....	187
1.10-	Distribución del producto o servicio que participa en el programa de marketing con causa	190
1.11-	Nivel de difusión y comunicación del programa de MCC.....	191
2-	Modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa entre las ONL y la comunidad empresarial	200
2.1-	Concienciación de la ONL: hacia un modelo de gestión marketiniano	201
2.2-	Análisis interno y del entorno de la organización no lucrativa	202
2.2.1-	Fortalezas	202
2.2.1.1-	Imagen sólida y consolidada	203
2.2.1.2-	Reconocimiento y notoriedad	203
2.2.1.3-	Proyectos sociales y actividades	203
2.2.1.4-	Público objetivo	203
2.2.1.5-	Influencia social	204
2.2.1.6-	Miembros, donantes y plantilla como potenciales consumidores	204
2.2.1.7-	Tamaño de la ONL.....	204
2.2.1.8-	Líderes de opinión que trabajen o colaboren para la organización	205
2.2.1.9-	Organización interna sólida, buenos resultados económicos y experiencia.....	205
2.2.1.10-	Conocimientos especializados	205
2.2.2-	Debilidades.....	205
2.2.2.1-	Imagen debilitada	206
2.2.2.2-	Causas sociales de poco interés para las compañías	206
2.2.2.3-	Deficiente gestión de los recursos y malos resultados económicos ...	206
2.2.2.4-	Inadecuada gestión interna de la captación de fondos	206
2.2.3-	Oportunidades	207
2.2.3.1-	Causa o proyecto social considerado urgente y/o necesario	207
2.2.3.2-	Sensibilización social de los públicos objetivo de las empresas	207
2.2.4-	Amenazas	207
2.2.4.1-	Crisis económica	208
2.2.4.2-	Pocos incentivos fiscales.....	208
2.2.4.3-	Competitividad entre ONL.....	208
2.3-	Desarrollo del potencial de la ONL y presentación ante la comunidad empresarial.....	208
2.3.1-	Recomendaciones antes de establecer contacto con la comunidad empresarial.....	209
2.3.2-	Preparar la oferta y el potencial de la ONL.....	210
2.3.3-	Cómo presentar un proyecto a la comunidad empresarial	211
2.4-	Creación de una base de datos para la gestión de las alianzas	215
2.5-	Análisis empresarial	215
2.5.1-	Criterios de elegibilidad de las empresas	216
2.5.1.1-	Imagen empresarial positiva/Imagen de sus productos y servicios	

positiva	217
2.5.1.2-. Prácticas laborales responsables.....	217
2.5.1.3-. Prácticas ambientales responsables	217
2.5.1.4-. Dirección empresarial socialmente responsable	217
2.5.1.5-. Empresas que participen regularmente en la comunidad	218
2.5.1.6-. Vinculación con los objetivos de la ONL	218
2.5.2-. Criterios de exclusión de las empresas.....	219
2.5.3-. Consideraciones al análisis empresarial.....	220
2.6-. Análisis de la conveniencia de la alianza	221
2.6.1-. ¿Cumple la alianza con los objetivos de la organización no lucrativa?	221
2.6.2-. Beneficios económicos de la alianza para la ONL.....	221
2.6.3-. ¿La aportación del posible aliado empresarial es suficientemente beneficiosa?	222
2.7-. Creación de un informe de selección empresarial y de un comité de selección interno.....	224
2.8-. Evaluación del informe de selección empresarial	225
2.9-. Negociación con el posible aliado empresarial	225
2.9.1-. Recomendaciones generales en el establecimiento de alianzas	226
2.9.2-. Recomendaciones sobre la alianza, los objetivos y los beneficios	227
2.9.3-. Recomendaciones sobre la comunicación y la evaluación de la alianza.....	228
2.10-. Solicitud de alianza empresarial.....	228
2.11- Decisión final del comité de selección empresarial	228
2.12-. Declaración escrita y formal del programa de MCC.....	228
2.12.1-. Contrato de formalización de programas de marketing con causa.....	229
2.12.2-. Directrices para el uso del nombre y logotipo de la ONL.....	230
2.12.2.1-. Directrices generales válidas para todo tipo de alianzas	231
2.12.2.2-. Directrices específicas para programas de marketing con causa	232
2.13-. Implementación del programa de marketing con causa	233
2.14-. Evaluación del programa de marketing con causa	233

CONCLUSIONES

1-. Conclusiones	239
-------------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA

1-. Bibliografía	259
1.1-. Monografías	259
1.2-. Hemerografía.....	263
1.3-. Webgrafía	268
1.4-. Jornadas, congresos y conferencias.....	269

ANEXOS

1-. Anexos.....	273
------------------------	------------

ANEXO 1: Carta escrita por el director general de la compañía Austin Motor y enviada al Royal National Lifeboat Institution en 1942.

ANEXO 2: Noticias aparecidas en diversos medios de comunicación sobre el programa de marketing con causa llevado a cabo por Bulgari y la organización Save the Children.

ANEXO 3: Noticias aparecidas en diversos medios de comunicación españoles sobre el programa de marketing con causa llevado a cabo por Danone y Cruz Roja.

ANEXO 4: Menú de Pizza Express.

ANEXO 5: Publicidad del programa de marketing con causa Computers for Schools de Tesco, en el Reino Unido.

ANEXO 6: Pins y camisetas del programa de marketing con causa “Avon contra el cáncer”

ANEXO 7: Página web sobre el programa de marketing con causa entre Cruz Roja y Danone

ANEXO 8: Ejemplos de muñecos de peluche Ikea que participan en programas de marketing con causa

ANEXO 9: Etiqueta de un envase de cinco litros de Agua de Ribes

ANEXO 10: Envase de compresas Ausonia, marca que colabora con la Asociación Española Contra el Cáncer

ANEXO 11: Muestra del inventario de cualidades de la UNICEF

ANEXO 12: Criterios de exclusión de la UNICEF

ANEXO 13: Análisis de la conveniencia de una alianza empresarial

ANEXO 14: Plantilla modelo de contrato para programas de marketing con causa

ANEXO 15: Plantilla modelo de Declaración de Intenciones

INTRODUCCIÓN

0- Introducción

Las investigaciones sobre comunicación de causas sociales son extensas en países como los Estados Unidos o el Reino Unido. Así, la elección de un tema de investigación relacionado con el marketing de causas sociales no representa, en principio, un gran problema. Los problemas surgirán durante el proceso de investigación y aproximación a las diferentes extensiones del marketing de causas sociales en nuestro país. Debido a la relativa novedad de estos fenómenos en España y ante la falta de grandes obras de referencia, de fuentes y de datos, a menudo tendremos que recurrir a las aportaciones de autores extranjeros, sobretodo de los Estados Unidos y del Reino Unido.

La elección de un tema de estudio va más allá del interés profesional o científico, o de las posibilidades que ofrece el área de conocimiento sobre la que se quiere investigar. A veces, en la elección del tema también intervienen aspectos como la casualidad o el azar, como, por ejemplo, el hecho de debatir un cierto tema de actualidad en la Universidad. Recapitando sobre el origen de este estudio de investigación e intentando recordar los hechos desencadenantes, he llegado a la conclusión de que la elección de este tema de investigación no se produjo de repente ni a partir de un proceso metódico y sistemático de selección temática.

Hablando con un profesor de la Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull sobre unas tarjetas de crédito que destinaban un porcentaje del valor de las compras de los usuarios a una ONG, me sentí atraída por la comunicación de causas sociales. Por aquel entonces, era voluntaria de Cruz Roja y supe apreciar las enormes posibilidades que se existían en este tipo de comunicación.

Fue a partir de ese momento que me documenté sobre la comunicación de causas sociales y tuve contacto con profesores y teóricos de esta disciplina en diversas universidades españolas. Uno de ellos fue la profesora Mercedes Galán Ladero, de la Universidad de Extremadura, especialista en temas de marketing social y de marketing con causa. Fue ella quién me invitó a participar en el IV Congreso Internacional de Marketing Público y No Lucrativo que se celebró en Cádiz en mayo de 2005, congreso en el que acabé de decidir el estudio que se presenta. Ello, unido a una beca de doctorado que me concedió la Facultat de Comunicació Blanquerna, me convenció para realizar los cursos de doctorado e iniciar esta la investigación sobre marketing con causa

A mediados de 2007 presenté, para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA), un trabajo teórico de aproximación al concepto de marketing con causa. Una vez superada la tesina, seguí documentándome sobre el marketing con causa y observé que la mayoría de las organizaciones no lucrativas que decidían llevar a cabo este tipo de estrategias de marketing no disponían de los conocimientos necesarios para hacerlo con garantías y que no existía, en la literatura española, un modelo procedimental o guía que orientase a este tipo de organizaciones sobre la manera de llevar a cabo alianzas con la comunidad empresarial con ciertas garantías de éxito.

Mi estancia en el Departamento de Comunicación de la Unicef Regional Office for Europe de Ginebra (Suiza) desde julio de 2007 hasta principios de 2008, en dónde pude recopilar información y observar de primera mano cómo la Unicef, líder en alianzas con la comunidad empresarial, gestiona, diseña e implementa dichas alianzas, dio el verdadero impulso a esta investigación.

0.1- Agradecimientos

A lo largo del proceso de elaboración de una tesis doctoral los colegas de profesión, la familia y los amigos te preguntan a menudo interrogaciones del tipo: ¿Cuándo acabarás la tesis? ¿Cómo llevas tu investigación? Normalmente, uno se limita a responder con una sonrisa, o con un impreciso “voy tirando”.

A lo largo del proceso de elaboración de esta investigación he pasado por estados de ánimo muy diversos. Momentos de agotamiento, apatía y desilusión. Momentos en que no ves la luz al final del túnel ni encuentras sentido a aquello que investigas. Pero también momentos en que encuentras completo sentido a la investigación que se está llevando a cabo. Momentos de plenitud académica, personal y profesional.

Son muchas las veces que me he preguntado si todas las horas invertidas en la tesis doctoral han valido la pena. Son interrogaciones que uno se hace a título personal, en momentos en que uno no acaba de vislumbrar el final de todo este proceso. Ahora, una vez finalizada la tesis y reflexionando sobre todo el esfuerzo realizado, la respuesta es unánime y contundente: ¡Si, ha valido la pena todo el esfuerzo realizado!

No sé qué rendimiento profesional sacaré del hecho de haber elaborado una tesis doctoral. Lo que si sé, es que esta investigación ha sido un verdadero proceso de maduración personal y de crecimiento espiritual. Realizar una tesis doctoral no es solamente buscar información, procesarla, ordenarla, redactarla y corregirla. Es mucho más.

He aprendido, en primer lugar, que la tesis doctoral es un conglomerado de aportaciones muy diversas, el objetivo de la cual es aportar un poco de luz y orden sobre un tema determinado. Una vez, alguien me explicó que el conocimiento es como un gran árbol, y que cada nueva aportación es una minúscula ramita de la que posiblemente, y a medida que avanza el conocimiento, nacerán otras ramitas. El sólo hecho de poder aportar un pequeño granito de arena que ayude a avanzar en el conocimiento es ya motivo suficiente de orgullo y satisfacción para todo doctorando.

En segundo lugar, la realización de esta investigación me ha aportado, por un lado, muchos momentos de calma y reflexión personal y, por otro, momentos impagables de risas y charlas interesantes con doctores, profesores, familiares, profesionales del sector

de la comunicación y otros doctorandos. Estas charlas sobre las tesis doctorales, este compartir conocimientos diversos, le aporta a uno ilusión para seguir con la investigación.

Finalmente, esta investigación me ha abierto muchas puertas en el ámbito universitario. La realización de una tesis doctoral permite al doctorando realizar comunicaciones y artículos, realizar ponencias y asistir a congresos y jornadas, punto de encuentro de profesionales, profesores y otros investigadores con los que compartir valiosa información sobre el tema objeto de estudio.

Así pues, quiero dar las gracias a todos aquellos que me han ayudado en la realización de este trabajo. En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis, el Dr. Joan Sabaté, sus revisiones exhaustivas, sus innumerables consejos y orientaciones, su simpatía, su profesionalidad y su calidad humana. Son inmejorables. Sin él, esta investigación no sería hoy posible.

Gracias, también, a todos los miembros del grupo de investigación en Estrategia y Creatividad Publicitaria de la Facultat de Comunicació Blanquerna, por los momentos vividos dentro y fuera de la Facultat. Josep Rom, Isabel Solanas, Victor Curto, vuestras charlas, ánimos y opiniones me han ayudado mucho más de lo que podáis imaginar.

A los becarios de doctorado de la Facultat de Comunicació Blanquerna que me han acompañado durante todos estos años, puesto que han sido mis principales compañeros de viaje. Han escuchado pacientemente y, sin saberlo, muchas de sus intuiciones han servido para construir esta investigación. A los profesores Alfons Medina, Miquel Altarriba y Enric Ordeix, que me han aconsejado sabiamente a lo largo de este proceso.

A Ramon.

A Mariano, Encarna y Sandra, puesto que siguen siendo, como ya fueron en la tesina, el contexto imprescindible que da sentido a este texto y a todos los demás que, algún día, escriba y, sobretodo, viva. A ellos va dedicada esta tesis doctoral.

Gracias,

Barcelona, 2009

0.2- Objetivos y marco teórico

El cuerpo teórico de la comunicación de causas sociales y, específicamente, del marketing con causa, es todavía reducido en España. Es a finales de los años noventa cuando se empieza a desarrollar una cierta investigación teórica sobre el tema en nuestro país. De todas maneras, el interés por la comunicación de causas sociales no es nuevo, ya que a mitad del siglo XX ya se encuentran los primeros indicios¹ de lo que, en el año 1971, Kotler y Zaltman llamarían marketing social, refiriéndose al uso de los principios y técnicas del marketing para hacer progresar una idea o una conducta social.² Este incipiente interés por la comunicación de causas sociales ha evolucionado y se ha ampliado hasta la actualidad, surgiendo, además del marketing social, otras derivaciones del marketing como el marketing con causa.

En el terreno teórico, la aparición del marketing con causa como objeto de estudio tiene lugar en 1988 con la publicación del artículo de Varadarajan y Menon en *Journal of Marketing*,³ aunque la consolidación de la investigación en esta estrategia no tiene lugar hasta la segunda mitad de los 90. Según estos autores, el marketing con causa relaciona marcas con causas sociales y organizaciones no lucrativas y se define como “*the process of formulating and implementing marketing activities characterized by an offer from a firm to contribute to a designated cause when customers make purchases*”.⁴ Aunque esta primera definición es todavía ampliamente aceptada, el concepto de marketing con causa se ha ido ampliando con los años a partir de las aportaciones de otros autores como Pringle, Thompson y Adkins, entre otros. Pringle y Thompson, por ejemplo, definen el marketing con causa como una herramienta estratégica del marketing y, por lo tanto, una estrategia a largo plazo y Adkins, por su parte, afirma que el marketing con causa establece una relación de *win-win-win* o “beneficio triple”, ya que considera que el marketing con causa aporta beneficios tanto para la empresa que

¹ A mitad del siglo XX Wiebe se preguntó “¿*Why can't you sell brotherhood and rational thinking like you sell soap?*”. “¿Por qué no se puede vender la solidaridad como se vende el jabón?”. Traducción en castellano realizada por la autora. WIEBE, G. D. “Merchandising commodities and Citizenship on Television”. *Public Opinion Quarterly*. 15, 4. 1951. p. 680.

² KOTLER, P.; ZALTMAN, G. “Social Marketing: An approach to planned Social Change”. *Journal of Marketing*, 35, 3. 1971. p. 3-12.

³ VARADARAJAN, P.; MENON, A. “Cause Related Marketing: a coalition of marketing strategy and corporate philanthropy”. *Journal of Marketing*, 52, 3. 1988 p. 58-74.

⁴ “el proceso de formulación e implementación de actividades de marketing que se caracterizan porque una empresa contribuye a una causa social concreta cuando los consumidores compran sus productos”. Traducción al castellano realizada por la autora. VARADAJAN, P.; MENON, A. 1988. p. 60.

participa en un programa de marketing con causa, como la organización no lucrativa y el propio consumidor.

En el terreno práctico, ya en la primera mitad del siglo XX se llevaron a cabo colaboraciones entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas, aunque este tipo de alianzas todavía no estaban sistematizadas y no se las conocía con el nombre de marketing con causa. El ejemplo más significativo de los primeros programas de marketing con causa de los que se tiene evidencia es una carta, fechada en 1942 y escrita por el director general de la compañía Austin Motor y enviada al Royal National Lifeboat Institution. Esta carta es la confirmación de las relaciones entre Austin Motor Company con el Royal National Lifeboat Institution y que hoy en día se llamarían marketing con causa.⁵

A pesar de estos y otros programas de marketing con causa realizados en la primera mitad del siglo XX, la mayor parte de los autores consideran la primera campaña de marketing con causa la que llevó a cabo Jerry Wells, vicepresidente de American Express, quién utilizó el término *Cause Related Marketing* en 1982.⁶ En esta campaña, American Express donó cinco centavos a diversas organizaciones de arte de San Francisco cada vez que alguien utilizaba la tarjeta American Express y donó dos dólares por cada nuevo miembro.

El éxito de esta primera experiencia en programas de marketing con causa indujo a la American Express a replicar, en el año 1983, este modelo a todo el país. En este caso, la American Express donó, a la Fundación que trabajaba en la restauración de la isla Ellis y en la restauración de la Estatua de la Libertad, un centavo por cada uso de la tarjeta en cualquier punto de los Estados Unidos y un dólar por cada nueva tarjeta realizada durante el último trimestre del año. Es a partir de estas experiencias pioneras que el marketing con causa se ha extendido por muchos países, entre ellos España, sobretodo durante la década de los noventa.

A partir de entonces, la comunicación de causas sociales realizada por empresas, instituciones y organizaciones no lucrativas se ha incrementado considerablemente. No

⁵ Ver ANEXO I: Carta escrita por el director general de la compañía Austin Motor y enviada al Royal National Lifeboat Institution, 1942.

⁶ PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Brand Spirit. How Cause Related Marketing Builds Brands*. Chichester: John Wiley, 1999. Introducción.

obstante, la rápida aplicación e implementación de este tipo de estrategias de marketing ha derivado en una cierta confusión, por parte de autores nacionales y extranjeros, sobre qué es el marketing con causa y cuál es su mejor forma de aplicación. Así pues, uno de los objetivos de este trabajo de investigación es, por una parte, establecer los precedentes, el origen y el entorno en el que nace esta disciplina y, por otra, explicar el desarrollo del marketing con causa contribuyendo, de esta manera, a consolidar el marco teórico de esta disciplina.

Igualmente, con este estudio se pretende despejar el panorama conceptual existente en el ámbito de la comunicación de causas sociales, diferenciando conceptos como marketing social, marketing con causa, marketing de causas sociales, marketing social corporativo y otros, entre los que a menudo existe una cierta confusión conceptual.

Finalmente, otro de los objetivos principales de esta investigación es establecer, a partir de la literatura existente y de la observación de casos, un modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa que sirva de guía y/o orientación para las organizaciones no lucrativas que deseen realizar alianzas con la comunidad empresarial y que no dispongan de la formación ni de la información adecuada para llevar a cabo programas de marketing con causa.

Es necesario considerar que esta investigación no se ha ceñido exclusivamente al marco teórico del marketing con causa. De hecho, es importante destacar la poca consolidación y solidez del marco teórico existente sobre el marketing con causa, que es escaso y compartimentado. Tanto es así que las principales aportaciones sobre el marketing con causa provienen de países como los Estados Unidos y el Reino Unido, y la mayoría suelen ser aportaciones limitadas a la publicación de diversos artículos en revistas del sector, excepto algún libro o estudio de referencia sobre esta disciplina. Así pues, en el transcurso de esta investigación ha sido necesario ampliar el objeto de estudio y basarnos en los fundamentos del marketing, en el marketing social, en las características y peculiaridades del sector no lucrativo y en el marco teórico de la comunicación, principalmente.

0.3-. Estructura y partes del trabajo de investigación

Esta investigación se inicia con la descripción de las razones de su oportunidad, con el objeto de estudio, las hipótesis y los criterios metodológicos utilizados.

La primera parte, titulada “Entorno para el nacimiento del marketing con causa”, es una aproximación transversal a las características del entorno en el que se desarrolló el marketing con causa, englobando aspectos como la evolución del sector no lucrativo en España, el aumento del compromiso social empresarial, el surgimiento de una tendencia que prioriza valores como la solidaridad y el medio ambiente y que puede haber influido en los hábitos de compra de ciertos consumidores y, por último, la progresiva ampliación del alcance del marketing tradicional, hecho que ha permitido el surgimiento de disciplinas como el marketing social o el marketing con causa, entre otros.

La segunda parte, “Marco conceptual del marketing con causa”, es un intento de profundizar específicamente en este concepto, analizando su origen y evolución a lo largo de los últimos años. Para ello, se realiza una aproximación histórica al concepto de marketing con causa, exponiendo las principales definiciones que sobre esta disciplina se han realizado en España y en el extranjero y desde sus orígenes hasta la actualidad. Asimismo, este capítulo es un intento de clarificación de la actual confusión terminológica existente entre conceptos como marketing con causa, marketing social corporativo, marketing de causas sociales o marketing social, entre otros. Finalmente, para acabar este apartado, se exponen las principales ventajas e inconvenientes de este tipo de estrategias de marketing.

La última parte, titulada “Modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa entre las organizaciones no lucrativas y la comunidad empresarial”, pretende servir de guía y orientación a las organizaciones no lucrativas que decidan llevar a cabo programas de marketing con causa con la comunidad empresarial. Si bien no existe ningún procedimiento ni forma de gestión que asegure que los programas de marketing con causa van a ser un éxito, en este apartado se exponen, por un lado, las principales variables que influyen en el éxito o fracaso de un programa de marketing con causa y, por otro, se desarrolla un modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa que puede ser un primer punto de partida útil para que una organización no lucrativa tenga las bases y fundamentos básicos para poder gestionar correctamente un programa de estas características.

Las variables y el modelo procedimental, elaborado a partir de la literatura analizada sobre el tema, la observación de programas de marketing con causa y los conocimientos previos de la autora, tienen el objetivo de servir de guía y orientación a los estrategias de marketing de las organizaciones no lucrativas que, a menudo, no disponen de la formación ni la información adecuada para llevar a cabo iniciativas en este ámbito y, por lo tanto, desaprovechan una buena ocasión para darse a conocer como organización no lucrativa y para aumentar y diversificar sus fuentes de recursos.

Finalmente, se ha dedicado el último apartado a las consideraciones y conclusiones finales.

0.4-. Hipótesis del trabajo de investigación

Esta investigación tiene el objetivo de validar las hipótesis siguientes:

1-. Que el marketing con causa aparece en España en un contexto social propicio para el desarrollo y expansión de este tipo de estrategias de marketing, Este contexto social favorable para la aparición del marketing con causa se basa, en gran parte, en el auge del sector no lucrativo en España, en la búsqueda de formas de financiación alternativas al sector público por parte de las organizaciones no lucrativas, a la fuerte competencia empresarial, a la búsqueda de diferenciación de productos y servicios y a la propia demanda del consumidor.

2-. Que se está produciendo un cambio de valores en el consumidor actual y una mayor sensibilización hacia los problemas sociales y medioambientales que ocurren a su alrededor. La solidaridad o el bienestar social son valores en auge entre determinados consumidores, que tienden a valorar y confiar en aquellas instituciones que los fomentan. Así pues, los consumidores son proactivos en la búsqueda de productos que participan en programas de marketing con causa.

3-. Que existe confusión sobre el origen, definición teórica y alcance del marketing con causa y hace falta establecer una definición rigurosa que delimite y defina cuales son las estrategias y prácticas que se engloban dentro de esta disciplina. Además, existe confusión terminológica entre marketing con causa y conceptos similares, como pueden ser el marketing social o el marketing social corporativo.

4-. Que los programas de marketing con causa que las organizaciones no lucrativas desarrollan en España no están planificados convenientemente y no están respaldados por una estrategia de gestión, de comunicación y de evaluación adecuada. A pesar de esta escasa planificación y mala gestión de estas estrategias de marketing, existen una serie de variables que influyen en el éxito y/o fracaso de un programa de marketing con causa y que podrían ayudar, tanto a empresas como a organizaciones no lucrativas, en el desarrollo de este tipo de estrategias.

0.5- Metodología

En esta investigación se considera que los programas de marketing con causa son una estrategia de marketing porque deberían tener un planteamiento estratégico, una misión, unos objetivos a alcanzar y deberían estar previamente planificados. Es por ello que se han descartado otras denominaciones, tales como herramienta o táctica de marketing.

0.5.1- Criterios ortotipográficos

Para una mejor comprensión del lector, los principales criterios ortotipográficos que se han utilizado son los siguientes:

1-. Los nombres de empresas, organizaciones no lucrativas, fundaciones, otras entidades, autores, nombres de libros y revistas y nombres propios se escriben sin cursiva y sin negrita, tanto si están escritos en castellano como en cualquier otro idioma. Ejemplo: El Business in the Community, la European Foundation for Quality Management, el Social Marketing Pocket Guide.

2-. La terminología que no es propia del castellano se escribe en cursiva. Ejemplo: *Stakeholders, packaging*

3-. Se encuentran entre comillas aquellas expresiones, palabras, lemas o títulos de estudios que, por un mejor entendimiento del discurso, quieran destacarse especialmente, tanto si están escritos en castellano como en cualquier otro idioma. Ejemplo: “Avon contra el Cáncer”, “Ningún niño sin leche”, “The Winning Game”

4-. Las citas en idiomas diferentes al castellano están escritas en cursiva, para una mejor diferenciación. Ejemplo: “*the sponsoring firm should select a cause that is compatible with its identity and is compelling to the firm’s target market*”.⁷

5-. Las citas de cuatro o menos de cuatro líneas de texto están integradas en el texto. Las citas de más de cuatro líneas se encuentran en un párrafo aparte y sin comillas.

6-. Las citas de libros y revistas escritos en un idioma diferentes al castellano (inglés, catalán, etcétera), se han traducido al castellano, a pie de página, para una mejor

⁷ “la compañía debe seleccionar una causa que sea compatible con su identidad y convincente para su segmento de mercado”. Traducción al castellano realizada por la autora. LARSON, J. “If you’re not committed, don’t bother”. *American Demographics*. Vol. 16, Núm. 12. 1994. p. 16-18.

comprensión del discurso -las traducciones han sido realizadas por la propia autora, ajustándose al significado original.

0.5.2-. Cuadro de siglas

A continuación se expone el siguiente cuadro de siglas que, por orden alfabético, aclara al lector qué significan las siglas aparecidas en el transcurso de esta investigación.

SIGLAS	SIGNIFICADO
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
EFQM	European Foundation for Quality Management
BITC	Business in The Community
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas
CONGDE	Coordinadora de ONG para el desarrollo en España
CRM	Cause-Related-Marketing
DEA	Diploma de Estudios Avanzados
FMI	Fondo Monetario Internacional
ICNPO	Internacional Classification of NonProfit Organizations
ISIC	International Standard Industrial Classification
MCS	Marketing de cambio social
MSC	Marketing social corporativo
NPO	Non-Profit Organization
PEP	Profit-equals-price
PO	Profit-overstimation
OIT	Organización internacional del Trabajo
ONGD	Organización no gubernamental para el desarrollo
ONG	Organización no gubernamental
ONL	Organización no lucrativa
ONU	Organización para las Naciones Unidas
SIT	Social Identity Theory
TFRS	The Fund Raising School
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

La exposición de este cuadro de siglas no significa que, necesariamente, se tenga que substituir el significado por las siglas siempre que éste aparezca en el trabajo. Se evitará, en la medida de lo posible, escribir las siglas en los títulos y subtítulos.

0.5.3-. Otras aclaraciones metodológicas

Esta investigación se basa en el trabajo de doctorado titulado “Marketing con Causa: Precedentes, origen y desarrollo en España”, realizado por la propia autora de esta investigación y presentado ante un tribunal para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en el año 2007.

En este trabajo de investigación se considera que el sector no lucrativo, el voluntario y el no gubernamental son sinónimos del Tercer Sector.

0.6-. Fuentes

Las fuentes documentales y bibliográficas han sido uno de los principales problemas a la hora de elaborar la tesis doctoral, puesto que el hecho de que el marketing con causa no haya sido estudiado en profundidad tiene como consecuencia una notable dispersión de las fuentes, un tratamiento compartimentado de muchos de los aspectos que se tratan en este trabajo de investigación y un tratamiento superficial de esta materia. Además, las fuentes bibliográficas relativas al marketing con causa son todavía hoy en día escasas en España. De hecho, los programas de marketing con causa no se ponen en práctica en España hasta los años 90, época en la que se empieza a encontrar algún tipo de documentación específica por parte de autores españoles.

Así pues, para llevar a cabo el marco teórico de esta investigación ha sido necesario recurrir, principalmente, a autores extranjeros de referencia. En el ámbito del tercer sector se han utilizado autores como Salamon, Anheier y Weisbord; en el ámbito del marketing social, Wiebe y Kotler; y en el ámbito del marketing con causa, Adkins, Andreasen, Pringle, Thompson, Webb, Mohr, Till, Nowak, Varadajan, Menon y Kalligeros. En el ámbito español destacan las aportaciones sobre el sector no lucrativo de Ruiz Olabuénaga, Sajardo y Martínez, las aportaciones sobre marketing social de Leal y Moliner y las aportaciones sobre marketing con causa de Ballesteros, García, Penelas, Cuesta, Ramos y Periañez. Además de las fuentes bibliográficas de referencia, esta investigación se complementa con las aportaciones de otros autores que, aunque de menor relevancia, son importantes para establecer el marco teórico y la definición de esta estrategia de marketing.

La principal bibliografía utilizada para elaborar el marco teórico son libros, principalmente de autores británicos y norteamericanos y, en menor medida, de autores españoles. También se han utilizado una gran cantidad de publicaciones periódicas nacionales e internacionales. Entre las publicaciones periódicas nacionales destacan la revista Estudios Empresariales, la revista Zer, la revista Cuadernos de Gestión, la revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo y la revista Marketing & Ventas. Las publicaciones periódicas internacionales más utilizadas son Harvard Business Review, Economic Journal, Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Journal of Marketing Management, Journal of Personality and Social Psychology,

American Business Review, Academy of Marketing Science Journal y Journal of Advertising Research, entre otras.

Finalmente, y sobretodo para elaborar el modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa, nos hemos basado en la información recogida durante mi trabajo en el departamento de comunicación de la Unicef Regional Office for Europe en Ginebra (Suiza), puesto que la UNICEF es una organización pionera en el desarrollo de alianzas con la comunidad empresarial y, quizá, una de las organizaciones que tienen más sistematizado el protocolo a seguir en el desarrollo de programas de marketing con causa. Igualmente, para la elaboración del modelo procedimental de desarrollo, nos hemos basado en la observación y análisis de diversos casos reales de marketing con causa, llevados a cabo tanto en el extranjero como en España. La información obtenida sobre estos programas de marketing con causa ha sido extraída, básicamente, de organizaciones no lucrativas, páginas web y de la información difundida por los medios de comunicación.

PARTE I

**ENTORNO PARA EL NACIMIENTO DEL
MARKETING CON CAUSA**

ENTORNO PARA EL NACIMIENTO DEL MARKETING CON CAUSA

El objetivo de este capítulo es analizar, de manera transversal, el entorno propicio que se da para el nacimiento de los programas de marketing con causa.

En primer lugar, en los últimos años el sector no lucrativo o el Tercer Sector ha evolucionado considerablemente, provocando que las ONL se conviertan en elementos básicos de complemento de sector público en el cumplimiento de muchas responsabilidades sociales.

En segundo lugar, también empresas e instituciones se encuentran un entorno propicio para establecer compromisos sociales con la sociedad que les rodea. Este aumento de los compromisos sociales empresariales, todavía en evolución, dirige al sector privado hacia un mercado cada vez más social, en el que empresas e instituciones desarrollan políticas de responsabilidad social empresarial.

En tercer lugar, en este apartado también se exponen indicios que apuntan a que está surgiendo un nuevo estilo de consumo y un nuevo consumidor, más concienciado socialmente y que prioriza valores como la solidaridad o la protección con el medio ambiente.

Finalmente, en la aparición de los programas de marketing con causa también influye el hecho de la ampliación del alcance del marketing tradicional a otros campos, especialmente el social, surgiendo, de esta manera, un marketing de causas sociales interesado en alcanzar un determinado bienestar -más que un beneficio comercial.

1- Evolución del sector no lucrativo o Tercer Sector en España

Hasta los años setenta del siglo XX, los dos modos de organización económica estudiados por los economistas eran la empresa privada lucrativa y las empresas públicas lucrativas. El sector no lucrativo⁸ o Tercer Sector se consideraba como un grupo de organizaciones sin importancia e irrelevante en el contexto de producción de riqueza en España. Así, se obvió durante bastante tiempo un extenso grupo de organizaciones que ocupaban un espacio social y económico tanto respecto del Estado como del mercado.

Es a partir de la década de los setenta del siglo XX cuando comienza el interés por estudiar este sector. Hasta el momento sólo se consideraban dos sectores en la producción de riqueza en España, el sector privado y el público.

- a) El sector privado estaría compuesto por empresas mercantiles con finalidad lucrativa, que proveen bienes y servicios financiándose, principalmente, por el precio que cobran por los mismos.⁹
- b) El sector público, donde el Estado, a través de las administraciones y las instituciones públicas, produce servicios de naturaleza colectiva que no se venden en el mercado. No existe un precio que actúe como pago de estos servicios, por lo que se financia a través de impuestos.¹⁰ Así pues, “ha sido necesario esperar hasta la década de los setenta del siglo XX para que el sector de entidades no lucrativas fuera reconocido como objeto de estudio con suficiente entidad científica y suscitara un interés creciente por parte del mundo académico”.¹¹

1.1- Principales teorías sobre el origen y desarrollo del Tercer Sector

Las principales teorías que, a partir de la década de los setenta del siglo XX, han intentado dar una razón económica al desarrollo del sector no lucrativo o Tercer Sector

⁸ El concepto “no lucrativo” pretende expresar, en esta investigación, que la actividad de las organizaciones no lucrativas no se orienta a la obtención del lucro y, por lo tanto, no se pueden distribuir los beneficios entre sus miembros, directores, patronos o ejecutivos, entre otros. Es decir, que los beneficios generados deberán ser destinados a financiar sus actividades o, lo que es lo mismo, a ser distribuidos entre sus beneficiarios.

⁹ MONTSERRAT, J.; RODRÍGUEZ, G. (Dir.) *Las entidades Voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y Desarrollo Asociativo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, 1996.

¹⁰ BAREA, J. “Marco Conceptual de las Instituciones sin Fines de Lucro”. *Economistas*, núm. 83. Madrid: 2000. p. 30-34.

¹¹ SAJARDO, A. *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1996. p. 19.

pueden englobarse, básicamente, en los siguientes tres grandes grupos, según las aportaciones de prestigiosos autores internacionales como Badelt, Anheir o Seibel.¹²

1.1.1.- Ineficiencias o fallos del Estado

Weisbord, ya en 1977 y, posteriormente, en 1988, propone al Tercer Sector como alternativa al Estado en la provisión de bienes y servicios. Según este autor, la “producción gubernamental” de bienes públicos¹³ está determinada por un mecanismo de elección colectiva, que no siempre implica unanimidad sino que se fundamenta en las preferencias de la mayoría, por lo que pueden darse situaciones donde el ciudadano esté insatisfecho con la labor pública. De esta forma, cuando los individuos consideran que el Estado no resuelve adecuadamente sus demandas sociales, se organizan en torno a entidades intermedias para satisfacer sus necesidades.¹⁴ Desde esta perspectiva, según Weisbord, renacería el debate sobre el papel del Estado cuando éste no es eficiente para abastecer de determinados bienes y servicios a la población.

1.1.2.- Ineficiencias o fallos del sector voluntario

Bajo este punto de vista, las iniciativas gubernamentales serían acciones residuales, solamente necesarias para cubrir los fallos que pudieran producirse en el sector no lucrativo. Según Salamon, el argumento central de esta aproximación es que la resolución de problemas comunitarios se hace mejor –más eficazmente y eficientemente– desde una base voluntaria que desde el gobierno, por la mayor proximidad a los problemas, a sus causas y consecuencias, y porque permite participar a los individuos en la acción colectiva sin sacrificar su libertad de elección. Así pues, la acción del gobierno se justifica entonces para corregir los posibles fallos del sector no lucrativo, sosteniendo a las organizaciones que en él operan cuando sea necesario, así como coordinando su acción. Salamon, en sus aportaciones, identifica cuatro posibles fallos del sector no lucrativo:¹⁵

¹² BADELT, C. “Institutional Choice and the Nonprofit Sector”. En: ANHEIER, H. K.; SEIBEL, W. (Eds.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlín-New York: Walter de Gruyter, 1990. p. 53-63.

¹³ Los bienes públicos se caracterizan por dos atributos: 1) El coste de proporcionar el bien a muchas personas no es mayor que el de hacerlo sólo a una. 2) Una vez suministrado el bien a una persona, no es fácil evitar que otros también puedan consumirlo (aprovecharse). ÁLVAREZ DE MON, S. (Dir.). *El Tercer Sector: Retos y propuestas para el próximo milenio*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1998. p. 29.

¹⁴ WEISBORD, B. *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. Lexington: Mass. DC Health, 1977.; WEISBORD, B. *The Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1988.

¹⁵ SALAMON, L. “Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations”. En: *The NonProfit Sector. A Research Handbook*. Yale: Walter W. Powell, 1987. p. 99-117.

- 1) Los que se derivan de una filantropía insuficiente, es decir, cuando no se generan los recursos suficientes para cubrir las necesidades económicas de la acción voluntaria, ni se renuevan de la forma deseada.
- 2) El particularismo, que es la tendencia de las organizaciones voluntarias a centrarse y favorecer a determinados subgrupos de la población objetivo.
- 3) La visión paternalista, llegando a generar vínculos de dependencia entre la organización y la comunidad que no favorezcan el desarrollo comunitario a largo plazo.
- 4) La falta de profesionalidad, ya que es fácil asociar el trabajo voluntario con una dedicación amateur.

Según diversos autores, como por ejemplo Martínez, “la perspectiva propuesta por Salamon es ciertamente más consistente con la historia de las relaciones entre el gobierno y el Tercer Sector y permite profundizar en el modo más correcto de establecer los vínculos entre ambos”.¹⁶

1.1.3-. Ineficiencias o fallos del mercado

Según Martínez, las ineficiencias del Estado pueden explicar por qué determinadas labores asistenciales y de bienestar social están en manos privadas, pero deja un vacío en cuanto al por qué de su carácter no lucrativo y voluntario.¹⁷ Basándonos en las relaciones contractuales que regulan las relaciones de intercambio en el mercado, y siguiendo las aportaciones de Hansmann de 1980, 1986 y 1988, se pueden establecer ciertos argumentos que justifiquen estas categorías conceptuales dentro del Tercer Sector.

Según Hansmann, en las relaciones contractuales pueden darse situaciones donde alguna de las partes implicadas disponga de una mayor información que la otra sobre el bien sujeto a transacción. Estas asimetrías en la información hacen que el sujeto menos informado esté en una posición de desventaja respecto al otro, ya que es incapaz de evaluar adecuadamente el nivel de calidad del bien intercambiado. Si la parte que dispone de más información es una empresa con ánimo de lucro, ésta puede hacer uso de su ventaja para proporcionar un servicio de inferior calidad y/o cantidad al prometido,

¹⁶ MARTINEZ, J. L. *La Imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el Tercer Sector*. Madrid: Iepala, 1998. p. 43.

¹⁷ Tres son las categorías que tradicionalmente han definido conceptualmente al Tercer Sector: no gubernamental, no lucrativo y voluntario. Estas tres categorías pueden entenderse como los puntos de referencia que permiten identificar la singularidad del sector no lucrativo. MARTINEZ, J. L., 1998. p. 44.

sin que el consumidor tenga criterios objetivos para determinar si ha sido beneficiado o no. Siguiendo con este autor, una ONL, en cambio, ofrece más garantía al potencial consumidor puesto que, al no repartir el excedente económico entre los promotores, tiene un mayor incentivo para proporcionar un bien de calidad y más ajustado a lo establecido en el contrato. Por lo tanto, según el modelo de Hansmann, la categoría “no lucrativa” fundamenta la mayor confianza del usuario, donante o voluntario en las organizaciones del Tercer Sector, frente a las instituciones privadas o lucrativas en situaciones de asimetría informativa.¹⁸ Similares aportaciones realiza Sajardo, cuando afirma que:

 dado el principio de no distribución de beneficios entre los individuos que los controlan, se limitan los incentivos a explotar posibles situaciones de asimetría informativa, puesto que con independencia de ello sus beneficios no se verán incrementados.¹⁹

En este sentido, la categoría no lucrativa actúa como garantía de que sólo se busca una prestación adecuada. Es decir, sirve como señalización en el mercado, de forma que las organizaciones del Tercer Sector puedan conseguir un mayor número de potenciales usuarios, y, según Rose-Ackerman, permitir captar donaciones y conseguir apoyo de voluntarios.²⁰

Según Álvarez de Mon, podríamos sintetizar las teorías que justifican el desarrollo del Tercer Sector por los fallos del Estado y del mercado, de la forma siguiente: allí dónde la acción gubernamental no llega en la provisión de bienes públicos y de bienestar, surgen oportunidades para que la iniciativa privada los cubra, prevaleciendo las ONL y voluntarias frente a las empresas mercantiles, en aquellas situaciones que exigen protección, surgiendo, de esta manera, organizaciones que favorecen la desmercantilización de la economía y la desburocratización de la política.²¹

¹⁸ HANSMANN, H. “The Role of Nonprofit Enterprise”, *The Yale Law Journal*. Vol. 89, núm. 5, 1980. p. 835-901.; HANSMANN, H. “Economics Theories of Nonprofit Organizations”. En W. Powell (Ed.). *Between the public and the private: The Nonprofit Sector*. New Haven: Yale University Press, 1986.; HANSMANN, H. “Ownership of the Firm”. *Journal of Law, Economics and Organization*. Vol. 4, núm. 2. 1988. p. 267-302.

¹⁹ SAJARDO, A., 1996. p. 67.

²⁰ ROSE-ACKERMAN, S. “Efficiency, Funding and Autonomy in the Third Sector”. En: ANHEIER, H. K.; SEIBEL, W. (Eds.), 1990. p. 157-163.

²¹ ÁLVAREZ DE MON, S. (Dir.), 1998. p. 33.

1.1.4.- Teorías político-ideológicas

Estas teorías tratan de integrar las motivaciones ideológicas con las individualistas para explicar la participación en acciones colectivas, tal y como afirman autoras como Estelle James y Susan Rose-Ackerman, que consideran que la pieza clave en la explicación del origen y el desarrollo del Tercer Sector son las razones ideológicas,²² o Sánchez, cuando afirma que:

[...] integrar las motivaciones ideológicas (relativas a la conciencia o interés del grupo) junto con las estrictamente egoístas o individualistas para explicar la participación individual en acciones colectivas [...]. La gente participa en estas acciones movida, aunque sea parcialmente, por razones ideológicas. Esto es, porque cree que lo que hace es beneficioso para un cierto grupo de referencia. En aras de ese objetivo los sujetos pueden renunciar a algo de su bienestar individual.²³

Las ONL -especialmente las ONG para el desarrollo-, son más que una empresa de servicios, ya que no nacen exclusivamente para prestarlos sino para propiciar un cambio de conducta, pero para ello necesitan comportarse como tal desde un punto de vista de gestión. Y es que, según Martínez, “para estas organizaciones la rentabilidad no se mide exclusivamente en términos económicos, sino también en términos del impacto de su labor y de la adopción de valores por parte de la sociedad”.²⁴ Y, siguiendo con Martínez, “las organizaciones que se mueven por motivos basados en creencias o ideologías desean transmitir esos valores a la sociedad y que sean adoptados por el mayor número posible de personas, ya que entienden que son un bien en sí mismos”.²⁵

Otros autores, como Granda, Guzmán y Rama, también insisten en que la finalidad última de las ONL, especialmente las ONG de desarrollo, es procurar un cambio de actitudes y de mentalidad. De hecho, “una buena parte de sus acciones tienen por objeto sensibilizar a la población de los respectivos países -donantes y receptores-, sobre determinados problemas o necesidades”.²⁶

²² JAMES, E.; ROSE ACKERMAN, S. *The nonprofit Enterprise in Market Economics*. Harwood Academic Publishers, 1986.

²³ SÁNCHEZ, J. M. “Motivaciones individuales y acción colectiva”. *Documentos de Economía*. Pamplona: Universidad de Navarra, 1993. p. 22-23.

²⁴ MARTINEZ, J. L., 1998. p. 48.

²⁵ MARTINEZ, J. L., 1998. p. 47.

²⁶ GRANDA, G.; GUZMÁN, G.; RAMA, R. *Nuevas formas de cooperación para España. El potencial de las organizaciones no gubernamentales y de las empresas*. Madrid: Fundación Banco Exterior, 1987.

Para Martínez, una de las claves en el entendimiento de las instituciones sin ánimo de lucro con un alto grado de compromiso social, es comprender que están sometidas a un doble proceso de tangibilización. Es decir, las ONL se ven forzadas a prestar servicios para que el público objetivo comprenda su misión, la vea útil y la adopte; y el servicio necesita ser gestionado en su intangibilidad para intentar asegurar al cliente cierta satisfacción con anterioridad a la prestación. Por lo tanto, la prestación de servicios por parte de una ONL, y en especial una ONG de desarrollo, no se entiende fuera del contexto de la sensibilización social. De esta manera, “el servicio se presta, no por un intento de competir con otras formas organizacionales en determinado sector, sino para propiciar un cambio de actitudes y valores que influya en todo el público objetivo”.²⁷

Según las aportaciones realizadas hasta el momento, podemos deducir que, tanto en las teorías económicas -ineficiencias del Estado, ineficiencias del sector voluntario e ineficiencias del mercado-, como en las teorías político-ideológicas, encontramos un mismo origen conceptual, aunque se diferencian en su desarrollo metodológico. En ambos casos se parte de una visión individualista del hombre propia del romanticismo del siglo XIX –aquel que maximiza su utilidad y actúa básicamente buscando su propio interés-. Si bien es cierto que, en muchos casos, las razones que subyacen en la puesta en marcha de actividades no lucrativas pueden ser éstas, no siempre se encuentran en la raíz de la motivación de las personas que se involucran en la misma.

Según Martínez, hay un claro componente de donación que explica, en gran parte, el comportamiento desinteresado de las personas involucradas en las labores de las ONL.²⁸ Así pues, la solidaridad basada en la confianza y la colaboración no puede explicarse exclusivamente desde la óptica exclusiva del intercambio.²⁹ Es decir, no todas las relaciones humanas se explican desde el punto de vista del propio interés y de la utilidad, ni se pueden reducir a contratos y transacciones. Cuando las necesidades no pueden ser satisfechas a través del intercambio de equivalentes, la dignidad humana exige entrar en la lógica de la gratuidad y de la solidaridad.³⁰

²⁷ MARTINEZ, J. L., 1998. p. 48.

²⁸ La propia existencia del Tercer Sector, lo que pone de manifiesto en primer término, son las limitaciones y parcialidades de los enfoques economistas y estatistas y la necesidad de un enfoque antropológico. MARTINEZ, J. L., 1998. p. 49.

²⁹ LLANO, A. *La nueva sensibilidad*. Madrid: Espasa Universidad, 1988. p. 69.

³⁰ MARTINEZ, J. L., 1998. p. 49.

1.2.- Auge del sector no lucrativo o Tercer Sector

Uno de los estudios más importantes³¹ sobre el alcance o auge del sector no lucrativo es el titulado *Global Civil Society: Dimensions of the NonProfit Sector*, realizado por Salamon y Anheier, de la Universidad Johns Hopkins de los Estados Unidos.³² Esta investigación es un proyecto internacional de análisis comparativo del Tercer Sector en veintidós países, en los que se incluye España. Según este estudio, que ha sido traducido al español como *La Sociedad Civil Global: las dimensiones del sector no lucrativo*, y ha sido financiado por la Fundación BBVA, las principales causas que se dan para el auge y crecimiento del sector no lucrativo son: la crisis de Estado y el cuestionamiento de las políticas tradicionales de bienestar social, la aparición de una revolución asociativa mundial y la búsqueda de vías alternativas que combinen las virtudes del mercado con una protección social más amplia.³³ A continuación se detallan estos aspectos:

1. La crisis de Estado, que se ha manifestado “en un cuestionamiento profundo de las políticas tradicionales de bienestar social en gran parte del hemisferio norte [...] y en la permanente preocupación por la degradación medioambiental”.³⁴
2. La aparición de una revolución asociativa mundial, un surgimiento masivo de actividades de voluntariado privadas y organizadas prácticamente en todos los rincones del mundo,³⁵ provocado, en parte, “por las crecientes dudas acerca de la capacidad del Estado para hacer frente por sí mismo a los problemas relacionados con el bienestar social, el desarrollo y el medio ambiente a que se enfrentan las naciones hoy día”.³⁶
3. La búsqueda de vías alternativas que combinen “las virtudes del mercado con una protección social más amplia”. Esta búsqueda se hace evidente en el énfasis de Tony Blair en una “Tercera Vía” en el Reino Unido, o en el énfasis de Gerhard Schroeder con el “Nuevo Centro” en Alemania. Debido, pues, a su posición fuera del mercado y del Estado, a su tamaño generalmente menor, a sus relaciones con los ciudadanos, a

³¹ Y en el que nos basaremos en el desarrollo de este apartado, por ser considerado uno de los trabajos más consistentes y completos sobre el tema.

³² SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *Global Civil Society: Dimensions of the NonProfit Sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

³³ SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao: Fundación BBVA, 2001. p. 20.

³⁴ SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K., 2001. p. 20.

³⁵ SALAMON, L. M. “The Rise of NonProfit Sector”. *Foreign Affairs*, 74, 3. 1994. p.109-122.

³⁶ SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K., 2001. p. 20-21.

su flexibilidad y a su capacidad de explotar la iniciativa privada en apoyo de fines públicos,

las organizaciones que integran la sociedad civil han surgido como elementos estratégicamente importantes en la búsqueda de una vía intermedia, entre la mera confianza en el mercado y la mera confianza en el Estado, que ahora parece estar produciéndose de manera creciente.³⁷

Salamon y Anheier consideran que los factores que han incidido en la consolidación del Tercer Sector son, principalmente, la heterogeneidad del país -cuanto más heterogéneo y rico en cultura y costumbres es un país, menos espacio cede a los sectores público y privado-; el tamaño del Estado del Bienestar -cuanto más desarrolladas tenga las políticas sociales públicas, menos espacio le cede al sector voluntario-; el nivel de desarrollo económico -un país fuerte económicamente tiene, normalmente, un Tercer Sector fuerte-; el marco legal -que favorece a las entidades no lucrativas en aquellos países de derecho común y las dificulta en aquellos países con régimen administrativo u consecional-; y, finalmente, las tradiciones históricas y religiosas, que inciden de manera positiva en la creación de ONL y su desarrollo.³⁸

Existe un amplio acuerdo sobre la existencia de un espacio social fuera del mercado y del Estado, aunque todavía hay discusión sobre las características y límites de las organizaciones que forman el Tercer Sector,³⁹ ya que se trata de un fenómeno social de características particulares que, según las diferentes definiciones y perspectivas desde las que se va observando, ofrece contornos y límites diversos.⁴⁰

1.3- Qué es el sector no lucrativo o Tercer Sector

El término Tercer Sector fue utilizado por primera vez por Etzioni en el escrito "*The Third Sector and Domestic Missions*"⁴¹ en 1973, para agrupar a las instituciones privadas no lucrativas, tratando de poner de manifiesto que son una alternativa real al mundo de la empresa y al Estado en la provisión de bienes y servicios. Este concepto es cada vez más

³⁷ SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K., 2001. p. 22.

³⁸ SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. "Measuring the Non-Profit Sector Cross-Nationally: a Comparative Methodology". *Voluntas*, vol. 4, núm. 4. New York, 1993, p. 530-554.

³⁹ Tal y como afirma Palencia-Lefler: "no existe suficiente consenso en el hecho de concretar los límites del sector no lucrativo". PALENCIA-LEFLER, M. *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001. p. 13.

⁴⁰ HERRERA, M. *El Tercer Sector en los sistemas de bienestar*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 1998. p. 38.

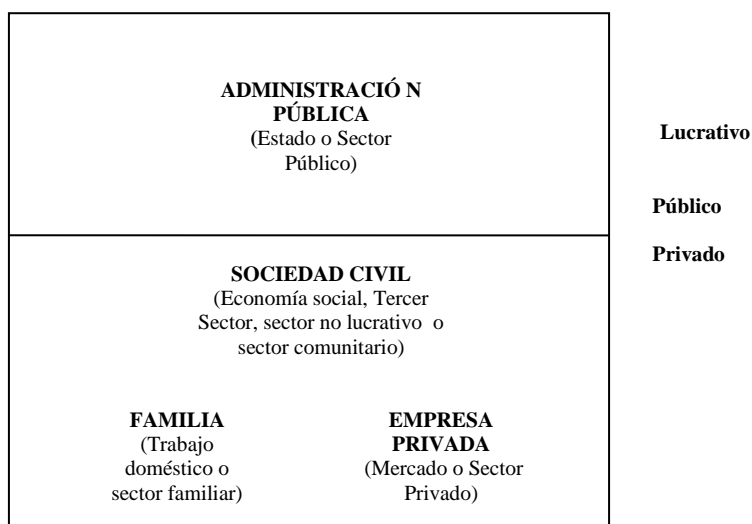
⁴¹ ETZIONI, A. "The Third Sector and Domestic Missions". *Public Administration Review*. 1973. p. 314-323.

empleado por investigadores europeos para expresar una alternativa a las desventajas asociadas a la maximización de beneficios y a la burocracia estatal, combinando la flexibilidad y eficiencia del mercado con la equidad del sector público.

Aunque existe un amplio acuerdo sobre la existencia de un espacio social fuera del mercado, del Estado y de la familia, existe mucha discusión sobre los términos y límites de las organizaciones que forman el Tercer Sector.⁴² Es un espacio difuso entre la esfera pública y la privada. De hecho, “se trata de un fenómeno social de características particulares que, según las diferentes definiciones y perspectivas desde las que se observa, asume contornos y límites diversos”.⁴³

Según El Llibre Blanc de l’Economia Social a Catalunya, los cuatro grandes sectores de la sociedad en interrelación con la estructura económica y el sistema político son el sector público, el sector privado, el sector comunitario y el sector familiar. Así pues, la sociedad se sostiene en estos cuatro actores colectivos: la administración pública -primer sector-, la empresa privada -segundo sector-, la sociedad civil -Tercer Sector- y la familia.⁴⁴

Figura 1-. Triángulo de los actores políticos y los sectores económicos



Fuente: AA.VV. *Llibre Blanc de l’Economia Social a Catalunya*.⁴⁵

⁴² ALEXANDER, J. C. “The Social Requisites for Altruism and Voluntarism: Some Notes on What Makes a Sector Independent”. *Sociological Theory*, vol. 5. Washington, 1987. p. 165-171. HERRERA, M., 1998. p. 94.

⁴³ HERRERA, M., 1998. p. 38.

⁴⁴ AA.VV. *Llibre blanc de l’economia social a Catalunya*. Barcelona: Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, 2001. p. 745.

⁴⁵ AA.VV., 2001. p. 745.

A pesar de este gráfico, en el que se delimitan el sector privado, el sector público y el Tercer Sector, la verdad es que “*la independencia entre els tres sectors és relativa, i sovint ens trobem davant situacions confuses*”.⁴⁶

Existen diversas definiciones sobre el Tercer Sector, pero en esta investigación nos basaremos en la definición de Tercer Sector realizada por Salamon, por ser la más utilizada y conocida en la actualidad. Salamon define el Tercer Sector como:⁴⁷

1-. Organización formal

- Existencia de unos objetivos generales claramente establecidos
- Los recursos se disponen según la consecución de estos objetivos
- Por lo general, existencia de una fórmula jurídica
- Distinción y estructuración interna (socios/no socios)

2-. Privada

- Personalidad jurídica distinta a la pública
- Separada institucionalmente del gobierno (nacional, autonómico o local)
- No obstante, puede obtener apoyo financiero público

3-. Capacidad de autogobierno

- Órganos de gobierno propios y no controlados por entidades externas
- Regulación propia de sus órganos de gobierno
- Existencia de responsabilidad corporativa

4-. No existe reparto de beneficios

- Si existen beneficios, no cabe distribución entre órganos de gobierno, socios, personal, etcétera.
- Los beneficios se destinan al desarrollo de sus fines sociales o se reinvierten

5-. Tener un marcado grado de participación voluntaria

- La entidad utiliza trabajo no remunerado o donaciones altruistas
- Puede, no obstante, contratar también en el mercado factores productivos remunerados
- Voluntario, entendido como individuo que aporta tiempo no remunerado y cuya participación depende sólo de la libre voluntad del mismo.

El concepto de Tercer Sector o sector no lucrativo ha adoptado multitud de nombres en los últimos años. Palencia-Lefler así lo expresa cuando afirma que:

⁴⁶ “la independencia entre los tres sectores es relativa, y a menudo nos encontramos ante situaciones confusas”. Traducción al castellano realizada por la autora. AA.VV. *Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 1999b. p. 12.

⁴⁷ A lo largo de esta investigación, y siguiendo con las aportaciones de Salamon, utilizaremos el término “Tercer Sector” y “sector no lucrativo” de manera indistinta. Definición extraída de RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (Dir.). *El Sector No Lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBV, 2000.

el Tercer Sector también es conocido como tercer sistema, sector voluntario, sector solidario, sector filantrópico, sector independiente, sector no lucrativo o, en el ámbito anglosajón, *charitable sector*. En el lenguaje de la Unión Europea, se utiliza el término de economía social.⁴⁸

Similares aportaciones realiza Pujol al destacar la riqueza de posturas desde las que se puede analizar el fenómeno del Tercer Sector. Según Pujol, el término Tercer Sector puede ser denominado de las siguientes formas:⁴⁹

Figura 2-. Principales formas de denominación del Tercer Sector

ENFOQUE O PUNTO DE VISTA	TÉRMINOS UTILIZADOS
Económico	Sector no lucrativo Organizaciones no gananciales Economía social
Político	Organizaciones no gubernamentales Sector independiente Organizaciones al servicio del progreso humano <i>Third-part government</i> <i>Watch dog organizations</i>
Sociológico	Asociacionismo Tercera dimensión Sociedad civil Iniciativa social Sistema intermedio Organizaciones de mediación <i>Nonstatutory sector</i>
Recursos humanos	Organizaciones de voluntariado Organizaciones altruistas Organizaciones solidarias Organizaciones de filantropía Organizaciones comunitarias <i>People's organizations</i>
Fiscal	<i>Tax exempt organizations</i>

Fuente: PUJOL, P., 2003.⁵⁰

Cada nombre refleja dónde se pone el énfasis o el enfoque disciplinar. Pero ¿hasta qué punto estos términos hacen referencia al mismo fenómeno? ¿Cuál es la terminología más precisa para referirse a los componentes y actividades de este sector?

Según Casey, aunque cada término refleja aspectos diferentes en términos de marco legal, valores de participación, estilos de gestión, nivel de relación con el Estado y diversos roles políticos, económicos y sociales, se asume que comparten unas

⁴⁸ PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 393.

⁴⁹ PUJOL, P. *Entorn en transformació i Tercer Sector. El cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió social a Catalunya. Tesi doctoral*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2003. p. 67.

⁵⁰ PUJOL, P., 2003. p. 67.

características básicas y que constituyen un sector que tiene unos objetivos y unas estructuras que son comparables.⁵¹

Similares aportaciones realizan DiMaggio y Anheier, al afirmar que los investigadores que realizan estudios comparativos asumen que el francés *économie social*, que el *voluntary sector* del Reino Unido, que el alemán *gemeinützige Organisationen* y el americano *non profit sector* comparten muchos rasgos comunes.⁵² Cada terminología presenta pros y contras en su utilización de manera que cada autor escoge la opción que más le conviene.

Palencia Lefler, sin embargo, pone de manifiesto la dificultad de definir el Tercer Sector y equipararlo a los términos expuestos anteriormente, como por ejemplo el término “sociedad civil”, cuando afirma que

no es acertado identificar el concepto de sociedad civil con el concepto de Tercer Sector. En todo caso, el sector sin afán de lucro es una parte del concepto de sociedad civil, una realidad, ésta, mucho más amplia que podría definirse como el espacio de la esfera pública donde grupos autoorganizados, movimientos e individuos, que son realmente autónomos del gobierno, intentan articular valores, crear asociaciones y solidaridad, y hacer avanzar sus intereses.⁵³

Esta investigación no pretende discernir las diferencias entre cada unos de estos términos, ya que existen solapamientos y los posicionamientos varían de unos autores a otros y, como consecuencia, es infructuoso buscar una definición homogénea que satisfaga a todo el mundo. Ante esta variedad de posicionamientos y de intentos de clarificación cómo denominar al Tercer Sector, Ruiz Olabuénaga afirma que:

la denominación de Tercer Sector presenta perfiles especialmente difusos. Parece necesario que, desde diversos enfoques, se haga un esfuerzo de delimitación con más rigor, de forma que, al hacer referencia al mismo, se produzca una clara identificación de la realidad. Puede llegar un momento en que definiciones tan amplias equivalgan a una no definición y, por lo tanto, resulten ineficaces.⁵⁴

Por eso, esta investigación está en la línea de las aportaciones de Paton, que sugiere que si se abandona la investigación de las categorías exactas de las organizaciones y se

⁵¹ CASEY, J. *Non-Government Organizations as Policy Actors: The Case of Immigration Policies in Spain*. Tesis Doctoral. Barcelona: Departament de Ciència Política i de Dret Públic, 1995. p. 44.

⁵² DIMAGGIO, P. J.; ANHEIER, H. K. “The sociology of nonprofit organizations and sectors”. *Annual Reviews of Sociology*, vol. 16. Palo Alto: CA, 1990. p. 144.

⁵³ PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 15.

⁵⁴ RUIZ OLABUÉNAGA, J. A. (Dir.), 2000. p. 32.

piensa más en términos de dimensión, el “problema” de las fronteras que se solapan desaparece.⁵⁵ Similares aportaciones realizan Fernando y Heston al afirmar que es más importante entender el rol del sector que conseguir un acuerdo con la definición exacta del término.⁵⁶

1.4-. Qué tipo de organizaciones se engloban en el sector no lucrativo

Con el paso de los años han aparecido una considerable variedad terminológica para definir qué tipo de organizaciones se engloban en el Tercer Sector, lo que provoca multitud de posicionamientos sobre los tipos de organizaciones y entidades que incluye.

El Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Asuntos Sociales del Gobierno Español, por ejemplo, identifican el Tercer Sector exclusivamente con las ONG. Teniendo en cuenta que el origen del término se encuentra en aquellas organizaciones que trabajan en países en vías de desarrollo, este intento de definición, según Palencia-Lefler, “no tendría el rigor necesario ya que quedarían excluidas las actividades solidarias en el ámbito educativo, sanitario o cultural”.⁵⁷

Otro posicionamiento es identificar el término Tercer Sector exclusivamente con el concepto de organizaciones de voluntariado, aunque la mayor parte de autores consideran que este concepto es más amplio y no excluye que las ONL puedan obtener recursos mediante otras vías no voluntarias, como la venta de productos o servicios. Y, finalmente, también se tiende a identificar el Tercer Sector con el concepto de organizaciones sin ánimo de lucro de manera exclusiva. Pero, una vez más, “este posicionamiento conceptual faltaría al rigor científico ya que excluye otras formas organizativas del altruismo, como es el caso de donaciones o el propio voluntariado”.⁵⁸

Penelas y Cuesta, por su parte, también ponen de manifiesto la imprecisión terminológica con que se utiliza el Tercer Sector. Según estos autores, el Tercer Sector a

⁵⁵ PATON, R. “The Social Economy: Value-based Organizations in the Wider Society”, en BATSLEER, J.; CORNFORTH, C.; PATON, R. *Issues in Voluntary and Non-Profit Management*. Wokingham: Open University and Addison-Wesley Publishing Company, 1992. p. 3-12. p. 6.

⁵⁶ FERNANDO, J. L.; HESTON, A. W. “Introduction: NGO’s Between States, Markets and Civil Society”, en *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 554. London: Sage, 1997. p. 12.

⁵⁷ PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 30.

⁵⁸ PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 30.

menudo es reducido a una de sus manifestaciones sociales (por ejemplo, cuando se identifica con las ONG) y otras, ampliado indiscriminadamente.⁵⁹

El intento de centrar y acotar los límites del Tercer Sector o sector no lucrativo hace necesario presentar una taxonomía que permita conocer qué tipo de organizaciones se incluyen dentro de este sector. Existen diversos criterios de clasificación, aunque los más empleados quizá sean según el campo de actuación de la organización y según la forma jurídica de la organización.

1.4.1-. Según su campo de actuación

La clasificación más conocida de las organizaciones que engloban el Tercer Sector según el campo de actuación es el International Classification of NonProfit Organizations (ICNPO) llevada a cabo por Salamon y Anheier. En el ICNPO, las ONL son clasificadas según el Internacional Standard Industrial Classification (ISIC) de Naciones Unidas, la cual clasifica los establecimientos por su actividad económica principal.

Figura 3-. The International Classification of NonProfit Organizations

<i>Culture and recreation</i>	<i>Media and communications, Visual Arts, Architecture, Ceramic Art, Performing Arts, Historical, Literary and Humanistic Societies, Museums, Zoos and Aquariums, Sports clubs, recreation clubs.</i>
<i>Education and research</i>	<i>Primary and Secondary Education, Higher Education, Other Education, Medical research, Science and Technology, Social Sciences.</i>
<i>Health</i>	<i>Hospitals and rehabilitation, Nursing Homes, Mental Health and Crisis Intervention, Other Health Services.</i>
<i>Social Services</i>	<i>Social Services, Emergency and Relief, Income Support.</i>
<i>Environment</i>	<i>Pollution abatement and control, Natural Resources Conservation and Protection, environmental beautification and Open Spaces, Animal Protection and welfare, wildlife preservation and protection.</i>
<i>Development and Housing</i>	<i>Economic, social and community development, Housing, Employment and Training.</i>
<i>Law, Advocacy and Politics</i>	<i>Civic and Advocacy Organization, Law and Legal Services, Political Organizations.</i>
<i>Voluntarism Promotion</i>	<i>Grantmaking foundations, Voluntarism promotion and support, Fund-raising Organizations.</i>
<i>International Activities</i>	<i>Exchange, friendship, cultural programs, development assistance associations, international disaster and relief organizations, international human rights and peace organizations.</i>
<i>Religion</i>	<i>Religious Congregations and Associations.</i>
<i>Business, Professional Associations and Unions</i>	<i>Business Associations, Professional Associations, Labor Unions.</i>
<i>Not Elsewhere Classified</i>	

Fuente: SALAMON, L.; ANHEIER, H.⁶⁰

⁵⁹ PENELAS, A.; CUESTA, P. “La prestación de servicios por las organizaciones no lucrativas en España”. *Distribución y consumo*. Núm. 34, junio-julio 2001. p. 36.

⁶⁰ “Cultura y Entretenimiento, Educación e Investigación, Salud, Servicios Sociales, Medio Ambiente, Desarrollo y Alojamiento, Ley, Derecho y Política, Promoción del Voluntariado, Actividades Internacionales, Religión, Uniones y Asociaciones Profesionales, Comercio, Otros”. Traducción al

De forma similar, Kotler y Andreasen afirman que los principales campos de actuación de las organizaciones que componen el Tercer Sector son:⁶¹ arte, cultura y humanidades, educación, medio ambiente, protección de los animales, salud, investigación, ciencia y tecnología, protección de los consumidores, protección contra la delincuencia, empleo, nutrición, ayuda a los sin techo, filantropía y caridad, seguridad pública, emergencias, ocio y deportes, juventud, inmigrantes, derechos civiles, mejora de la comunidad y, finalmente, religión y desarrollo espiritual.

También la Biblioteca Empresarial Deusto intenta una clasificación de las organizaciones que forman el Tercer Sector según su ámbito de actuación:⁶²

- Organizaciones religiosas
- Organizaciones sociales
- Organizaciones culturales
- Organizaciones educativas
- Organizaciones comerciales y sindicales
- Organizaciones para el bienestar social
- Organizaciones sanitarias
- Organizaciones políticas

Igualmente, Ortega afirma que el campo de actuación de las organizaciones que componen el Tercer Sector pueden clasificarse en:⁶³

- Políticas
- Religiosas
- Culturales y artísticas
- Benéficas y caritativas
- Sindicales y profesionales
- Investigación científica
- Consumidores
- Diversas

Según estas aportaciones, las ONL existentes dentro del Tercer Sector son múltiples y diversas y se dedican a una gran variedad de causas sociales. De todas maneras, todos los intentos de clasificación mantienen un eje común, al mantenerse fijos una serie de

castellano realizada por la autora. SALAMON, L.; ANHEIER, H. "In Search of The NonProfit Sector II: The Problem of Classification". *Working papers of The Johns Hopkins Comparative NonProfit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

⁶¹ KOTLER, P.; ANDREASEN, A. R. *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 19.

⁶² BIBLIOTECA EMPRESARIAL DEUSTO. *Marketing*. Vol. 10. Barcelona: Planeta-De Agostini, 1991. p. 212.

⁶³ ORTEGA, E. "El marketing en el sector público y en las instituciones no lucrativas". *Esic Market*, núm. 22. 1977, p. 23.

grandes bloques de organizaciones, aunque en algunos casos se incluyan o excluyan determinados tipos específicos.

1.4.2-. Según su forma jurídica

Otro intento de clasificar las organizaciones que forman parte del Tercer Sector es hacerlo según la forma jurídica de estas organizaciones. Casado, por ejemplo, desarrolla una clasificación sobre lo que denomina organizaciones voluntarias, independientemente de su identidad jurídica. Las agrupa en cuatro grandes clases: asociaciones, corporaciones de derecho público, fundaciones y otras instituciones.⁶⁴

Rodríguez y Montserrat, por su parte, plantean dos grandes grupos en su análisis sobre la dimensión económica del sector de entidades no lucrativas: las que denominan entidades generales -asociaciones y fundaciones- y las entidades singulares -Cáritas, Cruz Roja, Once y Cajas de Ahorro.⁶⁵ A estas últimas las denomina entidades singulares porque su tipología jurídica y su estructura organizativa son diferentes entre cada una de ellas y, también, distintas al resto de las organizaciones.

Vernis, Iglesias y Sanz también exponen la gran variedad de ONL existentes, cuando afirman que las ONL comprenden “*des d’organitzacions d’ajut a les persones discapacitades fins a moviments de lleure, des de fundacions culturals fins a associacions de veïns, des d’organitzacions de cooperació per al desenvolupament fins a associacions de professionals*”.⁶⁶

También Olabuénaga intenta una clasificación de las organizaciones que forman el sector no lucrativo español según su forma jurídica. Según Olabuénaga, las instituciones que podríamos incluir en el sector no lucrativo español son:⁶⁷

- Asociaciones
- Fundaciones
- Cooperativas
- Mutualidades de previsión social
- Clubs deportivos

⁶⁴ CASADO, D. (Dir.), *Organizaciones voluntarias en España*. Barcelona: Hacer, 1995.

⁶⁵ MONTSERRAT, J.; RODRÍGUEZ, G. (Dir.), 1996.

⁶⁶ “Desde organizaciones de ayuda a las personas discapacitadas hasta movimientos de ocio, desde fundaciones culturales hasta asociaciones de vecinos, desde organizaciones de cooperación para el desarrollo hasta asociaciones de profesionales”. Traducción al castellano realizada por la autora. VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B. *La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les associacions*. Barcelona: Proa, Columna, 1997. p. 31.

⁶⁷ RUIZ OLABUÉNAGA, J. A. (Dir.), 2000.

- Cajas de ahorro con obra social
- Asociaciones profesionales
- Otras

Según todas estas aportaciones, el volumen y variedad de organizaciones que se pueden incluir en el sector no lucrativo es extenso y difícil de delimitar, lo que ofrece una visión de la complejidad del sector no lucrativo español. Para intentar simplificar qué se engloba dentro del sector no lucrativo o Tercer Sector, Álvarez de Mon afirma que “son organizaciones del Tercer Sector aquellas que reúnen las características de tener un origen privado y carácter no lucrativo -con el consiguiente pacto de no distribución-, y contar con aportaciones voluntarias”.⁶⁸

Sin embargo, y según este autor, los intentos de llegar a una definición analítica siguen sin resolver el problema de fondo, ya que con frecuencia los expertos en ciencias sociales tienden a aplicar al estudio de estas organizaciones categorías conceptuales más propias de la ciencia económica o de la ciencia política. Así, a la hora de determinar la naturaleza de estos agentes, o bien prevalece el análisis económico, en cuyo caso la existencia de las ONL se explica como una respuesta de la sociedad ante la incapacidad del mercado para la provisión de bienes y servicios; o bien el análisis político, y en este caso las ONG constituirían una reacción de la comunidad a la ralentización excesiva de la función gubernamental, causada por la burocracia.⁶⁹

Ambos análisis ponen de manifiesto las disfunciones del mercado y de la burocracia en la provisión de determinados bienes, pero no nos dicen nada de la esencia de las organizaciones que conforman el Tercer Sector. Lo mismo puede decirse del intento de explicar el carácter voluntario de estas organizaciones, afirmando que se caracterizarían por tener su origen en la aportación libre de miembros y no en imperativos políticos o incentivos económicos. En efecto, pues, el hecho de que estas entidades nazcan por voluntad libre de sus miembros, nada nos dice del porqué de esa “acción voluntaria”.⁷⁰

Una vez más, pues, nos encontramos con que no es posible definir el Tercer Sector acudiendo a categorías políticas o económicas. Si las únicas realidades sociales que se conciben son el Estado y el mercado, lo que escapa a la dinámica de este binomio no existe o, si existe, debe quedar integrado en este eje conceptual. Pero lo cierto, tal y como

⁶⁸ ÁLVAREZ DE MON, S. (Dir.), 1998. p. 69.

⁶⁹ ÁLVAREZ DE MON, S. (Dir.), 1998. p. 70.

⁷⁰ ÁLVAREZ DE MON, S. (Dir.), 1998. p. 70.

afirma Álvarez de Mon, “es que fuera del mercado y del Estado se encuentran otras instituciones que prestan servicios y contribuyen a cohesionar el tejido social”.⁷¹

1.5- Definición y características de las organizaciones no lucrativas

Salamon y Abramson afirman que, aunque las ONL suelen ser de carácter privado, tienen una función esencialmente pública, proporcionan una multitud de bienes y servicios públicos y son el mayor vehículo a través del cual los recursos caritativos privados y los esfuerzos voluntarios llegan a hacerse cargo de la solución de los problemas de la comunidad.⁷²

Similares aportaciones realiza Cabra de Luna, quien afirma que las ONL cumplen una función de intermediario -más exactamente, de mediación-, no solamente entre los individuos y los poderes públicos, sino también entre mundos que en una sociedad cada vez más compleja tienden en demasiadas ocasiones a codearse sin comunicarse verdaderamente: mundos de la producción por una parte, de la educación y de la formación por otra, de lo económico y de lo social, de lo social y de lo médico, del asalariado y del voluntariado, de lo privado y de lo público, etc.⁷³

A pesar de la gran variedad de instituciones que componen el sector no lucrativo, Salamon y Anheier afirman que todas ellas comparten la siguiente relación de rasgos y características comunes.

Figura 4-. Definición y características comunes de las ONL

<i>Organized</i>	Poseen una presencia y una estructura institucionales
<i>Private</i>	Tienen existencia institucional separada del Estado
<i>Non-profit distributing</i>	No generan beneficios para sus gestores o el conjunto de titulares de las mismas
<i>Self-Governing</i>	Son autónomas, controlan esencialmente sus propias actividades
<i>Voluntary</i>	la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen a un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o dinero

Fuente: SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K.⁷⁴

⁷¹ ÁLVAREZ DE MON, S. (Dir.), 1998. p. 70.

⁷² CABRA DE LUNA, M. A. “El papel de las asociaciones y fundaciones como respuesta a las necesidades sociales”. *Documentación social*, núm. 103. 1996. p. 195.

⁷³ CABRA DE LUNA, M. A., 1996. p. 191.

⁷⁴ “Organizadas, privadas, no lucrativas, autónomas y voluntarias”. Traducción al castellano realizada por la autora. SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. “Social Origins of Civil Society: Explaining the

Similares aportaciones realizan Vernis y Iglesias cuando afirman que una asociación u ONL es:

una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que no tiene carácter gubernamental.⁷⁵

Siguiendo con estos autores, las ONL son:⁷⁶

- 1) *Entitats que presten un servei a la societat, intentant millorar la qualitat de vida de les persones i, en especial, dels qui ténen menys recursos.*
- 2) *Organitzacions de voluntariat.*
- 3) *Entitats sense finalitat de lucre.*
- 4) *Organitzacions no governamentals, separades de les administracions públiques.*
- 5) *El treball de les organitzacions no lucratives és públic, que significa que està adreçat a la societat.*

Según el Manual de Gestió de les Organitzacions no Lucratives, de las diferentes definiciones de ONL se desprenden dos características comunes y diferenciales:⁷⁷

- Se trata de entidades sin ánimo de lucro, es decir, que la obtención de beneficios no se encuentra entre sus objetivos, y/o en el caso que se produzcan se reinvierten en las actividades de la misma organización.
- Se trata de entidades con valores y finalidades específicas, es decir, que se parte de unos principios, de una ideología sobre la cual se sustentan sus actividades. A menudo, son estos valores los que diferencian unas organizaciones de otras.

Siguiendo con el Manual de Gestió de les Organitzacions no Lucratives, también se asocian a las ONL las siguientes características:⁷⁸

- Se trata de organizaciones sociales que tienen como objetivo la prestación de servicios sociales.

Nonprofit Sector Cross-Nationally". *Working papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. p. 3.

⁷⁵ VERNIS, A.; IGLESIAS, M. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1998. p. 32.

⁷⁶ "1-. Entidades que prestan un servicio a la sociedad, intentando mejorar la calidad de vida de las personas y, en especial, de los que tienen menos recursos. 2-. Organizaciones de voluntariado. 3-. Entidades sin ánimo de lucro. 4-. Organizaciones no lucrativas, separadas de las administraciones públicas. 5-. El trabajo de las organizaciones no lucrativas es público, lo que significa que está dirigido a la sociedad". Traducción al castellano realizada por la autora. VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 30.

⁷⁷ AA.VV., 1999b. p. 11.

⁷⁸ AA.VV., 1999b. p. 12.

- Se trata de organizaciones de voluntariado, ya que el trabajo voluntario está presente en la mayor parte de sus actividades y funciones.
- Se trata de ONG, separadas de las administraciones públicas.

Jarre, por su parte, resume las funciones de las ONL en:⁷⁹

1-. La función de agente innovador o pionero. Las ONL suelen tener una gran libertad de decisión y de estructura organizativa, lo que les reporta una gran flexibilidad que les permite una rápida adaptación o reacción ante los cambios del entorno.

2-. La prestación de servicios, satisfaciendo una carencia o permitiendo al usuario la elección entre alternativas. Este tipo de organizaciones responde, normalmente, a la ausencia de servicios para determinadas personas necesitadas, a necesidades educativas específicas, a necesidades de ocio y culturales, etcétera.

3-. La actuación como defensor, activador o reformador. En general, las organizaciones sociales suelen actuar como defensores de los derechos de los más débiles o promoviendo cambios que reporten una mejora social. En concreto trabajan defendiendo los intereses de determinados grupos, luchando contra ciertas actitudes negativas de la sociedad o actuando en la promoción del desarrollo de ciertas medidas.

4-. Función de garantizar determinados valores. Las organizaciones sociales suelen defender una sociedad más solidaria y tolerante, mediante la promoción de la iniciativa, el voluntariado, la participación, el pluralismo, la protección de los intereses de las minorías, los principios democráticos, la cooperación al desarrollo, etcétera.

5-. Función de mediación entre el individuo y las instituciones públicas. Estimulan al individuo a integrarse en la sociedad como miembro activo, asumiendo sus responsabilidades ante sí mismo y ante la comunidad, participando activamente en los procesos de decisión a los distintos niveles.

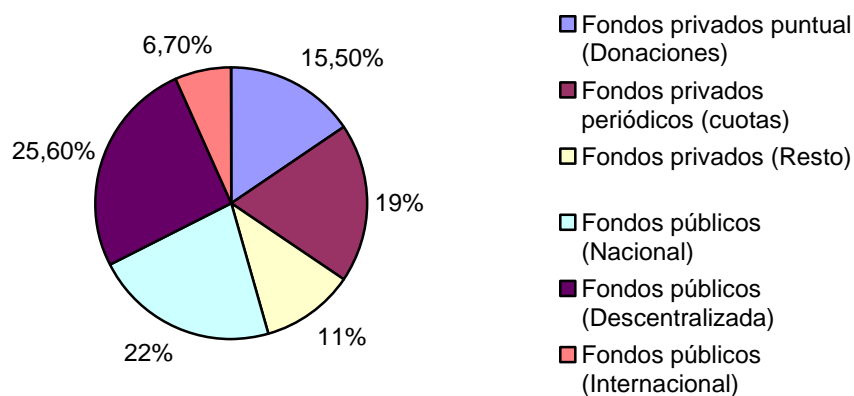
1.6-. La captación de fondos en las organizaciones no lucrativas

La Coordinadora de ONG para el desarrollo en España (CONGDE)⁸⁰ expone, anualmente, el origen y el volumen de los recursos económicos que las ONGD

⁷⁹ CABRA DE LUNA, M. A., 1996. p. 195.

españolas han obtenido. Según el Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD en España 2008, los fondos obtenidos por las ONGD en España durante el 2007 fueron de un 54,4% de origen público y de un 45,6% de procedencia privada.

Figura 5-. Desglose de fondos obtenidos por las ONGD 2007



Fuente: CONGDE, 2009.⁸¹

Como se aprecia en la figura 5, las mayores aportaciones fueron del ámbito público descentralizado⁸² (25,60%), del ámbito público nacional (22%) y de las cuotas económicas de particulares y empresas (19%). La principal fuente de fondos privados fueron las que la ciudadanía y las entidades privadas apoyaron de forma periódica y, en segundo lugar aparecen las donaciones puntuales de particulares y empresas. Por lo que respecta a los fondos públicos, en primer lugar aparecen los fondos públicos descentralizados, en segundo lugar los fondos públicos que provienen de la Administración Central del Estado y, en tercer lugar, la financiación obtenida por parte de organismos internacionales como la Unión Europea y la Dirección General de Ayuda Humanitaria de la Comisión-, la Organización para las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y otros organismos internacionales.

⁸⁰ La CONGDE es una organización sin fines de lucro que está integrada por más de 100 organizaciones no gubernamentales y coordinadoras autonómicas que en conjunto, suman cerca de 400 organizaciones dedicadas a la solidaridad internacional.

⁸¹ CONGDE. Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD-2008. Madrid: Coordinadora de ONG para el desarrollo en España, 2009. p. 20.

⁸² Se entiende por fondos del ámbito público descentralizado las aportaciones económicas de Gobiernos Autónomos y entidades locales como Diputaciones y Ayuntamientos.

Como se puede observar, las ONGD disponen de una gran variedad de fuentes de financiación. En este sentido se expresa Gómez, cuando afirma que “*el seu finançament es caracteritza per la diversitat de fonts d’ingressos, les seves importants fluctuacions, i la manca de mecanismes de mesura, control i transparència*”.⁸³

Según Vernis, Iglesias y Sanz, una clasificación de las formas de financiación posibles para una ONL debe incluir las fuentes procedentes de particulares, las fuentes procedentes de las administraciones públicas, las fuentes procedentes de las empresas y particulares, las fuentes procedentes de otras ONL y las fuentes procedentes de las ventas de productos o servicios.⁸⁴ Similares aportaciones realiza Gómez, quién afirma que “*les tres grans fonts de finançament són les aportacions de les administracions públiques, les quotes dels socis i la venda de productes o serveis, malgrat que varien substancialment en funció de la dimensió i el sector d’activitat*”.⁸⁵

La preponderancia de una fuente de financiación u otra marcará seguramente el carácter y las actuaciones de la asociación no lucrativa. Como resultado de la combinación de las diferentes formas de financiación, la entidad no lucrativa tendrá una estructura de financiación propia, con sus correspondientes ventajas e inconvenientes.

1.6.1.- La captación de fondos o fundraising

El término *fundraising* es una expresión americana que proviene de los términos *fund* (fondos/recursos) y *raising* (del verbo *raise*, que significa captar, recaudar, conseguir, aumentar).⁸⁶

El estadounidense Henry A. Rosso, con una dilatada experiencia en la captación de fondos, afirma que el *fundraising* no es un simple proceso de pedir sino un proceso de transmitir la importancia de un proyecto al donante. Es, de alguna manera, un conjunto

⁸³ “La financiación de las ONL se caracteriza por la diversidad de las fuentes de ingresos, sus importantes fluctuaciones, y la falta de mecanismos de medida, control y transparencia”. Traducción al castellano realizada por la autora. GÓMEZ, A. (Dir.). *Quaderns empresarials. Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Auren Fidem Consultors Auditoris i Ajuntament de Barcelona, 1999. p. 9.

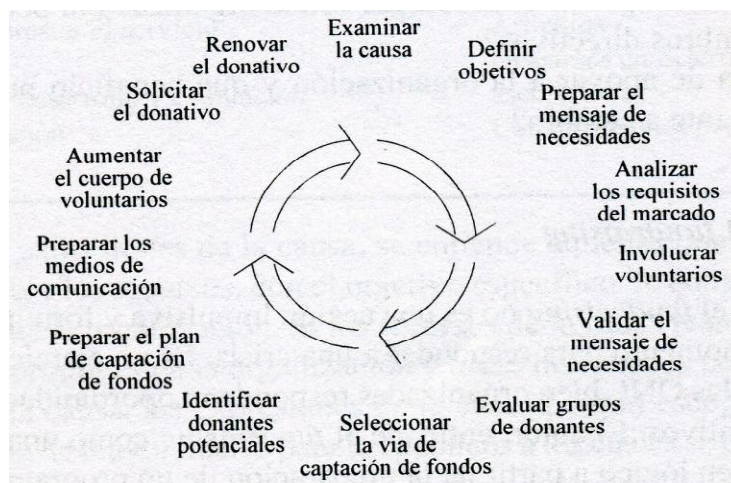
⁸⁴ VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 96-97.

⁸⁵ “Las tres grandes fuentes de financiación son las aportaciones de las administraciones públicas, las cuotas de socios y la venta de productos o servicios, aunque varían substancialmente en función de la dimensión y el sector de actividad”. Traducción al castellano realizada por la autora. GÓMEZ, A. (Dir.), 1999. p. 9.

⁸⁶ Según varios autores, esta expresión se presenta indistintamente como *fund raising*, *fundraising* o *fund-raising*. En esta investigación se utilizará la forma *fundraising* o captación de fondos, ya que son las más utilizadas en la literatura sobre este tema.

de técnicas orientadas a conseguir fondos privados, un ejercicio disciplinado que permite a las ONL responder a oportunidades y obtener donativos.⁸⁷

Figura 6-. Ciclo de captación de fondos



Fuente: ROSSO, H. A.⁸⁸

El autor entiende, pues, que el *fundraising* es una disciplina que avanza en el orden lógico a partir de la preparación de un programa, pasando por la planificación, la ejecución y su control, y describe este proceso como un ciclo de captación de fondos. Similares aportaciones realiza Palencia-Lefler, quien afirma que:

Este ciclo puede servir como una herramienta eficaz para ayudar a los profesionales de las ONL a visualizar cómo se relacionan todos los elementos que intervienen en la captación de fondos. Permite observar la secuencia desde la preparación de la argumentación o exposición de la causa, definición de los objetivos y la exposición de las necesidades, pasando por un análisis de las necesidades del mercado.⁸⁹

De todas formas, el ciclo no acaba aquí, ya que la oportunidad que ofrece el haber conseguido la donación obliga a la organización receptora a establecer un vínculo con el donante, tratando de renovar el donativo y fidelizarlo como futuro donante para la causa. Similares aportaciones realizan Gurin y Nelly, quienes también consideran el *fundraising* como una disciplina que requiere preparación, análisis y control. Así, Gurin conceptúa el *fundraising* como la gestión de interdependencias entre las ONL y sus públicos donantes.⁹⁰ Y, según Kelly, el *fundraising* es la gestión de las relaciones

⁸⁷ ROSSO, H. A. *Achieving Excellence in Fund Raising*. San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1991.

⁸⁸ ROSSO, H. A., 1991.

⁸⁹ PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 188.

⁹⁰ GURIN, M. G. *Understanding philanthropy. Fund raising in perspective*. AAFRC, 1989.

ambientales de búsqueda de fondos que contribuye a la efectiva organización, aumentando y protegiendo su autonomía.⁹¹

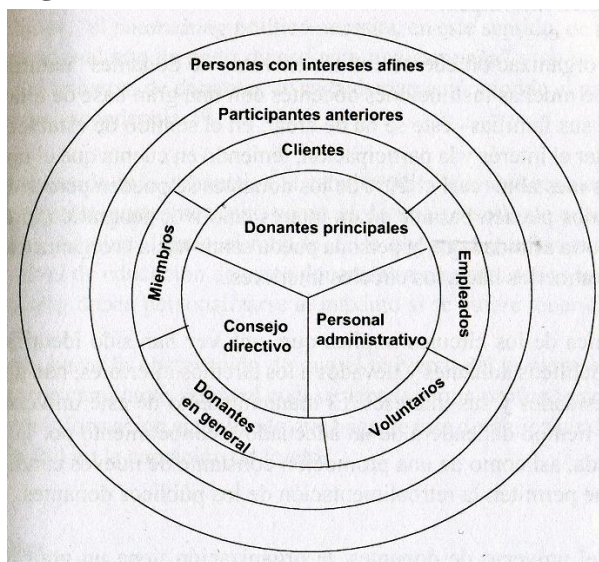
1.6.2-. Los públicos de las ONL

Para las ONL, el universo de donantes representa la fuente de recursos más importante, así como también una gran fuente de voluntarios y colaboradores. Es, de hecho, una herramienta clave en la planificación de un programa de *fundraising*. Según Palencia-Lefler,

El universo de donantes se convierte así en el público clave de la organización. De hecho, casi todos sus públicos son posibles donantes (todos los individuos, todas las empresas, todos los empleados y voluntarios de la organización). En definitiva, el concepto de donante se traduce, respecto a las ONL, en sinónimo de público.⁹²

Desde esta perspectiva, el universo de donantes está constituido por los miembros de la organización, los contribuyentes/donantes (pasados y presentes), los voluntarios, las personas con intereses afines o las personas/empresas/instituciones/administraciones públicas que participan de alguna manera en la ONL. Según el esquema que propone The Fund Raising School (TFRS), el universo de donantes se representa mediante círculos concéntricos que miden la potencialidad y el interés de estos públicos cuando actúan para la organización.

Figura 7-. Universo de donantes de las ONL



Fuente: THE FUND RAISING SCHOOL (TFRS).⁹³

⁹¹ KELLY, K. S. *Fundraising and Public Relations. A critical analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 1991.

⁹² PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 182.

⁹³ THE FUND RAISING SCHOOL (TFRS). *Principles & Techniques of Fund Raising*. Indiana: The Fund Raising School. Center on Philanthropy. Indiana University, 1993.

En el centro, se observan los principales interesados en la causa (miembros del consejo directivo, donantes principales y personal administrativo). En los círculos exteriores, los interesados en menor medida, que incluye a los participantes activos, miembros o suscriptores, participantes informales, personas con intereses afines que pueden ser miembros potenciales, y finalmente la totalidad del universo susceptible de ser donantes. Según la TFRS, los círculos funcionan como un átomo, donde el centro o núcleo aglutina a la organización y la unión se debilita a medida que los círculos se alejan del núcleo. Los que se encuentran en el centro tienen la responsabilidad de acercar a los públicos que se encuentran en los círculos exteriores, en un proceso constante. De todas formas, no es suficiente contar con un universo de donantes. Para estar en condiciones de captar fondos, el universo de donantes de una ONL tiene que estar bien informados.

1.6.3-. La causa

Las causas nacen porque existe un problema o una necesidad en la sociedad, y un individuo o grupo de individuos forman una organización específica para resolver esta situación que quieren cambiar. Tal y como afirma Harold J. Seymour, una causa tiene que estar relacionada con una necesidad o problema público, actual e importante, y también con los intereses, lealtades o preferencias personales de su universo de donantes.⁹⁴ De hecho, según Palencia-Lefler, la validez de una causa,

debe estar relacionada con su capacidad de resolver problemas, es decir, la causa debe expresar los motivos por los cuales una persona ha de contribuir al progreso de la causa. Así pues, para conseguir eficacia en la captación de fondos, la causa se debe articular correctamente, con unos recursos adecuados y unas expresiones conformes.⁹⁵

⁹⁴ THE FUND RAISING SCHOOL (TFRS), 1993.

⁹⁵ PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 185.

Figura 8-. Recursos y expresiones de la causa

Recursos de la causa	Expresiones de la causa
Misión Objetivos Propósitos concretos Programas y servicios Gobierno de la organización Personal de la organización Medios para prestar el servicio Finanzas Planificación, desarrollo y evaluación de la organización Historia	Folletos Propuestas a las fundaciones Cartas de petición Folletos de la macrocampaña Comunicados de prensa Artículos Discursos en determinadas asociaciones Conversaciones personales

Fuente: PALENCIA-LEFLER, M.⁹⁶

Según estas aportaciones, los recursos de la causa representan aquellos documentos -ya existentes o creados expresamente-, que permiten ofrecer una explicación minuciosa de todo lo que un posible donante puede necesitar o desea conocer de la organización. Y respecto a las expresiones de la causa, se entiende aquellas que proporcionan información sobre los recursos, con el objetivo específico de conseguir su comprensión fuera de la organización.

Si los recursos de la causa resumen todos los beneficios que proporciona la organización y todas las razones por las cuales se debe apoyar a la causa, las expresiones de la causa podrán escoger los medios de comunicación de mayor interés para los públicos a los cuales se quiere acceder.⁹⁷

Es necesario tener en cuenta que la causa proporciona la lógica y la justificación de la captación de fondos y por eso, la preparación de la causa es uno de los ejes fundamentales y básicos del *fundraising*, que debe ser conducido por un especialista que tenga información detallada sobre el universo del donante.

1.6.4-. Procedencia de los fondos

Los sistemas de financiación de las ONL han de procurar a la organización la independencia económica y política respecto a sus fuentes de recursos.⁹⁸ Esta independencia económica debe proporcionar a las ONL la flexibilidad financiera que posibilite la imprescindible independencia ideológica y administrativa para garantizar el

⁹⁶ PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 186.

⁹⁷ PALENCIA-LEFLER, M., 2001. p. 186.

⁹⁸ De hecho, en la medida en que exista una fuerte dependencia de una única fuente podría producirse un fenómeno de inducción: financiar sólo aquellos proyectos y programas que tengan interés para el aportante, y condicionar la concesión de ayuda a una determinada orientación ideológica.

cumplimiento de la misión. Y, para lograr esta flexibilidad e independencia, la ONL debe diversificar las fuentes de recursos. Como ya hemos mencionado, los fondos que captan las ONL provienen, principalmente, de particulares, de la administración pública, de otras ONL y de las empresas.

1.6.4.1-. Captación de fondos procedentes de particulares

La captación de fondos procedentes de particulares suele ser la forma más extendida de captación. De hecho, tal y como recuerdan Vernis, Iglesias y Sanz, “*no s’ha d’oblidar que la majoria de les associacions sorgeixen quan un grup de persones s’uneixen amb una motivació determinada. L’expansió de l’associació cap a noves persones i col·lectius porta sovint un major nombre de finançadors a l’entitat*”.⁹⁹ La captación de fondos procedentes de particulares puede hacerse, básicamente, por cualquiera de las modalidades siguientes: cuotas de socios, donaciones puntuales y venta de productos con la imagen de la organización.

1.6.4.1.1-. *Cuotas de socios*

Generalmente se pueden distinguir dos tipos de cuotas de socios, dependiendo de las contraprestaciones directas que obtiene la persona que paga a la ONL:

- 1) Las cuotas como contraprestación de un servicio: Se trata de las cuotas satisfechas por los usuarios que se benefician de los servicios ofrecidos por la organización.
- 2) Las cuotas como donaciones para la actividad de la ONL: Se trata de cuotas destinadas a dar apoyo a la tarea desarrollada por la organización. En esta modalidad, el donante no obtiene unas contraprestaciones concretas, ya que no es el beneficiario directo de las actividades de la entidad. De todas maneras, tal y como afirman Vernis, Iglesias y Sanz,

*això no vol dir, però, que no obtingui quelcom en canvi de la seva col·laboració. A més d’obtenir el que podríem anomenar un producte intangible, com ara la solidaritat o el suport a una causa, pot participar activament en la vida associativa de l’organització.*¹⁰⁰

⁹⁹ “No hay que olvidar que la mayor parte de las asociaciones surgen cuando un grupo de personas se unen con una motivación determinada. La expansión de la asociación hacia nuevas personas y colectivos conlleva normalmente un mayor número de financiadoras a la entidad”. Traducción al castellano realizada por la autora. VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 99.

¹⁰⁰ “Esto no quiere decir que no obtenga nada a cambio de su colaboración. Además de obtener lo que podríamos llamar producto intangible, como la solidaridad o el apoyo a una causa, puede participar

Este tipo de cuotas son habituales en las ONGD, organizaciones de apoyo social, organizaciones de defensa y conservación de la naturaleza u organizaciones de apoyo al medioambiente, entre otras.

1.6.4.1.2-. Donaciones puntuales

La principal diferencia entre las donaciones puntuales y las cuotas de socios radica en el tipo de compromiso que se crea entre la organización y el donante. Según Vernis, Iglesias y Sanz, *“mentre que el soci que paga una quota (mensual, trimestral, semestral, anual) de suport està compromès amb l’organització i els seus objectius, el donant puntual sol ser un simpatitzant disposat a col·laborar en comptades ocasions”*.¹⁰¹ Hay, siguiendo a estos autores, diversas maneras de conseguir donaciones puntuales:

- 1) Colectas (“el día de...”): Se trata, principalmente, de concentrar todos los medios propios de la ONL en un único día o período de tiempo. Por ejemplo, la Asociación Española Contra el Cáncer o la Cruz Roja, un día al año moviliza a un numeroso grupo de personas voluntarias para la captación de fondos entre los transeúntes y los automobilistas.
- 2) Fiestas: La organización de una fiesta es otra manera de crear un vínculo directo de comunicación entre los simpatizantes de la asociación, ya que *“representa una ocasió única per transmetre el missatge central de l’organització i per informar de les activitats i les campanyes actuals”*.¹⁰² Un ejemplo de fiesta consolidada es la que cada año organiza SOS Racismo, bajo el nombre de Fiesta de la Diversidad.
- 3) Apadrinamientos: Consiste en el apadrinamiento de algún proyecto concreto que lleve a cabo la ONL. Es una acción que incluye el factor de repetición típico de las cuotas fijas, pero el donante solamente se compromete con un proyecto

activamente en la vida asociativa de la organización”. Traducción al castellano realizada por la autora. VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 101.

¹⁰¹ “Mientras que el socio paga una cuota (mensual, trimestral, semestral, anual) de apoyo está comprometido con la organización y sus objetivos, el donante puntual suele ser un simpatizante dispuesto a colaborar en contadas ocasiones”. Traducción al castellano realizada por la autora. VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 101.

¹⁰² “Representa una ocasión única para transmitir el mensaje central de la organización y para informar de las actividades y campañas actuales”. Traducción al castellano realizada por la autora. VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 101.

específico y no con toda la organización. Un ejemplo de este tipo de donaciones sería colaborar con la construcción de una nueva sede de la organización.

1.6.4.1.3-. Venta de productos con la imagen de la organización

La venta de productos con la imagen de la organización es otra modalidad de captación de fondos procedentes de particulares. Dichos productos son muy variados y diversos, e incluyen camisetas, vídeos, libros, bolígrafos, calendarios, etcétera. Un ejemplo particular sería la venta de felicitaciones de navidad que realizan algunas organizaciones de desarrollo como Manos Unidas, Ayuda en Acción y la UNICEF.

Igualmente, en este apartado también se podrían incluir la venta de productos de comercio justo¹⁰³ que realizan algunas ONL, como por ejemplo Intermón Oxfam.

1.6.4.2-. Captación de fondos procedentes de las administraciones públicas

Las administraciones públicas son una fuente de financiación muy importante para las ONL. De hecho, en muchas es todavía uno de los pilares básicos de su financiación -aunque, como ya se ha mencionado, es necesario y recomendable que las ONL diversifiquen al máximo sus fuentes de financiación.

En este apartado se engloban una gran diversidad de administraciones, que pueden ser locales, autonómicas, estatales o internacionales. Las subvenciones son la forma de financiación más extendida y, básicamente, existen tres tipos de subvenciones: subvenciones en capital, a la explotación o a los clientes. Existen también otras formas de financiación públicas, quizá menos habituales, como son la cesión de activos para la explotación, los contratos para la prestación de servicios y los convenios de colaboración, entre otras.

¹⁰³ Entendemos por comercio justo “*aquell comerç alternatiu, inspirat en uns màxim ètics i promogut per un conjunt de grups i associacions, que intenta elevar els mínims ètics de l'economia de mercat i de les practiques empresarials dominants*”. “Aquel comercio alternativo, inspirado en unos máximos éticos y promovido por un conjunto de grupos y asociaciones, que intenta elevar los mínimos éticos de la economía de mercado y de las prácticas empresariales dominantes”. Traducción realizada por la autora. SETEM CATALUNYA. *El Comerç Just a Catalunya: Informe 2000-2002*. Barcelona: Setem Catalunya, 2004. p. 9. Para más información sobre comercio justo, véase AGÈNCIA CATALANA DE CONSUM. *El Comerç Just i la gran distribució a Catalunya. Recomanacions per a la impulsió de productes de comerç just en el sector de la gran distribució a Catalunya*. Barcelona: Mediterrània, 2006.

1.6.4.2.1-. Las subvenciones

Las subvenciones normalmente se consiguen *a posteriori*, vinculadas a una finalidad determinada de gasto o inversión. Esto significa que hay un proyecto en el que hay que invertir los importes que, posteriormente, se tendrán que justificar ante el organismo oficial que concede la subvención. Como ya se ha mencionado, existen, básicamente, tres tipos de subvención:

- 1) Subvenciones en capital: Se destinan, básicamente, a la financiación de elementos de inmovilizado. Refuerzan la situación financiera de la ONL, ya que estas subvenciones no representan ni un ingreso ni un pago, sino que se amortizan el mismo ritmo que el elemento de activo que se ha financiado.
- 2) Subvenciones a la explotación: Se destinan a gastos corrientes de gestión, la mayor parte de las cuales están relacionadas con proyectos concretos. Este tipo de subvenciones afectan directamente a la cuenta de explotación de la ONL, ya que se contabilizan como un ingreso.
- 3) Subvenciones a los clientes: Se trata de casos concretos en los que las administraciones quieren favorecer el comportamiento y/o acciones concretas de algún colectivo determinado. Entonces, en lugar de subvencionar directamente a la ONL que presta los servicios, se subvenciona una parte del precio que pagan los clientes.

1.6.4.2.2-. Los contratos y convenios

Los contratos son una fuente de financiación alternativa a las subvenciones y están cada vez más extendidos. Existen diversos tipos de contratos, entre los que cabe destacar:

- 1) Cesiones de uso: Cuando las administraciones públicas ceden a las organizaciones sin ánimo de lucro el uso de equipamientos varios, que normalmente tienen un componente de interés social. Ejemplo: Cuando el Ayuntamiento de Barcelona cede las instalaciones del Parc de la Ciutadella a diversas ONL.
- 2) Prestación de servicios: Es cuando las administraciones públicas contratan los servicios de las ONL. Entonces, la ONL prestará un determinado servicio a la comunidad en el nombre de la administración correspondiente. Ejemplo: Cáritas

colabora con la administración pública en la manutención e higiene de los “sin techo”.

- 3) Convenios de colaboración: Existen convenios de colaboración entre una institución pública y una o varias ONL, que se realizan a partir de la existencia de una entidad que cubre un servicio o una actividad que debería prestar la administración. Por ejemplo, algunos ayuntamientos tienen convenios con delegaciones de Cáritas para paliar situaciones individuales o colectivas de pobreza y marginación.

1.6.4.3-. Captación de fondos procedentes de otras ONL

La colaboración entre ONL *“és una política de gestió mitjançant la qual dues organitzacions o més es posen en contacte per treballar conjuntament i coordinadament a fi d’assolir objectius comuns i particulars de cada organització”*.¹⁰⁴

Siguiendo con Vernis, Iglesias y Sanz, los principios básicos de las colaboraciones entre ONL son:¹⁰⁵

- 1) Las organizaciones implicadas han de tener una motivación alta en relación al proceso, es decir, han de percibir que la colaboración será útil y beneficiosa para todas las partes implicadas.
- 2) La colaboración necesita ser gestionada, es decir, que los órganos directivos y gestores de las organizaciones que deciden colaborar han de integrar dicha colaboración en su proceso de planificación y dirección. Además, tienen que poner todos los medios necesarios para fijar los objetivos de la colaboración, para poder realizar el seguimiento y evaluarlo.
- 3) La comunicación tiene que ser el principio fundamental de la gestión de la colaboración. La comunicación tiene que ser fluida y constante entre las personas que actúan de enlace en las distintas ONL. La comunicación se ha de basar en información completa y transparente.

¹⁰⁴ “Es una política de gestión mediante la cual dos organizaciones o más se ponen en contacto para trabajar conjuntamente y de manera coordinada, con el fin de conseguir los objetivos comunes y particulares de cada organización”. Traducción al castellano realizada por la autora. VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 148.

¹⁰⁵ VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 148.

Los principales tipos de colaboración que se establecen entre ONL son los siguientes:

1.6.4.3.1-. Estructuras federativas

Las federaciones, normalmente creadas por asociaciones que deciden colaborar a través de una entidad que hace de paraguas y que las representa, se convierten, cada vez más, en un medio para conseguir un peso específico más grande a la hora de negociar con las administraciones públicas, para aportar recursos a las organizaciones que forman parte o para prestar servicios a dichas organizaciones.

1.6.4.3.2-. Colaboraciones para alcanzar objetivos comunes

Otra posible política de colaboración entre ONL es la cooperación para alcanzar objetivos comunes, la organización de actividades conjuntas o compartir recursos, tales como locales, infraestructuras, conocimientos y habilidades. En todos los casos, el efecto es un ahorro de recursos o bien una mayor proyección de las acciones que se llevan a cabo.

1.6.4.3.3-. Cooperación en acciones puntuales de reivindicación

Las ONL también pueden colaborar en momentos puntuales, normalmente para reivindicar ciertos derechos o para ejercer presión ante una situación de injusticia o emergencia.

La captación de fondos procedentes de otras ONL se ha extendido en los últimos años en España. Un ejemplo es el número creciente de fundaciones, la mayoría relacionadas con empresas, que financian proyectos propios de ONL. Fundaciones como la Fundación Areces, Fundesco (Telefónica) o la Fundació la Caixa, entre otras, financian proyectos de ONL relacionados, básicamente, con el sector cultural, científico, medioambiental, sanitario, deportivo y tecnológico.

1.6.4.4-. Captación de fondos procedentes de la comunidad empresarial

La captación de fondos empresariales es otra posibilidad de financiación de las ONL que requiere, según Vernis, Iglesias y Sanz, “*un esforç addicional per apropar-se i entendre les normes que regeixen el món empresarial*”.¹⁰⁶ Desde el punto de vista legislativo, no debieran existir obstáculos para que las organizaciones pertenecientes al

¹⁰⁶ “Un esfuerzo adicional para acercarse y entender las normas que rigen el mundo empresarial”. Traducción al castellano realizada por la autora. VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B., 1997. p. 106.

Tercer Sector realicen actividades comerciales, siempre que el beneficio generado lo destinen a los fines sociales de la institución.¹⁰⁷

Las alianzas con la comunidad empresarial pueden adoptar muchas formas -alianzas programáticas, actividades de promoción, apoyo a la recaudación de fondos y contribuciones en especie, principalmente. De hecho, en el marco de la colaboración empresarial se utilizan conceptos, no siempre precisos y exactos, que intentan describir una variedad de formas y razones por las que las ONL colaboran con la comunidad empresarial.

Es cada vez más habitual que las empresas adapten el marco de la colaboración a cada caso concreto, siendo la innovación en la forma de cooperar un valor añadido que no cabe despreciar. Frente a la mera aportación económica, existen otras fórmulas más fáciles, en ocasiones, para la empresa, que las organizaciones deben promover y facilitar. Según el Directorio 2000 del Patrocinio y Mecenazgo en España,

La responsabilidad social de la empresa, el aumento de la demanda de colaboración que reciben las empresas y la presión en auge que ello comporta, va a obtener una respuesta orientada a aumentar la colaboración en especie y las fórmulas innovadoras frente a las aportaciones en metálico, ya que representan menor coste y permiten, a su vez, implicar de manera creciente a sus empleados.¹⁰⁸

A continuación se mencionan los principales tipos de alianzas entre una ONL y una empresa, aunque pueden existir otras o una combinación que incluya varias de ellas.

1.6.4.4.1- Donaciones corporativas

Cada vez más empresas asumen que un negocio socialmente responsable es imprescindible para una buena reputación corporativa. Uno de los aspectos de la responsabilidad social corporativa son las donaciones corporativas, que es el apoyo a una ONL sin obtener beneficios comerciales a cambio. Las donaciones corporativas son donaciones realizadas por las empresas y destinadas a la ONL o a proyectos específicos llevados a cabo por ONL.

¹⁰⁷ ÁLVAREZ DE MON, S. (Dir.), 1998. p. 120.

¹⁰⁸ MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E.; VALLS, R. *Directorio 2000 del Patrocinio y Mecenazgo en España. La responsabilidad social de la empresa*. Barcelona: Angle, 2000. p. 35.

1.6.4.4.2-. Recaudación de fondos entre los empleados, los proveedores o los clientes

Una alianza empresarial con una ONL puede materializarse, entre otras opciones, a través de los propios empleados de la compañía que realiza la alianza, de los distribuidores o de los clientes, aunque la más utilizada es la recaudación de fondos entre los empleados.

En la recaudación de fondos realizadas por los empleados, los fondos suelen provenir de las contribuciones de éstos, y no del presupuesto de la compañía. Existen, principalmente, dos tipos de recaudación de fondos entre los empleados:

- 1) Donaciones instantáneas: En este tipo de donaciones se pregunta a los empleados si quieren involucrarse en los proyectos de la ONL, realizando una pequeña aportación (fija o de cantidad variable) durante una transacción comercial.
- 2) Donaciones en curso: En este tipo de donaciones se pregunta a los empleados si quieren involucrarse en los proyectos de la ONL, comprometiéndose a donar, mensualmente, una pequeña aportación, que se descuenta directamente en su nómina.

Las cantidades donadas por los empleados pueden ser muy variadas, aunque principalmente se pide el importe económico equivalente a un día, un porcentaje o unas horas de sueldo del trabajador.

Los principales beneficios de este tipo de iniciativas son: que las donaciones no provienen de un presupuesto corporativo, que se asocia la marca con una buena causa, y que los empleados pueden sentir que forman parte y colaboran con una buena causa. Para la ONL, en cambio, las principales ventajas son que aumenta el conocimiento de la organización y de su trabajo, que es una iniciativa de recaudación de fondos relativamente fácil de negociar, puesto que los fondos no provienen del presupuesto corporativo de la compañía, que es una buena fuente de potenciales donantes y que facilita el establecimiento de una alianza a largo plazo.

Hay que tener en cuenta que, a pesar de todos estos beneficios, aún existen reparos en realizar este tipo de alianzas, ya que si las transacciones son pequeñas, se requiere un gran volumen de empleados donantes para que se generen unos ingresos significativos. Además, normalmente, es necesario que la compañía adapte sus sistemas informáticos

para que sean capaces de incorporar las transacciones -y esto requiere una considerable inversión- y, finalmente, se necesita motivación de la plantilla para que se animen a realizar las donaciones.

1.6.4.4.3-. Maratones solidarias

Las maratones solidarias son programas, generalmente de televisión y de larga duración, destinados a recaudar fondos para una causa social -por ejemplo La Marató de TV3. Una maratón solidaria puede ser una buena manera de movilizar a la ciudadanía y a las empresas para recaudar fondos para una causa social en la que estén trabajando diversas ONL.

1.6.4.4.4-. Cesión de productos y servicios

Las contribuciones en especie suelen ser donaciones de bienes y servicios, sin ningún coste para la ONL, y conforman una opción para movilizar recursos desde el sector empresarial hacia estas organizaciones. Aunque el dinero en efectivo, por la flexibilidad que ofrece, suele preferirse a las donaciones en especie, existe un creciente interés por parte de las empresas en esta tipología de colaboración:¹⁰⁹

Cesión de productos

- Donar los productos o servicios propios de la actividad de la empresa,
- Donar o ceder los excedentes de la empresa (productos, material de oficina, *software*, comunicaciones)

Cesión de infraestructuras

- Ceder el uso temporal de las instalaciones o equipos de la empresa a las ONL, para un evento o un tiempo determinado, sobretodo en aquellos casos de empresas que tienen salones de actos o grandes extensiones de terreno.

Cesión de la red de distribución

- Cesión de los canales de distribución propios de la empresa
- Cesión de espacios contratados en los medios de comunicación

Cesión de recursos humanos

¹⁰⁹ MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E.; VALLS, R., 2000. p. 41.

- Cesión de un número de horas/mes de los trabajadores para que colaboren como voluntarios
- Cesión del personal cualificado para realizar acciones de asesoramiento en los ámbitos propios de la empresa

1.6.4.4.5-. Mecenazgo y patrocinio

El término de mecenazgo viene del nombre de Gayo Mecenas, protector de las Bellas Artes.¹¹⁰ Su significado se ha extendido hasta la época moderna para designar toda forma de protección de las artes, aunque en marketing se reserva este vocablo para la participación en actividades culturales.¹¹¹

En el Informe Tummers presentado a la Comisión de Cuestiones Económicas y Desarrollo del Consejo de Europa en enero de 1987, se define como mecenas a quién provee de medios económicos a un artista u organización cultural sin buscar ventajas personales. Así mismo, el mecenazgo se puede distinguir de las donaciones caritativas, principalmente por el hecho de que el receptor no tiene por qué estar necesitado, requisito que se atribuye como necesario para hablar de caridad. En cambio, este mismo informe define patrocinador -o *sponsor* en el mundo angloparlante-, como la persona física o jurídica que garantiza una determinada producción cultural y obtiene con ello una ventaja negociada de antemano, casi siempre en forma de publicidad.¹¹²

El patrocinio, pues, sufre una ampliación de su valor semántico originario, y comienza a considerarse algo más que una protección: es un pacto o contrato en el que las contraprestaciones son apoyo económico, por una parte, a cambio de publicidad, por la otra.

El Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas confirma esta orientación y, así, describe el mecenazgo como “acto de apoyo desinteresado de una organización hacia una causa generosa, asumiendo una cierta responsabilidad social y sin pretender ningún objetivo comercial”¹¹³ y, en cambio, el

¹¹⁰ Cayo Clinio Mecenas, consejero de Augusto, 69–8 a.C., fue protector de Horacio y Virgilio y, en general de las artes, las letras y la música.

¹¹¹ PÉREZ DEL CAMPO, E. *Comunicación fuera de los medios. Below the line*. Madrid: ESIC, 2002. p. 115.

¹¹² PÉREZ DEL CAMPO, E., 2002. p. 117.

¹¹³ MARTIN, F. *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Fragua, 2004. p. 117.

patrocinio es “cualquier contribución realizada por una organización a una determinada financiación con la finalidad de promover su nombre, marca, actividades, productos o apoyar causas sociales”.¹¹⁴

Similares aportaciones aparecen en el Diccionari de Comunicació Empresarial, Publicitat, Relacions Públiques i Màrqueting, dónde se define al mecenazgo como:

*el suport financer o material que una persona física o jurídica dóna a una activitat d'interès públic, generalment de caràcter social, cultural o educatiu, amb la finalitat d'obtenir en contrapartida un benefici d'imatge.*¹¹⁵

Y en dónde se define al patrocinio como:

*el suport financer o material que una persona física o jurídica dóna a una persona, organització, manifestació, etc., amb la finalitat d'obtenir en contrapartida un benefici publicitari o d'imatge.*¹¹⁶

Montraveta, por su parte, afirma que el patrocinio conlleva una actividad de marketing y relaciones públicas de la empresa. La empresa aporta recursos económicos o en especie al servicio de una actividad que les es ajena, con el objetivo de que los valores o atributos de dicha actividad sean asociados a su imagen.¹¹⁷ Y, en cambio, el mecenazgo es el apoyo individual o empresarial de carácter altruista a actividades de interés general, con contraprestaciones para la persona o empresa en el terreno de los valores, tales como: reconocimiento social, sentimiento de pertenencia a grupos, defensa de valores, etcétera. Las actividades más frecuentemente apoyadas por el mecenazgo son las relacionadas con cultura, medio ambiente y las actividades sociales.¹¹⁸

1.6.4.4.6-. Marketing con causa

El marketing con causa se desarrollará en profundidad en la segunda y tercera parte de este trabajo de investigación.

¹¹⁴ MARTIN, F., 2004. p. 129.

¹¹⁵ “el apoyo financiero o material que una persona física o jurídica da a una actividad de interés público, generalmente de carácter social, cultural o educativo, con la finalidad de obtener en contrapartida un beneficio de imagen”. Traducción al castellano realizada por la autora. AA.VV., 1999a. p. 150.

¹¹⁶ “apoyo financiero o material que una persona física o jurídica da a una persona, organización, manifestación, etc., con la finalidad de obtener en contrapartida un beneficio publicitario o de imagen”. Traducción al castellano realizada por la autora. AA.VV. *Diccionari de Comunicació Empresarial, Publicitat, Relacions Públiques i Màrqueting*. Barcelona: Enciclopedia Catalana, 1999a. p. 173.

¹¹⁷ MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E.; VALLS, R., 2000. p. 39.

¹¹⁸ MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E.; VALLS, R., 2000. p. 40.

2-. Hacia un mayor compromiso social empresarial

En el terreno empresarial existen diversos factores que explican porqué, cada vez más, empresas e instituciones apoyan causas sociales y colaboran en proyectos sociales de interés para la comunidad.

2.1-. Entorno propicio para establecer compromisos sociales

El primero de estos factores podría deberse a que, a partir de la crisis del estado del bienestar, empresas e instituciones se encuentran con un entorno propicio para establecer compromisos sociales con la sociedad en la que se inscriben, ya que se convierten en elementos complementarios del sector público en el cumplimiento de muchas responsabilidades sociales. Barranco lo expone de la siguiente manera:

se plantean políticas concretas de ámbito interno o externo que tiene por objeto desarrollar proyectos de acción social que protagonizará la propia empresa. Este compromiso es denominado en el lenguaje empresarial de múltiples formas: responsabilidad social empresarial, marketing social corporativo, acción social, mecenazgo, patrocinio, etc., empieza a ser habitual en las grandes corporaciones y está penetrando cada vez más en las pequeñas y medianas empresas.¹¹⁹

2.2-. Mayor competencia y diferencias cada vez menos significativas

El segundo factor podría deberse a que el fuerte panorama competitivo de finales del siglo XX obliga a las empresas a plantearse un cambio en su forma de identificarse con el mercado en el que desarrollan su actividad económica. Según Simcic y Vrioni, “*It is generally recognised that today’s marketplace is characterised by a great many products of similar quality, price and service*”,¹²⁰ provocando una necesidad de diferenciación de los productos de una empresa. Por su parte, García también realiza aportaciones similares al afirmar que algunos de los factores que han influido en el desarrollo de esta nueva orientación social de las empresas son, por un lado, los avances derivados de la industrialización, que permiten la fabricación de productos de

¹¹⁹ BARRANCO, F. J. *Marketing social corporativo. La acción social de la empresa*. Madrid: Pirámide, 2005. p. 26.

¹²⁰ “hoy en día está generalmente reconocido que el mercado se caracteriza por una gran cantidad de productos de similar calidad, precio y servicios”. Traducción al castellano realizada por la autora. SIMCIC, P.; VRIONI, A. “Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing: An Overview”. *International Journal of Advertising. The Quarterly Review of Marketing Communications*, 20, 2. 2001. p. 208.

serie dando lugar a una competencia cada vez mayor.¹²¹ Además, los avances técnicos permiten que una innovación incorporada por un productos pueda ser copiada, e incluso mejorada en un corto espacio de tiempo por la competencia. Y, por otro, las diferencias entre marcas cada vez menos significativas,¹²² por lo que las empresas están empezando a buscar otras formas de dirigirse a sus clientes. Leal, de acuerdo con estas aportaciones, afirma que “las marcas están sufriendo una presión importante de sus competidores, tendencia de precios a la baja, saturación de los medios de comunicación [...]”.¹²³

2.3- La demanda del propio consumidor

Otro factor que influye sobre las empresas para que realicen compromisos sociales es la demanda del propio consumidor. Esto es debido, según Adkins, a que actualmente los consumidores conocen las marcas y el mercado y son conscientes socialmente.

*The majority are now very brand literate; socially aware, news reading; they know what is going on. Consumers care not just about the tangible aspects of products and services but the labour used to produce them, the renewable resources used in its manufacture [...]. The service industry is growing and consumers are increasingly focused in the values behind the corporate, brand, product or service.*¹²⁴

La Fundación Empresa y Sociedad,¹²⁵ por su parte, afirma que los consumidores son cada vez más sensibles ante problemas sociales y medioambientales. Según esta fundación,

los ciudadanos exigen cada vez más a las empresas una participación activa en la sociedad. Así, las empresas han de esforzarse en hallar nuevas fórmulas para

¹²¹ GARCÍA, B. *El valor de compartir beneficios. Las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades*. Cuadernos Deusto de Derechos Humanos, 7. Bilbao: Universidad de Deusto, 2000. p. 40-41.

¹²² GARCÍA, B., 2000. p. 40-41.

¹²³ LEAL, A. *Gestión del Marketing Social*. Madrid: McGraw-Hill, 2000. p. 28.

¹²⁴ “La mayoría son actualmente grandes conocedores de las marcas, están preocupados socialmente, están bien informados; es decir, saben qué sucede. Los consumidores no tienen en cuenta solamente los aspectos tangibles de los productos y servicios, sino la mano de obra usada para producirlos, los recursos renovables utilizados en su fabricación [...]. La industria de servicios está creciente y los consumidores se fijan en los valores existentes detrás de las compañías, las marcas, los productos o los servicios”. Traducción al castellano realizada por la autora. ADKINS, S. *Cause Related Marketing. Who cares wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. p. 290-291.

¹²⁵ La Fundación Empresa y Sociedad es una fundación de referencia en España en el fomento e impulsión de un movimiento empresarial abierto e independiente, que promueva un concepto de empresa donde la acción social está integrada en su estrategia. FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. [En línea]. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2006. <<http://www.empresaysociedad.org>> [Consulta: 15 de octubre de 2006].

diferenciarse de la competencia, a través de la creación de valor y de una relación más estrecha con los clientes.¹²⁶

En este sentido, también Simcic y Vrioni afirman que “*consumers are demanding more for their money*”¹²⁷ y piden a las empresas que, además de ofrecer un buen producto o servicio, sean más responsables socialmente, es decir, que “crece la preocupación por la moralidad de nuestras instituciones”.¹²⁸ Para Guardia, “la mayor parte de los consumidores, si el precio y la calidad son iguales, se inclinarán por la marca que demuestre una mayor preocupación por la sociedad en la que se desarrolla su actividad”.¹²⁹ Similares aportaciones realiza García cuando afirma que “los consumidores muestran una mayor sensibilidad y preocupación por los problemas de su entorno y las causas sociales (desempleo, medioambiente, labores humanitarias, etcétera.) frente a las cuestiones únicamente económicas”.¹³⁰ Prueba de ello, como afirman García, Gibaja y Mujika, es que:

los consumidores están aprendiendo a utilizar su poder de compra para premiar o castigar a determinadas marcas. Las decisiones de compra ya no se basan principalmente -como antaño-, tan sólo en los atributos más o menos tangibles del bien o servicio, sino también, y cada vez en mayor medida, en consideraciones éticas y morales.¹³¹

Esta inquietud por parte de los consumidores podría ser una de las causas de que las empresas adopten un cambio progresivo en sus valores, que se traduciría en una mayor sensibilidad ante los problemas sociales. Así pues, según Leal, el consumidor “exige a la empresa que las empresas se asocien con sus preocupaciones más íntimas y que contribuyan a la solución de los problemas y carencias de la sociedad”.¹³²

Esta combinación de factores hace que, cada vez más, las empresas busquen nuevas estrategias para posicionar sus productos y servicios. Para ello, recurren a factores adicionales al producto, que ofrezcan y aporten un valor diferencial, a fin de atraer al

¹²⁶ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *Marketing con causa: Cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 1999. p. 9.

¹²⁷ “los consumidores piden más a cambio de su dinero”. Traducción al castellano realizada por la autora. SIMCIC, P.; VRIONI, A., 2001. p. 211.

¹²⁸ BROWN, M. T. *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. Barcelona: Paidós, 1992. p. 19.

¹²⁹ GUARDIA, R. *El beneficio de compartir valores. Marketing social corporativo, nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1998. p. 10.

¹³⁰ GARCÍA, B., 2000. p. 40-41.

¹³¹ GARCÍA, I.; GIBAJA, J.; MUJIKA, A. “Marketing social corporativo. La respuesta a una demanda social”. *Estudios Empresariales*, 105. Madrid: Universidad de Deusto, 2001. p. 26-27.

¹³² LEAL, A., 2000. p. 29.

consumidor y conseguir fidelizarle.¹³³ Y, para ello, las empresas “interiorizan la necesidad de posicionarse y de actuar en terrenos que históricamente han sido únicamente preocupación de la política, organizaciones no lucrativas o de ciudadanos comprometidos”.¹³⁴

Este entorno empresarial, en el que las empresas empiezan a apostar por la acción social mediante la participación en causas solidarias, humanitarias o ecológicas, ha propiciado que en los últimos años aumenten las compañías que desarrollan la responsabilidad social empresarial con el objeto de conseguir que su imagen sea mucho más atractiva para el consumidor. Así, aunque, obviamente, el fin de toda organización empresarial es económico, la acción solidaria, humanitaria o ecológica es, en muchas ocasiones, un medio para su consecución, a través de la mejora de la imagen y de la reputación corporativa.¹³⁵ Galán, Galera y Valero así lo constatan cuando afirman que:

proliferan las empresas que buscan el respeto al medio ambiente, o que colaboran en algún proyecto social, de tal forma que su imagen respecto al consumidor sea mucho más atractiva que la de una simple estructura generadora de dinero. Aparecen, por tanto, un conjunto de estrategias que buscan insertar a la empresa dentro del panorama social; estrategias que en gran parte se centran en concertar un programa de colaboración entre la empresa y algún otro ente (la Administración, una ONG, etc) con el objeto de realizar un proyecto social con carácter benéfico. Este grupo de estrategias se denomina marketing con causa, marketing social corporativo o marketing solidario.¹³⁶

Se observa, pues, un aumento del compromiso social por parte del tejido empresarial que supone que “las corporaciones y/o sus marcas emprendan distintas fórmulas, tanto de acción como de comunicación, con el propósito de hacer suyo un compromiso empresarial y obtener así ventajas diferenciales tanto en términos de imagen como de ventas”.¹³⁷

¹³³ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 18.

¹³⁴ OLIVARES, F. “La acción social corporativa y el marketing con causa en España”. *Zer, revista de estudios de comunicación*, 9. Bilbao: Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, 2000. p. 240.

¹³⁵ OLIVARES, F., 2000. p. 240.

¹³⁶ GALÁN, M. M.; GALERA, C.; VALERO, V. “El Marketing con Causa. Un análisis de su evolución y su situación actual en España”. En: VÁZQUEZ, J. L.; PLACER, J. L. (eds.). *I Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo*. León: Universidad de León, 18 y 19 de abril de 2002. p. 334.

¹³⁷ OLIVARES, F., 2000. p. 237.

3-. Hacia un nuevo consumidor y un nuevo estilo de consumo

En este capítulo se exponen las aportaciones de diversos autores y estudios que apuntan hacia a la aparición de un nuevo consumidor sensible con los problemas sociales que le rodean y, como consecuencia, la paulatina aparición de un nuevo estilo de consumo que tiene en cuenta valores como la responsabilidad social corporativa, entre otros.

3.1-. Hacia un cambio de valores en el consumidor actual

Según Rochefort, la transformación progresiva de los valores del consumidor en los últimos años pone en evidencia la emergencia de un nuevo tipo de consumidor en las sociedades avanzadas.¹³⁸ Tanto Rochefort, en su diagnóstico de la crisis del consumo, como David Brooks,¹³⁹ coinciden en la idea de un cambio en los estilos de vida dominantes en el umbral del siglo XXI. Alonso, por su parte, también afirma la existencia de un cambio en los valores del consumidor actual:

Estos consumidores se posicionarían sobre valores más reflexivos, recogiendo los tópicos sociales de los años noventa: la solidaridad (consumos y campañas de apoyo a ONG), el nuevo pacto familiar (familias flexibles y asimétricas), los consumos verdes, el discurso de lo sustentable y lo sostenible, el multiculturalismo, los productos equilibrados, la aceptación de la diferencia sexual, y un largo etcétera que nos pondría ante una especie de nuevo consumidor ciudadano, constituido lejos de cualquier cultura de la transformación general o crítica política, pero también alejado de la legitimación gratuita e impulsiva de una sociedad de consumo a la que ya ha empezado a conocer, relativizar y exigir.¹⁴⁰

Similares aportaciones realiza Barber, quien apunta que en los últimos años los consumidores están tomando conciencia de los problemas de la sociedad en la que viven y están más sensibilizados ante los conflictos sociales y medioambientales. Así, la premisa es que a los consumidores, aunque están principalmente preocupados por la variedad, calidad y facilidad de adquisición y -por encima de todo- del precio de los productos, también les preocupan los valores cívicos y sociales para incluirlos como parte de su estimación sobre qué bienes (o qué marca de bienes) se deben comprar.¹⁴¹

¹³⁸ ROCHEFORT, R. *La Société des consommateurs*. París: Odile Jacob, 1996 ; ROCHEFORT, R. *Le consommateur entrepreneur*. París: Odile Jacob, 1997.

¹³⁹ BROOKS, D. *Bobos en el paraíso*. Barcelona: Mondadori, 2001.

¹⁴⁰ ALONSO, L. E. *La Era del Consumo*. Madrid: Siglo XXI, 2005. p. 84.

¹⁴¹ BARBER, B. J. *A Place for Us*. Nueva York: Farrar/Pantheon Books, 2001. p. 112.

Se observa, pues, una necesidad progresiva de los consumidores por exteriorizar la solidaridad, comportamiento que ha de estar presente en cualquier toma de decisión y, en particular, en las relacionadas con el consumo. Así, observamos que “discursos como la salud, la solidaridad, las relaciones sociales o la familia se mezclan con el de la compra misma, para organizar un imaginario de opulencia controlada, de cierta responsabilidad y control [...]”.¹⁴²

Según la Agència Catalana de Consum, el concepto de solidaridad despierta un interés creciente en determinados sectores de nuestra sociedad, siendo cada vez más un valor en alza.

*La irrupció de propostes socials, empresarials i institucionals relacionades amb conceptes com “comerç just i solidari”, “responsabilitat social”, “consum responsable”, “màrqueting amb causa”, “sostenibilitat”, “compra ètica” i d’altres que podríem emmarcar en el mateix camp semàntic, no fan altra cosa que posar de manifest que almenys una part de la societat, una vegada ha aconseguit nivells acceptables de confort i benestar social i econòmic, pot plantejar-se assolir un major nivell de confort i benestar moral i ètic.*¹⁴³

La solidaridad es la nueva idea o valor universal que la sociedad occidental viene asumiendo como necesario en su rediseñada escala de valores. Así, lo que entendemos por consumo social es que aquello importante no es la satisfacción que produce comprar un objeto material cualquiera, sino los atributos, símbolos e ideas que subyacen detrás de ese objeto social: la realización personal que genera el hecho de estar contribuyendo al bien de la sociedad, la expresión de nuestra identidad, la demostración de la sensibilización hacia los problemas de la sociedad, la apariencia de ser personas solidarias, etcétera.

3.2.- Confianza en las instituciones sociales y principales preocupaciones sociales

Según Pringle y Thompson, los cambios de estilos de vida de los consumidores están relacionados, en gran parte, con una pérdida considerable de confianza en las

¹⁴² ALONSO, L. E., 2005. p. 101.

¹⁴³ “La irrupción de propuestas sociales, empresariales e institucionales relacionadas con conceptos como ‘comercio justo y solidario’, ‘responsabilidad social’, ‘consumo responsable’, ‘marketing con causa’, ‘sostenibilidad’, ‘compra ética’, y otros que podríamos enmarcar en el mismo campo semántico, ponen de manifiesto que al menos una parte de la sociedad, una vez ha conseguido niveles aceptables de confort y bienestar social y económico, puede plantearse conseguir un mayor nivel de confort y bienestar moral y ético.” Traducción al castellano realizada por la autora. AGÈNCIA CATALANA DE CONSUM. *El Comerç Just i la gran distribució a Catalunya. Recomanacions per a la impulsió de productes de comerç just i solidari en el sector de la gran distribució a Catalunya*. Barcelona: Mediterrània, 2006. p. 35.

instituciones tradicionales como la iglesia, el gobierno o la policía -instituciones que eran los pilares de la autoridad moral de la sociedad.¹⁴⁴ The Henley Centre realizó, en 1999, un estudio sobre la confianza de los consumidores americanos en las instituciones tradicionales, obteniendo los siguientes resultados.

Figura 9-. Confianza en las instituciones (%)

INSTITUTIONS	1983	1993	1998
Armed Forces	88	84	71
Police	83	70	59
Royal Family	25	18	30
The Church	52	37	30
Legal System	58	36	26
Civil Service	46	36	20
Trade Unions	23	26	17
Parliament	54	30	16
Press	32	18	7

Fuente: THE HENLEY CENTRE, 1999.¹⁴⁵

Como se observa en la figura 9, la confianza de los consumidores estadounidenses en instituciones como las fuerzas armadas, la policía, la iglesia o la prensa ha disminuido considerablemente en los últimos años.

En España, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) llevó a cabo un estudio similar titulado “Valores y Creencias de los Jóvenes 2001”,¹⁴⁶ en el que se analizaba la confianza de los ciudadanos españoles hacia las instituciones, obteniéndose los siguientes resultados:

¹⁴⁴ PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Brand Spirit. How Cause Related Marketing Builds Brands*. Chichester: John Wiley, 1999. p. 12.

¹⁴⁵ THE HENLEY CENTRE. *Planning for Consumer Change*. London: The Henley Center, 1999.

¹⁴⁶ El universo de este estudio comprende población española de ambos sexos entre 15 y 29 años y el tamaño de la muestra realizada es de 2471 entrevistas. En el supuesto de muestreo aleatorio, para un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas) y P=Q= 0,5, el error muestral es igual a +-2% para el conjunto de la muestra. CIS. *Valores y creencias de los jóvenes*. Estudio número 2.440. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2001. p. 2.

Figura 10-. Confianza en las instituciones españolas

Instituciones	Mucha	Bastante	Poca	Ninguna	N.S.	N.C.
El Ejército	7,9	26,1	40,8	22,2	2,8	0,2
La Monarquía	10,2	31	35,9	20,3	2,2	0,4
La Justicia	8,8	31,7	45,9	12,6	0,8	0,2
La Iglesia	5,8	21	39,2	32,8	0,9	0,3
Los medios de comunicación	7,4	41,8	38,9	10,8	1	0,2
Los sindicatos	4,3	27,7	48,4	14,6	4,9	0,2
Los partidos políticos	1,9	21,1	53	30,8	1,9	0,4
Las ONG	14,3	53,3	22,9	7	2,3	0,2
El Parlamento de la nación	4	27,7	47,4	16	4,6	0,3
El Gobierno de la nación	4,2	25,1	46,9	20,6	2,9	0,3

Fuente: CIS, 2001.¹⁴⁷

Según la figura 10, las instituciones más bien valoradas por los ciudadanos españoles son las ONG y los valores que éstas representan, como la solidaridad, por encima de la monarquía, la justicia, los medios de comunicación o la iglesia.

Si es cierto que el ciudadano es más sensible a los problemas sociales que ocurren a su alrededor, es lógico pensar que se preocupen por las desigualdades sociales, la degradación del medioambiente o la pobreza. Según el estudio “Valores y Creencias de los Jóvenes 2001”, los temas sociales que más preocupan a los ciudadanos españoles son el terrorismo y la pobreza -ver figura 11-.

Figura 11-. Temas sociales que más preocupan a los españoles

Temas sociales	Mucha	Bastante	Poca	Ninguna	N.S.	N.C.
El terrorismo de ETA	56,4	36,1	5,2	2	0,1	0,2
La pobreza	46,7	45	6,6	1,3	0,3	0,1
El paro	45,8	41	9,5	3,2	0,3	0,3
El sida	45	42,8	8,7	3	0,2	0,2
El terrorismo internacional	44,2	41,1	10,8	3,4	0,2	0,4
Deterioro del medio ambiente	42	45,1	11	1,3	0,2	0,4
El racismo	36,1	44,1	14,1	5,1	0,3	0,2
La droga	34,1	43,5	14,1	7,9	0,3	0,2
La inseguridad ciudadana	28,4	45,9	21,2	3,6	0,6	0,3
Corrupción de la vida política	17,4	31,5	31	17,8	1,6	0,7
Las sectas	17,2	24,7	33,6	22,7	1,3	0,5
Las tribus urbanas	14,8	27	36,6	18,9	2	0,6
La entrada de extranjeros	12,4	29,2	38,4	18,7	0,7	0,5
Las cárceles	10,7	30,4	41,3	14,5	2,3	0,9

Fuente: CIS, 2001.¹⁴⁸

Como se observa en la figura anterior, si exceptuamos el problema del terrorismo -que en España preocupa especialmente-, los ciudadanos españoles consideran que la

¹⁴⁷ CIS., 2001. p. 2.

¹⁴⁸ CIS., 2001. p. 1.

pobreza es el problema social que más les preocupa a principios del siglo XXI, reafirmando, de esta manera, que el ciudadano español es sensible con los problemas sociales existentes.

En el estudio “Valores y Creencias de los Jóvenes 2001”¹⁴⁹ se analiza el grado de simpatía que los ciudadanos españoles tienen hacia determinados movimientos u organizaciones que defienden intereses diversos, obteniéndose los siguientes resultados:

Figura 12-. Simpatía hacia movimientos u organizaciones que defienden intereses diversos

	Media	Desviación típica
Pro derechos humanos	7,86	1,99
De protección de los animales	7,76	2,04
Ecologistas	7,12	2,24
Deportivas	6,98	2,31
Pacifistas	6,86	2,41
Asociaciones de apoyo a inmigrantes	6,32	2,43
Feministas, por la igualdad	6,21	2,77
Organizaciones de gays y lesbianas	5,91	2,79
Grupos antiglobalización	5,6	2,54
Sindicatos	4,26	2,47
Movimiento okupa	3,99	2,82
Organizaciones religiosas	3,65	2,73
Partidos políticos	3,51	2,38
Sectas	1,07	1,93

Fuente: CIS, 2001.¹⁵⁰

Según los resultados obtenidos por el CIS, se observa que aquellas instituciones, entidades u organizaciones que generan mayor simpatía entre los ciudadanos españoles son las que defienden los derechos humanos, la protección de los animales o la protección del medio ambiente.

También en el “Sondeo sobre la Juventud Española 2005”,¹⁵¹ otro estudio llevado a cabo por el Centro de Investigaciones Sociológicas en mayo de 2005, se pone de manifiesto la creciente preocupación de los ciudadanos españoles por las desigualdades sociales y por la preservación del medio ambiente.¹⁵²

¹⁴⁹ CIS., 2001. p. 3.

¹⁵⁰ CIS., 2001. p. 3.

¹⁵¹ El universo de este estudio comprende población española de ambos sexos entre 15 y 29 años y el tamaño de la muestra realizada es de 1471 entrevistas. En el supuesto de muestreo aleatorio, con un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas) y $P = Q$, el error real de muestreo es de $\pm 2,6\%$. Véase CIS. *Sondeo sobre la juventud española 2005*. Estudio número 2.609. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005.

¹⁵² Resultados similares se obtienen en el estudio *Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XIX*, llevado a cabo por el Instituto Nacional del Consumo (Ministerio de Sanidad y Consumo), en

Figura 13-. ¿Cuáles de los siguientes aspectos le parecen más o menos importantes para ser 'un buen ciudadano'?

Escala de 1 a 7, en dónde 1 significa que no es 'nada importante' y 7 que es 'muy importante'.

	1	2	3	4	5	6	7
Ayudar a la gente que, en nuestro país, vive peor que tú	0,9	0,5	1,6	5,4	15,8	24,8	49,7
Ayudar a la gente que, en otras partes del mundo, vive peor que tú	1,4	1	2,7	6,9	17	24,2	45,4
No evadir impuestos	2,1	°5	3,4	7,6	15,5	21,6	43,8
Obedecer siempre las leyes y normas	2,3	1,8	4	7,8	16,1	22,2	43,8
Tratar de entender a la gente con opiniones distintas a las nuestras	1,5	2	3,3	6,7	16,2	24,5	43,6
Elegir artículos de consumo que, aunque más caros, no dañen el medio ambiente	0,9	2	4,9	8,8	20,3	24,5	35,4
Votar siempre en las elecciones	5,6	3,7	7,3	9,8	18,1	18,7	33,8
Mantenerse informado sobre las acciones del Gobierno	6,7	7	11,9	16	21,4	16,6	16,6
Estar dispuesto a servir en el Ejército en tiempo de necesidad	30,1	11,5	9,5	9,8	13,9	8,2	12
Participar en asociaciones de carácter social o político	12,4	8,9	14,9	17,5	22,3	10,7	8,9

Fuente: CIS, 2005.¹⁵³

Los resultados de estos estudios apuntan un posible cambio de valores en los ciudadanos o, como mínimo, el surgimiento de una nueva tendencia que prioriza valores como la solidaridad y de respeto al medio ambiente.¹⁵⁴ Estos nuevos valores por parte de los ciudadanos explicarían porqué en los últimos años han aumentado considerablemente las campañas de marketing que fomentan el consumo de productos que participan en alguna causa social, de productos de comercio justo o de productos que respetan el medio ambiente, normalmente llevadas a cabo por empresas y ONL.

Aún así, aunque los resultados de estas investigaciones indican que el ciudadano español está preocupado por problemas sociales como la pobreza o la degradación del medio ambiente, todavía no existen datos concluyentes que reflejen una repercusión de esta sensibilidad en los hábitos de consumo. Así pues, hace falta investigar si estas preocupaciones sociales del ciudadano tienen una traducción directa en el comportamiento del consumidor a la hora de hacer la compra.

dónde se pone de manifiesto que la importancia de la cultura medioambiental en la sociedad actual. Véase INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO. *Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo, 2000. p. 21.

¹⁵³ CIS., 2005. p. 14.

¹⁵⁴ A pesar de que los resultados de estos estudios apuntan a que el ciudadano español prioriza valores como la solidaridad y el respeto al medio ambiente y se constata una mayor sensibilidad con los problemas sociales existentes, éstos deben ser tomados con cautela ya que, por un lado, existen muy pocos estudios que analicen estas cuestiones en nuestro país y, por otro, los últimos Barómetros del CIS, realizados en 2008 y 2009, apuntan que el principal problema que existe en España es el paro, seguido de los problemas de índole económica y el terrorismo. Si bien es cierto que los años 2008 y 2009 están siendo marcados por la crisis económica y un aumento considerable del paro en España, hace falta más perspectiva temporal para poder afirmar si ha habido un cambio de tendencia en los valores de los ciudadanos o este cambio en los resultados de los estudios llevados a cabo por el CIS en 2008 y 2009 sólo es fruto del contexto de crisis económica actual. CIS. *Barómetro de 2008*. Estudio número 2754. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2008.; CIS. *Barómetro de 2009*. Estudio número 2788. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2009.

3.3-. Participación y colaboración ciudadana con las ONGD

Si es cierto que en los últimos años los ciudadanos están más sensibilizados con los problemas sociales o medioambientales, es lógico pensar que destinaran recursos y tiempo para ayudar a la comunidad. La CONGDE ha llevado a cabo una investigación para establecer la evolución de los recursos humanos en cooperación desde el año 1995 hasta el 2003, obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 14-. Comparación de recursos humanos en coop. internacional en España¹⁵⁵
Años 1995-1999-2003**

	1995	1999		2003	
	Nº	Nº	Var. % 95-99	Nº	Var. % 99-03
Personal remunerado	1.600	2.418	51%	3.536	46%
% total personal	11%	15%		13%	
Personal voluntario	12.413	13.703	10%	22.844	67%
TOTAL GENERAL	14.013	16.121	15%	26.380	64%

Fuente: CONGDE, 2005.¹⁵⁶

En la figura 14 se observa un aumento en el número de voluntarios que destinan parte de su tiempo libre o pagan una cuota para colaborar con una ONGD. Este hecho es un síntoma de la sensibilización del ciudadano hacia determinados problemas sociales y a la identificación de éste con los valores de las ONGD, como la solidaridad o la igualdad social, entre otros.

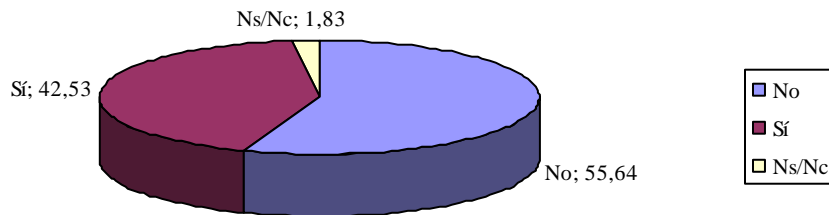
El “Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: así nos ven”,¹⁵⁷ también profundiza en la participación y colaboración de la ciudadanía en las ONGD. Así, en la figura 15 se exponen los resultados obtenidos de preguntar a los ciudadanos si han colaborado con alguna ONGD -año 2005-.

¹⁵⁵ De este gráfico quedan excluidas Cáritas, Cruz Roja y Liga española de la educación y la cultura popular. A pesar de ello, estos datos son útiles para comprobar el aumento progresivo del número de voluntarios que trabajan en alguna ONG de desarrollo en España.

¹⁵⁶ CONGDE. *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD-2004*. Madrid: Coordinadora de ONG para el desarrollo en España, 2005a.

¹⁵⁷ La metodología de este estudio incluye técnicas cuantitativas y cualitativas. La fase cuantitativa se elaboró mediante una encuesta estadística (cuestionario). La encuesta se realizó telefónicamente a población mayor de 18 años de todo el territorio estatal. El tamaño muestral es de 800 casos, representativo de la población en términos territoriales (tamaño de hábitat y zona territorial) y por cuotas de sexo y edad. Este tamaño muestral, con un muestreo aleatorio simple, supone un margen de error de +-3,5% para un nivel de confianza del 95,5%. Las encuestas se realizaron entre el 8 de marzo y el 31 de marzo de 2005. La parte caritativa se conforma mediante cuatro grupos de discusión, en los que se concretan dos espacios principales: voluntarios y no voluntarios. CONGDE. *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: así nos ven*. Madrid: Coordinadora de ONG para el desarrollo en España, 2005b.

Figura 15-. ¿Ha colaborado en el último año con alguna ONGD?
Distribución porcentual

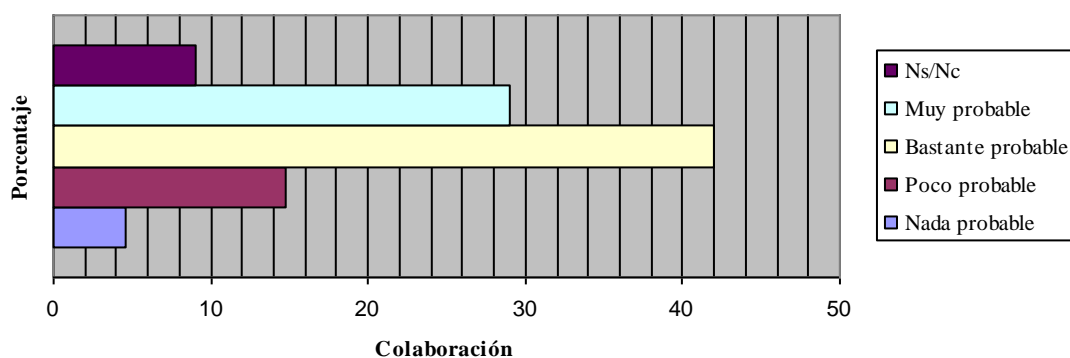


Fuente: CONGDE, 2005.¹⁵⁸

Según este estudio, en el año 2005 un 55,64% de ciudadanos españoles no colaboraron con ninguna ONGD, frente a un 42,53% que sí lo hicieron. Ante estas cifras hay que destacar que no existen datos externos al sector sobre la participación y colaboración de la ciudadanía española en las ONGD, por lo que estas cifras son orientativas y no están contrastadas rigurosamente.

A pesar de que el porcentaje de ciudadanos que afirman que no han colaborado con alguna ONGD en el año 2005 supera al porcentaje de ciudadanos que afirman haber colaborado, hay que destacar que, ante la pregunta ¿colaborará o volverá a colaborar con una ONGD en el futuro?, la mayor parte de los ciudadanos afirmaron que es muy probable o bastante probable que lo hagan.

Figura 16-. ¿Considera muy probable, bastante, poco o nada probable colaborar o volver a colaborar con una ONGD en el futuro?
Distribución porcentual



Fuente: CONGDE, 2005.¹⁵⁹

¹⁵⁸ CONGDE., 2005a. p. 55.

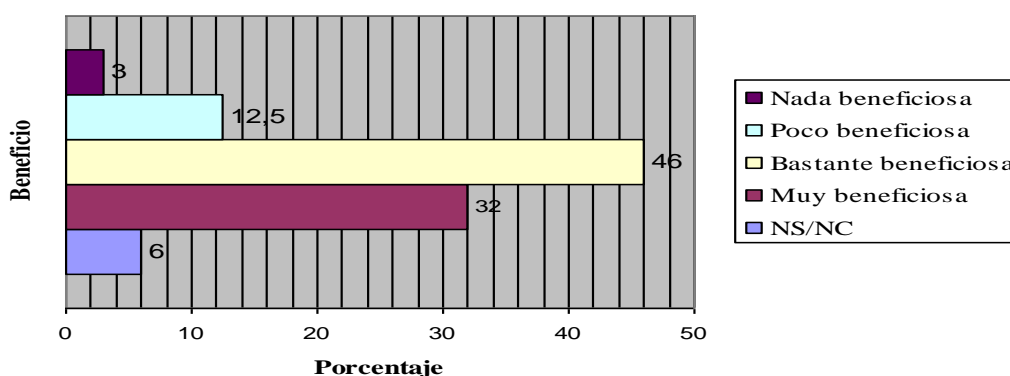
¹⁵⁹ CONGDE., 2005a. p. 58.

Así pues, según el mencionado estudio, el número de ciudadanos españoles que en un futuro colaboren con una ONGD probablemente aumente. De todas maneras, hay que seguir teniendo en cuenta, que a falta de datos externos al sector, estas cifras y resultados son orientativos.

3.4-. Percepción social de las relaciones entre ONGD y empresas

Las valoraciones y opiniones de la población española en torno a las relaciones entre ONGD y empresas son cuestiones que pocas veces han sido objeto de estudios en profundidad. Cabe mencionar, en este sentido, alguna aproximación efectuada por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) -Barómetro de Mayo de 2001- o el Sondeo sobre la Juventud española (primera oleada), estudio 2482 de marzo de 2003. No obstante, el estudio más detallado en este sentido vuelve a ser el “Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: así nos ven”, en el que se pone de manifiesto que los ciudadanos consideran beneficiosas la existencia de relaciones entre empresas y ONGD.

Figura 17-. Las ONGD y las empresas privadas establecen acuerdos de colaboración. En su opinión, ¿dicha relación es para las ONGD...?

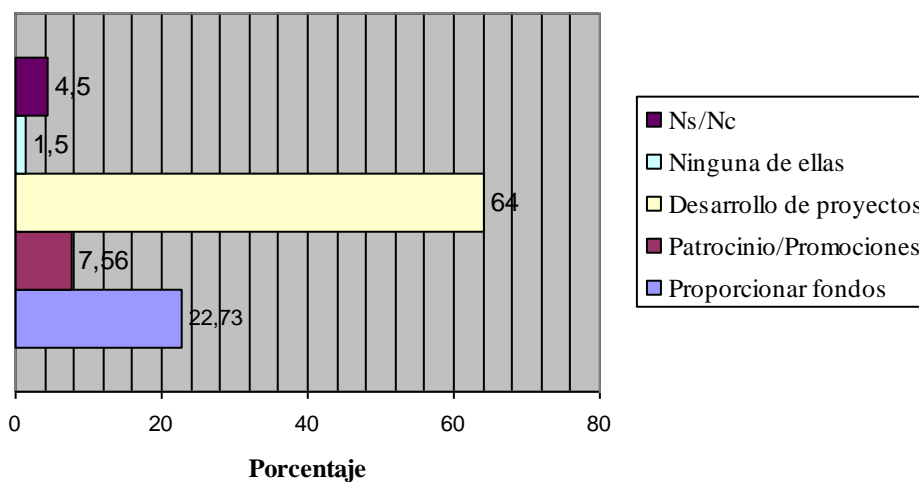


Fuente: CONGDE, 2005. ¹⁶⁰

Según la figura anterior, la mayor parte de los ciudadanos consideran dicha relación “muy beneficiosa” o “bastante beneficiosa”. Con el fin de avanzar en la opinión de la ciudadanía sobre este asunto, en el “Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: así nos ven” se plantearon, entre las personas encuestadas, algunas alternativas de colaboración entre empresa y ONGD con el fin de conocer sus preferencias.

¹⁶⁰ CONGDE., 2005a. p. 50.

Figura 18.- ¿Cuál de las siguientes formas de colaboración cree usted que debería promoverse entre empresas y ONGD? Distribución porcentual



Fuente: CONGDE, 2005.¹⁶¹

Como se observa en la figura 18, un 64% de las respuestas se decantan por la opción “desarrollo de proyectos”, frente a un 22,73% que elige “proporcionar fondos”. La colaboración vía patrocinio/promociones recibe el 7,56% de las respuestas. Se constata, por lo tanto, que la búsqueda de alianzas y el trabajo conjunto de diversos tipos entre empresas y ONGD es valorado positivamente por la ciudadanía. Asimismo, la forma de colaboración empresa-ONGD mejor valorada es el desarrollo de proyectos conjuntos.

¹⁶¹ CONGDE., 2005a. p. 51.

4-. Ampliación del alcance del marketing tradicional

En este apartado se aborda la evolución del concepto de “marketing” y su progresiva ampliación a otros campos, especialmente el social, surgiendo de esta manera un marketing de causas sociales interesado en alcanzar un determinado bienestar -más que un beneficio comercial-, que estimula y facilita la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideren beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, frena o desincentiva aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales

4.1-. Evolución del concepto de “marketing”

La palabra “marketing”, de la que no existe una adaptación a la lengua española, ya que el Diccionario de la Real Academia Española la incluye como voz inglesa,¹⁶² es utilizada tanto en el campo académico como en el profesional y tiene un amplio reconocimiento internacional. La actividad de comercialización o de intercambio de bienes y servicios es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano al relacionarse con los demás. Pero esta actividad, con el transcurso de los años y el incremento de la complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando tanto en la forma de entenderla como de practicarla, hasta convertirse en una disciplina analizada y estudiada sistemáticamente. El marketing es una disciplina joven, con un desarrollo científico reciente, que ha estado caracterizada por múltiples intentos de definición de su naturaleza y alcance.

Década de los sesenta

La mayor parte de las definiciones sobre el concepto “marketing” de la década de los sesenta del siglo XX se centran en señalar los intercambios económicos que se producían en las operaciones de marketing. Un buen ejemplo es la definición de la American Marketing Association realizada en 1960 que afirma que el marketing es “*the performance of business activities that direct the flow of goods and services to the consumer*”.¹⁶³ Otro ejemplo es la definición de Stanton, que afirmaba que el marketing “es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios y promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los

¹⁶² Palabras como “mercadotecnia” o “comercialización” no han tenido una gran aceptación en nuestro país.

¹⁶³ “es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario”. Traducción al castellano realizada por la autora. ALEXANDER, R. S. *Committee on Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: AMA, 1960.

consumidores actuales o potenciales”.¹⁶⁴ Pero ya en la misma década, el concepto “marketing” empezó a ampliarse. La primera definición que abre posibilidades a su aplicación en otros campos fue la dada por el *staff* de marketing de la Universidad de Ohio, en 1965, en la que se consideraba al marketing como un proceso social.¹⁶⁵

Década de los setenta

A comienzos de la década de los setenta surge, según autores como Hunt y Kotler, la llamada crisis de identidad del marketing,¹⁶⁶ que se basa, precisamente, en un debate sobre la ampliación de la definición. Se generaron así dos corrientes de pensamiento claramente diferenciadas:

1. Una corriente que apoyaba la expansión del alcance del marketing, abanderada, en sus comienzos, por autores como Kotler y Levy, quienes, en 1969, afirmaban que el concepto de marketing debe dar cabida a organizaciones distintas a la empresa.¹⁶⁷ Según Kotler, “*the broadening movement is an effort to free the marketing paradigm from the narrow confines of commercial marketing and to show its application to a for larger number of contexts in which exchange and relationship take place*”.¹⁶⁸ Dos años más tarde, en 1971, Kotler y Zaltman introducen y definen el concepto de “marketing social”, ampliando, de esta manera, el alcance del marketing a las causas sociales.¹⁶⁹
2. Otra corriente, contraria a la expansión de los campos de aplicación del marketing, estaba claramente liderada por Luck. Según Luck, “*if marketing is so many things, then it is nothing*”.¹⁷⁰ Así, Luck defendió el desarrollo de las acciones de marketing

¹⁶⁴ STANTON, W, J. *Fundamentos del Marketing*. Madrid: Castillo, 1969.

¹⁶⁵ MARKETING STAFF OF THE OHIO STATE UNIVERSITY. “A Statement of Marketing Philosophy”. *Journal of Marketing*, 29, 1. 1965, p. 43-44.

¹⁶⁶ Véase FOX, K.P.; KOTLER, P. “The Marketing of Social Causes: The First Ten Years”. *Journal Of Marketing*, 44, 4, 1980. p. 24-33.; Véase HUNT, S. D. “The Nature and Scope of Marketing”. *Journal of Marketing*, 40, 3. 1976. p. 17-28.

¹⁶⁷ KOTLER, P.; LEVY, S. “Broadening the Concept of Marketing”. *Journal of Marketing*, 33, 1. 1969. p. 10-15.

¹⁶⁸ “el movimiento de ampliación del marketing es un esfuerzo por liberar al marketing de los estrechos límites del marketing comercial. Además, el movimiento de ampliación del marketing muestra la aplicación del marketing a un amplio número de contextos en los que tienen lugar el intercambio y las relaciones comerciales”. Traducción al castellano realizada por la autora. KOTLER, P. “The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the history of marketing thought”. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24, 4. 2005. p. 114.

¹⁶⁹ KOTLER, P.; ZALTMAN, G. “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”. *Journal of Marketing*, 35, 3. 1971. p. 3-12.

¹⁷⁰ “si el marketing es muchas cosas, entonces no es nada”. Traducción al castellano realizada por la autora. LUCK, D. “Broadening the Concept of Marketing: Too Far”. *Journal of Marketing*, 33. 1969. p. 53-55.

exclusivamente en las transacciones del mercado donde existiera una contraprestación monetaria a cambio del bien recibido.

Ya a finales de la década de los setenta, las definiciones sobre el concepto de marketing se ampliaron a otros tipos de organizaciones y empezaron a referirse a las relaciones de intercambio, sin especificar su naturaleza económica. El consenso general entre los autores fue, pues, el de aceptar la extensión del marketing hacia otros campos de aplicación, tal y como lo expone Kotler cuando afirma que:

*the invasion of marketing into the noncommercial arena has been a drama laden with setbacks, oppositions, and victories, but the general consensus is that broadening marketing has been good for marketing and good for the areas that marketing has invaded.*¹⁷¹

Entre las definiciones de marketing en las que ya se observa que esta disciplina se ha extendido hacia otros ámbitos de actuación destaca la de Kotler, en la obra Dirección de Mercadotecnia, donde afirma que el marketing “es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”,¹⁷² pero sin especificar qué tipo de intercambios.

Década de los ochenta y noventa

En las décadas de los ochenta y noventa este debate sobre la ampliación o no del concepto de marketing siguió teniendo detractores y defensores, aunque las evidencias -son comunes los programas de marketing social y marketing con causa y la literatura existente sobre el tema-, finalmente han jugado a favor de los defensores de la ampliación del campo de actuación del marketing tradicional. Así, hoy se acepta mayoritariamente que “las dos principales aportaciones de los partidarios de la ampliación del concepto de marketing son, por un lado, que no hace falta exigir fines lucrativos en los intercambios y, por el otro, la inclusión de las ideas, además de los bienes y servicios, como objeto del marketing”.¹⁷³

Ya en la década de los noventa, Kotler propone una definición de marketing en la que afirma que esta disciplina es “un proceso social y de gestión por el cual dos individuos y

¹⁷¹ “la invasión del marketing en el sector no lucrativo ha sido un debate con oposición, pero el consenso general es que la ampliación del marketing hacia otros ámbitos de actuación ha sido bueno para el marketing y bueno para las áreas hacia las que el marketing se ha extendido”. Traducción al castellano realizada por la autora. KOTLER, P., 2005. p. 115.

¹⁷² KOTLER, P. *Dirección de mercadotecnia*. México: Diana, 1974.

¹⁷³ SANTESMASES, M. *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide, 1999. p. 67.

grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor con otros”.¹⁷⁴ Así pues, como se puede observar, el concepto de marketing tradicional se ha expandido, entre otros ámbitos, hacia posiciones de marketing más sociales, surgiendo así un tipo de marketing cuya finalidad es relacionar los productos o servicios de una empresa o entidad pública con causas sociales que ayuden al bienestar de la sociedad. Este enriquecimiento en la formulación del concepto de marketing se refleja en las aportaciones de Kotler y Armstrong, quienes afirman que existen cinco orientaciones filosóficas o enfoques según las cuales las organizaciones desarrollan sus actividades mercadotécnicas: enfoque de producción, de producto, de venta, de marketing y de marketing social.¹⁷⁵

1. La primera orientación filosófica se identifica con el concepto de producción. Dicho concepto es uno de los más antiguos en la dirección de los intercambios y sostiene que “los consumidores favorecerán aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste”.¹⁷⁶ Así, el eje del negocio es la fábrica, y se trata más bien de hacer productos que de hacer clientes.
2. Otro sector de empresas se guía por el enfoque de producto, que sostiene que “los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados. Los directivos de las empresas con enfoque de producto centrarán sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo”.¹⁷⁷
3. La tercera de estas filosofías es el concepto de venta, que asume que “el consumidor típico tiene unos hábitos y reticencias ante una adquisición y debe ser estimulado para que compre más, con una amplia gama de herramientas de venta y promoción para estimular los mercados”.¹⁷⁸ Este concepto o orientación filosófica se suele aplicar, sobretudo, en bienes no buscados o que los consumidores no compran normalmente, además de practicarse en el área de lo no lucrativo.
4. Kotler y Armstrong proponen, como cuarta orientación, el enfoque de marketing. Dicho concepto sostiene que “la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los

¹⁷⁴ KOTLER, P. *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall, 1995. p. 6.

¹⁷⁵ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 1991.

¹⁷⁶ KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Introducción al marketing*. Madrid: Prentice-Hall, 2000. p. 11.

¹⁷⁷ KOTLER, P. ARMSTRONG, G., 2000. p. 12.

¹⁷⁸ KOTLER, P. ARMSTRONG, G., 2000. p. 13.

satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia”¹⁷⁹.

Así, el enfoque marketing se centra en las necesidades del comprador.

5. Y finalmente, la quinta orientación filosófica es el concepto de marketing social. Según Kotler y Armstrong, este concepto es el más moderno de entre las cinco filosofías¹⁸⁰ y presupone que:

la tarea de las organizaciones es identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, satisfacerlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.¹⁸¹

Como se puede observar, el lenguaje especializado del marketing se caracteriza por ser un lenguaje en curso de elaboración. Los numerosos intentos de definición del término y las controversias académicas, se explican por el proceso de evolución en el que se encuentra esta disciplina, que aún no cuenta con un siglo de antigüedad. Además, el marketing se está desarrollando en nuevos contextos de aplicación, diferentes a la tradicional área económico-empresarial, generando nuevos términos y ampliaciones semánticas como marketing social o marketing con causa, que se trataran a continuación. Si bien esta investigación se centra en el marketing con causa, es necesario dedicar un pequeño apartado al marketing social, puesto que es una disciplina que surgió años antes de la aparición del marketing con causa y porque existen considerables similitudes entre ellas.

4.2-. Marketing social

En este capítulo se expone la evolución histórica del concepto de marketing social teniendo en cuenta la multitud de definiciones que, tanto autores nacionales como internacionales, han dado a esta disciplina. Así, para poder observar el desarrollo del concepto de marketing social, se establecerá una evolución cronológica de las definiciones formuladas. Finalmente, para completar esta parte del estudio, se analizaran los objetivos del marketing social y se enumeraran las principales causas sociales tratadas en este tipo de estrategias.

¹⁷⁹ KOTLER, P. ARMSTRONG, G., 2000. p. 15.

¹⁸⁰ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., 1991.

¹⁸¹ KOTLER, P. ARMSTRONG, G., 2000. p. 21.

4.2.1-. Evolución histórica del concepto de marketing social

El marketing social no es un fenómeno nuevo. De hecho, existen precedentes de lo que hoy llamaríamos “campañas sociales” desde muy antiguo. Tal y como afirman Kotler y Roberto:

ya en la antigua Grecia y en Roma se lanzaron campañas para liberar a los esclavos. Durante la Revolución Industrial en Inglaterra se llevaron a cabo campañas para evadir la prisión por deudas, conceder derechos de voto a las mujeres y abolir el trabajo de los niños. La América colonial fue también escenario de numerosas campañas. En 1721, Cotton Mather intentó convencer a los ciudadanos de Boston, en lo que entonces era la Colonia de la Bahía de Massachussets, de que aceptasen las vacunaciones para detener una epidemia de viruela. [...]. Las campañas más notables de reforma social en la América de siglo XIX comprendieron el movimiento por la abolición de la esclavitud, los movimientos por la prohibición y moderación en la bebida, el movimiento de las sufragistas y un movimiento para conseguir que el Gobierno Federal regulase la calidad de los alimentos y de los productos farmacéuticos.¹⁸²

A pesar de estos precedentes, no fue hasta mediados del siglo XX cuando se empezó a estudiar de una manera sistemática el marketing social, aunque sin llegar nunca a definirlo como tal. El ejemplo más significativo lo encontramos en un artículo del año 1951, en el que Wiebe, de forma pionera se preguntó: “*Why can't you sell brotherhood and rational thinking like you sell soap?*”¹⁸³ No obstante, Wiebe no llegó nunca a formular una definición de marketing social, quizá porque su planteamiento se centró solamente en aspectos comunicativos. Wiebe se preguntaba porqué los vendedores de productos de consumo eran generalmente eficaces, mientras que los vendedores de causas sociales eran generalmente ineficaces.

Década de los setenta

No fue hasta 1971 que el término “marketing social” fue acuñado por primera vez, refiriéndose al uso de los principios y técnicas del marketing para hacer progresar una idea o una conducta sociales. Así, Kotler y Zaltman intentan la primera definición de marketing social en la literatura especializada, donde la naturaleza del producto intercambiado, entendida como bienes y servicios con valor económico, pasa a incluir cualquier otro tipo de valor, como las ideas o los bienes y servicios con valor de mercado. El objetivo perseguido por el intercambio pasa, de centrarse en el beneficio, a

¹⁸² KOTLER, P.; ROBERTO, E. *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid. Díaz de Santos, 1992. p. 5-6.

¹⁸³ “¿Por qué no puede venderse la solidaridad como se vende el jabón?”. Traducción al castellano realizada por la autora. WIEBE, G. D. “Merchandising commodities and Citizenship on Television”. *Public Opinion Quarterly*, 15, 4. 1951. p. 680.

considerar cualquier otro tipo de contraprestación, como los fines sociales, y el público objetivo evoluciona desde el consumidor a cualquier otro público que se relacione con la organización. Así, estos autores definen el marketing social como:

*the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution and marketing research.*¹⁸⁴

Kotler y Zaltman establecen que el elemento clave que diferencia el marketing social de otras actividades del marketing es el producto, ya que en este caso se trata de promover una idea social. A pesar del paso del tiempo y del inevitable desarrollo de la disciplina, esta definición sigue siendo ampliamente aceptada. De todas maneras, a partir de esta primera definición de marketing social, y a pesar de su alta aceptación, han aparecido otras definiciones que recogen matices interesantes y que amplían esta primera aproximación, fruto de la creciente importancia que ha despertado esta disciplina a lo largo de las últimas décadas.

Década de los ochenta y noventa

Las principales definiciones existentes sobre marketing social en la década de los ochenta vienen de la mano de Kotler, quién hace una clara referencia a que el marketing social estimula cambios en la conducta o en el comportamiento de los ciudadanos. Así, en 1989 Kotler y Roberto definen el marketing social como:

una estrategia para cambiar la conducta, que combina los mejores elementos de los planteamientos tradicionales de cambio social con una planificación integrada y un marco de acción, utiliza los avances en la tecnología de las comunicaciones y las habilidades de marketing.¹⁸⁵

Como se observa, en esta definición se menciona “cambio de conducta” y se deja entrever que el marketing social está orientado a aumentar la aceptación de una idea o práctica social -aunque todavía no se explicita el objetivo de cambio de conducta o de comportamiento-.

La mayor parte de las definiciones de la década de los noventa ya incluyen, de manera específica, que el marketing social es una estrategia para modificar la conducta que

¹⁸⁴ “el diseño, implementación, y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing”. Traducción al castellano realizada por la autora. KOTLER, P.; ZALTMAN, G., 1971. p. 5.

¹⁸⁵ KOTLER, P.; ROBERTO, E. L., 1992. p. 29.

intenta mejorar el bienestar individual y social. Por ejemplo, Martín hace énfasis en la modificación de la conducta al afirmar que:

el marketing social se basa en estrategias de cambio social voluntario y tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma.¹⁸⁶

Santesmases, por su parte, confirma que el marketing social intenta estimular un cambio social, ya que persigue facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideren beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales.¹⁸⁷ También Andreasen, en la década de los noventa, hace referencia al cambio social que intentan provocar los programas de marketing social al afirmar que:

*Social marketing is the adaptation of commercial marketing technologies to programs designed to influence the voluntary behavior of target audiences to improve their personal welfare and that of the society of which they are a part.*¹⁸⁸

En esta definición de Andreasen, además de afirmar -como los otros autores mencionados-, que el objetivo del marketing social es influir o modificar el comportamiento de los destinatarios para mejorar su bienestar, también menciona el “comportamiento voluntario” de los destinatarios. Esta aportación se desarrollaría años después, en la mayor parte de las definiciones sobre marketing social de principios del siglo XXI.

Principios del siglo XXI

Todas las definiciones de finales del siglo XX y de principios del XXI ya incluyen, de manera específica, el hecho de que el marketing social estimula y facilita la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideren beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales. Además, en la mayor parte de estas definiciones, se menciona la voluntariedad de los cambios de conducta que promueve el

¹⁸⁶ MARTÍN, E. *Marketing*. Barcelona: Ariel, 1993.

¹⁸⁷ SANTESMASES, M. *Términos de Marketing. Diccionario – Base de datos*. Madrid: Pirámide, 1996.

¹⁸⁸ “el marketing social es la aplicación de las tecnologías del marketing comercial a programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de los destinatarios y para mejorar su bienestar personal así como el de la sociedad”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R. “Social Marketing: Its Definition and Domain”. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13, 1. 1994. p. 110.

marketing social. Así, por ejemplo, el centro de investigación National Social Marketing Centre For Excellence, cuyo objetivo es establecer e incrementar el conocimiento y el uso de un marketing social efectivo en el Reino Unido, tanto nivel local, como regional y nacional, define el marketing social como:

*A systematic process that can be phased to address short, medium and long-term issues. It utilises a range of marketing concepts and techniques (a marketing mix) and its primary aim is to achieve a particular social good (rather than commercial benefit) with specific behavioural goals clearly identified and targeted.*¹⁸⁹

También Kotler, Roberto y Lee mencionan el carácter voluntario de los cambios de conducta promovidos en las campañas de marketing social cuando afirman que:

*the use of marketing principles and techniques to influence a target audience to voluntarily accept, reject, modify or abandon a behaviour for the benefit of individuals, groups or society as a whole.*¹⁹⁰

Dicho cambio, según los autores, ha de ser promovido en términos de voluntariedad, no legales, económicos o coercitivos y en muchos casos no se puede prometer a los potenciales adoptantes un beneficio directo o inmediato como respuesta a su cambio de comportamiento. También Leal, por su parte, explicita el marketing social en términos de voluntariedad cuando afirma que es:

la aplicación de técnicas comerciales de marketing para beneficiar a la sociedad. Su objetivo es producir cambios voluntarios en el comportamiento a través del conocimiento de las necesidades, deseos y barreras percibidas por el público objetivo: la sociedad o parte de ella.¹⁹¹

Otras aportaciones relevantes nos vienen de autores como Weinreich, quien no solamente afirma que el marketing social es “*the use of commercial marketing techniques to promote the adoption of a behavior that will improve the health or well-being of the*

¹⁸⁹ “el proceso sistemático que se desarrolla por etapas a corto, medio y largo plazo, que utiliza un amplio rango de conceptos y categorías de marketing (marketing mix) y su principal objetivo es alcanzar un bien social (más que un beneficio comercial) claramente identificado”. Traducción al castellano realizada por la autora. NATIONAL SOCIAL MARKETING CENTRE FOR EXCELLENCE. *Social Marketing Pocket Guide*. London: National Consumer Council, 2005. p. 30.

¹⁹⁰ “el uso de los principios y técnicas del marketing para influir en el público objetivo para que acepte voluntariamente, rechace, modifique o abandone un comportamiento para el beneficio de individuos, grupos o la sociedad en su conjunto.” Traducción al castellano realizada por la autora. KOTLER, P.; ROBERTO, E.; LEE, N. *Social marketing: Improving the quality of life*. California: Sage Publications, 2002. p. 5.

¹⁹¹ LEAL, A., 2000. p. 36.

target audience or of society as a whole”,¹⁹² (es decir, reafirma la teoría de que el marketing social estimula y facilita la aceptación de ideas o comportamientos sociales), sino que además añade que las tradicionales 4P’s del marketing comercial -*Product, Price, Place and Promotion*- se deben ampliar para adaptarse al marketing social, añadiéndose así otras P’s como *Publics, Partnership, Policy y Purse Strings*, entre otras.¹⁹³ Así:

- 1-. Por *Publics*, se entienden los públicos externos e internos que participan en el programa de marketing social.
- 2-. Por *Partnership* se entiende la unión de esfuerzos y recursos por parte de diversas organizaciones para identificar vías en las que trabajar conjuntamente.
- 3-. Por *Policy*, se entiende la colaboración que puede ofrecernos la administración a la hora de intentar cambiar o reducir ciertas conductas o hábitos negativos.
- 4-. Y, por último, el concepto *Purse Strings* se refiere a la ampliación de las fuentes de financiación que se da en los programas de marketing social ante las posibles fuentes de financiación de los programas de marketing tradicionales.

Estas aportaciones de Weinreich son muy interesantes en la medida que intentan demostrar que los fundamentos del marketing comercial tradicional y las cuatro P’s de producto, precio, promoción y distribución hay que ampliarlas cuando se hace referencia al marketing social. Esta ampliación también se refleja en las aportaciones de diversos autores posteriores, como Pérez, que afirma que las siete P’s del marketing social son el producto, el precio, la plaza, la promoción, el personal, la presentación y el proceso,¹⁹⁴ modificando de esta manera las primeras aportaciones de Weinreich. Asimismo, también en el estudio *Social Marketing Pocket Guide*, llevado a cabo por el National Social Marketing Centre for Excellence en 2005, se afirma que en el marketing social pueden ser identificadas otras P’s que van más allá de las tradicionales cuatro P’s del marketing tradicional.¹⁹⁵

El marketing social es, pues, una ampliación del concepto de marketing comercial tradicional que surge, entre otros motivos, porque las tendencias de mercado aparecidas

¹⁹² “el uso de técnicas comerciales de marketing para promocionar la adopción de un comportamiento que mejore la salud o el bienestar de la audiencia o la sociedad en su conjunto”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEINREICH, N. *Hands-On Social Marketing. A Step by Step Guide*. California: Sage Publications, 1999. p. 3.

¹⁹³ WEINREICH, N., 1999. p. 9.

¹⁹⁴ PÉREZ, L. A. *Marketing social. Teoría y práctica*. México: Pearson Educación, 2004. p. 345.

¹⁹⁵ NATIONAL SOCIAL MARKETING CENTRE FOR EXCELLENCE., 2005. p. 42.

en los últimos años hacen que las estrategias de marketing orientadas al producto sean cada vez más complejas y, por ello, las empresas recurren a factores adicionales al propio producto, que le aportan un valor diferencial, a fin de atraer al consumidor y conseguir fidelizarle. Esta afirmación la pone de relieve la Fundación Empresa y Sociedad -figura 19-, que pone de manifiesto que actualmente existe una gran presión de precios, mayor competencia en todos los mercados, menor diferenciación de las características físicas de los productos y mayor exigencia por parte del consumidor a las empresas.

Figura 19-. Marketing social: búsqueda de elementos de diferenciación



Fuente: FUNDACIÓN EMPRESAY SOCIEDAD, 1999.¹⁹⁶

4.2.2-. Tipos de causas en el marketing social

Existe un número ilimitado de cuestiones y causas sociales que podrían atraer una acción social aunque, en la práctica, las causas utilizadas en los programas de marketing social suelen ser similares y, por ello, se podrían englobar bajo unos mismos grupos. Con el objetivo de clasificar las numerosas causas que se han llevado a cabo en programas de marketing social a lo largo de los últimos años, Kotler, Roberto y Lee han elaborado la siguiente tabla, que clasifica las 50 causas más utilizadas y las clasifica en cuatro grandes grupos: cuidado de la salud, prevención de daños y prejuicios, protección del medioambiente e involucración en la comunidad.

¹⁹⁶ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 18.

Figura 20-. 50 Major Issues Social Marketing Can Benefit

For improved Health	Tobacco use Heavy/binge drinking Alcohol use during pregnancy Physical inactivity Teen Pregnancy Sexually transmitted diseases Fat intake Fruit and vegetable intake High cholesterol Obesity Breastfeeding	Breast cancer Prostate cancer Colon cancer Osteoporosis Folic acid to prevent birth defects Immunizations Skin cancer Oral health Diabetes Blood pressure Eating disorders
For Injury Prevention	Drinking and driving Other traffic accidents Seat belts Booster seats Suicide Sexual assault	Drowning Domestic Violence Gun Storage Fires Falls Household and other poisons
To Protect the Environment	Waste reduction: reduce, reuse, recycle Wildlife habitat protection Forest destruction Toxic fertilizers and pesticides Water conservation Air pollution from automobiles Air pollution from other sources	Composting garbage and yard waste Unintentional fires Conserving energy Litter Watersheds Acid rain
For Community Involvement	Organ donation Blood Donation Voting	

Fuente: KOTLER, P.; ROBERTO, N.; LEE, N., 2002.¹⁹⁷

Según la figura 20, algunas de las causas más utilizadas en el marketing social están relacionadas con cuidado de la salud -tabaquismo, alcoholismo, prácticas sexuales y alimentación-, la prevención de daños y perjuicios -cómo evitar accidentes de tráfico, uso de los cinturones de seguridad, violencia doméstica y prevención de enfermedades-, protección del medio ambiente -la destrucción de la masa boscosa, prevención de incendios, el fomento del reciclaje, el uso de pesticidas, la conservación del agua o la polución del aire- y, por último, la involucración en la comunidad -con acciones como la donación de órganos o la donación de sangre, entre otras-. Aún así, las campañas de marketing social pueden tratar estas causas y otras aquí no planteadas, hecho que confirma que las causas tratadas en los programas de marketing con causa son ilimitadas, adaptándose a las necesidades existentes en la sociedad.

¹⁹⁷ KOTLER, P.; ROBERTO, E.; LEE, N., 2002. p. 15-16.

4.2.3-. *Objetivos del marketing social*

Como afirman Kotler y Roberto, algunas campañas de cambio social “tienen el objetivo limitado de proporcionar nueva información a las personas y de elevar su conocimiento respecto a cierto objetivo deseado, aportándoles un cambio en su conocimiento respecto a él”.¹⁹⁸ Serían las campañas de información o educación pública como, por ejemplo, informar sobre cómo evitar la exposición al virus del SIDA, informar sobre los peligros de una exposición prolongada a los rayos del sol o explicar el valor nutritivo de los alimentos.

Otra clase de programas busca “persuadir a un número máximo de individuos a que realicen un acto o práctica específica en un tiempo dado”¹⁹⁹ como, por ejemplo, aquellas campañas creadas para persuadir a la gente a vacunarse contra una enfermedad, a donar sangre, a votar en un referéndum o a realizar una prueba para la detección temprana del cáncer.

Otro tipo de campañas intentan cambiar comportamientos nocivos, es decir, tratan de inducir o ayudar a las personas a cambiar algún aspecto de su comportamiento que pueda beneficiarles como, por ejemplo, reducir el consumo de alcohol, mejorar la dieta alimenticia o abandonar el hábito de fumar.

Y otro tipo de campañas “comprende la alteración de creencias o valores profundamente sentidos”²⁰⁰ como, por ejemplo, las campañas creadas para alterar las ideas de las personas respecto al aborto o al control de nacimientos o para desarraigar la intolerancia o los prejuicios en general.

Las campañas de marketing social han aumentado considerablemente estos últimos años en el estado español. Ello no es más que un reflejo del creciente interés que las causas sociales están experimentando en España, probablemente unido al progresivo desarrollo económico y social de los últimos años. De hecho, las causas sociales y la existencia de grupos de individuos que luchan por ellas es uno de los elementos más característicos de las sociedades desarrolladas actuales.²⁰¹ A pesar de este aumento de las campañas de marketing social, todavía hoy no existe un proceso sistemático que compruebe y valore

¹⁹⁸ KOTLER, P.; ROBERTO, E., 1992. p. 21.

¹⁹⁹ KOTLER, P.; ROBERTO, E., 1992. p. 21.

²⁰⁰ KOTLER, P.; ROBERTO, E., 1992. p. 21.

²⁰¹ MOLINER, M. A. *Marketing social: la gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC, 1998. p. 38.

con precisión la efectividad de este tipo de campañas. Así, a pesar de esta falta de precisión en la comprobación de la efectividad de las campañas de marketing social, el rápido aumento de esta práctica ha ido unido a una mayor investigación sobre el tema, con lo que actualmente el marketing social ha alcanzado cierto grado de madurez teórica.²⁰² Aún así y a pesar de esta progresiva madurez teórica “hay, por supuesto, mucho todavía por hacer, tanto en la vertiente práctica como en la intelectual, para obtener el máximo potencial del marketing social”.²⁰³

²⁰² MOLINER, M. A., 1998. p. 38.

²⁰³ LEAL, A., 2000. p. 46.

PARTE II

MARCO CONCEPTUAL DEL MARKETING CON CAUSA

MARCO CONCEPTUAL DEL MARKETING CON CAUSA

En esta segunda parte del trabajo de investigación se profundiza específicamente en el concepto de marketing con causa, analizando su evolución a lo largo de los últimos años e intentando exponer la disparidad terminológica existente sobre este concepto. Para ello, se realiza una aproximación histórica al concepto de marketing con causa, analizando las principales definiciones que sobre esta disciplina se han realizado, desde sus orígenes hasta la actualidad. Asimismo, se expone y clarifica la actual confusión terminológica existente entre el marketing con causa y conceptos similares, como el marketing social y el marketing social corporativo. Finalmente, se exponen las principales ventajas e inconvenientes sobre este tipo de estrategias de marketing para obtener una visión más completa de lo que es y aporta esta estrategia de marketing.

1- Evolución y definición del concepto de marketing con causa

Tal y como se ha mencionado, son diversas las disciplinas surgidas a partir de la ampliación del marketing tradicional hacia temas sociales como el marketing social o el marketing con causa. En este capítulo se realiza una aproximación histórica al concepto de marketing con causa, analizando las principales definiciones que sobre esta disciplina se han realizado, desde sus orígenes hasta la actualidad. Asimismo, se expone y clarifica la actual confusión terminológica existente entre el marketing con causa y conceptos similares, como el marketing social y el marketing social corporativo.

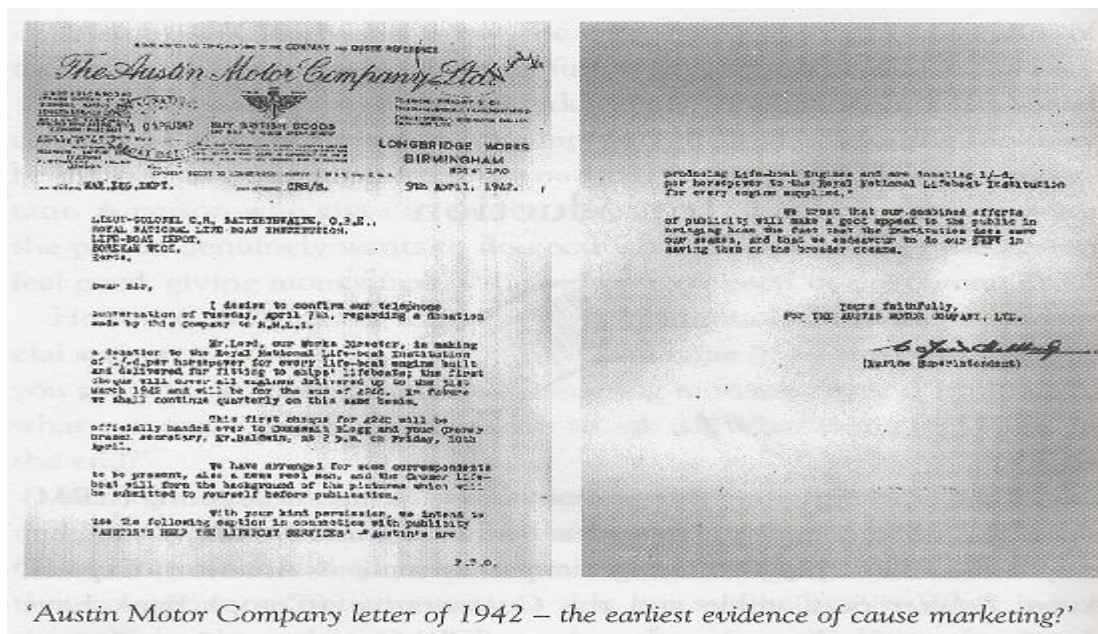
1.1- Origen del marketing con causa

Según Mirfin y Mawhinney, el concepto de marketing con causa no es un concepto nuevo para el mundo empresarial ni para las ONL, ya que “*early examples of Cause Related Marketing programmes date back to the last century*”.²⁰⁴ Similares aportaciones realizan Pringle y Thompson cuando afirman que “*we have evidence of marketers in the early part of the century carrying out what we today would see as Cause Related Marketing programmes*”.²⁰⁵ Así, ya en la primera mitad del siglo XIX se llevaron a cabo colaboraciones entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas, aunque es cierto que este tipo de prácticas todavía no estaban sistematizadas y no se las conocía con el nombre de marketing con causa. El ejemplo más significativo de marketing con causa encontrado es una carta, fechada en 1942, escrita por el director general de la compañía Austin Motor y enviada al Royal National Lifeboat Institution -ver figura 21.

²⁰⁴ “los primeros ejemplos de programas de marketing con causa datan del siglo pasado”. Traducción al castellano realizada por la autora. MIRFIN, V.; MAWHINNEY, A. “Cause for Thought. The development of Cause Related Marketing in the UK”. *International Journal of Market Research Society. Annual Conference*. UK, 2000.

²⁰⁵ “tenemos evidencias de que en la primera mitad del siglo se llevaron a cabo lo que hoy en día se denominaría programas de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. Introduction.

Figura 21-. Carta de la compañía Austin Motor al Royal National Lifeboat Institution



'Austin Motor Company letter of 1942 – the earliest evidence of cause marketing?'

*Austin Motor Company letter of 1942²⁰⁶
The earliest evidence of cause related marketing²⁰⁷*

Esta carta es la confirmación de las relaciones entre Austin Motor Company con el Royal National Lifeboat Institution, y que hoy en día se catalogarían en el marco del marketing con causa. En ella, la compañía se compromete a donar dinero por cada lancha de socorro que el Royal National Lifeboat Institution fabrique para salvar vidas. A cambio, la compañía Austin Motor Company podrá utilizar en su publicidad el icono de una lancha de socorro y el texto siguiente: “AUSTIN’S HELP THE LIFEBOAT SERVICES”. *Austin’s are producing lifeboats engines and are donating 1/-d per _____²⁰⁸ to the National Lifeboat Institution for every engine supplied’.*

A pesar de este y otros antecedentes, no ha sido hasta entrada la década de los ochenta del siglo XX cuando el marketing con causa se ha aplicado con una cierta asiduidad, sobretodo en los Estados Unidos.

La mayor parte de los autores consideran la primera campaña de marketing con causa la que llevó a cabo Jerry Wells, vicepresidente de American Express, quién formuló el

²⁰⁶ Ver ANEXO 1: Carta escrita por el director general de la compañía Austin Motor y enviada al Royal National Lifeboat Institution en 1942.

²⁰⁷ PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. Introducción.

²⁰⁸ El guión sustituye una palabra que no ha podido ser descifrada de la carta original, por encontrarse ésta en malas condiciones.

término *Cause Related Marketing* en 1982. En esta campaña, American Express “*would donate 5 cents to several arts organizations in San Francisco every time someone used an American Express card in the area and \$2 every time someone in the area became a member*”.²⁰⁹

El éxito de esta primera experiencia les indujo a replicar, en el año 1983, este modelo a todo el país. Para ello aprovecharon una causa con gran simbolismo en los Estados Unidos, como la restauración de la Estatua de la Libertad. En este caso,

*American Express promised to donate 1 cent for every transaction with the card anywhere in the United States, and \$1 for each new card issued during the last quarter of the year, to the foundation overseeing the renovation of Ellis Island and the Statue of Liberty.*²¹⁰

Con ello lograron no sólo una financiación mucho mayor que la que habrían proporcionado como meros mecenas de esta actividad, sino que además incrementaron las ventas de su producto un 28%, alcanzaron una notoriedad altamente positiva entre los ciudadanos y American Express fue considerada la empresa que mayor significación logró en el año del Bicentenario de los Estados Unidos.

En España fue Ramon Guardia uno de los primeros en aplicar las acciones de marketing con causa, a través de su empresa Valores & Marketing²¹¹ y, según Ramos y Perriáñez, “quién ha traducido la expresión *Cause Related Marketing* por marketing con causa en el año 1995”.²¹² Como se observa, la aplicación de acciones de marketing con causa en España es una actividad muy reciente -empezó en la década de los noventa- pero, según algunos autores, “con un crecimiento rápido e intenso, y con unas potencialidades de expansión extraordinarias”.²¹³ De hecho, fue a partir de 1995 y, en especial, a partir de la Navidad de 1998, que se caracterizó por la “solidaridad esponsorizada”, cuando

²⁰⁹ “La compañía dona 5 centavos a diversas organizaciones de arte de San Francisco cada vez que alguien use la tarjeta American Express y dona dos dólares por cada nuevo miembro”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R. “Profits for nonprofits: find a corporate partner”. *Harvard Business Review*, 74, 6. 1996. p. 48.

²¹⁰ “American Express se comprometió a donar 1 centavo por cada uso de la tarjeta en cualquier punto de los Estados Unidos, y un dólar por cada nueva tarjeta realizada durante el último cuarto del año, a la fundación que trabajaba en la restauración de la isla Ellis y en la restauración de la Estatua de la Libertad”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 49.

²¹¹ GUARDIA, R., 1998. p. 15-16.

²¹² RAMOS, J. A.; PERRIÁÑEZ, I. “Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social”. *Cuadernos de Gestión*, 3 núm. 1 y núm. 2. Universidad del País Vasco y de la Rioja, 2003. p. 69.

²¹³ GARCÍA, B., 2000. p. 18.

realmente se puede hablar de un verdadero *boom* de programas de marketing con causa en España. Antes de la llegada del marketing con causa a España las contribuciones empresariales a diversas causas aparecían de forma esporádica, principalmente atendiendo a emergencias o en épocas señaladas, como la Navidad.²¹⁴

Pese a la corta vida de este fenómeno en España, los ejemplos que se pueden citar son innumerables. Según García, entre las primeras iniciativas desarrolladas en nuestro país relacionadas con ONGD podemos destacar las siguientes: Manos Unidas con DHL, Ayuda en Acción con Airtel, varias ONGD con MRW y la Fundación Carreras con Mattel, aunque existen muchas más, como por ejemplo UNICEF con Ram, Médicos Sin Fronteras con Pepsi, varias ONGD con Fortuna, Medicus Mundi y General Óptica (recogida de gafas), varias ONG con el BCH (Fondo de Inversión solidario), varias ONG con Telépolis,²¹⁵ la Asociación Española contra el Cáncer y Ausonia y Cruz Roja y Danone, entre otros.

En estos pocos años de expansión en España ya se pueden observar algunos cambios en su evolución, así como su extensión prácticamente a todos los sectores económicos: financiero, comunicaciones, alimentación, juguetes, cosméticos, automóviles, etcétera.

1.2.- Evolución histórica de las definiciones sobre marketing con causa

Muchos han sido los autores que han intentado definir qué es el marketing con causa. Hay que tener en cuenta que es un concepto relativamente nuevo y difuso en España y todavía existe confusión sobre cuál es la definición más adecuada. Así pues, a continuación se describe una evolución del concepto de marketing con causa a lo largo de los últimos años, siendo sus primeras definiciones de finales de la década de los ochenta del siglo XX.

Década de los ochenta

La aparición del marketing con causa como objeto de estudio tiene lugar en 1988 con un artículo de Varadarajan y Menon en el *Journal of Marketing*,²¹⁶ aunque la consolidación de la investigación en esta estrategia no tiene lugar hasta la segunda mitad de los

²¹⁴ GALÁN, M. M.; GALERA, C.; VALERO, V. En: VÁZQUEZ, J. L.; PLACER, J. L. (eds.), 2002. p. 336.

²¹⁵ GARCÍA, B., 2000. p. 43.

²¹⁶ VARADARAJAN, P.; MENON, A. "Cause Related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy". *Journal of Marketing*, 52, 3. 1988. p. 58-74.

noventa. Según estos autores, el marketing con causa relaciona marcas con causas sociales y ONL y se define como *“the process of formulating and implementing marketing activities characterized by an offer from a firm to contribute to a designated cause when customers make purchases”*.²¹⁷ Aunque esta primera definición es todavía ampliamente aceptada, el concepto de marketing con causa se ha ido ampliando con los años, a partir de las aportaciones de otros autores.

Década de los noventa

A mediados de la década de los noventa, Kotler y Andreasen consideran el marketing con causa como *“any effort by a corporation to increase its own sales by contributing to the objectives of one or more nonprofit organizations”*.²¹⁸

El Business in the Community, organización que vela por el desarrollo del marketing con causa en el Reino Unido, lo considera como una actividad comercial en la que los negocios empresariales y las causas forman una asociación para comercializar una imagen, un producto o un servicio para beneficio mutuo.²¹⁹ Así, el Business in the Community no solamente remarca el beneficio que suponen este tipo de programas para la empresa, sino que también destaca el beneficio que supone para las ONL. Esta nueva aportación, en la que se refleja el “beneficio mutuo” que suponen los programas de marketing con causa, aparecerá en la mayor parte de las definiciones posteriores.

Ya a finales de la década de los noventa, Pringle y Thompson definen el marketing con causa *“as a strategic positioning and marketing tool which links a company or brand to a relevant social cause or issue, for mutual benefit”*.²²⁰ Como se puede observar, los autores también destacan el “beneficio mutuo” que suponen los programas de marketing con causa. Esta definición de Pringle y Thompson, sin embargo, aporta un matiz interesante, que viene a ampliar las definiciones sobre marketing con causa realizadas hasta el momento, añadiendo que este tipo de programas son una herramienta

²¹⁷ “el proceso de formulación e implementación de actividades de marketing que se caracterizan porque una empresa contribuye a una causa social concreta cuando los consumidores compran sus productos”. Traducción al castellano realizada por la autora. VARADARAJAN, P.; MENON, A., 1988. p. 60.

²¹⁸ “un esfuerzo empresarial por aumentar las ventas, contribuyendo además con los objetivos de una o más organizaciones no lucrativas”. Traducción al castellano realizada por la autora. KOTLER, P.; ANDREASEN, A. R., 1996. p. 304.

²¹⁹ BUSINESS IN THE COMMUNITY. *Cause Related Marketing Guidelines–Towards Excellence*. UK: Business in the Community, 1998.

²²⁰ “una herramienta estratégica de marketing y posicionamiento que vincula una empresa o marca a una causa social de interés, en una relación de beneficio mutuo”. Traducción al castellano realizada por la autora. PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. p. 3.

estratégica de marketing y que, por lo tanto, son una herramienta a largo plazo. Así, Pringle y Thompson afirman que:

*the distinctive characteristic of the true Cause Related Marketing is longevity. Charity promotions are by definition short-termist both in the actual period during which they occur and also in the attitude that underlines them. [...]. The Cause Related Marketing campaign is looking for a fundamental and long-term change both in brand image and in the approach to the tackling of an issue or a cause: it is strategic not tactical.*²²¹

Similares aportaciones realiza Adkins en su definición, quién también refleja la relación o *partnership* duradero que comportan este tipo de programas. Así, Adkins define el marketing con causa como *“a strategy that provides additional marketing opportunities for businesses and an additional fundraising tool for charities or causes. It can achieve the individual partner’s goals whilst at the same time making a significant positive impact on our wider community”*.²²²

Además de esta definición, Adkins realiza una aportación inédita a las definiciones anteriores, ya que no hace referencia al “beneficio mutuo” que suponen este tipo de programas, sino al “beneficio triple” que comporta esta estrategia de marketing. Esta autora afirma que *“cause related marketing is about a win:win:win scenario where the charity or cause and business win and indeed where the benefits also extend to consumers and other stakeholders”*.²²³ De esta manera, Adkins está afirmando que el marketing con causa no aporta solamente un “beneficio mutuo” entre empresas y causas, sino que además este beneficio es también para los consumidores. De esta manera, se afirma que el marketing con causa es beneficioso para todas las partes implicadas: empresa, ONL, consumidores y otros posibles públicos, estableciéndose así una relación de *win:win:win* entre todos los agentes sociales involucrados.

²²¹ “la característica distintiva de los programas de marketing con causa es la longevidad. Las promociones de caridad son por definición a corto plazo, tanto en su duración como en lo referente a la actitud con la que se organizan. Las campañas de marketing con causa, sin embargo, son a largo plazo, tanto en la imagen de marca como en el tratamiento de la causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. p. 102.

²²² “una estrategia que proporciona oportunidades adicionales de marketing para el negocio y una herramienta adicional de captación de fondos para la caridad o las causas. Consigue los objetivos particulares al mismo tiempo que un considerable impacto positivo en la comunidad”. Traducción al castellano realizada por la autora. ADKINS, S., 1999. p. 50.

²²³ “los programas de marketing con causa son un escenario “win:win:win” en dónde la caridad o causa y el negocio se benefician pero, además, estos beneficios también se extienden a los consumidores y a otros stakeholders”. Traducción al castellano realizada por la autora. ADKINS, S., 1999. p. 12.

Ya en España destaca la definición de Guardia, que afirma que el marketing con causa consiste “en proponer al consumidor que compre un determinado producto a cambio de que un porcentaje de ese dinero vaya destinado a un buen fin”.²²⁴ A pesar de esta definición, las aportaciones más completas que se han realizado en España sobre el marketing con causa y su evolución provienen de la Fundación Empresa y Sociedad. Según esta fundación, el marketing con causa es:

una vía para que las empresas manifiesten a la sociedad su grado de compromiso con los problemas sociales que más importan a sus clientes y les propongan vías fáciles de colaboración. El marketing con causa, además, hace partícipe al consumidor con una buena causa -directamente o colaborando con una organización social- a través de la compra de productos que reviertan una parte de su precio a la misma, mediante alianzas estratégicas con organizaciones sociales o un proyecto propio.²²⁵

Y, además,

las ventajas que reporta tanto a empresas (posicionamiento de marca, diferenciación de la competencia, captación de nuevos clientes, fidelización de los actuales) como a consumidores (posibilidad de colaborar fácilmente con una buena causa) y organizaciones sociales colaboradores (mayor notoriedad, difusión de la causa, recaudación de fondos) hacen que el marketing con causa sea una estrategia que, gestionada adecuadamente, conlleva beneficios para todas las partes implicadas.²²⁶

La definición que sobre marketing con causa propone esta fundación recoge las aportaciones de los autores anteriormente comentados, haciendo hincapié en el carácter duradero y estratégico de este tipo de programas y el “beneficio triple” que se establece en todas las partes implicadas.

Principios del siglo XXI

Ya entrado el siglo XXI, Marconi define el marketing con causa como “*the action through which a company, a nonprofit organization, or a similar entity markets an image, a product, a service, or a message for mutual benefit*”,²²⁷ recalcando de esta manera que los programas de marketing con causa pueden ser llevados a cabo por una empresa, por una ONL o entidad similar o por una asociación entre las dos. Además,

²²⁴ GUARDIA, R., 1998. p. 74.

²²⁵ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 7.

²²⁶ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 13.

²²⁷ “la acción en la cual una empresa, una organización no lucrativa o entidad similar gestionan una imagen, un producto, un servicio o un mensaje para beneficio mutuo”. Traducción al castellano realizada por la autora. MARCONI, J. *Cause marketing: build your image and bottom line through socially responsible partnerships, programs and events*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2002. p. 3.

según esta definición, las campañas de marketing con causa pueden referirse tanto a productos tangibles como a servicios y otros tipos de bienes.

En esta época, encontramos en España algunos autores que, en contra de lo expuesto hasta el momento, consideran que el marketing con causa no es duradero en el tiempo, sino que es estrictamente promocional. Así, autores como García, Gibaja y Mujika destacan que el marketing con causa es:

un conjunto de acciones estrictamente promocionales por las que la empresa propone al consumidor la compra de su producto o servicio a cambio de que un porcentaje del importe de la venta -o una cantidad fija por cada venta- vaya destinada a una causa de interés social por la que trabaja una organización de carácter no lucrativo.²²⁸

Ballesteros, por su parte, también expone que el marketing con causa es una herramienta promocional de la empresa, descartando de esta manera que pueda ser una acción duradera y estratégica. Su definición es:

una herramienta promocional de la empresa, que trata de combinar la responsabilidad social de la misma con el objetivo de rentabilidad, mediante campañas de captación de fondos a favor de causas sociales vinculadas a la venta de sus productos y servicios.²²⁹

Hay que destacar que el número de autores que consideran el marketing con causa como una mera estrategia promocional son reducidos y con poca trascendencia, y se dan sobretodo a principios del siglo XXI en España, cuando las experiencias de esta actividad a largo plazo todavía no son muy numerosas. Ya en el 2005, la mayor parte de autores vuelven a destacar las alianzas estratégicas y permanentes que establecen los programas de marketing con causa entre las partes implicadas como, por ejemplo, Barranco, que afirma que:

las acciones de marketing que realiza una empresa con el objeto de asociar su imagen corporativa de forma permanente, voluntaria y no lucrativa a acciones sociales y culturales, también denominadas acciones de mecenazgo; o a entidades del Tercer Sector que tengan como fin el desarrollo solidario de la sociedad [...],²³⁰ realzando el planteamiento estratégico de este tipo de programas.

²²⁸ GARCÍA, I.; GIBAJA, J.; MUJIK, A., 2001. p. 27.

²²⁹ BALLESTEROS, C. *Marketing con causa, marketing sin efecto. El marketing con causa y la educación para el desarrollo*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2001. p. 16.

²³⁰ BARRANCO, F. J., 2005. p. 32.

Como se observa, en esta definición se explicita que la asociación entre empresa y ONL es de forma permanente. Así pues, Barranco también apuesta por un planteamiento estratégico a largo plazo del marketing con causa, ya que si no, según este autor:

existe el riesgo de que los consumidores tengan la percepción de que el marketing con causa es una mera táctica promocional para aumentar las ventas a corto plazo y esto conlleve que el cliente rechace la acción de marketing al pensar que es oportunista y que la compañía se aprovecha de la buena voluntad de una organización sin ánimo de lucro y de los ciudadanos.²³¹

Según todas estas aportaciones, la autora considera que para que los programas de marketing con causa no sean vistos por los consumidores como una acción únicamente destinada a aumentar las ventas de las empresas, éstos han de formar parte de una estrategia responsable y global de la empresa y la ONL y ha de llevarse a cabo de manera estratégica y duradera. A este efecto se ha elaborado en este trabajo de investigación una propuesta de modelo procedimental de programas de marketing con causa entre ONL y la comunidad empresarial, que se desarrolla en profundidad en la tercera parte de este documento.

1.3-. Confusión terminológica entre conceptos similares

Se considera imprescindible establecer un capítulo en el que se clarifique la confusión terminológica existente entre diferentes disciplinas del marketing surgidas en los últimos años, como pueden ser el marketing social, el marketing de ONG o el marketing con causa. Las aportaciones realizadas hasta el momento difieren considerablemente de unos autores a otros, hecho que demuestra la confusión existente, aún actualmente, entre el verdadero origen y alcance de cada disciplina.

La siguiente figura clarifica las diferencias entre estas tres extensiones del marketing de causas sociales, clasificadas según el tipo de entidad que las lleve a cabo y el tipo de producto que se promueve.

²³¹ BARRANCO, F. J., 2005. p. 35.

Figura 22-. Diferencias y similitudes entre marketing social, marketing de ONL y marketing con causa

	SECTOR	PROPIEDAD	DEFINICIÓN Y TIPO DE PRODUCTO
Mk Social	Lucrativo/No lucrativo	Pública Privada	<i>Social marketing is the use of marketing principles and techniques to influence a target audience to voluntarily accept, reject, modify or abandon a behavior for the benefit of individuals, groups or society as a whole.</i> ²³² Tipo de producto: Ideas
Mk de ONL	No lucrativo	Privada	“Aplicación de los principios del marketing a un tipo de organización que se caracteriza porque sus actividades no persiguen el beneficio monetario, independientemente de su carácter público o privado”. ²³³ Tipo de producto: bienes y servicios.
Mk con causa	Lucrativo	Privada	<i>a strategic positioning and marketing tool which links a company or brand to a relevant social cause or issue, for mutual benefit.</i> ²³⁴ Tipo de producto: Bienes y servicios

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de MOLINER, M. A., 1998.²³⁵

Las mayores confusiones entre estas tres variedades del marketing se dan entre el marketing social y el marketing con causa.

1.3.1-. Marketing con causa versus marketing social

Según el Social Marketing Pocket Guide llevado a cabo por el National Social Marketing Centre for Excellence, el marketing social y el marketing con causa son variantes del marketing diferenciadas entre sí. El marketing con causa se inscribe dentro del marketing comercial tradicional y el marketing social, por su parte, se inscribe dentro del marketing del sector público. Esta clasificación del National Social Marketing Centre For Excellence pondría de manifiesto que, por lo tanto, las empresas privadas lucrativas no pueden llevar a cabo marketing social.

²³² “el uso de los principios y técnicas del marketing para influir en el público objetivo para que acepte voluntariamente, rechace, modifique o abandone un comportamiento para el beneficio de individuos, grupos o la sociedad en su conjunto”. Traducción al castellano realizada por la autora. KOTLER, P.; ROBERTO, E.; LEE, N., 2002. p. 5.

²³³ MOLINER, M. A., 1998. p. 35.

²³⁴ “una herramienta estratégica de marketing y posicionamiento que vincula una empresa o marca a una causa social de interés, en una relación de beneficio mutuo”. Traducción al castellano realizada por la autora. PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. p.3.

²³⁵ MOLINER, M. A., 1998. p. 36.

Figura 23-. Comercial marketing vs public sector marketing



Fuente: NATIONAL SOCIAL MARKETING CENTRE FOR EXCELLENCE, 2005.²³⁶

Algunos autores no están de acuerdo con las propuestas de este estudio. Por ejemplo, Andreasen aclara que el marketing social no puede ser clasificado como una extensión no empresarial del marketing, ya que las empresas también pueden ser agentes del marketing social.²³⁷ Similares aportaciones realizan autores como Blomm y Novelli, quienes afirman que, “*social marketing is treated as an endeavor that can be engaged in by profit making organizations, as well as by nonprofit and public organizations*”.²³⁸

También existe disparidad de opiniones en referencia a qué se incluye dentro del marketing social. Por ejemplo, la Fundación Empresa y Sociedad afirma que en el marketing social se incluye el marketing ecológico, el marketing de comercio justo y el marketing con causa.²³⁹

- a) El marketing ecológico, que “ayuda al consumidor a contribuir a la conservación del medio ambiente, a través de la compra de productos y servicios más respetuosos con el entorno”.²⁴⁰
- b) El marketing de comercio justo, que:

²³⁶ NATIONAL SOCIAL MARKETING CENTRE FOR EXCELLENCE, 2005. p. 19.

²³⁷ ANDREASEN, A. R., 1996. p. 47-59.

²³⁸ “El marketing social es un esfuerzo que puede ser llevado a cabo por organizaciones con ánimo de lucro, así como por organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones públicas”. Traducción al castellano realizada por la autora. BLOOM, P. N.; NOVELLI, W. D. “Problems and Challenges in Social Marketing”. *Journal of Marketing*, 45, 2. 1981. p. 79.

²³⁹ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 19.

²⁴⁰ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 19.

ayuda al consumidor a apoyar a las comunidades desfavorecidas, sobre todo en el tercer mundo, a través de la compra de bienes elaborados por pequeños productores, en condiciones laborales dignas y en base a unos acuerdos de comercio más justos y directos entre distribuidores y productores, por lo que el beneficio para éstos últimos es mayor.²⁴¹

- c) Y, por último, el marketing con causa, que “hace partícipe al consumidor con una buena causa -directamente o colaborando con una organización social-, a través de la compra de productos que revierten una parte de su precio a la misma”.²⁴²

Fontrodona, en cambio, distingue dos especialidades bajo la denominación de marketing social: el marketing de cambio social y el marketing social corporativo.²⁴³ Para este autor, el marketing de cambio social es “la aplicación de conceptos y técnicas probadas en el sector comercial en orden a promover cambios en diversos comportamientos sociales”, pero deja sin especificar a qué tipo de comportamientos sociales se refiere. En cambio, por marketing social corporativo entiende:

aquel conjunto de actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma directa los intereses de la empresa con relación a su posición en el mercado y/o su imagen.²⁴⁴

Según Fontrodona, en el marketing de cambio social se busca un cambio de conducta en la sociedad, y en el marketing social corporativo lo que se busca es el apoyo del mercado a una causa compartida con una entidad sin ánimo de lucro. Según este autor, las campañas de marketing de cambio social, en general, son llevadas a cabo por organismos públicos o asociaciones profesionales, mientras que, por el contrario, los programas de marketing social corporativo son realizados solamente por empresas o bien por empresas en colaboración con una organización sin ánimo de lucro. Para que el panorama conceptual sobre este tema sea el más simple posible, la autora considera que lo que este autor llama marketing de cambio social no es sino el marketing social y lo que llama marketing social corporativo no es sino marketing con causa.

²⁴¹ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 19.

²⁴² FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 20.

²⁴³ FONTRODONA, J. “Marketing Social”. En ROA, J. F. *Ética del marketing*. Madrid: Unión Editorial, 1999. p. 335-344.

²⁴⁴ FONTRODONA, J., 1999. p. 335-344.

Esta confusión terminológica entre marketing social y marketing con causa se produce porque existe una gran variedad posturas desde las que se pueden analizar estas estrategias de marketing. Muchos son los nombres con los que los expertos denominan a las relaciones, tanto de acción como de comunicación, entre determinadas empresas y ONL. La mayoría de los autores identifican estas relaciones con el nombre de marketing con causa, aunque a menudo recibe otras denominaciones. Adkins, por ejemplo, afirma que el marketing con causa está relacionado con multitud de conceptos.

*Cause Related Marketing has been and is referred to by many names. These include social marketing, charity marketing, corporate and or strategic philanthropy, social investment, social marketing, responsible marketing, affinity marketing, [...], sponsorship, sales promotion, PR and indeed simply marketing.*²⁴⁵

Ramos y Periañez, por su parte, afirman que esta estrategia de marketing a veces se confunde con:

las acciones de marketing social, marketing de entidades no lucrativas, marketing de cambio social, marketing de ideas, marketing de ONG, marketing de causas sociales, marketing asociado a una causa, marketing comunitario, acción social de la empresa, responsabilidad social corporativa, filantropía corporativa, ciudadanía corporativa, relaciones públicas, mecenazgo, patrocinio, publicidad social, promoción de ventas, entre otros.²⁴⁶

Debido a la multitud de conceptos similares existentes, la autora considera que el marketing con causa se confunde, básicamente, con el marketing social, no por su estructura o estrategia -que difieren entre sí-, sino porque algunos autores afirman que marketing con causa es lo mismo que marketing social corporativo y, por extensión, se cree que marketing social corporativo es lo mismo que marketing social -la denominación es muy similar-, creyéndose, de esta manera, que marketing con causa y marketing social son una misma estrategia de marketing.

²⁴⁵ “El marketing con causa ha estado y está relacionado con diversidad de nombres. Entre estos nombres se incluyen el marketing social, el marketing de caridad, la filantropía corporativa y/o estratégica, las inversiones sociales, el marketing social, el marketing responsable, el *affinity marketing*, el *sponsoring*, la promoción de ventas, las relaciones públicas e incluso simplemente el marketing”. Traducción al castellano realizada por la autora. ADKINS, S., 1999. p. 9-10.

²⁴⁶ RAMOS, J. A.; PERIÁÑEZ, I., 2003. p. 69.

1.3.2-. Marketing con causa versus marketing social corporativo

Otra confusión conceptual es la que se produce entre los términos marketing con causa y marketing social corporativo. Leal, por ejemplo, considera el marketing con causa y el marketing social corporativo como sinónimos cuando afirma que:

cada vez más empresas están vinculando sus marcas a una causa de interés social (cultura, ayuda al desarrollo, investigación sobre una determinada enfermedad, protección del medio, etc.), mediante acuerdos con entidades sin ánimo de lucro, que diseñan y ejecutan los programas de acción. A continuación, la empresa invita a los consumidores a colaborar con la causa propuesta por la marca. Esta nueva forma de actuación se conoce como marketing social corporativo.²⁴⁷

Por otro lado, hay autores, como García, Gibaja y Mújika, que establecen diferencias entre estos dos conceptos al afirmar que:

en el marketing social corporativo el compromiso de la empresa es entonces a más largo plazo que en el caso del marketing con causa, e intenta superar el uso exclusivo de tácticas promocionales esporádicas para incrementar las ventas en el corto plazo.²⁴⁸

García pone de manifiesto esta confusión terminológica al afirmar que:

según algunos expertos en este ámbito, el marketing con causa se podría conceptualizar como una variante operativa del marketing social corporativo. Según otros autores, el marketing social corporativo es otra manera de denominar al marketing con causa entendido en sentido amplio.²⁴⁹

A pesar de esta multitud de definiciones e intentos de diferenciación entre marketing social corporativo y marketing con causa, la autora considera que son dos maneras de denominar una misma estrategia de marketing. Así pues, no considera adecuadas las diferencias que García, Gibaja y Mujika establecen entre el marketing social corporativo y el marketing con causa porque, a diferencia de ellos, se parte de la premisa básica que los programas de marketing con causa son herramientas estratégicas y que han de llevarse a cabo a medio o largo plazo -premisas básicas que estos autores otorgan a el marketing social corporativo- y, por ello, se entiende que el marketing con causa y el marketing social corporativo son una misma estrategia de marketing.²⁵⁰

²⁴⁷ LEAL, A., 2000. p. 29.

²⁴⁸ GARCÍA, I.; GIBAJA, J.; MUJIKÁ, A., 2001. p. 29.

²⁴⁹ GARCÍA, B., 2000. p. 40.

²⁵⁰ SORRIBAS, C. "Una propuesta de clarificación conceptual entre marketing con causa, marketing social y marketing social corporativo". *Investigación y marketing*. Núm. 94. Madrid: AEDEMO, 2007. p. 64.

En la siguiente figura se observa, tal y como considera la autora, que tanto el marketing con causa como el marketing social corporativo se refieren a un mismo tipo de producto, un mismo sector y una misma propiedad.

Figura 24-. Marketing, tipo de producto, sector y propiedad

MARKETING	TIPO DE PRODUCTO	SECTOR	PROPIEDAD
Mk Social	Ideas	Lucrativo y No Lucrativo	Pública y Privada
Mk de ONGs	Bienes y Servicios	No Lucrativo	Privada
Mk con Causa	Ideas	Lucrativo	Privada
Mk Social Corporativo	Ideas	Lucrativo	Privada

Fuente: RAMOS, J. A.; PERIÁÑEZ, I., 2003,²⁵¹ MOLINER, M. A., 1998.²⁵²

Para no crear confusión entre marketing con causa y marketing social corporativo, la autora propone que no se realicen distinciones entre estos dos términos y que, a efectos de simplificación, se utilice solamente el término marketing con causa, puesto que es el más utilizado y conocido en la actualidad.

1.3.3-. Marketing con causa versus patrocinio y relaciones públicas

Tampoco se puede confundir el marketing con causa con el patrocinio o con las relaciones públicas. Según Penelas, Cuesta, Sarro y Gutiérrez, el patrocinio y el marketing con causa son estrategias diferenciadas entre sí. Así, “si bien es cierto que en ambos casos los mecanismos de uno y otro son similares (como la donación de fondos económicos por parte de una empresa a una actividad de interés general), el patrocinio suele verse como más enfocado hacia lo deportivo o lo cultural”.²⁵³ Por otro lado, la aportación de la empresa a la causa suele estar, en el marketing con causa, ligada a las ventas que se realicen, mientras que en el caso del patrocinio no ocurre así. Además, según Geierhos, en el caso del patrocinio:

la empresa patrocinadora apoya la actividad a cambio de que su logotipo figure en la publicidad de la misma (por ejemplo, el logotipo de las empresas patrocinadoras que lucen los jugadores de un equipo), mientras que en el caso del

²⁵¹ RAMOS, J. A.; PERIÁÑEZ, I., 2003. p. 68

²⁵² MOLINER, M. A., 1998. p. 36.

²⁵³ PENELAS, A.; CUESTA, P.; SARRO, M. del M., [et al.]. “El Marketing y las organizaciones no lucrativas: el Marketing con Causa (MCC)”. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*. Vol. 1, num. 1. León: AIMPON, 2004. p. 131.

marketing con causa es al revés: la ONG o la causa apoyada ceden su logotipo para que aparezca en la publicidad de la empresa.²⁵⁴

Guardia, por su parte, afirma que el marketing con causa tampoco se puede confundir con las relaciones públicas, ya que:

no es trata de realizar una acción notoria para que los medios de comunicación la recojan, sino que se trata de conseguir la participación activa de los consumidores en los valores planteados por una marca. Evidentemente, la propia consecución del objetivo, esto es, mejorar el comportamiento del colectivo de consumidores frente a una valor o actitud social positiva, puede suponer, y de hecho supone, la correctísima y eficaz utilización de los mecanismos de las relaciones públicas para generar un estado de opinión favorable y, en consecuencia, dar mayor credibilidad a la marca.²⁵⁵

1.3.4-. Marketing con causa versus otros conceptos similares

La autora considera que existen otros conceptos que, aunque menos próximos al marketing social y al marketing con causa, conviene clarificar y diferenciar. Entre estos conceptos se encuentran el marketing público, el marketing político y el marketing electoral, entre otros.²⁵⁶

a) El marketing público, que es:

un caso particular del marketing de las instituciones no lucrativas, donde se estudian las actividades de intercambio de las entidades públicas. Abarca la comercialización de cualquier tipo de bienes, servicios o ideas por parte de las instituciones de titularidad pública, pero sin incluir aquellos entes públicos que persigan una finalidad lucrativa.²⁵⁷

b) El marketing político, que es:

*un mètode de comunicació política integral, amb una doble dimensió, estratègica i pràctica, que comprèn l'estudi previ de l'electorat, la presentació d'un pla de comunicació coherent amb els resultats d'aquest estudi i l'aplicació sistemàtica de les tècniques i dels instruments que aporten les noves tecnologies de la comunicació, els mitjans de comunicació i molt especialmet la televisió. Tot amb un objectiu per damunt de la resta: guanyar eleccions.*²⁵⁸

²⁵⁴ GEIERHOS, M. *Marketing con causa, ¿una herramienta estratégica o una moda pasajera?* Proyecto de fin de carrera no publicado. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2000. Citado en BALLESTEROS, C. *Marketing con causa, marketing sin efecto. El marketing con causa y la educación para el desarrollo*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2001. p. 16.

²⁵⁵ GUARDIA, R., 1998. p. 76.

²⁵⁶ MOLINER, M. A., 1998. p. 36.

²⁵⁷ MOLINER, M. A., 1998. p. 36.

²⁵⁸ “un método de comunicación política integral, con una doble dimensión, estratégica y práctica, que comprende el estudio previo del electorado, la presentación de un plan de comunicación coherente con los resultados de este estudio y la aplicación sistemática de las técnicas y de los instrumentos que aportan las

Similares aportaciones realiza Moliner, cuando define el marketing político como aquel que “desarrollan los partidos políticos o los sindicatos para conseguir el voto de los electores a favor de sus ideas y programas”.²⁵⁹ Desde este punto de vista, el marketing político sería un caso particular del marketing social, donde el producto a comercializar es una idea política.

- c) Y, por último, el marketing electoral, que “comprende el marketing diseñado específicamente para una campaña electoral”.²⁶⁰

Estos conceptos, a pesar de estar relacionados, de una u otra forma, con el marketing de causas sociales, no se suelen confundir con el marketing con causa, por lo que no nos extenderemos más en su definición.

nuevas tecnologías de la comunicación, los medios de comunicación y, muy especialmente, la televisión. Todo con un objetivo por encima del resto: ganar elecciones”. Traducción al castellano realizada por la autora. AIRA, T.; CURTO, V.; ROM, J. *Comunicació política i d'institucions públiques*. Barcelona: UOC, 2009. p. 29.

²⁵⁹ MOLINER, M. A., 1998. p. 37.

²⁶⁰ MOLINER, M. A., 1998. p. 37.

2- Principales ventajas e inconvenientes de los programas de MCC

Como toda estrategia de marketing, el marketing con causa tiene ventajas e inconvenientes para todas las partes implicadas. Andreasen así lo cree cuando afirma que “*Such partnerships, of course, are not risk free*”.²⁶¹ Solamente conociendo en profundidad cuáles son estos puntos fuertes y débiles, una empresa o una ONL puede desarrollar, con ciertas garantías de éxito, una estrategia de estas características.

2.1- Ventajas del marketing con causa

Según autores como Ross, Patterson o Stutts, la mayoría de individuos consideran el marketing con causa como una buena manera de recaudar fondos para causas sociales.²⁶² Siguiendo con estos autores, los programas de marketing con causa pueden generar actitudes positivas hacia la compañía y/o marca que lleva a cabo el programa de marketing con causa, los consumidores y la ONL involucrada.

2.1.1- Principales ventajas para la compañía

Las principales ventajas que el marketing con causa tiene para una compañía son las siguientes:

2.1.1.1- Influencia en las decisiones de compra y aumento de ventas

Los programas de marketing con causa pueden generar, en aquellos productos que participan en programas de este tipo, decisiones favorables de compra entre los consumidores.²⁶³ Similares aportaciones realizan Webb y Mohr al afirmar que “*several studies suggest that CRM has the potential to affect purchase decisions*”.²⁶⁴ Y, igualmente, Ross, Stutts y Patterson afirman que “*cause-related marketing can generate favourable customer attitudes towards the sponsoring firm*”.²⁶⁵

²⁶¹ “Estas alianzas, desde luego, no están exentas de riesgos”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 48.

²⁶² ROSS, J. K.; PATTERSON, L.; STUTTS, M. A. “Consumer perceptions of organizations that use cause-related marketing”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol, 20, Issue. 1. 1992. p. 93-97.

²⁶³ SHELL, A. “Cause related marketing: big risks, big potential”. *Public Relations Journal*. Vol. 45. Núm. 7. 1989. p. 8-13.; LAWRENCE, E. L. *Doing Well while Doing Good*. Englewood Cliffs: Prentice Halls, 1993.; MOHR, L. A.; WEBB, D.J.; HARRIS, K. E. “Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour”. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35. Núm. 1. 2001. p. 47-72.

²⁶⁴ “diversos estudios sugieren que el marketing con causa tiene potencial para afectar en las decisiones de compra”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A. “A typology of consumer responses to cause related marketing: from skeptics to socially concerned”. *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 17, núm. 2. 1998. p. 227.

²⁶⁵ “el marketing con causa puede generar actitudes favorables de los consumidores hacia la compañía”. Traducción al castellano realizada por la autora. ROSS, J. K.; STUTTS, M. A.; PATTERSON, L. T. “Tactical considerations for the effectiveness of cause related marketing”. *The Journal of Applied*

2.1.1.2-. Mejora de la reputación y la imagen corporativa

Además, los programas de marketing con causa pueden mejorar la reputación de la compañía que los lleva a cabo, aumentar la lealtad del consumidor y mejorar la visibilidad de la compañía y/o de la marca, así como una mejora en la atención de los medios y un aumento de las ventas. En este sentido aparecen en la literatura especializada multitud de autores que destacan las ventajas que suponen los programas de marketing con causa en referencia a la reputación de la empresa que los lleva a cabo. Un ejemplo de ellos es Kalligeros, cuando afirma que:

*the act of being associated with an appropriate cause enhances the reputation of a corporate entity, builds the emotional bond between the consumer and a brand, differentiates a brand and often results in sales when consumers become proactive partners during the critical purchase decision process.*²⁶⁶

Otro ejemplo sobre los beneficios que el marketing con causa genera en la reputación de la compañía son las aportaciones de Webb y Mohr, quienes afirman que incluso las compañías que han llevado a cabo comportamientos poco éticos pueden beneficiarse de este tipo de estrategias de marketing. Así, estos autores afirman que “*CRM has been shown to have a positive reputation influence on consumers’ perceptions of corporate reputation after a company as engaged in unethical behaviour*”.²⁶⁷

2.1.1.3-. Mejora de las relaciones con los públicos objetivos

Los programas de marketing con causa, además, ayudan a construir y mejorar las relaciones entre la compañía y sus trabajadores, sus contactos externos, sus proveedores, distribuidores y clientes.

Penelas, Cuesta, Sarro y Gutiérrez destacan que los programas de marketing con causa pueden promover la fidelización de los consumidores, cuando afirman que “una de las

Business Research. Vol. 7, Núm. 2. 1990-1991. p. 58-65.; BROWN, T. J.; DACIN, P. A. “The company and the product: corporate associations and consumer product responses”. *Journal of Marketing*. Vol. 61, Núm. 1. 1997. p. 68-84.

²⁶⁶ “El acto de asociarse con una causa apropiada mejora la reputación corporativa de una organización, construye los vínculos emocionales entre el consumidor y la marca, mejora la diferenciación de la marca y, a menudo, mejora las ventas cuando los consumidores se convierten en elementos preactivos durante el proceso de decisión de compra”. Traducción al castellano realizada por la autora”. KALLIGEROS, M. “Chose wisely: Partnering for cause-related marketing”. *Public Relations Tactics*, vol. 12, issue 8. 2005. p. 18

²⁶⁷ “El marketing con causa ha demostrado influir positivamente en las percepciones de los consumidores en lo relacionado con la reputación corporativa, incluso después de que una compañía haya llevado a cabo comportamientos no éticos”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 227.

ventajas del uso de acciones de marketing con causa es que resultan un elemento fundamental para la captación y posterior fidelización de su cartera de clientes para de este modo aumentar las ventas”.²⁶⁸

Galán, Galera y Valero²⁶⁹ y García,²⁷⁰ afirman que los programas de marketing pueden reportar una mayor motivación de los empleados, hecho que ayuda a fomentar la cultura corporativa de la empresa. García, Gibaja y Mujika,²⁷¹ por su parte, extienden la motivación positiva a otros grupos de interés, tales como los accionistas, los distribuidores, los proveedores, la Administración Pública y la ciudadanía en general.

Así, una empresa que desarrolle estratégicamente la responsabilidad social corporativa y promueva acciones sociales y programas de marketing con causa tendrá a los empleados y otros *stakeholders* más motivados, y esto posiblemente repercutirá en un aumento de la lealtad hacia el producto y/o marca. Así, los programas de marketing con causa pueden suponer un aumento de la motivación de compra de productos que participan en este tipo de programas, pudiéndose traducir esta motivación de compra en un incremento de las ventas, de la notoriedad de la marca y de la cuota de mercado.

2.1.1.4-. Reforzamiento del vínculo emocional con los consumidores

Según diversos autores, como Kalligeros, el vínculo emocional con los consumidores también se ve reforzado:

*If you have patient and insight to implement a well-designed and long-term cause related marketing program, the emotional investment will extend beyond consumers to others critical to the success of a brand: employees, shareholders, business partners and the media. And that's when there is a truly positive impact on brand equity and an emotional bond is built between consumer and brand.*²⁷²

²⁶⁸ PENELAS, A.; CUESTA, P.; SARRO, M. del M., [et al.], 2004. p. 133.

²⁶⁹ GALÁN, M. M.; GALERA, C.; VALERO, V. En: VÁZQUEZ, J.L.; PLACER, J. L. (eds.), 2002. p. 333-345.

²⁷⁰ GARCÍA, B., 2000.

²⁷¹ GARCÍA, I.; GIBAJA, J. J.; MUJIKA, A., 2001. p. 31.

²⁷² “Si se tiene paciencia y se diseña e implementa un programa de marketing con causa a largo plazo, el vínculo emocional se expande más allá de los consumidores, hacia otros públicos imprescindibles para el éxito de una marca: empleados, *shareholders*, aliados empresariales y medios de comunicación. Y entonces es cuando existe un impacto positivo real en el valor de la marca y cuando un vínculo emocional sólida se construye entre el consumidor y la marca”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

2.1.1.5- Interés de los medios

Según autores como García, Gibaja y Mujika, otra ventaja es que la relativa novedad que aún hoy en día suponen este tipo de programas en España hacen que “los medios de comunicación dediquen espacio a este tipo de actividades”,²⁷³ generándose, según Mirfin y Mawhinney, “*a considerable amount of media interest*”.²⁷⁴

En este sentido podemos destacar el programa de marketing con causa que Bulgari lleva a cabo desde febrero hasta diciembre de 2009 y que ha generado una considerable atención por parte de diversos medios de comunicación. Bulgari ha creado, para celebrar su 125 aniversario, un anillo de plata que apoya la campaña “Rewrite the Future”, llevada a cabo por la organización Save the Children. El anillo, que en su anverso tiene grabadas las letras S. Bulgari -en honor al fundador de la compañía, Sotirio Bulgari- y en el reverso el nombre de la organización Save The Children, se vende en todas las tiendas Bulgari por un precio aproximado de 290 dólares, 60 de los cuales irán destinados a la organización Save The Children. El objetivo de Bulgari es recaudar 10 millones de euros hasta finales de 2009. Este programa de marketing con causa ha generado una notable expectación por parte de muchos medios de comunicación, generando noticias en donde se difunde el acuerdo y haciendo publicidad del citado anillo.²⁷⁵

Otro ejemplo del gran interés que suscita un programa de marketing con causa entre los medios de comunicación es el llevado a cabo por Danone y Cruz Roja. En el periodo comprendido entre el 1 de noviembre de 2008 y el 31 de enero de 2009, Danone ha llevado a cabo la campaña “Juntos sembramos Vida” en colaboración con Cruz Roja, con el objetivo de crear un fondo de más de 1000 millones de semillas para proyectos de seguridad alimentaria, principalmente en África. Este programa de marketing con causa ha consistido en la donación de una semilla -hasta un máximo de 1.000.000.000 semillas- a Cruz Roja por cada derivado lácteo de Danone vendido.²⁷⁶

²⁷³ GARCÍA, I.; GIBAJA, J. J.; MUJIK, A., 2001. p. 31.

²⁷⁴ “un considerable interés por parte de los medios de comunicación”. Traducción al castellano realizada por la autora. MIRFIN, V.; MAWHINNEY, A., 2000.

²⁷⁵ Ver ANEXO 2: Noticias aparecidas en diversos medios de comunicación sobre el programa de marketing con causa llevado a cabo por Bulgari y la organización Save the Children. BULGARI. *Bulgari and Save the Children*. [En línea]. Bulgari, 2009. <[http://www.bulgari.com/125 anniversary](http://www.bulgari.com/125_anniversary)> [Consulta: 15 de mayo de 2009]. SAVE THE CHILDREN. *Bulgari announces initiative to support Rewrite the Future*. [En línea]. Save The Children, 2009. <<http://www.savethechildren.org>> [Consulta: 15 de mayo de 2009].

²⁷⁶ Ver ANEXO 3: Noticias aparecidas en diversos medios de comunicación españoles sobre el programa de marketing con causa llevado a cabo por Danone y Cruz Roja. DANONE ESPAÑA. *Tú también puedes*

Leal resume las ventajas que aporta el marketing con causa a la empresa cuando afirma que esta estrategia de marketing provoca una mejora de la imagen de la compañía que lo lleva a cabo, el aumento del valor de marca, la creación de un estado de opinión favorable, el hecho de que el marketing con causa permite la realización de promociones de ventas de productos y/o servicios y la captación de consumidores más fieles.²⁷⁷

Finalmente, es importante destacar que no importa el tamaño de las empresas o las ONL, ya que cualquier empresa y/o ONL puede llevar a cabo este tipo de estrategias de marketing, hecho que amplía considerablemente sus posibilidades de implementación.

2.1.2-. Ventajas para el consumidor

Las principal ventaja que el marketing con causa tiene para los consumidores es que ofrece un valor añadido al producto y/o servicio que participa en un programa de marketing con causa.

Una de las primeras consecuencias del marketing con causa para los consumidores es la ampliación de los beneficios del producto. Así, los niveles genéricos definidos por Kotler como beneficio básico (la necesidad que satisface el producto), aspectos formales (calidad, marca, envase y embalaje, estilo...), y aspectos añadidos (entrega, servicio, postventa, instalación, financiación...), se ven incrementados con lo que este autor denomina aspecto emocional, que incluye sentimientos, sensaciones y emociones,²⁷⁸ ya que con la compra del producto, el consumidor “no sólo recibe el producto con sus elementos clásicos, sino que además recibe el sentimiento de ser solidario; con la misma compra, el consumidor recibe más, pues al contribuir con ella a la mejora de algún problema social, recibe la sensación de ser solidario”.²⁷⁹ Similares aportaciones realizan Polonski y Wood cuando afirman que “*consumers may also believe that their purchase helps society as well as satisfying an individual need*”.²⁸⁰

cambiar el mundo con una pequeña semilla. [En línea]. Barcelona: Danone España, 2008. <<http://www.juntossebramosvida.com>> [Consulta: 2 de junio de 2009].

²⁷⁷ LEAL, A., 2000. p. 29-30.

²⁷⁸ KOTLER, P. *Marketing for Nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1982.

²⁷⁹ PENELAS, A.; CUESTA, P.; SARRO, M. del M., [et al.], 2004. p. 133.

²⁸⁰ “los consumidores creen que con su compra ayudan a mejorar la sociedad y obtienen la satisfacción de una necesidad individual”. Traducción al castellano realizada por la autora. POLONSKI, M. J.; WOOD, G. “¿Can the Overcommercialization of Cause Related Marketing harm society?”. *Journal of Macromarketing*, 21, 1. Sage Publications, 2001. p. 13.; PTACEK, J. J.; SALAZAR, G. “Enlightened self-interest: Selling business on the benefits of cause related marketing”. *Non Profit World*, 15, 4, 1997. p. 9-15.

También la Fundación Empresa y Sociedad,²⁸¹ Galán, Galera y Valero,²⁸² García²⁸³ y Altermarketing,²⁸⁴ afirman que la principal ventaja de los programas de marketing con causa para los consumidores es que ofrecen un valor añadido al producto, valor añadido que conecta con los nuevos valores de parte de los consumidores. Polonski y Wood, además, enfatizan el hecho de que “*individuals can be more comfortable with cause related marketing, donate more without changing their behaviour, and feel that they are making a worthwhile contribution to a cause of their choosing*”.²⁸⁵

De esta manera, una donación a una ONL ofrece una ganancia extra que consiste en la generación de un sentimiento positivo que surge del hecho de saber que se está ayudando a una buena causa. Así,

*In contrast to other types of incentives, such as discounts and rebates, which offer the utility of saving money, or free gifts and lotteries, which offer the utility of receiving something extra, charity incentives offer a more selfless utility that comes from giving to others.*²⁸⁶

2.1.3-. Ventajas para la causa y/o la ONL

Las principales ventajas que el marketing con causa tiene para la causa y las ONL son diversas, destacando entre ellas la diversificación de las fuentes de financiación y la captación de recursos y fondos, aumentando así la capacidad de la organización de llevar a cabo más y mejores programas de ayuda social.

2.1.3.1-. Aumento del conocimiento de la organización no lucrativa

Según Deshpande y Hitchon, una de las principales ventajas para las ONL es que el marketing con causa “*increases awareness of the cause and the organization, which can*

²⁸¹ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, 2006.

²⁸² GALÁN, M. M.; GALERA, C.; VALERO, V. En: VÁZQUEZ, J.L.; PLACER, J. L. (eds.), 2002. p. 333-345.

²⁸³ GARCÍA, B., 2000.

²⁸⁴ ALTERMARKETING. [En línea]. Barcelona: AlterCo, 2001. <<http://www.altermarketing.com>> [Consulta: 30 de octubre de 2008].

²⁸⁵ “los individuos se sienten más confortables con el marketing con causa, ya que pueden dar más sin modificar su comportamiento, además de sentir que están haciendo una contribución beneficiosa a una causa por ellos elegida”. Traducción al castellano realizada por la autora. POLONSKI, M. J.; WOOD, G., 2001. p. 13.

²⁸⁶ “En contra de otros tipos de incentivos de compra, como los descuentos o rebajas, que ofrecen la utilidad de ahorrar dinero, o los regalos o sorteos, que ofrecen la utilidad de recibir algo extra, incentivos como el apoyo a una causa social ofrecen una utilidad más desinteresada, que surge de donar algo a los demás”. Traducción al castellano realizada por la autora. STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J. G. “Donations to Charity as Purchase Incentives: How Well they work may depend on What you are trying to Sell”. *Journal of Consumer Research*. Vol. 24, Núm. 4. 1998. p. 434.

help snare other corporate donations”.²⁸⁷ Similares aportaciones realizan Polonski y Wood cuando afirman que “*the cause related marketing program may also provide extensive publicity for the nonprofit and the cause it supports*”.²⁸⁸

2.1.3.2-. Aumento del número de socios, donantes y/o voluntarios

Este mayor conocimiento de las ONL por la sociedad podría traducirse en un aumento del número de socios, donantes o voluntarios que, a raíz de haber conocido este tipo de organizaciones gracias a los programas de marketing con causa, podrían interesarse por la labor social de estas organizaciones y querrían seguir ayudando, por su parte, a desarrollar más programas de acción social de la ONL. De este modo, los programas de marketing con causa pueden ser unas buenas estrategias para que las ONL afiancen y fidelicen su cartera de clientes.

2.1.3.3-. Aumento de los fondos

Las ONL que participan en programas de marketing con causa tienen otra posibilidad de aumentar sus fondos y recursos, ya que una parte del dinero o de otro tipo de recursos que la empresa consigue con cada venta, va destinada a la este tipo de organizaciones. Además, el aumento de recursos y fondos también puede ser debido a un aumento del número de socios y donantes que, a raíz de haber conocido la labor de la ONL mediante el programa de marketing con causa, se sientan especialmente atraídos por la labor social de la organización y decidan colaborar, más allá del programa de marketing con causa. En este sentido se expresan Webb y Mohr cuando afirman que “*is good for NPOs to align themselves with businesses because they obtain more money this way, which enables them to do a greater amount of god work*”.²⁸⁹

2.2-. Dificultades y riesgos del marketing con causa

Si bien se ha afirmado que el marketing con causa, bien gestionado, es beneficioso para la empresa, para el consumidor y para la organización social, hay autores que

²⁸⁷ “incrementa el conocimiento de la causa y de la organización, lo que puede ayudar a captar otras donaciones”. Traducción al castellano realizada por la autora. DESHPANDE, S.; HITCHON, J. “Cause-Related Marketing Ads in The Light of Negative News”. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79, 4, 2002. p. 907.

²⁸⁸ “los programas de marketing con causa puede provocar *publicity* para la organización no lucrativa y para la causa que se apoya”. Traducción al castellano realizada por la autora. POLONSKI, M. J.; WOOD, G., 2001. p. 12.

²⁸⁹ “es bueno para la organización no lucrativa aliarse con empresas, porque de esta manera obtienen mayores fondos, hecho que les permitirá, a su vez, continuar y aumentar su labor no lucrativa y de apoyo a causas sociales”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 230.

manifiestan dudas al respecto, como por ejemplo Andreasen cuando afirma que “*such partnerships, of course, are not risk free*”.²⁹⁰

2.2.1-. Dificultades y riesgos para la compañía

Los principales riesgos que el marketing con causa puede originar en las compañías son:

2.2.1.1-. Daños a la imagen de la compañía y explotación de la causa

Existen autores, como Galán, Galera y Valero, que se preguntan si las empresas se aprovechan, a través de los programas de marketing con causa, del buen nombre e imagen que gozan las ONL para obtener mayor publicidad y ventas.²⁹¹ Este tipo de interrogantes surgen del hecho de que algunas personas puedan ver el marketing con causa como una oportunidad de negocio en la que es posible aprovecharse de la credibilidad que provoca el estar asociado con una ONL. En este sentido, Andreasen afirma que:

*many good programs can be sabotaged if the public believes that a company is using a nonprofit's positive image to disguise an inferior product, that the nonprofit is being manipulated by the corporation, or that the nonprofit will not actually receive funds from the program.*²⁹²

Similares aportaciones realiza Adkins cuando afirma que “*those who see Cause Related marketing as an opportunity to ‘buy’ or benefit from the halo of legitimacy or credibility when the business basics are profoundly wanting, should look again*”.²⁹³ Según esta autora, es difícil que, a largo plazo, un programa de marketing con causa sea positivo para la imagen de la empresa si ésta no adquiere un compromiso serio y duradero con la sociedad. Este compromiso, que debe ser sólido y coherente, evitaría, por otra parte, que se extendiera la creencia de que las empresas apoyan causas solidarias para paliar la mala conciencia de éstas ante situaciones de crisis, abusos medioambientales o negligencias.

²⁹⁰ ANDREASEN, A. R., 1996. p. 48.

²⁹¹ GALÁN, M. M.; GALERA, C.; VALERO, V. En: VÁZQUEZ, J.L.; PLACER, J. L. (eds.), 2002. p. 333-345.

²⁹² “Algunos programas de marketing con causa pueden ser sabotados por el público si creen que la compañía utiliza la imagen positiva de la organización no lucrativa para disfrazar un producto inferior, o creen que la organización no lucrativa está siendo manipulada por la compañía, o creen que la organización no lucrativa no recibirá realmente los fondos anunciados en el programa”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 59.

²⁹³ “aquellos que ven el marketing con causa como una oportunidad para beneficiarse del halo de legitimidad y de credibilidad cuando el negocio está dañado, están equivocados.” Traducción al castellano realizada por la autora. ADKINS, S., 1999. p. 226.

Igualmente, Varadajan and Menon apuntan que “*firms walk a fine line between reaping increased sales, goodwill and positive publicity and incurring negative publicity and charges of exploitation of causes*”.²⁹⁴ Lamentablemente, la cuestión de la explotación de la causa social por parte de las compañías suele surgir cuando una empresa participa en programas de marketing con causa. Todavía cuesta entender en España que los programas de marketing con causa no son iniciativas filantrópicas, sino que son estrategias de marketing, hecho por el cual, a menudo, las empresas que participan en programas de marketing con causa son criticadas por utilizar una causa social para aumentar sus beneficios.²⁹⁵

2.2.1.2-. Escepticismo de los consumidores hacia el marketing con causa

El escepticismo de los consumidores hacia algunos programas de marketing con causa puede llevar a dichos consumidores a rechazar las demandas que se hacen en las campañas de marketing con causa y, por extensión, perjudicar la imagen de las compañías y a sus ventas y beneficios. Webb y Mohr creen que el escepticismo existente hacia el marketing con causa “*derives mainly from customers’ distrust and cynicism towards advertising, which is a component of the marketing mix used in cause related marketing campaigns*”.²⁹⁶

Para paliar este inconveniente, autores como Simcic y Vrioni apuntan que es importante que los programas de marketing con causa sean lo más transparentes posibles y que, además, “*it can be a great help when developing campaign strategies to have a more thorough understanding of the level of scepticism in target audiences*”.²⁹⁷

2.2.1.3-. Poca planificación

Los programas de marketing con causa suelen estar en España poco o nada planificados estratégicamente debido, en gran parte, a que algunas empresas los consideran meras

²⁹⁴ “Las compañías caminan por una delgada línea entre incrementar las ventas y generar publicidad positiva para la empresa y entre incurrir en la explotación de la causa social y generar publicidad negativa”. Traducción al castellano realizada por la autora. VARADAJAN, P. R.; MENON, A., 1988. p. 69.

²⁹⁵ VARADAJAN, P. R.; MENON, A., 1988. p. 58-74.

²⁹⁶ “proviene, principalmente, de la desconfianza de los consumidores y del cinismo existente hacia la publicidad realizada sobre este tipo de programas, que es un componente del marketing mix utilizado en las campañas de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, J. D.; MOHR, L. A., 1998. p. 226-239.

²⁹⁷ “puede ser una gran ayuda, cuando se desarrollan estrategias de marketing, tener un completo conocimiento de los consumidores a los que se van a dirigir y de su nivel de escepticismo hacia este tipo de programas”. Traducción al castellano realizada por la autora. SIMCIC, P.; VRIONI, A., 2001. p. 216.

tácticas promocionales y, por lo tanto, no se le da la importancia que merece. De hecho, “*cause related marketing is seen as a softer form of marketing, it is often undertaken without the strategic planning that would be integral to any other campaign*”²⁹⁸

2.2.1.4-. Desconocimiento sobre el marketing con causa

A estas dificultades se les une el hecho de que aún existe un considerable desconocimiento sobre lo que es el marketing con causa por parte de empresas, ONL y consumidores. La falta de información sobre este tipo de acciones y, en especial, sobre la forma concreta de conseguir sus objetivos, es uno de los motivos principales de desconfianza, que ha contribuido, según Penelas y Cuesta, a que “el propio término se haya visto en ocasiones rodeado de polémica, entendiéndose como algo bueno a priori, pero con cautela”²⁹⁹.

2.2.2-. *Dificultades y riesgos para los consumidores*

Los principales riesgos que el marketing con causa puede originar en los consumidores son:

2.2.2.1-. Poca credibilidad

Una de las dificultades a las que se enfrenta el marketing con causa en relación al consumidor se basa en la idea de que éste percibe las asociaciones empresariales con entidades no lucrativas, o el apoyo a causas sociales por parte de las empresas, como tácticas promocionales, por medio de las cuales la empresa pretende incrementar su volumen de ventas o mejorar su imagen a costa de la ONL y, como consecuencia, obtener más beneficios. Según Galán, Galera y Valero,

si bien las empresas han sido capaces de responder ante el cambio de necesidades o valores de la sociedad (solidaridad o sensibilidad ante los problemas sociales) aún no han logrado convencer del deseo de este cambio y de que no sólo supone una estrategia comercial.³⁰⁰

²⁹⁸ “Los programas de marketing con causa a menudo son vistos como formas “suaves” del marketing y, como consecuencia, a menudo son llevados a cabo sin una estrategia previa de planificación que sería clave en cualquier otro tipo de iniciativa”. Traducción al castellano realizada por la autora. “Cause and effect”. *Director*, vol. 52, issue 9. London, 1999. p. 29.

²⁹⁹ PENELAS, A.; CUESTA, P.; SARRO, M. del M., [et al.], 2004. p. 133.

³⁰⁰ GALÁN, M. M.; GALERA, C.; VALERO, V. En: VÁZQUEZ, J. L.; PLACER, J. L. (eds.), 2002. p. 334.

La percepción por parte de los consumidores de que el marketing con causa es una mera táctica promocional para aumentar las ventas a corto plazo podría conllevar, como indica Barranco, a que:

el cliente rechaza la acción de marketing social al pensar que es oportunista y que la compañía se aprovecha de la buena voluntad de una organización sin ánimo de lucro y de los ciudadanos y, como consecuencia, se produzca un deterioro de la imagen corporativa de la empresa que realiza la acción de mecenazgo. Incluso algunos piensan que el apoyo a causas solidarias por parte de las corporaciones responde a un problema de mala conciencia, generado por la obtención de cuantiosos beneficios, principalmente, que se pretende paliar con acciones sociales.³⁰¹

Esta dificultad, quizá la más importante de las relacionadas con los consumidores, se evitaría o minimizaría si empresas y ONL establecieran compromisos y apoyo a causas sociales de manera duradera y estratégica, informando constantemente al consumidor de la evolución de los programas que llevan a cabo.

2.2.2.2-. Poco compromiso con la causa social

Estas dificultades favorecen la aparición de la creencia de que, con los programas de marketing con causa, se está creando una falsa solidaridad que sólo intenta justificar determinados comportamientos, o que no educa para el desarrollo porque provoca que las estructuras perduren, fomentando un consumo excesivo y no consciente -“si tu compras más, yo dono más”-. De esta manera, según Ballesteros, el marketing con causa no deja de ser una auto-justificación para el consumidor y, además:

una buena forma de sentirse bien consigo mismo (crear valor), mediante algo que se tendría que hacer de todas formas (ir a la compra) y además facilita el hacerlo, es una forma cómoda de ejercer la solidaridad desde el carrito de la compra, sin un compromiso mayor.³⁰²

Este planteamiento de Ballesteros conduce a la reflexión sobre si, realmente, el consumidor estaría o no dispuesto a asumir un compromiso solidario mayor y más duradero. Autores como Ortega,³⁰³ de Felipe, Rodríguez³⁰⁴ y Baiges³⁰⁵ afirman que la sociedad española es generosa y solidaria ante llamamientos concretos y situaciones de

³⁰¹ BARRANCO, F. J., 2005. p. 35.

³⁰² BALLESTEROS, C., 2001. p. 34.

³⁰³ ORTEGA, M. L. *Las ONGD y la Crisis del Desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*. Colección Cooperación y Desarrollo. Madrid y Córdoba: IEPALA y ETEA, 1994.

³⁰⁴ FELIPE, DE A.; RODRIGUEZ, L. *Guía de la Solidaridad*. Madrid: Temas de Hoy, 1995.

³⁰⁵ BAIGES, S. et [al.]. *Las ONG de desarrollo en España*. Barcelona: Flor del Viento, 1996.

emergencia, pero no se vincula de forma estable. Martínez, en cambio, afirma que estas afirmaciones deben matizarse, puesto que “quizá la pregunta adecuada no sea la de cuestionar el nivel de solidaridad de la sociedad española, sino su propensión a asociarse”.³⁰⁶

2.2.3-. Dificultades y riesgos para la causa y/o la ONL

Los principales riesgos que el marketing con causa puede originar en la causa y la ONL son:

2.2.3.1-. Sobreexplotación de la causa y daños a la imagen de la ONL

La principal dificultad que puede afectar a las ONL a la hora de desarrollar programas de marketing con causa es la sobreexplotación de la causa solidaria. Detectar la sobreexplotación de la causa antes de que ésta pueda perjudicar a los agentes sociales implicados es complicado ya que, según García, “la fácil mercantilización de sentimientos de culpabilidad para intercambiar apoyo sin compromiso por apoyo moral, conduce a muchas ONGD a convertirse en una marca más de consumo”³⁰⁷ aunque, según Recio y Ortiz, la sobreexplotación de la causa también es evitable, porque

el riesgo de sobreexplotación de la causa sólo se materializará si no se definen correctamente los parámetros del acuerdo y se favorece un uso explotador por parte de la empresa o, si la empresa, incumpliendo los términos del acuerdo, lleva a cabo un uso abusivo e incorrecto de la causa social y causa daños irreparables a la imagen de la causa.³⁰⁸

Una alianza no estratégica, ni planificada ni duradera con la comunidad empresarial puede desembocar, según Andreasen, en que las ONL:

may find themselves in unproductive short-term relationships and may end-up associated with superficial campaigns and overpriced and inferior products and services”. “A nonprofit may even find it-self linked to a company whose business practices are completely antithetical to the nonprofit’s mission.”³⁰⁹

³⁰⁶ MARTINEZ, J. L., 1998. p. 64.

³⁰⁷ GARCÍA, B., 2000. p. 31.

³⁰⁸ RECIO, M.; ORTIZ, A. “Marketing con causa”. *Harvard Deusto. Marketing & Ventas*, 36. Madrid: Deusto, 2000. p. 31.

³⁰⁹ “se encuentren con una relación con la comunidad empresarial de corto plazo y no productiva, y pueden acabar llevando a cabo campañas superficiales, con aumento de precio y inferior calidad de productos y servicios”. “Una organización no lucrativa puede, incluso, encontrarse aliada con una compañía el negocio de la cual o sus prácticas sean totalmente antiéticas para la organización no lucrativa”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 48.

En el mismo sentido, autores como File y Prince afirman que “*CRM is controversial because of threatens to commercialize nonprofits*”³¹⁰

2.2.3.2-. Poca involucración de la ONL

Las ONL, algunas veces, no se involucran de una manera completa en algunas decisiones importantes del programa de marketing con causa, como por ejemplo la publicidad que la compañía hace de la alianza. Esto puede ser debido, por ejemplo, a una falta de conocimientos sobre estas estrategias de marketing por parte de la ONL, o a que no existan suficientes recursos humanos en la ONL para supervisar todo el programa de marketing con causa, entre otros. Esta poca involucración de la ONL en el proceso de gestión y puesta en marcha de un programa de marketing con causa puede dificultar o, incluso, poner en riesgo el éxito de una estrategia de marketing de estas características. En este sentido, Webb y Mohr nos recuerdan que “*companies always should have teams from the involved NPO’s evaluate and approve the advertisements and other promotional communications before they are made public*”.³¹¹

2.2.3.3-. Pérdida de confianza

Otra problemática que se les plantea a las ONL a la hora de establecer programas de marketing con causa es que, si bien con este tipo de estrategias de marketing tienen la ventaja de obtener recursos en poco tiempo, lo cierto es que si no se tiene cuidado con las relaciones que se establezcan, “a medio o largo plazo su imagen y credibilidad pueden verse sensiblemente perjudicadas, lo que les llevaría a encontrarse en una situación peor que la de partida”.³¹² En este sentido, García indica que:

si las empresas y ONL optan por un planteamiento netamente utilitarista del marketing con causa lo más probable es que se produzca una progresiva desvinculación de la población respecto a estas iniciativas. Esta reacción sería mayor en el momento en que aparezcan otros motivos de diferenciación en el mercado que seduzcan la emotividad y las convicciones de los ciudadanos. En definitiva, si el marketing con causa no supera el estatus de moda pasajera, las ONG españolas pueden verse en el futuro con escasas posibilidades de obtener

³¹⁰ “El marketing con causa es controvertido porque amenaza con comercializar las organizaciones no lucrativas”. Traducción al castellano realizada por la autora. FILE, K. M.; PRINCE, R. A. “Cause Related Marketing and Corporate Philanthropy in the Privately Held Enterprise”. *Journal of Business Ethics*, vol. 17, issue 14. 1998. p. 1529-1539.

³¹¹ “las compañías siempre deben tener equipos de la organización no lucrativa involucrados en la evaluación y la aprobación de los anuncios y de otras comunicaciones promocionales antes de que éstas se hagan públicas”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 237.

³¹² PENELAS, A.; CUESTA, P.; SARRO, M. del M., [et al.], 2004. p. 134.

financiación del sector lucrativo y, lo que es peor aún, transformadas en entidades vacuas y con escasa capacidad de sintonización con la población.³¹³

Como ya se ha mencionado, esta dificultad a la que se enfrentan las ONL se evitaría con relaciones duraderas y estratégicas con las empresas con las que desarrollan programas de marketing con causa. Si no se hace de esta manera, se puede llegar a perder parte de la confianza que otorga la parte de la ciudadanía comprometida con las causas que estas organizaciones defienden, principal valor de este tipo de organizaciones.

2.2.3.4-. Desconocimiento sobre el marketing con causa

A estas dificultades se les une el hecho de que aún existe -aunque cada vez menos- un considerable desconocimiento sobre lo que es el marketing con causa por parte de empresas, ONL y consumidores. La falta de información sobre este tipo de acciones y, en especial, sobre la forma concreta de conseguir sus objetivos, es uno de los motivos principales de desconfianza, que ha contribuido, según Penelas y Cuesta, a que “el propio término se haya visto en ocasiones rodeado de polémica, entendiéndose como algo bueno a priori, pero con cautela”.³¹⁴

2.2.3.5-. Pérdida de flexibilidad organizacional y de autonomía

Se da el caso de que algunas compañías que establecen programas de marketing con causa con ONL demandan a la organización ciertas restricciones para que el programa de marketing con causa se lleve a cabo. En este sentido, Barber afirma que “*the nonprofits being “helped” by CRM loose autonomy and are subordinated to the market interests of their “benefactors”*”.³¹⁵

Estas restricciones tienen sentido si ayudan a prevenir que las ONL emprendan acciones que puedan dañar a la compañía, aunque hay que tener en cuenta que supone una pérdida de flexibilidad organizacional para la ONL. Por ejemplo, American Express exigió a las ONL con las que se alió en su programa de marketing con causa para restaurar la estatua de la libertad que no podían aliarse con VISA.³¹⁶

³¹³ GARCÍA, B., 2000. p. 66.

³¹⁴ PENELAS, A.; CUESTA, P.; SARRO, M. del M., [et al.], 2004. p. 133.

³¹⁵ “las organizaciones no lucrativas que participan en programas de marketing con causa pierden autonomía y están subordinadas a los intereses de mercado de sus ‘benefactores’”. Traducción al castellano realizada por la autora. BARBER, B. R. “Should Corporations be Praised for Their Philanthropic Efforts?” *Across the board*, vol. 38, issue 3. 2001. p. 50-53.

³¹⁶ ANDREASEN, A. R., 1996. p. 50.

2.2.3.6- Éxito abrumador

Como ya se ha comentado, una alianza desafortunada con la comunidad empresarial puede afectar seriamente la imagen de la ONL. De todas maneras, un programa de marketing con causa exitoso presenta también ciertos peligros, ya que la ONL puede llegar a recibir tal cantidad de recursos en un programa de marketing con causa exitoso que no sea capaz de gestionarlos de manera adecuada.³¹⁷

2.2.3.7- Poca exploración de otras formas de captación de recursos

Otro potencial peligro de un programa de marketing con causa exitoso es que la ONL pase a confiar en exceso de este tipo de estrategias de marketing y deje de explorar otras vías de obtención de recursos. En este sentido, según Andreassen, “*in many cases, the nonprofit can devote most of its energy and resources to supporting the alliance instead of exploring other potential corporate partners and increasing traditional donations*”.³¹⁸

A pesar de los riesgos que supone, para una ONL, la participación en un programa de marketing con causa, esto no debe disuadirlas de participar en ellos ya que, un programa de marketing con causa bien gestionado y planificado, tiene considerables probabilidades de éxito.

³¹⁷ ANDREASEN, A. R., p. 51.

³¹⁸ “en algunos casos, la organización no lucrativa puede destinar gran parte de su energía y recursos par apoyar la alianza en lugar de explorar otros aliados potenciales y incrementar las donaciones tradicionales”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 51.

PARTE III

MODELO PROCEDIMENTAL DE DESARROLLO DE PROGRAMAS DE MARKETING CON CAUSA ENTRE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y LA COMUNIDAD EMPRESARIAL

MODELO PROCEDIMENTAL DE DESARROLLO DE PROGRAMAS DE MARKETING CON CAUSA ENTRE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y LA COMUNIDAD EMPRESARIAL

Los programas de marketing con causa en España no están, en muchos casos, planificados convenientemente ni respaldados por una estrategia de gestión y comunicación adecuada. Este fenómeno está relacionado con multitud de factores, como por ejemplo la relativa novedad de este tipo de estrategias de marketing en España, que provoca que en muchos casos no se hayan sistematizado estrategias de gestión, desarrollo y puesta en marcha cuidadosamente planificadas de los programas de marketing con causa. Otro de los factores relacionados con la poca planificación de este tipo de estrategias de marketing es la percepción del marketing con causa como una estrategia promocional a corto plazo, hecho que provoca que no se le otorgue al marketing con causa la misma importancia que a otras estrategias a largo plazo.

Todo programa de marketing con causa debe estar, como cualquier otra estrategia de marketing, planificado y sistematizado para ser lo más efectivo posible. Para ello, y puesto que la literatura publicada hasta la actualidad sobre cómo gestionar programas de marketing con causa es escasa y compartimentada, la aportación principal de esta investigación es, por una parte, el análisis de las principales variables que influyen en el éxito de un programa de marketing con causa y, por la otra, la elaboración de un modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa entre las ONL y la comunidad empresarial, que sirva a las ONL de guía y orientación a la hora de llevar a cabo una estrategia de marketing de estas características.

Si bien no existe ninguna forma de gestión que asegure que los programas de marketing con causa van a ser un éxito, en este apartado se exponen, por un lado, las principales variables que pueden influir en el éxito o fracaso de un programa de marketing con causa y, por otro, se desarrolla un modelo procedimental de desarrollo que puede ser un primer punto de partida útil para que una ONL gestione correctamente un programa de marketing con causa.

Las variables y el modelo procedimental, elaborado a partir de los conocimientos de la autora, de la literatura estudiada sobre el tema y de la observación de programas de marketing con causa, tienen el objetivo de servir de guía y/o orientación a los estrategas

de marketing de las ONL que, a menudo, no disponen de la formación ni de la información adecuada para llevar a cabo iniciativas en este ámbito y, por lo tanto, desaprovechan una buena ocasión para aumentar y diversificar sus fuentes de recursos.

1-. Variables que afectan al éxito de un programa de MCC

Toda estrategia de marketing necesita de un análisis y una planificación previa. En el caso del marketing con causa esto no es diferente. Además del proceso de planificación, elaboración y ejecución de una estrategia de marketing con causa, es importante que las compañías y las ONL interesadas tengan en cuenta aquellas variables que pueden afectar al éxito o fracaso de un programa de este tipo.

Según la bibliografía consultada, los programas de marketing con causa analizados y los conocimientos de la autora sobre el tema, se considera que las principales variables que afectan al éxito o fracaso de un programa de marketing con causa son las siguientes:

1. Coherencia, planificación, transparencia, certificación y calidad en la gestión
2. Tipos de programas de MCC
3. Formato y diseño de los programas de MCC
4. Selección del correcto aliado en el programa de MCC
5. Principales tipologías de consumidor y de respuesta ante programa de MCC
6. Tipo de producto o servicio que participa en un programa de MCC
7. Precio del producto o servicio que participa en un programa de MCC
8. Nivel de adecuación y compatibilidad entre la causa y la compañía
9. Nivel de involucración del consumidor con la compañía y la causa
10. Distribución del producto o servicio que participa en el programa de MCC
11. Nivel de difusión y comunicación del programa de MCC

Todas estas variables, que a continuación explicamos con más profundidad, han sido seleccionadas a partir del análisis de la bibliografía existente sobre marketing con causa y a partir del análisis de diversos programas de marketing con causa llevados a cabo en Estados Unidos, Reino Unido y España.

1.1-. Coherencia, planificación, transparencia, certificación y calidad en la gestión

En esta investigación se considera que la coherencia, la planificación, la transparencia, la certificación y la calidad en la gestión de un programa de marketing con causa son claves para su éxito. Son, de hecho, los ejes sobre los que debe basarse cualquier estrategia de marketing con causa si aspira a ser exitosa.

No es suficiente con tener un buen aliado empresarial, con disponer de un programa de marketing con causa bien diseñado, con que los objetivos de la organización y la compañía sean similares o con que exista compatibilidad entre la causa y la compañía, sino que todas estas variables deben contemplarse como una parte más de la estrategia de marketing previamente planificada, y deben ser llevadas a cabo en coherencia con el entorno, con transparencia, con compromiso y con honestidad.

1.1.1.- Coherencia, planificación y transparencia

En las estrategias de marketing con causa “es fundamental que exista un vínculo que dé coherencia que envuelva a todos los protagonistas: empresa, producto, causa y público objetivo”.³¹⁹ La coherencia, la planificación y la transparencia deben ser los principios rectores en todos los estadios del desarrollo de una alianza, desde la búsqueda de aliados empresariales y las negociaciones preliminares, hasta la formalización de la alianza.

Dada la importancia de este aspecto, el código de conducta de las ONGD tiene un apartado sobre la transparencia y la gestión de las ONGD que forman parte de la CONGDE, en el que se subraya la importancia de la transparencia en la gestión de las ONGD. Dicho código apunta:³²⁰

- a) Las ONGD deberán actuar en todo momento conforme a la ley
- b) La gestión de las ONGD deberá ser responsable y leal, buscando en todo momento el logro de los objetivos de la institución
- c) Las ONGD, como organizaciones al servicio de la sociedad, deben facilitar a todo aquél que lo solicite información periódica sobre sus líneas de actuación, programas, objetivos, forma de obtención de recursos, cantidad de los mismos y composición de sus órganos de gobierno.
- d) Las ONGD publicarán anualmente una memoria con la información sobre sus actividades, programas, recursos y órganos de gobierno.

La coherencia, la planificación y la transparencia quizá sean las variables que más influyen en el éxito o fracaso de un programa de marketing con causa, ya que de ellas depende crear un programa que se ajuste a los objetivos de los aliados, tanto de la compañía, como de la ONL.

³¹⁹ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 67.

³²⁰ CONGDE. *Código de Conducta de las ONG de desarrollo*. Madrid: CONGDE, 2008. p. 19.

1.1.2-. Certificación y calidad en la gestión

La proliferación de campañas con contenido social y la poca regulación existente hasta el momento hace que el consumidor, a veces, se encuentre confuso y sin saber muy bien qué garantías tienen los productos que se ofrecen como comprometidos con lo social. Esta confusión ha derivado en el desarrollo de procesos de certificación, tanto nacionales como internacionales, que intentan garantizar al consumidor que aquellos productos que se venden como solidarios (productos de comercio justo, productos que participan en programas de marketing con causa, productos ecológicos, etcétera), sean realmente productos éticos y no sólo lo aparenten. Como afirma Ballesteros, hay que garantizar al consumidor que, cuando participa en programas de marketing con causa, lo haga con garantías.

el consumidor puede estar dispuesto a participar y comprar este tipo de bienes, incluso pagando un poco más por ellos, siempre y cuando existan garantías de su bondad y no se sientan engañados. [...] Este esfuerzo que hace el consumidor debe garantizarse de alguna manera y el uso de distintivos o sellos de garantía independientes puede ser una buena manera de hacerlo.³²¹

Se considera, pues, que la existencia de un sistema de certificación riguroso sobre el marketing con causa proporcionaría un mayor grado de confianza sobre su calidad a consumidores y a otros públicos de interés. Teniendo en cuenta la evolución de otras estrategias de marketing, como el marketing ecológico y el marketing de comercio justo, en los que el consumidor ha demandado, cada vez más, unos sistemas de certificación independientes que garanticen cuestiones clave como la honestidad de los mensajes y la calidad de los métodos de seguimiento, hace falta garantizar y demostrar a los agentes participantes en los programas de marketing con causa -empresas, organizaciones sociales y consumidores- que estos programas disponen de certificaciones independientes que avalen su calidad y buena práctica.

1.1.2.1-. Certificación internacional

La mayor parte de las certificaciones rigurosas existentes provienen de los Estados Unidos y del Reino Unido. Por ejemplo, el instituto Business in the Community del Reino Unido ha promovido el “Best Practice Cause Related Marketing”,³²² que pretende proteger la calidad y la integridad de las asociaciones entre empresas y organizaciones

³²¹ BALLESTEROS, C., 2001. p. 36.

³²² BUSINESS IN THE COMMUNITY., 1998.

no lucrativas. Adkins, con el apoyo del instituto Business in the Community, ha definido los principios y los elementos claves que deben ser considerados en aquellos programas de marketing con causa que quieran tender a la excelencia. Estos principios son: *integrity, transparency, mutual respect, partnership* y *sincerity*.³²³

1. *Integrity*: Se refiere a comportamientos honestos y éticos y significa la adhesión a principios morales.
2. *Transparency*: Transparencia informativa, tanto en la comunicación y en el planteamiento del programa de marketing, como en la asociación entre empresa y organización no lucrativa.
3. *Mutual Respect*: Es indispensable que se respeten y aprecien los valores de las dos partes implicadas en el programa de marketing con causa.
4. *Partnership*: La asociación implica una unión en la que cada parte comparte riesgos y oportunidades.
5. *Sincerity*: Solamente la fuerza y la implicación de la asociación puede convencer a los consumidores de que el programa de marketing con causa es sincero.
6. *Mutual Benefit*: Una asociación en la que las dos partes ganan, es más sólida y duradera en el tiempo.

1.1.2.2-. Certificación nacional

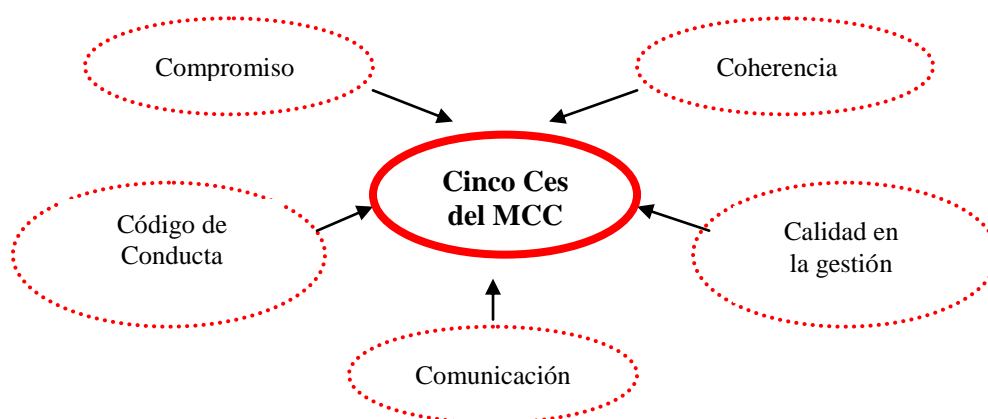
En España, la Fundación Empresa y Sociedad ha creado el distintivo “Acción Solidaria”,³²⁴ cuyo objetivo es certificar la calidad de los programas de marketing con causa. Los criterios que considera este proceso de certificación se resumen en las llamadas “cinco ces del marketing con causa”, que recogen los principios clave de estos programas: coherencia, compromiso, comunicación, código de conducta y calidad en la gestión.³²⁵

³²³ “integridad, transparencia, respeto mutuo, asociación y sinceridad”. Traducción al castellano realizada por la autora. ADKINS, S., 1999. p. 225.

³²⁴ En el funcionamiento de este distintivo, la empresa y, en su caso, la organización social interesada en someter un programa de marketing con causa al proceso de certificación, deben presentar un expediente de solicitud, que facilita la Fundación Empresa y Sociedad, al comité de certificación antes de lanzar una campaña al público. El expediente de solicitud incluye la información general necesaria para presentar la campaña y los datos requeridos para analizar el grado de cumplimiento de las Cinco Ces del marketing con causa. La comprobación del expediente y la reformulación resultante de la Fundación Empresa y Sociedad como entidad evaluadora, se presenta al comité de certificación para que decida sobre la certificación y el correspondiente uso del distintivo “Acción Solidaria”. El comité de certificación es un órgano independiente compuesto por profesionales que, sin estar involucrados directamente en los programas o campañas, disponen de una reconocida experiencia en marketing, publicidad, comunicación, ética empresarial y protección del consumidor.

³²⁵ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 63.

Figura 25-. Las cinco ces del marketing con causa



Fuente: FUNDACIÓN EMPRESAY SOCIEDAD, 1999.³²⁶

Coherencia: En las acciones de marketing con causa “es fundamental que exista un vínculo que dé coherencia que envuelva a todos los protagonistas: empresa, producto, causa y público objetivo”.³²⁷ Si finalmente se decide llevar a cabo una campaña de marketing con causa, es necesario averiguar cuáles son las causas sociales de mayor interés para los consumidores. Además, en el caso que el programa de marketing con causa se desarrolle en colaboración con una organización social, es esencial realizar una investigación previa para seleccionar la organización social más acorde con la empresa, de forma que la colaboración final sea coherente para la opinión pública.

Compromiso: Anteriormente se ha mencionado la importancia de que el programa de marketing con causa y las relaciones entre empresa y organización no lucrativa sean estratégicas y a medio o largo plazo. La mejor manera de plasmar este compromiso entre empresa y organización no lucrativa es mediante “un compromiso oficial y por escrito, firmado por ambas partes, que plasme los derechos y deberes de cada entidad en el marco del programa de marketing con causa”.³²⁸ Al suscribir un compromiso duradero, la empresa reduce la posibilidad de que su programa de marketing con causa sea percibido por el consumidor como algo oportunista. Además, este compromiso puede verse reforzado a través de actividades adicionales, como programas de voluntariado para empleados, organizaciones de eventos especiales destinados a recaudar fondos por la causa o comunicar a todo el personal de la empresa el apoyo unánime a la causa elegida, todo ello para que el compromiso se explicita con más fuerza y de manera más unánime.

³²⁶ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 67.

³²⁷ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 67.

³²⁸ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 69.

Comunicación y Código de Conducta: Una de las premisas fundamentales en cualquier acción de marketing es la comunicación. Si no se conoce la existencia de un producto o servicio, difícilmente puede haber demanda por parte del consumidor. En el caso de los programas de marketing con causa, la situación es similar, aunque la vinculación a un proyecto social introduce, además, un factor de comunicación especializada.

La mayor parte de las organizaciones sociales se rigen por un código deontológico propio que excluye la colaboración con empresas vinculadas a ciertos productos -tabaco, alcohol, armamento- o que no siguen ciertas prácticas de protección del medio ambiente o de respecto a ciertas normas sociolaborales. Existe el llamado “Código de Conducta de Imágenes y Mensajes a propósito del Tercer Mundo”, código aprobado por la Asamblea General del Comité de Enlace de las ONG europeas ante la Comisión Europea en 1989, que tiene como objetivo animar a las organizaciones a examinar el material que utilizan, para asegurar que cumple ciertas reglas prácticas, así como velar por que las empresas con las que colaboran también las cumplan.³²⁹ Este código de conducta plantea, entre otras, las siguientes reglas:

- 1) Evitar las imágenes catastróficas o idílicas que incitan más a la caridad y a la buena conciencia que a la reflexión.
- 2) Toda persona debe ser presentada como un ser humano y las informaciones sobre su medio ambiente social, cultural y económico deben ser mostradas a fin de preservar su identidad cultural y su dignidad. La cultura debe ser presentada como una palanca al desarrollo de los pueblos del Tercer Mundo.
- 3) Los testimonios de las personas interesadas deben ser utilizados con preferencia sobre las interpretaciones de terceros.
- 4) Debe ponerse de relieve la capacidad de las personas para hacerse cargo de sí mismas.
- 5) El mensaje debe ser concebido de manera que evite en la mente del público toda globalización y generalización.
- 6) Los obstáculos internos y externos al desarrollo deben aparecer claramente.

³²⁹ COMITÉ DE ENLACE DE ONGD-UE. “Código de Conducta. Imágenes y mensajes a propósito del tercer mundo. Asamblea General del Comité de Enlace de las ONG europeas ante la CE”. [En línea]. Bruselas: ONGD-UE, 1989. <<http://www.congde.org>> [Consulta: Junio de 2006].

- 7) Las causas de la miseria (políticas, estructurales, naturales) deben ser expuestas en el mensaje que debe llevar al público a descubrir la historia y la situación real del Tercer Mundo, así como las realidades profundas de las estructuras de estos países antes de la colonización. Conscientes del pasado, hay que partir de la realidad de hoy y ver lo que puede hacerse para suprimir las condiciones de extrema pobreza y opresión. Hay que subrayar los problemas de poder y de interés y denunciar los medios de opresión así como las injusticias.
- 8) El mensaje debe velar por evitar toda clase de discriminación (racial, sexual, cultural, religiosa, socioeconómica, etcétera).
- 9) La descripción de los países del Tercer Mundo como dependientes, pobres, sin poder, se aplica tanto más a las mujeres, que son presentadas con más frecuencia como víctimas dependientes o, peor aún, son completamente ignoradas. La mejora sustancial de la parte visual del material de educación para el desarrollo, pasa también por el cambio en la presentación de la imagen de las mujeres del Tercer Mundo.
- 10) Los países del sur deben ser consultados para la elaboración de todo mensaje.
- 11) Cuando una ONG, en el marco de un proceso de captación de fondos, colabora con otros socios (instituciones, organizaciones o empresas privadas) debe velar para que las recomendaciones del presente código sean respetadas en su totalidad. Sería oportuno hacer una mención del código en los contratos de patrocinio realizado entre organizaciones no gubernamentales y sus socios.

Posteriormente, en 1998, la Coordinadora de ONGD española aprobó su código de conducta,³³⁰ que reafirma las reglas prácticas expuestas anteriormente y se divide en: identidad de las ONGD, campos de trabajo de las ONGD, criterios generales de actuación de las ONGD, criterios generales de organización de las ONGD y pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes. Sobre este último apartado, el código de conducta determina unas reglas que deben marcar la comunicación de las ONGD.³³¹

- 1) El mensaje debe velar por evitar toda clase de discriminación (racial, sexual, cultural, religiosa, socioeconómica, etcétera).

³³⁰ Aprobado en la Asamblea General Ordinaria de 25 de marzo de 1998, revisado en la Asamblea General Ordinaria de 16 de abril de 2005 y adaptado en la Asamblea de 29 de marzo de 2008. CONGDE., 2008.

³³¹ CONGDE., 2008. p. 21.

- 2) Toda persona debe ser presentada con la dignidad que le corresponde y las informaciones sobre su entorno social, cultural y económico deben ser mostradas a fin de preservar su identidad cultural y su dignidad.
- 3) Evitar los mensajes e imágenes catastrofistas, idílicos y discriminatorios.
- 4) Los obstáculos internos y externos al desarrollo deben aparecer claramente, subrayándose la dimensión de interdependencia y co-responsabilidad. Las causas de la miseria (políticas, estructurales o naturales) deben ser expuestas en los mensajes de las ONGD, subrayando los problemas de poder y de intereses contrapuestos y denunciando los medios de opresión existentes así como las injusticias cometidas.
- 5) El mensaje debe ser concebido de manera que evite confusión y generalización.
- 6) Evitar mensajes e imágenes que expresen una superioridad del Norte y/o presenten a las poblaciones del Sur como inferiores. Debe ponerse de relieve la capacidad de las personas de hacerse cargo de sí mismas.
- 7) Promover la consulta a las organizaciones del Sur respecto de los mensajes a transmitir sobre su realidad.
- 8) Los testimonios de las personas interesadas deben ser utilizados con preferencia sobre las interpretaciones de terceros.
- 9) Facilitar el acceso a los medios de comunicación a los protagonistas del Sur.
- 10) Fomentar los mensajes que promuevan cambios de actitudes individuales y sociales en el Norte que hagan posible un cambio real en las condiciones de exclusión del Sur.

Según el código de conducta, en los casos en que la comunicación se realice en el marco de una colaboración con otros socios (empresas, instituciones u organizaciones), las ONGD velarán igualmente por el cumplimiento de las pautas mencionadas anteriormente, propiciando la referencia expresa del código en los acuerdos de colaboración realizados.

Como se observa, estos códigos de conducta incluyen tanto recomendaciones sobre el contenido de los mensajes, como recomendaciones sobre el tono y las imágenes utilizadas por las ONGD en todas sus acciones de comunicación.

Calidad en la gestión: La European Foundation for Quality Management (EFQM) ha elaborado el “Modelo Europeo de Excelencia Empresarial”, que se ha impuesto como uno de los modelos de gestión de calidad más utilizado por empresas e instituciones europeas. Este modelo tiene como objetivo que la acción social deje de considerarse una

actividad marginal y se integre plenamente en los modelos empresariales de gestión. Partiendo de la base de que los programas de marketing con causa son un elemento de la acción social, se considera que el modelo es también aplicable a esta actividad.

Figura 26-. Modelo Europeo de Excelencia Empresarial de la EFQM



Fuente: FUNDACIÓN EMPRESAY SOCIEDAD, 1999.³³²

- 1) Por lo que respecta al liderazgo, el primer nivel de la empresa debe inspirar, apoyar y promover la acción social como una parte integral de su cultura para alcanzar los objetivos de negocio.
- 2) En lo que se refiere a política y estrategia, los valores y los conceptos relacionados con la acción social empresarial deben incorporarse a la política y estrategia de negocio.
- 3) La gestión del personal hace referencia a que la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa debe ser una herramienta para su formación y su desarrollo profesional y humano.
- 4) El apartado de recursos, por su parte, incide en que la empresa debe valorar y gestionar con eficiencia los recursos que destina a la acción social.
- 5) En los procesos, el procedimiento de revisión de la gestión de la acción social de la empresa debe garantizar una mejora continua.
- 6) Por lo que respecta a la satisfacción del cliente, se entiende que la acción social de la empresa debe satisfacer las expectativas de las organizaciones sociales y de los beneficiarios finales con los que colabora.

³³² FUNDACIÓN EMPRESAY SOCIEDAD., 1999. p. 72.

- 7) La satisfacción del personal supone que la acción social de la empresa debe satisfacer las expectativas de sus empleados.
- 8) El impacto social hace referencia a que la acción social de la empresa debe llegar a las comunidades en las que está presente.
- 9) Y, por último, los resultados empresariales son los resultados de la acción social de la empresa, que deben cubrir las necesidades y expectativas de todos sus *stakeholders*.

Otros intentos de certificar la calidad y la excelencia de los programas de marketing con causa en España son los llevados a cabo por la Agencia Española de Normalización y Certificación (AENOR), agencia privada, independiente y sin ánimo de lucro que está dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación (N+C) en todos los sectores industriales y de servicios. AENOR, que tiene como propósito contribuir a mejorar la calidad y la competitividad de las empresas, así como proteger el medio ambiente, se ha planteado la posibilidad de crear un comité técnico de normalización ética, con un grupo de trabajo concreto para el marketing con causa.³³³

A pesar de estos intentos de certificación del marketing con causa, la realidad sobre la certificación de este tipo de acciones de marketing es que actualmente todavía no se dispone de distintivos de certificación del marketing con causa ampliamente reconocidos por las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro y la sociedad española en general. Aún así, estas certificaciones, unidas a una buena planificación y una buena gestión del programa de marketing con causa, se consideran una variable que puede influir en el éxito de un programa de marketing con causa.

1.2.- Tipos de programas de marketing con causa

En esta investigación se considera que el tipo de programa de marketing con causa puede condicionar e influir en su éxito o fracaso. La mayor parte de autores consultados coinciden en señalar que la principal diferencia entre programas de marketing con causa es distinguir si se trata de un programa de marketing con causa táctico o estratégico. Hill y Nowak, por ejemplo, distinguen entre programas de marketing táctico y

³³³ AENOR. [En línea]. Madrid: AENOR, 2002. <<http://www.aenor.es>> [Consulta: 19 de mayo de 2009].

estratégico al afirmar que “*Cause-related marketing activity can be either strategic or tactical*”.³³⁴

Diversos autores han tratado de determinar hasta qué punto los programas de marketing con causa estratégicos difieren de los programas tácticos. Varadajan y Menon afirman que los programas de marketing con causa estratégicos están caracterizados “*by high senior management involvement, a substantial amount of invested resources and a long-term commitment of the firm or business unit towards the cause-related marketing campaign*”.³³⁵

Sobre el marketing con causa estratégico realizan similares aportaciones Till y Nowak cuando afirman que “*some brands view the cause-related activity as a strategic component –the essence of the brand’s positioning or personality. In these cases, the cause tie-in becomes a fundamental element of the embodiment of the brand*”.³³⁶

En cambio, autores como Drumwright y Murphy definen el marketing con causa táctico como “*a marketing activity that lasts for a short period of time and has scant employee involvement*”.³³⁷ Similares aportaciones realizan Till y Nowak sobre los programas de marketing con causa tácticos cuando afirman que: “*With tactical cause-related marketing activity, a brand may tie-in with a cause for a limited time for a fairly narrow purpose*”.³³⁸

En un intento de establecer las diferencias entre un programa de marketing con causa táctico y uno estratégico, se han recogido las aportaciones de autores como Van Der

³³⁴ “los programas de marketing con causa pueden ser o tácticos o estratégicos”. Traducción al castellano realizada por la autora. TILL, B.; NOWAK, L. “Toward effective use of cause-related marketing alliances”. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9, núm. 7. 2000. p. 473.

³³⁵ “por una dirección senior involucrada en el programa de marketing con causa, una cantidad considerable de recursos invertidos y un compromiso a largo plazo por parte de la compañía o la unidad de negocio hacia el programa de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. VARADAJAN, P. R.; MENON, A., 1988. p. 58-74.

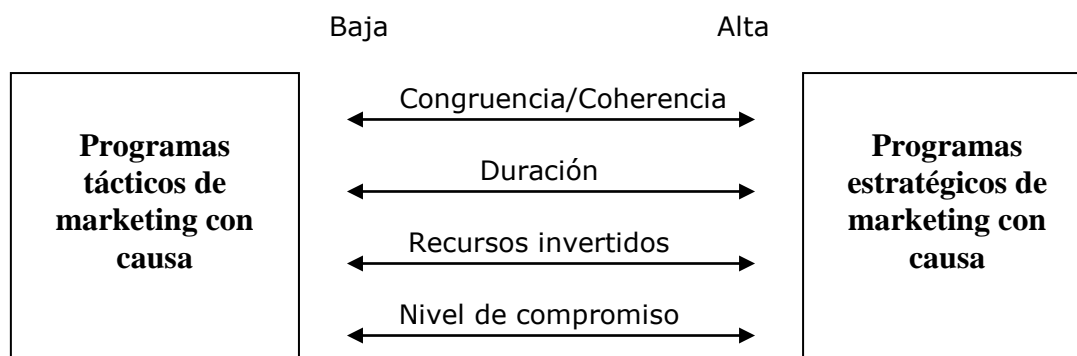
³³⁶ “algunas marcas consideran los programas de marketing con causa como un componente estratégico -la esencia del posicionamiento o personalidad de la marca. En estos casos, la alianza con la causa se convierte en un elemento fundamental de la marca”. Traducción al castellano realizada por la autora. TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 473.

³³⁷ “una actividad de marketing que dura un corto periodo de tiempo y tiene una involucración escasa”. Traducción al castellano realizada por la autora. DRUMWRIGHT, M. E.; MURPHY, P. E. “Corporate societal marketing”, in BLOOM, P. N.; GUNLACH, G. (eds). *Handbook of Marketing and Society*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 2001. p.162-183.; TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 472-484.

³³⁸ “con los programas de marketing con causa tácticos, una marca se alía con una causa por un periodo de tiempo limitado y con unos propósitos escasos”. Traducción al castellano por parte de la autora. TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 473.

Brink, Pauwels y Odekerken-Schröder, entre otros, con el objetivo de elaborar una representación esquemática de las diferencias entre ellos.

Figura 27-. Representación esquemática de las diferencias entre los programas tácticos y los programas estratégicos de marketing con causa



Fuente: Elaboración propia, a partir de VAN DER BRINK, D.; PAUWELS, P. ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. 2006.³³⁹

Según la figura, cada programa de marketing con causa puede ser clasificado según cada una de las dimensiones siguientes: congruencia/coherencia, duración, recursos invertidos y nivel de compromiso. Las flechas (alta) corresponden con programas de marketing con causa puramente estratégicos y las flechas (baja) corresponden con programas de marketing con causa puramente tácticos. Como resultado, y según la figura, cada programa de marketing con causa puede contener una mezcla de características estratégicas y características o rasgos tácticos, lo que provoca que las campañas de marketing con causa no tengan que ser, necesariamente, clasificadas como puramente estratégicas o puramente tácticas. En este sentido, la autora considera que los programas de marketing con causa que tienen más garantías de éxito son aquellos que son planificados estratégicamente y no simples herramientas promocionales a corto plazo.

Tal y como se observa en la figura anterior, construida a partir de las aportaciones de múltiples autores sobre el tema, los programas de marketing con causa tácticos difieren de los estratégicos básicamente en cuatro dimensiones:

³³⁹ VAN DER BRINK, D.; PAUWELS, P. ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. "The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand royalty". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23, Núm. 1. 2006. p. 16.

1. **La congruencia/coherencia entre la causa y los valores de la compañía.** La congruencia es uno de los factores que, según Pracejus y Olsen, diferencian los programas de marketing con causa tácticos de los estratégicos.³⁴⁰ Similares aportaciones realizan McAlister y Ferrell, quienes afirman que “*companies can improve their overall performance by adopting strategic philanthropy, which aligns philanthropic efforts with companies’ mission, vision and resources*”.³⁴¹
2. **La duración de la campaña.** Este es otro factor de relevante importancia a la hora de diferenciar entre un programa de marketing con causa táctico y otro estratégico.³⁴² Till y Nowak, por ejemplo, afirman que la eficacia de un programa de marketing con causa se incrementa a medida que aumenta su duración.³⁴³ En este sentido, estos autores afirman que:

*Cause-related marketing activities are likely to be more effective when the target consumers are exposed to the brand/cause pairing repeatedly over time. Sporadic or one-time tie-ins are likely to be less effective than brand/cause partnerships that are nurtured over the long run.*³⁴⁴

Igualmente, según Miller, “*one of the factors that can demonstrate a company’s commitment is the duration of the cause-related Marketing campaign*”.³⁴⁵ Finalmente, similares aportaciones realizan Varadajan y Menon, quienes afirman que “*cause-related marketing campaigns with a medium-term to long-term focus have a higher potential of increasing consumers’ perceptions of company image*”.³⁴⁶

³⁴⁰ PRACEJUS, J. W.; OLSEN, G. D. “The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns”. *Journal of Business Research*, Vol. 57. 2004. p. 635-640.

³⁴¹ “las compañías pueden mejorar sus actuaciones adoptando una filantropía estratégica, que ponga en una misma línea los esfuerzos filantrópicos llevados a cabo con la visión, misión y recursos de la compañía”. Traducción al castellano realizada por la autora. McALISTER, D. T.; FERRELL, L. “The role of strategic philanthropy in marketing strategy”. *European Journal of Marketing*. Vol. 36 Núm. 5/6. 2002. p. 689-705.

³⁴² TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 472-484.

³⁴³ TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 472-484.

³⁴⁴ “los programas de marketing con causa son, probablemente, más efectivos cuando los consumidores se exponen repetidamente en el tiempo a la alianza entre la marca y la causa. Alianzas esporádicas o no repetidas en el tiempo tienden a ser menos efectivas que las alianzas duraderas”. Traducción al castellano realizada por la autora. TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 472-484.

³⁴⁵ “uno de los factores que puede demostrar el compromiso de una compañía es la duración de una campaña de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. MILLER, B. A. “Social initiatives can boost loyalty”. *Marketing News*. Vol. 36, Núm. 21. 2002. p. 14-15.

³⁴⁶ “las campañas de marketing con causa a medio y largo plazo tienen mayores probabilidades de incrementar las percepciones positivas que los consumidores tienen de la imagen de la compañía”. Traducción al castellano realizada por la autora. VARADAJAN, P. R.; MENON, A., 1988. p. 58-74.

3. **Los recursos invertidos.** Según Welsh, los recursos invertidos son un factor diferenciador entre los programas de marketing con causa tácticos y los estratégicos.³⁴⁷ En este sentido, Welsh afirma que las compañías que constantemente apoyan y destinan recursos suficientes a una causa específica se benefician considerablemente.³⁴⁸ Van Der Brink, por su parte, también afirma que “*the amount of resources invested in a cause-related marketing campaign is positively related to brand loyalty*”.³⁴⁹ Además de los recursos invertidos en una estrategia y en un programa de marketing con causa, para demostrar que la compañía está socialmente comprometida es importante que lleve a cabo otras actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial, ya que ello contribuye a la imagen socialmente responsable de la compañía.

4. **El nivel de compromiso y administración.** El nivel de compromiso es, según MacLeod, uno de los factores que diferencian los programas de marketing con causa tácticos de los estratégicos.³⁵⁰ MacLeod afirma que “*a relevant proxy of the company commitment is the degree of top management involvement. The visible and enthusiastic involvement of top management executives enhances the credibility of a cause related marketing campaign*”.³⁵¹ Similares aportaciones realiza Kalligeros, quién recomienda:

*to ensure top management at both the corporation and the nonprofit are committed and there is an advocate at each who truly believes in the cause, the contract and the corporation. Also, each should be enthusiastic about the partnership and have a clear understanding of each other's business missions and program objectives.*³⁵²

³⁴⁷ WELSH, J. C. “Good cause, good business”. *Harvard Business Review*, Vol. 77, Núm. 5. 1999. p. 21-24.

³⁴⁸ WELSH, J. C., 1999. p. 21-24.

³⁴⁹ “la cantidad de recursos invertidos en un programa de marketing con causa está relacionado positivamente con la lealtad de marca de la compañía que lleva a cabo dicho programa”. Traducción al castellano realizado por la autora. VAN DER BRINK, D.; PAUWELS, P. ODEKERKEN-SCHRÖDER, G., 2006. p. 18.

³⁵⁰ MACLEOD, S. “Why worry about CSR?”. *Strategic Communication Management*, Vol. 5, Núm. 5. 2001. p. 8-9.

³⁵¹ “un relevante indicador en el compromiso de la compañía es el grado de involucración de la dirección. Una involucración visible y entusiasta por parte de la dirección mejora la credibilidad de un programa de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. MACLEOD, S., 2001. p. 8-9.

³⁵² “asegurar que la dirección de la compañía y de la organización están comprometidas y que existe, por parte de los dos, una actitud positiva, una creencia en la causa, en el contrato y en la alianza. Además, tanto la compañía como la organización no lucrativa deben estar entusiasmados con la alianza y tener un claro entendimiento del negocio del aliado, de su misión y de sus objetivos”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

La mejor manera de plasmar un compromiso duradero entre una empresa y una ONL es mediante “un compromiso oficial y por escrito, firmado por ambas partes, que plasme los derechos y deberes de cada entidad en el marco del programa de marketing con causa”.³⁵³ Al suscribir un compromiso duradero, la empresa reduce la posibilidad de que su programa de marketing con causa sea percibido por el consumidor como algo oportunista. Además, este compromiso puede verse reforzado a través de actividades adicionales, como programas de voluntariado para empleados, organización de eventos especiales destinados a recaudar fondos para la causa social elegida o comunicar a todo el personal de la empresa el apoyo unánime a la causa, en un intento de que el compromiso se explicita con más fuerza y de manera más unánime.

La mayor parte de autores consultados, y así también lo considera la autora de esta investigación, coinciden en señalar que aquellos programas de marketing con causa más efectivos y exitosos son los programas de marketing con causa estratégicos, ya que consiguen crear, a largo plazo, una imagen positiva de la compañía que los lleva a cabo.

1.3-. Formato y diseño de los programas de marketing con causa

Cada programa de marketing tiene un formato y un diseño interno específico que lo caracteriza. Así, por lo que respecta a la forma y diseño interno, los programas de marketing con causa difieren, básicamente, en los agentes participantes, en el ámbito de actuación, en el tipo de causa apoyada y en la clase y forma de contribución. Estas variables se combinan entre sí y pueden generar muchos tipos de programas de marketing con causa, entre los que destacan los representados en la figura siguiente:

³⁵³ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 69.

Figura 28-. Principales formas de llevar a cabo un programa de marketing con causa

Agentes participantes	Empresa & ONL		Empresa
Ámbito de actuación	Toda la empresa	La marca	Un producto o un servicio
Tipo de causa	Relacionada a la actividad empresarial		No relacionada a la actividad empresarial
Clase, forma y cantidad de las donaciones	Monetaria	En especies	Combinación

Fuente: Elaboración propia

1.3.1-. Agentes participantes

Los programas de marketing con causa pueden llevarse a cabo, según Pringle y Thompson, “*via a strategic alliance between a company and a charity or voluntary organization committed to the defined area of concern, or by directly addressing the ‘cause’ itself*”.³⁵⁴ Cualquier forma de llevar a cabo el marketing con causa -con asociación o sin asociación-, puede dotar a la marca de un sistema de valores y, por extensión, mejorar significativamente la percepción del consumidor sobre éstos y estimular sus intenciones de compra. De todas maneras, muchos expertos en marketing se preguntan qué forma es la más adecuada de llevar a cabo los programas de marketing con causa. Resulta difícil responder a esta pregunta, puesto que existen ejemplos de campañas exitosas llevadas a cabo con asociación entre empresa y ONL o sin asociación.³⁵⁵ Así pues, el éxito de una campaña no dependerá exclusivamente de si el programa de marketing con causa ha sido llevado a cabo solamente por la empresa o con la colaboración de una institución no lucrativa.

1.3.1.1-. Sin asociación empresa – organización no lucrativa

Algunos ejemplos de empresas que han decidido llevar a cabo programas de marketing con causa sin la colaboración de organizaciones sin ánimo de lucro son, por ejemplo, Pizza Express o Tesco en el Reino Unido.

³⁵⁴ “mediante una alianza entre una compañía y una organización voluntaria o directamente con una causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. p. 3.

³⁵⁵ En estos casos de asociación, es necesario que las dos partes implicadas en el programa trabajen con un espíritu conjunto de transparencia y con la intención de llevar a cabo un compromiso a largo plazo, indicando públicamente los objetivos a alcanzar.

En el año 1998, en el menú de la cadena de restaurantes Pizza Express el consumidor podía leer “*A discretionary 25p is included which is paid to The Veneziana Fund on your behalf*”.³⁵⁶ Así, por cada pizza Veneziana que se consumiera, se destinaban 25 libras esterlinas para solucionar los problemas de deterioro de los monumentos de Venecia y para paliar los problemas de inundaciones derivados de la construcción de la ciudad sobre el agua. El hecho de que Venecia sea una ciudad con un gran interés histórico y cultural ayudó a que el programa de marketing con causa fuera exitoso. Así, al mismo tiempo que se daba a conocer el problema de Venecia a los habitantes del Reino Unido, Pizza Express se posicionaba como una empresa de genuina comida italiana y preocupada por los problemas de la sociedad.

Tesco también llevó a cabo, en 1998, un programa de marketing con causa sin asociarse con una ONL. Así lo exponen Pingle y Thompson cuando afirman que “*Tesco went direct with their highly successful “Computers for Schools” programme which has become the best-known Cause Related Marketing campaign in the UK*”.³⁵⁷ La mecánica de este programa se realizó mediante unos vales de promoción: por cada 10 libras esterlinas gastadas en productos Tesco, se entregaba un vale a los consumidores, y éstos, a su vez, podían donar los vales a cualquier escuela del país. Finalmente, las escuelas cambiaban los vales por equipamiento informático gratuito. Con este programa de marketing con causa, “*Tesco enhanced corporate profile in the community, the company was recognised as an innovative retailer and, furthermore, they increased sales*”.³⁵⁸ El éxito fue debido, en gran medida, a que este programa de marketing no solamente involucró a los consumidores, sino que las asociaciones de padres y los mismos colegios unieron sus fuerzas para acumular el máximo número de vales.³⁵⁹

1.3.1.2-. Con asociación empresa – organización no lucrativa

Un ejemplo relevante de asociación entre empresa y ONL es el programa de marketing con causa llevado a cabo entre Avon y la Asociación Española Contra el Cáncer. Bajo el

³⁵⁶ Ver ANEXO 4: Menú de Pizza Express.

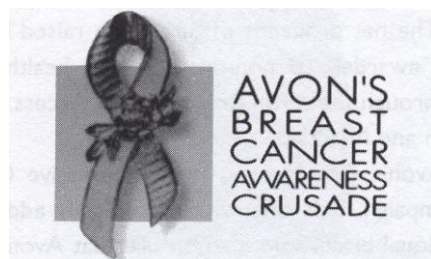
³⁵⁷ “Tesco actuó directamente en la realización del exitoso programa *Computers for Schools*, que se ha convertido en la campaña de marketing con causa más conocida del Reino Unido”. Traducción al castellano realizada por la autora. PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. p. 4.

³⁵⁸ “Tesco mejoró el perfil corporativo entre la comunidad, la compañía fue reconocida como innovadora y, además, aumentaron las ventas”. Traducción al castellano realizada por la autora. HAYES, P. “Cause Related Marketing and consumer loyalty. What are companies doing and how does it work?”. *European Society for Opinion and Marketing Research*. Paris: Esomar, 1997.

³⁵⁹ Ver ANEXO 5: Publicidad del programa de marketing con causa *Computers for Schools* de Tesco, en el Reino Unido.

lema “Avon contra el cáncer”, esta marca donó, en el período comprendido entre 1994 y 2000, el dinero obtenido de la venta de llaveros, pins, camisetas y otros productos promocionales.³⁶⁰

**Figura 29-. Ejemplo de pins del programa de marketing con causa
“Avon contra el cáncer”**



Fuente: PRINGLE, H.; THOMPSON, M. 1999.³⁶¹

En este caso, el programa de marketing con causa se desarrolló en colaboración con una ONL, si bien existen otros casos de asociación, como por ejemplo entre una empresa y varias ONL. En este caso, suele ser el propio consumidor quién decide a cuál de ellas va destinado el importe para la causa social. Un ejemplo de este tipo de programas es el llevado a cabo en 1998 por la tarjeta de crédito “Arco Iris” del Banco Central e Hispanoamericano, que destinaba hasta un 0,7% del importe de las compras a la organización social elegida por el titular de la tarjeta, de entre las siguientes: Médicos sin Fronteras, Intermón, Amnistía Internacional, Apoyo Positivo, Federación de Gays y Lesbianas y Fundación Mujeres.

Otro ejemplo de asociación entre una empresa y diversas ONL es el programa desarrollado por Bancaja y organizaciones como Unicef, Cruz Roja, Medicos Mundi y Manos Unidas, entre otros. Bancaja lanzó al mercado una serie de tarjetas asociadas con diferentes organizaciones, en las que un porcentaje de cada compra iba destinada a la ONL elegida por el consumidor.

Figura 30-. Ejemplos de tarjetas Bancaja



Fuente: UNICEF. 2006.³⁶²

³⁶⁰ Ver ANEXO 6: Pins y camisetas del programa de marketing con causa “Avon contra el cáncer”.

³⁶¹ PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. p. 35.

El principal beneficio de aquellas campañas en las que la empresa no se asocia con una organización sin ánimo de lucro es que, el éxito de la campaña de marketing con causa, lo capitaliza únicamente la compañía o la marca que la ha llevado a cabo. Por otro lado, asociarse con una organización sin ánimo de lucro puede traer considerables beneficios en términos de credibilidad. Algunas ONL poseen potentes marcas capaces de influir en los consumidores y, por ello, puede ser una gran ventaja el hecho de trasladar los valores de la organización sin ánimo de lucro a los productos o servicios de la empresa -asociación de marcas.³⁶³

1.3.2-. Ámbitos de actuación

El ámbito de actuación del marketing con causa puede abarcar el conjunto de la empresa, una marca o un producto determinado. Según un estudio llevado a cabo por Carlos Ballesteros en 1999, un 73% de las campañas de marketing con causa en España son realizadas por una empresa, un 18% tienen el ámbito de actuación reducido a un producto y un 9% hacen referencia a una marca en concreto.³⁶⁴

1.3.2.1-. Empresarial

Telefónica, MRW, The Body Shop, Alcampo o Danone han desarrollado programas de marketing con causa que abarcan el conjunto de la empresa. Danone, por ejemplo, ha llevado a cabo la campaña “Juntos sembramos Vida” en colaboración con Cruz Roja, con el objetivo de crear un fondo de más de 1000 millones de semillas para proyectos de seguridad alimentaria, principalmente en África. El programa de marketing con causa, realizado desde el 1 de noviembre de 2008 hasta el 31 de enero de 2009, consistió en la donación de una semilla -hasta un máximo de 1.000.000.000 semillas- a Cruz Roja por cada derivado lácteo de Danone vendido.³⁶⁵

De forma similar, en 1996 The Body Shop estableció un proyecto de colaboración con la Fundación Deixalles, una organización que trabaja en la formación de colectivos marginados, con el objetivo de su reinserción social. La Fundación Deixalles elabora

³⁶² UNICEF. *Tarjetas Bancaja y Unicef*. [En línea]. Madrid: Unicef-Comité Español, 2006. <<http://www.unicef.es>> [Consulta: 15 de noviembre de 2008].

³⁶³ PRINGLE, H.; THOMPSON, M., 1999. p. 4.

³⁶⁴ Para la realización de esta investigación se analizaron 34 campañas de colaboración entre empresas y causas sociales aparecidas en los diarios de mayor difusión en el estado español -*El Mundo* y *El País*- durante el año 1999. Fuente: BALLESTEROS, C., 2001. p. 25.

³⁶⁵ Ver ANEXO 7: Página web sobre el programa de marketing con causa entre Cruz Roja y Danone. DANONE ESPAÑA, 2008.

artesanalmente ánforas de olor, productos de madera y otros complementos, que se comercializaron en las tiendas de The Body Shop en España durante el año 1996, destinándose una parte de los beneficios obtenidos a esta fundación.³⁶⁶

1.3.2.2-. De marca

Existen diversos programas de marketing con causa limitados a una marca, entre los que destacan los llevados a cabo por Ram, Fairy o Fortuna. A finales de 1998, Tabacalera, (hoy Altadis), puso en marcha una campaña de marketing con causa denominada “For 0,7” para apoyar a su marca Fortuna. La campaña, dirigida a los jóvenes, se basaba en el valor social de la solidaridad, ya que Tabacalera se comprometía a destinar el 0,7% de sus beneficios de su marca Fortuna a la financiación de proyectos de interés humanitario. Para ello, la empresa creó el “Fondo Solidario Fortuna”, encargado de decidir el destino de los fondos de la campaña entre las ONG que solicitaran financiación para sus proyectos.

1.3.2.3-. De producto o servicio

Finalmente, también se han llevado a cabo programas de marketing con causa limitados a un producto o servicio específico, como por ejemplo los protagonizados por el cava Aixartell. Este último producto, de la empresa Bodegas & Bebidas, se asoció durante la Navidad de 1997 con la ONL Ayuda en Acción para realizar la campaña “Esta navidad, con l’Aixartell brindas 500 pesetas a Ayuda en Acción”. La donación realizada fue de quinientas pesetas por cada cupón enviado (paquete de tres botellas de l’Aixartell Gran Cremant) y se recaudaron un total de dieciseis millones de pesetas.

El hecho de que el ámbito de actuación sea del conjunto de la empresa o, por el contrario, se limite a una marca o a un producto determinado, es indiferente en el éxito o fracaso del programa de marketing con causa, ya que existen ejemplos de programas exitosos llevados a cabo según las tres opciones anteriores.

1.3.3-. Tipos de causas

Las empresas que realizan programas de este tipo suelen elegir causas relacionadas con su actividad económica principal, aunque también existen ejemplos de programas en los que la causa elegida no está relacionada con los productos y/o servicios de la compañía.

³⁶⁶ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 85.

1.3.3.1-. Relacionadas con la actividad principal de la compañía

Un programa de marketing con causa en el que la causa tuvo una relación directa con la empresa fue la campaña “Ningún niño sin leche”, desarrollada por RAM y Unicef. En dicha campaña, la empresa se comprometió a enviar, por cada compra de un *brick* de leche RAM “Energía y Crecimiento”, una determinada cantidad de leche a los diversos programas de alimentación que desarrollaba Unicef en algunos países del Tercer Mundo, enviándose un total de un millón de litros. En el dorso de los envases de leche RAM, además, se reproducía la Convención de los Derechos del Niño, contribuyendo así a la divulgación de este texto con motivo del décimo aniversario de su redacción.

Otro ejemplo relevante fue la campaña “Una vacuna para un niño”, desarrollada por Fairy y Unicef, que aseguraba al consumidor que, por la compra de una botella de lavavajillas Fairy Antibacterias, se proporcionaría una vacuna para combatir la tuberculosis de los niños en Senegal. Unicef se encargó de administrar las vacunas, y el logotipo de la entidad social apareció en la publicidad de la marca Fairy mientras duró el programa.

1.3.3.2-. No relacionadas con la actividad principal de la compañía

También existen ejemplos de programas de marketing con causa en los que la compañía no elige una causa relacionada con su actividad económica principal. Un ejemplo de este tipo de programas es la asociación entre Ikea, Unicef y Save The Children desde noviembre de 2006 hasta enero de 2007.

Figura 31-. Ejemplos de peluches Ikea que participan en programas de marketing con causa



Fuente: UNICEF. 2006.³⁶⁷

Bajo el lema “Un euro es una fortuna”, Ikea puso a la venta, en todos sus establecimientos españoles, un gran surtido de muñecos de peluche con precios comprendidos entre sesenta céntimos y dieciocho euros. Por cada muñeco de peluche vendido, Ikea se comprometió a donar un euro a Unicef y Save The Children, y la

³⁶⁷ UNICEF. *Ikea y Unicef se unen a favor de la infancia*. [En línea]. Madrid: Unicef-Comité Español, 2006. <<http://www.unicef.es>> [Consulta: 15 de noviembre de 2008].

recaudación que se obtuvo se destinó a proyectos de escolarización, impulsión de la salud y la nutrición y erradicación de explotación laboral infantil.³⁶⁸

Como podemos apreciar no es imprescindible que la causa social elegida esté relacionada con la actividad principal de la compañía, ya que existen ejemplos de programas exitosos que han apoyado causas tanto relacionadas como no relacionadas con la actividad de la compañía.

De todas maneras, es importante tener en cuenta que, según la mayor parte de la literatura profesional y especializada consultada sobre el tema “*attitude toward the company and/or the company’s brands can be positively enhanced via pairing with positive causes*”.³⁶⁹ Así pues, a la hora de seleccionar una determinada causa, se aconseja seleccionar una causa social positiva, que apoye los beneficios en lugar de los problemas que está tratando de resolver. Por ejemplo, al donar dinero para la investigación en cáncer de mama, una buena opción podría ser donarlo para realizar mamografías gratuitas o para construir clínicas móviles para la detección precoz del cáncer de mama.

Igualmente, según la literatura profesional y especializada sobre cuáles son los tipos de causas más convenientes para participar en un programa de marketing con causa,³⁷⁰ se aconseja seleccionar causas sociales que no estén ya asociadas con otras marcas³⁷¹ y causas que tengan un componente novedoso o sorprendente.³⁷²

1.3.4-. Clase, forma y cantidad de las donaciones

Aunque si bien es cierto que se han realizado muy pocas investigaciones sobre ello, en este trabajo de investigación consideraremos, a priori, que el tipo y la cantidad de donación que se realice en un programa de marketing con causa podría influenciar en el éxito de éste.

³⁶⁸ Ver ANEXO 8: Ejemplos de muñecos de peluche Ikea que participan en programas de marketing con causa

³⁶⁹ “las actitudes hacia la compañía o hacia las diferentes marcas de la compañía pueden mejorar positivamente si la compañía se alía con causas positivas”. Traducción al castellano realizada por la autora. TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 475.

³⁷⁰ Siempre teniendo en cuenta de que no existe una relevante literatura sobre el tema ni estudios concluyentes sobre qué tipos de causas son las más apropiadas para participar en un programa de marketing con causa.

³⁷¹ TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 477.

³⁷² TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 478.

Existen multitud de tipos de donaciones en un programa de marketing con causa, más allá de las estrictamente monetarias. Según Van Der Brink, “*apart from financial means, a company may invest in a cause-related marketing program through employee expertise, volunteer work or any other non-monetary alternative, among others*”.³⁷³ Similares aportaciones realiza Miller, quién afirma que el nivel de compromiso de una empresa hacia un programa de marketing con causa puede mejorar y aumentar involucrando voluntarios y trabajadores y realizando donaciones en especies en lugar de contribuciones monetarias.³⁷⁴ De todas maneras, hay que destacar que en la mayor parte de programas de marketing con causa se realizan donaciones monetarias, donaciones en especie o una combinación de las dos opciones.

1.3.4.1- Contribuciones monetarias³⁷⁵

Existen diversas modalidades de contribuciones monetarias, aunque las más utilizadas son:

- a) aportar una cantidad de dinero fijo por cada venta realizada³⁷⁶
- b) donar un porcentaje del precio del producto
- c) donar un porcentaje sobre las ventas totales
- d) donar una cantidad fija ya pactada por los agentes sociales que participan en el programa de marketing con causa

Un ejemplo de donación según el porcentaje sobre las ventas de un producto es el programa protagonizado por Agua de Ribes y Unicef. En la publicidad de sus envases se destacaba “*Perquè una part molt important del preu de cada ampolla d’Aigua de Ribes es destina a contribuir en projectes de la Unicef*”.³⁷⁷

Un ejemplo de donación fija pactada es el programa “Vacaciones de verano para niños y jóvenes de Aldeas Infantiles”, impulsado por Clarins y Aldeas Infantiles en 1996. La

³⁷³ “Además de donaciones monetarias, una empresa puede invertir en un programa de marketing con causa a través de la experiencia de sus trabajadores, trabajo voluntario o cualquier alternativa no monetaria, entre otras”. Traducción al castellano realizada por la autora. VAN DER BRINK, D.; PAUWELS, P. ODEKERKEN-SCHRÖDER, G., 2006. p.18.

³⁷⁴ MILLER, B. A., 2002. p. 14-15.

³⁷⁵ Normalmente, el dinero destinado a los programas de marketing con causa no proviene del presupuesto que las empresas dedican a actividades filantrópicas, sino del que dedicarían a otras actividades de comunicación, como pueden ser las actividades de publicidad, promoción o relaciones públicas. RECIO, M.; ORTIZ, A., 2000. p. 25.

³⁷⁶ Independientemente del importe de esta venta.

³⁷⁷ “Porque una parte muy importante del precio de cada botella de Agua de Ribes se destina a contribuir en proyectos de Unicef”. Traducción al castellano realizada por la autora. Ver ANEXO 9: Etiqueta de un envase de cinco litros de Agua de Ribes.

donación pactada fue de quince millones de pesetas, independientemente de las ventas del producto.³⁷⁸

1.3.4.2-. Contribuciones en especie

Las formas más frecuentes de contribución en especie son la cesión de productos relacionados con la actividad económica de la empresa, aunque también encontramos donaciones de productos ajenos a la actividad económica de la compañía que realiza la donación o donaciones para la realización de infraestructuras diversas.

Por ejemplo, MRW se asoció a partir de 1993 con diversas ONL para desarrollar programas de marketing con causa. Su contribución en especie suele ser el transporte gratuito de aquel material que la ONL necesite para llevar a cabo sus programas de ayuda. En este caso, la contribución en especie de MRW está relacionada con la actividad principal de la compañía, es decir, los transportes.

Otro ejemplo de contribución en especie es el llevado a cabo en 2009 por Ausonia y la Asociación Española contra el Cáncer. Por cada paquete de compresas o protectores Ausonia vendido se ha donado un minuto de investigación contra el cáncer de mama, que ha servido para subvencionar un proyecto de investigación llevado a cabo por la Asociación Española Contra el Cáncer.³⁷⁹ El programa de marketing con causa se ha difundido, principalmente por televisión, prensa e Internet.

Otro ejemplo de contribuciones en especie es la llevada a cabo, en 2008, por Dodot y Unicef. Por cada compra de un paquete de Dodotis, la marca Dodot donó una vacuna a Unicef.

Figura 32-. Programa de marketing con causa entre Dodot y Unicef



Fuente: UNICEF. 2006.³⁸⁰

³⁷⁸ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 84.

³⁷⁹ Ver ANEXO 10: Envase de compresas Ausonia, marca que colabora con la Asociación Española Contra el Cáncer. ARBORA & AUSONIA. *Colabora con la lucha contra el cáncer*. [En línea]. Madrid: Ausonia & Arbora, 2008. <<http://www.ausonia.es>> [Consulta: 2 de junio de 2009].

³⁸⁰ UNICEF. *UNICEF, Dodot y tú. Juntos podemos salvar vidas*. [En línea]. Madrid: Unicef-Comité Español, 2006. <<http://www.unicef.es>> [Consulta: 15 de noviembre de 2008].

Para finalizar este apartado, hay que destacar que no existe un tipo o una cantidad de donación perfecta o ideal para cada programa, aunque la cantidad de la donación es una variable de suma importancia en el éxito de un programa de marketing con causa, tal y como lo expresan Webb y Mohr cuando afirman que *“several elements of the offer have been found to play a role in consumers’ responses, including the type of product being purchased the importance of the cause to the consumer, and the amount of the donation”*.³⁸¹

El tipo, forma y cantidad de la donación, tanto económica o en especie, debe ser acorde con los valores y los objetivos de la compañía y de la ONL que participan en el programa de marketing con causa. Por lo que respecta a las cantidades donadas, son diversas las investigaciones que se han llevado a cabo sobre la influencia que tiene la cantidad donada en el éxito o fracaso de un programa de marketing con causa, pero se acepta que a mayor cantidad -monetarias o en especie- donada, mayor es las probabilidades de que el programa de marketing con causa sea percibido mejor por los consumidores.

Ante todas estas posibilidades de donación, lo esencial en el tipo de contribuciones -ya sean monetarias o en especies-, es que sean coherentes con el programa de marketing con causa que se quiere llevar a cabo, que sean suficientes ante los ojos de los consumidores y que se realicen con rigurosidad y transparencia.

1.4-. Selección del correcto aliado en el programa de MCC

Otra de las variables que afecta en el éxito o fracaso de un programa de marketing con causa es la selección del aliado en un programa de marketing con causa, ya sea un aliado empresarial o una ONL. A pesar de las dificultades existentes a la hora de encontrar un buen aliado para llevar a cabo un programa de marketing con causa, existen toda una serie de variables a tener en cuenta para que la selección final del aliado sea la adecuada.

En primer lugar, un programa de marketing con causa solamente puede funcionar si los aliados se comportan como verdaderos aliados. En este sentido se expresa Andreasen

³⁸¹ “algunos elementos juegan un papel clave en las respuestas de los consumidores, incluyendo el tipo de producto comprador, la importancia de la causa para el consumidor y la cantidad de la donación”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 227.

cuando afirma que *“many of the risks can be avoided if nonprofits think of themselves not as charities but as true partners in the marketing effort”*.³⁸² En relación a estas aportaciones, para llegar a convertirse en verdaderos aliados es imprescindible que la compañía y la ONL compartan una misión, una visión, una imagen y unos valores similares. Y, para ello, es necesario establecer desde un inicio los objetivos y exponer las expectativas que se esperan conseguir con el programa de marketing con causa. En este sentido se expresa claramente Kalligeros cuando afirma *“be clear about funding, measurements and expectations”*.³⁸³

Además, es necesario que los dos aliados sean estrategias -y no solamente el aliado empresarial. Las ONL deben, de igual forma, desarrollar una estrategia activa, más que reactiva. Tal y como afirma Andreasen, las ONL *“must become as proficient at marketing their organizations as corporations marketing their products and services. In effect, they must become effective strategists”*.³⁸⁴

En segundo lugar, es muy importante establecer un vínculo sólido y potente con la causa social que se apoya. Así lo considera Kalligeros cuando afirma que, *“Cause Related Marketing partners must be in alignment with each other’s brand image, mission and values”*.³⁸⁵ Además, según este autor, se recomienda que las compañías se alíen con causas relacionadas con sus propios productos y servicios -por ejemplo empresas de tecnología que apoyen una causa social relacionada con la instalación de *wireless* en centros educativos, bancos que promuevan la enseñanza de términos financieros o que cadenas de ropa proporcionen ropa a los sin techo.³⁸⁶

En tercer lugar, el compromiso y el entusiasmo entre la compañía y la ONL es fundamental. Pero este compromiso y este entusiasmo no debe estar únicamente

³⁸² “muchos riesgos se pueden evitar si las organizaciones no lucrativas piensan en ellas no como organizaciones de caridad, sino como verdaderos aliados en este esfuerzo de marketing”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 48.

³⁸³ “sé claro sobre temas relacionados con la captación, cálculos y expectativas”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

³⁸⁴ “las organizaciones no lucrativas deben convertirse en expertas en marketing, al igual que las compañías marquetinizan sus productos y servicios. En efecto, las organizaciones no lucrativas deben convertirse en estrategias efectivos”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 55.

³⁸⁵ “los aliados en un programa de marketing con causa deben estar en sintonía con la imagen de marca la misión y los valores de cada uno”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

³⁸⁶ Aunque, tal y como se ha afirmado en el punto 1.3.3.2, existen programas exitosos de marketing con causa en los que la causa social apoyada no estaba directamente relacionada con la actividad principal de la compañía.

plasmado en el contrato de colaboración, sino que ambas organizaciones deben demostrar que creen en la causa social y en el proyecto social a llevar a cabo conjuntamente. En este sentido se expresa Kalligeros cuando afirma que:

*Ensure top management at both the corporation and the nonprofit are committed and there is an advocate at each who truly believes in the cause and in the contract. Also, each should be enthusiastic about the partnership and have a clear understanding of each other's business missions and program objectives.*³⁸⁷

Solamente si la dirección de la compañía y la de la ONL se muestran implicadas -y esto también incluye destinar suficientes recursos económicos para llevar a cabo el programa de marketing con causa- y comprometidas se puede trasladar esta motivación a los trabajadores, los consumidores y los demás *stakeholders*. Así lo expresa Kalligeros cuando afirma que “*employees at both will feel pride in being associated with the other, which will help drive morale as well as buzz and awareness, to important success factors*”.³⁸⁸

Finalmente, la elección de un aliado para llevar a cabo un programa de marketing con causa tiene que guiarse por el sentido común y la coherencia. Es decir, existen toda una serie de variables de coherencia empresarial a considerar para aceptar o no llevar a cabo un programa de marketing con causa con otra organización, entre ellas la actividad económica del aliado, su infraestructura financiera o su tamaño, entre otras. En este sentido se expresa Kalligeros cuando afirma “*be aware that there will be an investment of human and fiscal resources, so you may need a partner who already has a well-financed infrastructure*”.³⁸⁹ Respecto a la coherencia de las alianzas de marketing con causa se expresa Andreasen cuando afirma que “*large nonprofits that work on many issues both nationally and locally do best by seeking corporations that can simultaneously conduct national campaigns and work at the local level through*

³⁸⁷ “asegurar que la dirección de la compañía y de la organización no lucrativa están comprometidas y que existe un defensor que vela por la causa y el contrato en ambas organizaciones. Además, los aliados deben mostrarse entusiasmados con la alianza y tener un claro entendimiento de la misión, los negocios y los objetivos de cada uno”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

³⁸⁸ “los empleados de los aliados se sentirán orgullosos de pertenecer a una de estas organizaciones, hecho que ayudará a subir la moral y la conciencia social colectiva, importantes factores de éxito”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

³⁸⁹ “ten en cuenta que habrá una inversión de recursos humanos y económicos, así que quizá necesites un aliado que tenga una buena estructura financiera”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

divisional offices or franchisees”.³⁹⁰ A pesar de éstas y otras aportaciones similares que se pueden encontrar en la literatura de marketing con causa, lo más importante para seleccionar un aliado -tanto un aliado empresarial como una ONL- es que la selección se realice con coherencia, reflexión y planificación.

Dada la importancia de este aspecto (seleccionar correctamente al aliado en un programa de marketing con causa), uno de los objetivos planteados en este trabajo de investigación es la elaboración de un modelo procedimental para el desarrollo de alianzas entre las ONL y la comunidad empresarial, en el que se remarca y se profundiza en la importancia de seleccionar un buen aliado empresarial para tener ciertas garantías de éxito en la implantación de un programa de marketing con causa.

1.5-. Principales tipologías de consumidor y de respuesta ante un programa de MCC

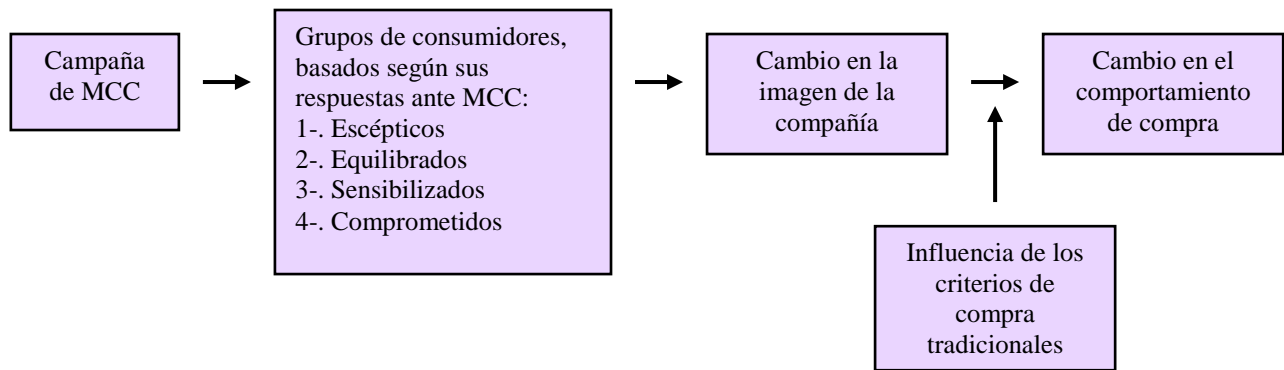
Ya que la respuesta de los consumidores ante un programa de marketing con causa depende en gran parte, como es lógico, del tipo de consumidores que sean, es imprescindible analizar los principales tipos existentes en relación a los programas de marketing con causa, para poder precedir sus respuestas ante este tipo de acciones de marketing.

Son muy escasas las investigaciones que han analizado las relaciones que se establecen entre los diversos tipos de consumidores y sus respuestas a los programas de marketing con causa. En este sentido, una de las aportaciones más interesantes las realizan Webb y Mohr quienes, en 1998, llevaron a cabo un estudio cualitativo basado en 48 entrevistas en profundidad a hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 18 y los 86 años.³⁹¹ Este estudio les permitió elaborar un marco general que agrupase las principales respuestas de los consumidores ante los programas de marketing con causa en cuatro tipologías: escépticos, equilibrados, sensibilizados y comprometidos.

³⁹⁰ “es más conveniente que las grandes organizaciones no lucrativas que llevan a cabo proyectos tanto a nivel nacional como a nivel local busquen compañías que puedan llevar a cabo, simultáneamente, campañas a nivel nacional y a nivel local”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 57.

³⁹¹ Aunque interesantes, estas aportaciones de Webb y Mohr tienen que ser tomadas con cierta cautela debido al escaso número de entrevistas y a la franja de edad, demasiado amplia para realizar un estudio exhaustivo. No obstante, debemos tener en cuenta los resultados de esta investigación, puesto que se trata de una de las pocas que han tratado las principales tipologías de consumidor y sus respuestas ante los programas de marketing con causa.

Figura 33-. Marco general de las principales respuestas de los consumidores ante los programas de marketing con causa



Fuente: WEBB, D. J.; MOHR, L. A. 1998.³⁹²

1.5.1-. Escépticos

El escepticismo de los consumidores es una de las variables que influyen en el proceso de compra de un producto o servicio. Obermiller y Spangenberg definen el escepticismo como “*a tendency toward disbelief*”³⁹³ y Kantner y Mirvis lo definen como “*the overall tendency to question*”.³⁹⁴ En el caso del marketing con causa, “*consumers are often likely to express scepticism about a company’s motivation for participation in such a program, particularly when the company publicizes its participation*”.³⁹⁵

Según Varadajan y Menon, el escepticismo de los consumidores está frecuentemente determinado por la manera en que el programa de marketing con causa es percibido por éstos: como beneficioso para la causa social o si explota la causa social.³⁹⁶ Los consumidores escépticos suelen desconfiar de los programas de marketing con causa o cuestionar su imparcialidad y su honestidad. Los principales motivos por los cuales aparece el escepticismo son, según los autores consultados:

³⁹² WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 232.

³⁹³ “la tendencia a la incredulidad”. Traducción al castellano realizada por la autora. OBERMILLER, C.; SPANGENBERG, E. “Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising”. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, núm. 2. 2001. p. 159-186.

³⁹⁴ “la total tendencia a la interrogación”. Traducción al castellano realizada por la autora. KANTNER, D. L.; MIRVIS, P. H. *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.

³⁹⁵ “Los consumidores frecuentemente expresan escepticismo sobre las motivaciones que tiene una compañía a la hora de participar en un programa de estas características, particularmente cuando la compañía publicita y/o anuncia su participación”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 226-238.

³⁹⁶ VARADAJAN, P. R.; MENON, A., 1988. p. 58-74.; ANDREASEN, A. R., 1996. p. 47-59.

- El hecho de que los consumidores no confían plenamente en los motivos que llevan a las empresas a desarrollar programas de marketing con causa. Según Webb y Mohr, *“the reservations stemmed from distrust of the firm’s motives and whether the firm really cared about helping the NPO versus simply improving profits”*.³⁹⁷
- La desconfianza sobre si la compañía donará aquello que promete en el programa de marketing con causa (honestidad de la promoción). Es decir, existe desconfianza sobre el hecho de no saber cuál es la cantidad que realmente llega a la ONL y de qué manera se utilizará. Según Webb y Mohr, *“there is skepticism about how much money the firm actually would donate to the NPO”*.³⁹⁸
- La percepción de grandes diferencias entre las cantidades donadas en relación a los beneficios de la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa (justicia de la promoción).
- La desconfianza sobre el buen/mal uso que las compañías realizan de los programas de marketing con causa. Es decir, existe desconfianza en relación a que ciertas compañías utilicen el marketing con causa para influenciar a los consumidores en la compra de productos de inferior calidad o más caros.

Según Webb y Mohr, los consumidores escépticos no suelen prestar demasiada atención a las campañas de marketing con causa e, incluso, son reacios a modificar sus puntos de vista sobre la imagen de la compañía o sus hábitos de compra. Así, este escepticismo podría ser debido, en parte, a la desconfianza que este tipo de consumidores tiene de la publicidad en general.³⁹⁹

1.5.2-. Equilibrados

A este grupo de consumidores lo podríamos definir como aquellos que, ante un programa de marketing con causa, equilibran su deseo de ayudar a la causa con su tendencia a comprar utilizando criterios tradicionales de compra como, por ejemplo, el precio, la calidad o la conveniencia.

³⁹⁷ “las reservas provienen, por una parte, de la desconfianza en los motivos de la compañía y, por la otra, del hecho de no saber si la compañía realmente quiere ayudar a la organización no lucrativa o simplemente quiere aumentar sus beneficios”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 230.

³⁹⁸ “existe escepticismo sobre cuánto dinero realmente donará la compañía a la organización no lucrativa”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 230.

³⁹⁹ WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 234.

Según Webb y Mohr, este tipo de consumidores suelen tener una actitud positiva ante el programa de marketing con causa y ante la empresa que lo lleva a cabo. Sin embargo, esta actitud positiva ante el programa de marketing con causa no se acaba traduciendo, normalmente, en cambios en los hábitos de compra. En este sentido se expresa Web y Mohr cuando afirman que:

*In spite of their approval, these people are not highly involved in the issue of CRM. [...] Perhaps, as a result, their positive image of the firm seldom translated into changes in purchasing behaviour. Instead, when it came to purchase decisions, these participants typically used the more traditional criteria of price, quality and convenience.*⁴⁰⁰

1.5.3-. Sensibilizados

Este grupo de consumidores demostraría mayor nivel de compromiso con la compañía, la ONL o la causa que los escépticos o los equilibrados, porque realizarían un mayor esfuerzo cognitivo para diferenciar las compañías que participan en programas de marketing con causa y las que no.

Los sensibilizados con la causa experimentan cambios positivos en la imagen que tienen de las compañías. De todas maneras, esta mejora de la imagen de la compañía no se manifiesta en un cambio de los hábitos de compra a corto plazo, aunque podría modificar los hábitos de compra a largo plazo.⁴⁰¹

1.5.4-. Comprometidos

Este grupo de consumidores responden más positivamente a las iniciativas de marketing con causa, guiados básicamente por su preocupación sobre la causa y por el deseo de ayudar en determinadas causas sociales de su interés. A pesar de que los consumidores comprometidos puedan considerar que los motivos por los que una empresa participa en un programa de marketing con causa son básicamente marketinianos, están dispuestos a dejar de un lado sus reticencias y apoyar a la empresa que lleva a cabo este tipo de iniciativas.

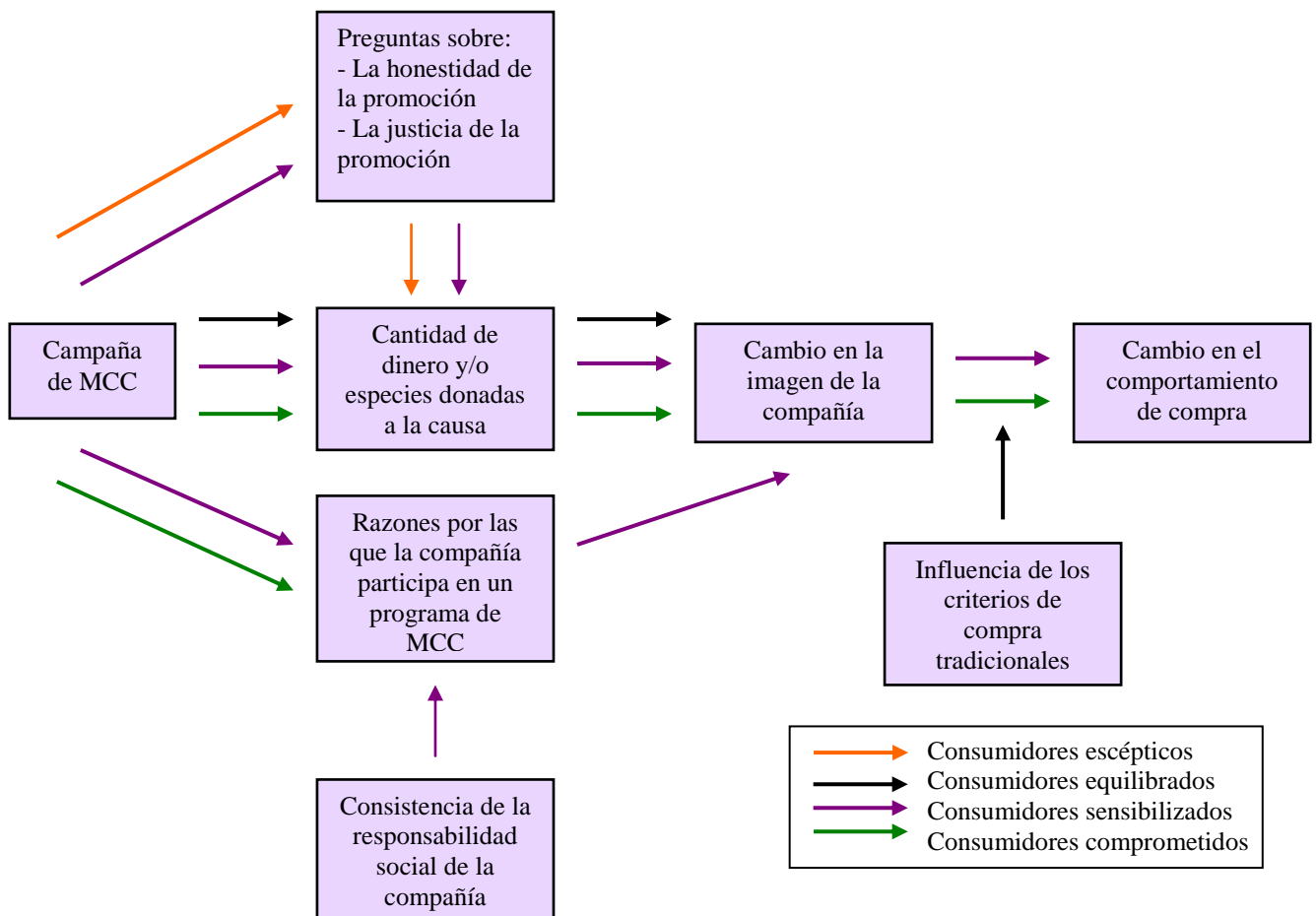
⁴⁰⁰ “A pesar de su aprobación, este tipo de consumidores no están fuertemente involucrados en el programa de marketing con causa. Quizá, y como resultado, la imagen positiva de la compañía que tienen este tipo de consumidores apenas se traduce en cambios de su comportamiento de compra. En lugar de eso, cuando este tipo de consumidores realizan decisiones de compra, suelen seguir criterios tradicionales de compra como el precio, la calidad o la conveniencia”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 234.

⁴⁰¹ WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 235.

Así pues, los consumidores comprometidos socialmente incluso podrían llegar a estar dispuestos a pagar más por un producto o a cambiar de marca y/o establecimiento para apoyar a una marca y/o empresa que dona dinero o especies a una causa de interés para los consumidores.⁴⁰²

Según estas aportaciones, los consumidores comprometidos darían más importancia al hecho de ayudar y apoyar una causa que a las múltiples razones por las que una empresa lleve a cabo programas de marketing con causa. Igualmente, este tipo de consumidores serían los que recaban más información sobre este tipo de iniciativas.

Figura 34-. Análisis de las principales tipologías de respuesta y actuación ante programas de marketing con causa



Fuente: Elaboración propia, a partir de las aportaciones de WEBB, D. J.; MOHR, L. A. 1998.⁴⁰³

Gupta y Pirsch consideran que los consumidores comprometidos son conscientes de que la compañía participa en un programa de marketing con causa para ayudar a una causa

⁴⁰² WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 235.

⁴⁰³ WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 232.

social, pero también para aumentar sus ventas y beneficios, pero no por ello dejan de estar interesados en participar en el programa. Así, afirman que *“this type of consumers may expect companies to have an altruistic and a profit motive when sponsoring cause-related marketing initiatives, and seem to be willing to purchase the sponsored products with both motivations in mind”*.⁴⁰⁴

Los gestores de los programas de marketing con causa deben tener en cuenta al tipo de consumidor al que se dirigen a la hora de elegir las causas sociales con las que establecer las alianzas. Tal y como afirman Hill y Nowak,

*marketers must go to the customer to determine which causes will generate the desired consumer reaction. The importance of social and environmental issues varies with each target market, and only through careful research and concept-testing will a good match of customer, brand and cause be ascertained.*⁴⁰⁵

A pesar de las aportaciones realizadas en este apartado, hay que destacar que no existen estudios significativos sobre las tipologías de respuestas y de actuaciones de los consumidores ante un programa de marketing con causa, por lo que solamente se ha podido realizar una aproximación. Además, cabe mencionar que, en el proceso de decisión de compra de un producto o servicio, intervienen múltiples factores y/o condicionantes que pueden variar o modificar el comportamiento o los hábitos de compra de un individuo.

Así pues, aunque estas cuatro tipologías de respuesta de los consumidores ante un programa de marketing con causa pueden ser un punto de partida válido a la hora de planificar y/o ejecutar un programa de marketing de estas características, hacen falta más estudios sobre el tema para poder determinar la importancia de esta variable en el éxito de un programa de marketing con causa.

⁴⁰⁴ “este tipo de consumidores esperan que las compañías tengan, por un lado, un motivo altruístico pero, también, un motivo lucrativo a la hora de llevar a cabo programas de marketing con causa y, además, parecen dispuestos a comprar los productos esponsorizados con estas dos motivaciones en mente”. Traducción al castellano realizada por la autora. GUPTA, S.; PIRSCH, J. “The company-cause-customer fit decision in cause-related marketing”. *Journal of Consumer Marketing*. 23/6, 2006. p. 323.

⁴⁰⁵ “los gestores de marketing deben analizar en profundidad los tipos de consumidor existentes para determinar qué causas generaran las reacciones deseadas en los consumidores. La importancia de los asuntos sociales y medioambientales varían de un tipo de consumidor a otro y, por ello, solamente mediante una investigación rigurosa se conseguirá una buena alianza entre la causa, la marca y el consumidor”. Traducción al castellano realizada por la autora. TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 473.

1.6-. Tipo de producto o servicio que participa en un programa de MCC

No existen investigaciones relevantes sobre la influencia que tiene el tipo de producto en el éxito o fracaso de un programa de marketing con causa. Aún así, existen autores, como Webb y Mohr, que ya a finales del siglo XX pronosticaban su importancia. Según estos autores, “*several elements of the offer have been found to play a role in consumers’ responses, including the type of product being purchased the importance of the cause to the consumer, and the amount of the donation*”.⁴⁰⁶

A pesar de las pocas investigaciones realizadas hasta el momento, en este trabajo de investigación se considera que el tipo de producto o servicio y el precio son variables que pueden condicionar el éxito de un programa de marketing con causa.

Existen pocas aportaciones teóricas sobre cuáles son los tipos de productos y/o marcas que mejor funcionan con los programas de marketing con causa. Aún así, se han realizado estudios que, aunque indirectamente relacionados con esta variable, nos pueden guiar a la hora de decidir qué tipos de productos o marcas funcionan mejor.

En primer lugar, mencionaremos la existencia de diversas investigaciones que sugieren que los individuos obtienen mayor satisfacción personal de la unión de sensaciones de bienestar de similar naturaleza que de la separación de éstas.⁴⁰⁷ Linville y Fischer, por ejemplo, han investigado el sentimiento de bienestar que se genera en los individuos ante diversos eventos sucedidos en un mismo o en diferentes espacios temporales en tres dimensiones: la financiera -por ejemplo, ganar la lotería-, la social -por ejemplo, recibir una carta de un amigo cercano- y la académica -por ejemplo, obtener buenos resultados en los estudios-. Según Linville y Fischer, la tendencia a preferir que el sentimiento de bienestar provenga de eventos diferenciados temporalmente no ocurre en los casos en donde el sentimiento de bienestar proviene de eventos de diferente naturaleza o dimensión. Así, Linville y Fischer afirman que la mayoría de individuos prefieren que las experiencias de diferente naturaleza o dimensión que generan bienestar

⁴⁰⁶ “algunos elementos juegan un papel clave en las respuestas de los consumidores, incluyendo el tipo de producto comprado, la importancia de la causa para el consumidor y la cantidad de la donación”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 227.

⁴⁰⁷ THALER, R. H.; JOHNSON, E. J. “Gambling with the House Money and Trying to Break Even: The effects of Prior Outcomes on Risky Choice”. *Management Science*, 36. 1990. p. 643-660.

personal sucedan simultáneamente, ya que de esta manera, el valor total de los dos sentimientos de bienestar se ve incrementado considerablemente.⁴⁰⁸

¿Pero porqué ciertos eventos y experiencias positivas generan más bienestar cuando ocurren juntas que cuando ocurren separadas? Según Linville y Fischer, esto ocurre porque “*certain types of positive outcomes may serve as complements for one another. Bundling them together would result in greater happiness than offering them separately*”.⁴⁰⁹ Strahilevitz y Myers ilustran las aportaciones de Linville y Fischer afirmando que la mayor parte de individuos preferirían recibir unos buenos resultados académicos -bienestar académico- y compartir una pizza con los amigos -bienestar social- el mismo día, antes que obtener estos dos placeres en días diferentes.⁴¹⁰

Aunque Linville y Fischer no han estudiado en profundidad cómo afectan estas teorías en la compra de productos y/o servicios complementarios, sus aportaciones han influenciado otro tipo de investigaciones, como por ejemplo las investigaciones de Gaeth sobre complementariedad de productos y/o servicios. Gaeth sugiere que “*the presence of functional complementarity between bundle components can influence the value attached to that bundle*”.⁴¹¹ En investigaciones posteriores, Strahilevitz y Myers confirman y amplían las aportaciones de Gaeth y afirman que “*bundling functionally related goods leads to a higher willingness to pay than bundling functionally unrelated goods*”.⁴¹² Así pues, y según las aportaciones de estos autores, si dos productos y/o servicios fueran percibidos, de algún modo, como complementarios por los consumidores, sería posible que el valor creado por estos productos y/o servicios ofrecidos conjuntamente fuera mayor que ofreciéndolos separadamente.

Además, según estos autores:

In the case of product-charity bundles, if the feelings associated with acquiring a given product in some way complement the feelings associated with giving to a

⁴⁰⁸ LINVILLE, P.; FISCHER, G. “Preferences for Separating or Combining Events”. *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 60. 1991. p. 5-23.

⁴⁰⁹ “ciertos tipos de resultados positivos pueden servir como complemento a otro. Estos resultados, conjuntamente, pueden generar mayor felicidad que ofrecidos separadamente”. Traducción al castellano realizada por la autora. LINVILLE, P.; FISCHER, G., 1991. p. 5-23.

⁴¹⁰ STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 435.

⁴¹¹ “La presencia de complementariedad funcional entre productos ofrecidos conjuntamente puede influir en el valor de ese conjunto”. Traducción al castellano realizada por la autora. GAETH, G. J.; LEVIN, I. P.; CHAKRABORTY, G. “Consumer evaluation of Multi-Product Bundles: An Information Integration Analysis”. *Marketing Letters*, vol. 2. Núm. 1. 1990. p. 47-57.

⁴¹² “Ofrecer productos funcionales que estén relacionados entre sí conlleva una mayor disponibilidad a pagar que ofrecer productos funcionales que no estén relacionados entre sí”. Traducción al castellano realizada por la autora. STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 435.

*good cause, linking the donation to charity to the product would be an example of offering affect-based complementarity.*⁴¹³

Para entender cómo esta complementariedad puede ser aplicada para predecir qué tipos de productos y/o marcas son los que mejor funcionan en un programa de marketing con causa, es necesario, en primer lugar, examinar trabajos y aportaciones relacionados con el altruismo y, en segundo lugar, analizar trabajos, estudios y aportaciones sobre el papel que juegan las emociones en el hecho de comportarse de manera altruista.

La mayor parte de investigadores consideran el altruismo, en el ámbito del marketing, “*as the consumption of “warm glow”*”⁴¹⁴ y “*the purchase of moral satisfaction*”.⁴¹⁵ Estas definiciones sobre altruismo sugieren que el hecho de contribuir con una buena causa está relacionado con el estado emocional del individuo en aquel determinado momento. De hecho muchos autores, como por ejemplo Forbes, TeVault, Isen o Levin, afirman que experimentar bienestar puede incrementar significativamente las probabilidades de que un individuo de clase media o alta participe en una buena causa.⁴¹⁶ Igualmente, otros autores tales como Baumann, Cialdini, Kendrick, Gross, Carlsmith, Freedman, Wallington, Bless o Izard afirman que experimentar culpa también puede aumentar significativamente las probabilidades de que un individuo participe en una buena causa.⁴¹⁷

⁴¹³ “En el caso de asociaciones producto-causa, si los sentimientos asociados con adquirir un producto complementan, de alguna forma, los sentimientos asociados con donar a una buena causa, vincular la donación a la causa con el producto sería un ejemplo de afectación basada en la complementariedad”. Traducción al castellano realizada por la autora. STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 435.

⁴¹⁴ “el consumo de sensación de bienestar”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREONI, J. “Impure Altruism and Donations to Public Goods – a theory of Warm-Glow Giving”. *Economic Journal*, núm. 100. 1990. p. 464-477.; ISEN, A. “Success, Failure, Attention and Reaction to Others: The Warm Glow of Success”. *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 15. 1970. p. 294-301.

⁴¹⁵ “La compra de satisfacción moral”. Traducción al castellano realizada por la autora. KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J. L. “Valuing Public Goods: The purchase of Moral Satisfaction”. *Journal of Environmental Economics and Management*, núm. 22. 1992. p. 57-70.

⁴¹⁶ FORBES, G. B.; TEVAULT, R. K. “The Facilitation of Anonymous Helpfulness by a Fortuitous Pleasant Event”. *Journal of Social Psychology*, núm. 97. 1975. p. 299-300.; ISEN, A. M.; LEVIN, P. F. “The Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness”. *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 21. 1972. 384-388.; LEVIN, P. F.; ISEN, A. M. “Further Studies on The Effect of Feeling Good on Helping”. *Sociometry*, núm. 38. 1975. p. 141-147.

⁴¹⁷ BAUMANN, D. J.; CIALDINI, R. B.; KENDRICK, D. T. “Altruism as Hedonism: Helping and Self-Gratifications as Equivalent Responses”. *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 40. 1981. p. 1039-1046.; CARLSMITH, J. M.; GROSS, A. E. “Some Effects of Guilt on Compliance”. *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 11. 1969. p- 232-239.; FREEDMAN, J. L.; WALLINGTON, S. A.; BLESS, E. “Compliance without Pressure: The Effect of Guilt”. *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 7. 1967. p. 117-124.; IZARD, C. E. *Human Emotions*. New York: Plenum, 1977.

¿Pero cuándo podríamos afirmar que el placer o la culpa influyen en el proceso de adquisición de un producto determinado? Investigaciones realizadas por Hirschman y Holbrook apuntan a que una gran parte de las experiencias de compra que realizamos habitualmente tienen un componente de naturaleza afectiva.⁴¹⁸ Y que, además, no todos los productos evocan los mismos estados emocionales cuando son consumidos.⁴¹⁹

Así pues, por ejemplo, las emociones y/o sensaciones asociadas con la compra de un producto utilitario o práctico, como libros de texto o detergente para lavadoras, no serían las mismas que las emociones y/o sensaciones asociadas con la compra de un producto hedónico, como por ejemplo trufas de chocolate, un perfume o un viaje de placer. Basándose en estas aportaciones iniciales, Strahilevitz y Myers han realizado una distinción entre dos tipos de consumo que difieren en términos de contenido afectivo. Por un lado, distinguen entre el consumo hedónico o orientado al placer y, por otro, el consumo utilitario o orientado a unos objetivos prácticos. Según Strahilevitz y Myers,

*Hedonic, pleasure-oriented consumption is motivated mainly by the desire for sensual pleasure, fantasy and fun (e.g. the consumption of a hot fudge sundae or a week in the Bahamas). In Western culture, such products are often labelled “frivolous”.*⁴²⁰

Igualmente, según estos autores,

*Utilitarian, goal-oriented consumption is motivated mainly by the desire to fill a basic need or accomplish a functional task (e.g. the consumption of a bottle of dishwashing liquid or a box of trash bags). In Western culture, such products are often labelled “practical” or “necessary”.*⁴²¹

⁴¹⁸ HIRSCHMAN, C. E.; HOLBROOK, M. B. “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions”. *Journal of Marketing*, núm. 46. 1982. p. 92-101.

⁴¹⁹ HIRSCHMAN, C. E.; HOLBROOK, M. B., 1982. p. 92-101.; BABBIN, B. J.; DARDEN, W. R.; GRIFFIN, M. “Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value”. *Journal of Consumer Research*, núm. 20. 1994. p. 644-656.

⁴²⁰ “el consumo orientado al placer o hedónico está motivado, principalmente, por el deseo de placer sensual, fantasía o divertimento (por ejemplo, el consumo de un postre de caramelo caliente o una semana en las Bahamas). En la cultura western, este tipo de productos se conocen, habitualmente, como frívolos”. Traducción al castellano realizada por la autora. STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 436.

⁴²¹ “el consumo orientado a la consecución de un objetivo o utilitario está motivado, principalmente, por el deseo de satisfacer una necesidad básica o completar una tarea funcional (por ejemplo, el consumo de una botella de detergente líquido o una caja de bolsas de basura). En la cultura western, este tipo de productos se conocen, habitualmente, como prácticos o necesarios”. Traducción al castellano realizada por la autora. STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 436.

Así, “*although there are several consumption experiences that could fit into both of these categories, there is little doubt that some products are much more pleasurable than others*”.⁴²²

Según Strahilevitz y Myers, a menudo los productos y/o servicios que provocan mayor placer en los individuos también provocan un mayor nivel de culpa.⁴²³ Así, la observación de que los actos de consumo orientados al placer estarían relacionados con el nivel de culpa que sienten los individuos al consumirlos, tendría interesantes implicaciones en el hecho de relacionar productos hedónicos con la colaboración en una buena causa. Así, según estos y otros autores como Cunningham, Steinberg y Grev,

*Although the pleasure generated from hedonic consumption and the warm glow derived from charitable giving are both pleasurable emotional experiences, the first is likely to induce guilt, whereas the latter is likely to reduce guilt. Both pleasure and guilt have been shown to increase the appeal of altruistic behaviour.*⁴²⁴

Estas aportaciones sugieren que las emociones generadas de los actos de consumo hedónico serían especialmente complementarias con el hecho de contribuir en una buena causa. Este efecto sugeriría un tipo de complementariedad afectiva en el que los sentimientos de culpa creados por la adquisición de un producto hedónico se complementarían bien con los sentimientos positivos derivados de las contribuciones y/o donaciones a una buena causa. Es decir, se podría llegar a la conclusión, tal y como afirman Strahilevitz y Myers, de que:

*donations to charity are more likely to be preferred to a monetary incentive when they are bundled with hedonic or frivolous products than when they are bundled with utilitarian or practical products.*⁴²⁵

⁴²² “aunque existen diversas experiencias de consumo que se podrían incluir en estas dos categorías, está claro que algunos productos son mucho más placenteros que otros”. Traducción al castellano realizada por la autora. BABBIN, B. J.; DARDEN, W. R.; GRIFFIN, M., 1994. p. 644-656.

⁴²³ STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 436.

⁴²⁴ “Aunque el placer generado por una compra hedónica y la sensación de bienestar derivada de realizar una donación son experiencias emocionales placenteras, la primera tiende a inducir sentimientos de culpa, mientras que la segunda tiende a reducir sentimientos de culpa. Placer y culpa han demostrado incrementar comportamientos altruistas”. Traducción al castellano realizada por la autora. CUNNINGHAM, M.; STEINBERG, J.; GREV, R. “Wanting to and Having to Help: Separate Motivations for Positive Mood and Guilt Induced Helping”. *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 38. 1980. p. 181-192.

⁴²⁵ “Las donaciones a una causa social tienen más probabilidades de ser preferidas a un incentivo económico cuando están vinculadas con productos hedónicos o frívolos que cuando están vinculadas a productos utilitarios o prácticos”. Traducción al castellano realizada por la autora. STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 436.

o que:

*CRM offers led to a more positive response when promoting luxuries rather than necessities.*⁴²⁶

Básicamente, pues, la noción de la complementariedad afectiva sugiere que las iniciativas de donación y/o contribuciones con una buena causa serían más efectivas con productos hedónicos y orientados al placer que con productos más prácticos y funcionales. A pesar de estas múltiples aportaciones, hay que destacar que la influencia exacta que tiene la naturaleza o tipo de producto en la efectividad del programa de marketing con causa sigue estando todavía poco investigada y no existen conclusiones definitivas al respecto.

De todas maneras, y a pesar de la poca investigación existente sobre este tema, en esta investigación se ha considerado que la naturaleza o el tipo de producto o servicio que participa en un programa de marketing con causa podría ser una variable que afecte al éxito de un programa de marketing con causa.

1.7-. Precio del producto o servicio que participa en un programa de MCC

Igualmente, en este trabajo de investigación se considera que la variable del precio puede afectar al éxito o al fracaso de un programa de marketing con causa, aunque tampoco existan investigaciones concluyentes al respecto.

Las investigaciones más relevantes sobre cómo puede afectar las modificaciones del precio de un producto que participa en un programa de marketing con causa en la elección del consumidor las ha llevado a cabo la agencia de comunicación Cone Communications⁴²⁷ y The Business in the Community (BITC)⁴²⁸ en la década de los noventa del siglo XX, y no obtuvieron resultados suficientemente concluyentes.

⁴²⁶ “Los programas de marketing con causa convellan una mejor respuesta cuando promocionan productos lujosos que productos de primera necesidad”. STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 434-446.

⁴²⁷ Cone Communications es una agencia de comunicación estratégica situada en Boston (Estados Unidos).

⁴²⁸ Business in the Community es una asociación de 450 grandes empresas británicas, 75 de las cuáles figuran en el FTSE 100, índice que agrupa a las 100 mayores empresas por capitalización bursátil en el mercado londinense.

Figura 35-. Estudio comparativo de opinión de los clientes acerca del precio de los productos que participan en programas de marketing con causa

Preguntas y porcentual de respuestas	1993	1998
Me parece bien que las empresas desarrollen programas de marketing con causa	66%	74%
A igualdad de precio y calidad, estaría dispuesto a cambiar de marca a una que apoye una buena causa	66%	65%
A igualdad de precio y calidad, estaría dispuesto a cambiar de establecimiento comercial a uno que apoye una buena causa	62%	61%

Fuente: Diversos estudios CONE, C.; ROPER STARCH WORLDWIDE.⁴²⁹

Esta mayor aceptación de los programas de marketing con causa, de todas maneras, no provocó un cambio significativo en los hábitos de compra de los consumidores de la década de los noventa del siglo XX, tal y como se observa en el recuadro. Es decir, un porcentaje de consumidores similar, tanto a principios de la década de los noventa como a finales de la década, estaría dispuesto, a igualdad de precio y calidad, a cambiar una marca por otra que apoyara una buena causa y estaría dispuesto a cambiar de establecimiento comercial por la misma razón.

Los estudios llevados a cabo por el Business in the Community se componen de un estudio cuantitativo titulado “The Winning Game”, realizado en 1996,⁴³⁰ y de un estudio cualitativo titulado “The Game Plan”, realizado en 1997. El primero de estos estudios, quizá el que más nos interesa para el objeto de este apartado, es el resultado de una encuesta realizada a 1.053 consumidores británicos, con el objetivo de comprender mejor las actitudes de los consumidores hacia el concepto de marketing con causa.

⁴²⁹ CONE C.; ROPER STARCH WORLDWIDE. *A benchmark survey of consumer awareness and attitudes towards cause-related marketing*. Boston: Cone Communications, 1994; CONE C., ROPER STARCH WORLDWIDE. *Cause-Related Marketing Trends Report*. [En línea]. Boston: Cone Communications, 1997. <<http://www.coneinc.com>> [Consulta: febrero de 2005]; CONE C.; ROPER STARCH WORLDWIDE. *The Evolution of Cause Branding*. [En línea]. Cone Boston: Cone Communications, 1999. <<http://www.coneinc.com>> [Consulta: febrero de 2005].

⁴³⁰ BUSINESS IN THE COMMUNITY. *The Winning Game: Cause Related Marketing Consumer Research*. UK: Business in the Community, 1996.

Figura 36-. The Winning Game, 1996

Creo que los programas de marketing con causa deberían formar parte habitual de cualquier compañía	64%
A igual precio y calidad, prefiero adquirir productos vinculados a alguna causa social	86%
A igual precio y calidad, estaría dispuesto a cambiar una marca por su apoyo a una causa social	73%
A igual precio y calidad, estaría dispuesto a cambiar de establecimiento comercial por su apoyo a una causa social	61%

Fuente: BUSINESS IN THE COMMUNITY, 1996.⁴³¹

Los resultados de esta investigación ponen de manifiesto que la mayor parte de los consumidores (86%) prefieren adquirir productos vinculados a alguna causa social que productos que no lo estén,⁴³² siendo la disponibilidad de cambiar de una marca que no apoye a una causa social a otra que apoye una causa social del 73%, y siendo la disponibilidad de cambiar de establecimiento comercial por su apoyo a una causa social de un 61%, siempre y cuando el precio y la calidad se mantengan.

Es importante remarcar que todos estos resultados obtenidos son siempre y cuando el precio y la calidad de un producto o servicio que participa en un programa de marketing con causa no se modifique. De hecho, no existen investigaciones relevantes sobre cómo afectan las modificaciones de precio y de calidad en un producto o servicio que participa en un programa de marketing con causa. ¿Seguirían estando, entonces, los consumidores dispuestos a cambiar de marca por una que apoye una causa social o dispuestos a cambiar de establecimiento comercial por uno que apoye causas sociales, si se les modifica el precio al alza o disminuye la calidad del producto o servicio?

Tal y como hemos mencionado, no existen investigaciones relevantes al respecto, tan sólo algunas aportaciones de diversos autores que aconsejan no modificar al alza el

⁴³¹ BUSINESS IN THE COMMUNITY., 1996.

⁴³² En este sentido también se expresan Strahilevitz y Myers, cuando investigan si los consumidores prefieren que una compañía reduzca el precio de un producto o realice una donación a una organización no lucrativa. Estos autores afirman que, bajo las mismas condiciones, se prefiere que la compañía done una porción del precio a una organización no lucrativa antes de que reduzca el precio del objeto. STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J., 1998. p. 434-446.; STRAHILEVITZ, M. "The Effect of Product Type and Donation Magnitude on Willingness to Pay More for a Charity-Linked Brand". *Journal of Consumer Psychology*, 8 (3). 1999. p. 215-241.

precio ni modificar a la baja la calidad de los productos o servicios que participan en un programa de marketing con causa por diversas razones, entre ellas porque:

- Los consumidores todavía no están suficientemente preparados para pagar más por un producto o servicio que colabora con una causa social.
- Un aumento de precio o una disminución en la calidad del producto o servicio puede fomentar el percibir a la compañía como oportunista y explotadora de la causa
- Un aumento de precio o una disminución en la calidad del producto o servicio puede aumentar el escepticismo de los consumidores ante un programa de marketing con causa

Así pues, independientemente de si se trata de un producto o servicios de alto o bajo precio, los autores consultados aconsejan no modificar el precio ni la calidad de un producto o servicio que participe en un programa de marketing con causa, ya que un alto porcentaje de consumidores no estaría dispuesto a pagar más por el hecho de participar en un programa de marketing con causa.

1.8.- Nivel de adecuación y compatibilidad entre la causa y la compañía

Varadajan y Menon entienden por compatibilidad entre la causa y la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa “*the perceived link between the company’s image, positioning and target market and the cause’s image and constituency*”.⁴³³

La compatibilidad entre la causa, la ONL y la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa es, según la literatura sobre el tema, una condición indispensable para el buen desarrollo de un programa de estas características. En este sentido se expresa Larson cuando sugiere que “*the sponsoring firm should select a cause that is compatible with its identity and is compelling to the firm’s target market*”.⁴³⁴ Similares aportaciones realizan Speed y Thompson, cuando afirman que “*researchers have highlighted the importance of fit between the sponsor and the event*”.⁴³⁵

⁴³³ “el vínculo percibido entre la imagen de la compañía, su posicionamiento y target y la imagen y consistencia de la causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. VARADAJAN, P. R.; MENON, A., 1988. p. 58-74.; ELLEN, P. S.; MOHR, L. A.; WEBB, D. J. “Charitable programs and the retailer: do they mix?”. *Journal of Retailing*. Vol. 76, Núm. 3. 2000. p. 393-406.

⁴³⁴ “la compañía debe seleccionar una causa que sea compatible con su identidad y convincente para su segmento de mercado”. Traducción al castellano realizada por la autora. LARSON, J., 1994. p. 16-18.

⁴³⁵ “los investigadores han resaltado la importancia de la adecuación entre el sponsor y el evento”. Traducción al castellano realizada por la autora. SPEED, R.; THOMPSON, P. “Determinants of sports sponsorship response”. *Academy of marketing Science Journal*. Vol. 28, Núm. 2. 2000. p. 226.

La mayor parte de los autores afirman que es necesario que exista relación, similitud y compatibilidad entre la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa y la causa, para que el programa tenga ciertas garantías de éxito. Gupta y Pirsch así lo creen cuando afirman que *“two keys factors play an instrumental role in predicting the success of a cause-related-marketing campaign: company-cause fit and customer identification with both the company and the cause”*.⁴³⁶ En este sentido, Gupta y Pirsch también afirman que *“consumers’ intent to purchase the sponsored product of a cause-related marketing campaign is enhanced by the amount of congruence between the company’s character and their own”*.⁴³⁷ Así pues:

*sponsoring companies should carefully consider several important variables: The degree of company-cause fit in the minds of the consumer; the level of consumer identification with the company; and the level of customer identification with the selected cause.*⁴³⁸

Similares aportaciones realizan Till y Nowak cuando afirman que *“a fit between the cause and the main business of the company is important for CRM success”*.⁴³⁹ Igualmente, las investigaciones de Drumwright también destacan la relación entre éxito y compatibilidad entre la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa y la causa y/o ONL cuando afirma que *“advertising campaigns with a social dimension are more likely to be successful if there is a degree of congruency between the company and the cause”*.⁴⁴⁰

⁴³⁶ “existen dos factores clave que juegan un rol clave a la hora de precedir el éxito de una campaña de marketing con causa: la adecuación de la causa y la compañía y la identificación del consumidor con la causa y la compañía”. Traducción al castellano realizada por la autora. GUPTA, S.; PIRSCH, J., 2006. p. 315.

⁴³⁷ “la intención de compra de un producto que participa en un programa de marketing con causa se mejora según el nivel de congruencia entre el carácter de la compañía y el consumidor”. Traducción al castellano realizada por la autora. GUPTA, S.; PIRSCH, J., 2006. p. 316.

⁴³⁸ “las compañías deben considerar cuidadosamente algunas variables importantes: el nivel de adecuación entre la compañía y la causa en la mente del consumidor, el nivel de identificación del consumidor con la compañía y el nivel de identificación del consumidor con la causa seleccionada”. Traducción al castellano realizada por la autora. GUPTA, S.; PIRSCH, J., 2006. p. 315.

⁴³⁹ “la adecuación entre la causa y el negocio principal de la compañía es importante para el éxito de una campaña de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 472-484.

⁴⁴⁰ “las campañas de publicidad social tienen más probabilidades de ser exitosas si existe coherencia, compatibilidad y adecuación entre la compañía y la causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. DRUMWRIGHT, M. E. “Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria”. *Journal of Marketing*. Vol. 60, Núm. 4. 1996. p. 71-87.

Diversas investigaciones consideran que los consumidores, a través de un proceso de aprendizaje asociativo⁴⁴¹ y un sentimiento de pertenencia, están influenciados por la compatibilidad y la congruencia entre una causa y una compañía. Y es que, según Till y Nowak, una mayor compatibilidad o correspondencia entre dos estímulos (por ejemplo, la compañía y/o la causa social) facilitan el desarrollo de un vínculo asociativo entre dichos estímulos.⁴⁴² Estas aportaciones de Till y Nowak están en la línea de las realizadas por Lafferty, Goldsmith y Hult, quienes afirman que seleccionar una compañía compatible con la causa social apoyada incrementa el éxito de una alianza.⁴⁴³ También, según Gupta y Pirsch, una mayor adecuación entre la compañía y la causa conlleva una respuesta más favorable hacia la alianza.

*greater fit between company and cause in the cause-related marketing alliance should lead to a more favourable response to the alliance on the form of a favourable evaluation, either through the process of positive associations developed as a result of partnering with a cause, or through elaboration of the company's public identity based on this association.*⁴⁴⁴

Así pues, podríamos concluir este apartado afirmando, tal y como lo hacen Gupta y Pirsch, que *“fit matters, then, and must be considered when selecting a cause-related marketing partner”*.⁴⁴⁵ Así pues, se aconseja que entre la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa, la ONL y/o la causa social apoyada exista la mayor compatibilidad posible. Compañía y ONL deben, pues, convertirse en buenos aliados. Tal y como afirma Kalligeros, *“Cause Related Marketing partners must be in alignment with each other's brand image, mission and values, which must be relevant to the social environment and the brand's target audience”*.⁴⁴⁶

⁴⁴¹ SHIMP, T.A ; STUART, E.W.; ENGLE, R.W. “A program of classical conditioning experiments testing variations in the conditioned stimulus and context”. *Journal of Consumer Research*. Vol. 18. 1991. p. 1-12.

⁴⁴² TILL, B.D.; NOWAK, L.I., 2000. p. 472-484.

⁴⁴³ LAFFERTY, B.A.; GOLDSMITH, R. E.; HULT, G. T. M.. “The Impact of the alliance on the partners: a look at cause-brand alliances”. *Psychology & Marketing*. Vol. 21. Núm. 7. 2004. p. 509.

⁴⁴⁴ “una mayor adecuación entre la compañía y la causa en un programa de marketing con causa conlleva una respuesta más favorable hacia la alianza en forma de una mejor evaluación, ya sea a través de asociaciones positivas, desarrolladas como resultado de asociarse con una causa social, o a través de la elaboración de la identidad pública de la compañía basada en esta asociación”. Traducción al castellano realizada por la autora. GUPTA, S.; PIRSCH, J., 2006. p. 315.

⁴⁴⁵ “La compatibilidad y adecuación importa, y tiene que tenerse en cuenta a la hora de seleccionar un aliado para llevar a cabo un programa de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. GUPTA, S.; PIRSCH, J. 2006. p. 318.

⁴⁴⁶ “Los participantes en un programa de marketing con causa deberían crear una fuerte alineación en lo que respecta a imagen, misión y valores, relevante para el entorno social y el target de la compañía”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

1.9-. Nivel de involucración del consumidor con la compañía y la causa

En esta investigación se considera que otra de las variables que pueden influir en el éxito o fracaso de las campañas de marketing con causa es el nivel de involucración del consumidor y la percepción que tiene éste sobre la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa y la causa que se apoya. Si bien no se ha realizado hasta el momento una profunda reflexión sobre este tema, existen diferentes teorías que estudian las relaciones que se establecen entre la involucración del consumidor con la causa apoyada y la percepción de la compañía por parte de éste. Dos de las teorías más aceptadas sobre este tema son la *Social Judgement Theory* y la *Social Identity Theory* (SIT).

La *Social Judgement Theory* se centra en la involucración personal e individual con la causa, la ONL y la empresa que lleva a cabo el programa de marketing con causa. En la *Social Identity Theory*, cobra importancia la congruencia que se establece entre el individuo, la causa y la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa, pero teniendo en cuenta las posibles influencias de los grupos sociales a los que pertenece el individuo y su identidad social.

1.9.1-. Social Judgement Theory: El concepto de involucración individual

La investigación sobre el concepto de involucración se basa, en parte, en la *Social Judgement Theory*, desarrollada por Sherif y Hovland en 1961. Según estos autores, la involucración individual se define como “*the relationship between and individual’s values and an issue or object*”.⁴⁴⁷

Otras definiciones del concepto involucración nos vienen de la mano de Freedman, quien define involucración como “*interest in, concern about or commitment to a particular position on an issue*”.⁴⁴⁸ Greenwald realiza aportaciones similares cuando se refiere al concepto de involucración como la adherencia a un comportamiento previo⁴⁴⁹ y Mitchell, por su parte, considera que “*the involved state combines intensity (the arousal, interest or drive toward the topic) and direction (the level of generality of the*

⁴⁴⁷ “la relación entre los valores de un individuo y un objeto”. Traducción al castellano realizada por la autora. SHERIF, M.; HOVLAND, C. I. “Social Judgement”, 1961. En: LAAKSONEN, P. (Ed.). *Consumer Involvement. Concepts and Research*. London, Routledge, 1994.

⁴⁴⁸ “interés en, conciencia sobre o compromiso sobre una particular posición o materia”. Traducción al castellano realizada por la autora. FREEDMAN, J. L. “Involvement, discrepancy and change”, 1964. En: LAAKSONEN, P. (Ed.). *Consumer involvement. Concepts and Research*. London: Routledge, 1994.

⁴⁴⁹ GREENWALD, H. J. “The Involvement controversy in persuasion research”, 1965. En: LAAKSONEN, P. (Ed.). “*Consumer involvement; Concepts and Research*”. London: Routledge, 1994.

topic)”.⁴⁵⁰ En todas las definiciones consultadas queda implícita, además, una estructura emotiva en el proceso de involucración, tal y como señala De Rivera en sus investigaciones.⁴⁵¹

Una vez definido el concepto de involucración, es importante determinar cuándo se puede afirmar que existe involucración entre un consumidor y un proceso, un estado o un objeto. En este sentido, Sherif y Hovand sugieren que:

*an individual's attitude is assumed to be reflected by latitudes of acceptance, rejection and noncommitment”. So, “involvement exists when a stimulus object is related by an individual to the domain of the ego. The closer the relation between a person's attitude and those values, the higher the degree of attitudinal involvement.”*⁴⁵²

Así, según estos autores, cuanto más próxima sea la relación entre la actitud de una persona y los valores del programa, mayor será el grado de involucración.

Según Broderick, Jogi y Garry, un factor que influye considerablemente a los consumidores a la hora de participar en una campaña de marketing con causa es el nivel de involucración con la ONL, la causa apoyada y la compañía. Estos autores consideran que “*involvement or engagement is crucial to the contributor role and to the customer's own overall understanding of the value of cause-related activities. Customers had to feel a certain degree of involvement in the campaigns*”.⁴⁵³

Así, los programas de marketing con causa asociarían un producto, una marca o una compañía que apoye una causa social con los valores sociales y solidarios de los individuos, generando y potenciando, de esta manera, la involucración e intensificación

⁴⁵⁰ “El estado de involucración combina intensidad (la excitación, interés o conducción hacia un tópico) y dirección (el nivel de generalidad del tópico)”. Traducción al castellano realizada por la autora. MITCHELL, A. A. “Involvement: A Potentially important mediator of consumer behaviour”. *Advances in Consumer Research*, vol. 6. 1979. p. 191-196.

⁴⁵¹ DE RIVERA. “A structural theory of the emotions”, 1977. En: HIRSCHMANN, E. C. (Ed.). *Research in Consumer Behaviour: A Research Annual*, vol. 4. London: JAI Press Inc, 1990.

⁴⁵² “se asume que una actitud individual de involucración se refleja en el grado de aceptación, rechazo y no-compromiso del individuo para con un proceso, estado o objeto. Si esto es así, existe involucración cuando un objeto-estímulo se relaciona con un individuo en el ámbito de su ego personal. Cuando más cercana sea la relación entre la actitud de una persona y aquellos valores, mayor será el nivel o el grado de involucración actitudinal”. Traducción al castellano realizada por la autora. SHERIF, M.; HOVLAND, C. I. En: LAAKSONEN, P. (Ed.), 1994.

⁴⁵³ “la involucración es crucial en el rol del contribuyente, así como en la imagen global que percibe el consumidor sobre el valor de las actividades de marketing con causa. Los consumidores tienen que sentir un cierto grado de involucración en las campañas de marketing con causa”. BRODERICK, A.; JOGI, A.; GARRY, T. “Tickled Pink: The personal Meaning of Cause Related Marketing for Customers”. *Journal of Marketing Management*, vol. 19, issue 5/6. 2003. p. 600.

de las relaciones entre el consumidor, la causa, la ONL y la compañía que apoya la causa.

Según Broderick, Jogi y Garry, un alto nivel de involucración conlleva que el individuo procese los mensajes de la campaña de marketing con causa más intensamente y que, además, sea más receptivo hacia la comunicación de este tipo de iniciativas. Los individuos que dan importancia al acto de la donación (u otros tipos de apoyo a una causa) tienen más probabilidades de participar en un programa de marketing con causa.⁴⁵⁴ Stipp y Schiavone, por su parte, también consideran que percibir que una causa es importante para la sociedad puede influir en el hecho de que los individuos respondan más favorablemente a una iniciativa de estas características.⁴⁵⁵

A pesar de todas estas aportaciones, es muy complejo analizar y evaluar el nivel de involucración que tienen los individuos hacia un programa de marketing con causa o hacia una causa determinada. De estas dificultades nos hablan Broderick, Jogi y Garry cuando afirman que:

*the nature of that involvement varies according to personal experience, the relevance of the cause and, in some cases, the degree of emotional involvement they have with the cause*⁴⁵⁶. Igualmente, también afirman que *“the levels of customer involvement within Cause Related Marketing campaigns are complex and are experienced in a directly personal way.”*⁴⁵⁷

Según estos autores, la involucración de un individuo con una causa depende de muchos factores, entre ellos el propio nivel de involucración, la percepción individual de que la causa es importante, los factores emotivos y su particular visión de las ONL. Siguiendo con esta línea de trabajo, según Powell y Guerin, *“cause-related marketing draws together the consumer’s involved state (including their link to the cause) and their perception of the donating organization”*.⁴⁵⁸ Similares aportaciones realizan Broderick,

⁴⁵⁴ BRODERICK, A.; JOGI, A.; GARRY, T., 2003. p. 589.

⁴⁵⁵ STIPP, H.; SCHIAVONE, N. P. “Modelling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image”. *Journal of Advertising Research*. July/August, 1996. p. 22-28.

⁴⁵⁶ “... la naturaleza de esta involucración varía según la experiencia personal, la relevancia de la causa y, en algunos casos, el nivel de involucración emocional que los consumidores tienen con la causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. BRODERICK, A.; JOGI, A.; GARRY, T., 2003. p. 601.

⁴⁵⁷ “los niveles de involucración del consumidor en un programa de marketing con causa son complejos y se experimentan de una manera personal y particular”. Traducción al castellano realizada por la autora. BRODERICK, A.; JOGI, A.; GARRY, T., p. 600.

⁴⁵⁸ “el marketing con causa combina el nivel de involucración del individuo (incluyendo su vínculo con la causa) y su percepción de la organización donante”. Traducción al castellano realizada por la autora. POWELL, F.; GUERIN, D. *Civil Society and Social Policy: Voluntarism in Ireland*. Dublin: A. A. Farmar, 1997.

Jogi y Garry, quienes afirman que *“the emotional level of individual involvement is found to be a key differentiating factor in customers’ awareness, perception and response to cause related marketing campaigns”*.⁴⁵⁹

A pesar de las dificultades existentes a la hora de medir, analizar y evaluar el nivel de involucración de los individuos con una causa, la mayor parte de los autores consultados coinciden en señalar que los consumidores se involucran más cuando la compañía y la causa concuerdan y son compatibles entre sí. Así pues, se podría afirmar que *“the closer the fit between the company and the cause, the more favourable the consumer attitude towards the fit and subsequent participation via purchase of the sponsored product”*.⁴⁶⁰ De igual manera, Brown and Dacin afirman que *“a positive consumer attitude contributes significantly to reward behaviour via favourable purchase intent”*.⁴⁶¹

En esta línea, Fishbein, Gupta y Pirsch exponen que la actitud de un individuo hacia un objeto o fenómeno está directamente relacionada con su acción o comportamiento.⁴⁶² Así, en el caso de los programas de marketing con causa, valorar positivamente la alianza se correspondería con una evaluación positiva del producto o marca que participa en el programa. Y esta valoración positiva de la alianza podría conducir, finalmente, hacia un incremento de la intención de compra y una mayor involucración del consumidor con la compañía que llevara a cabo el programa de marketing con causa, con la causa social o con la ONL.⁴⁶³

Según los estudios sobre el concepto de involucración de los consumidores, las actitudes y los prejuicios previos que los consumidores tengan de la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa influyen en la manera como el programa de marketing con causa es percibido por el consumidor y, por lo tanto, en su intención de compra. Es por ello por lo que, en este trabajo de investigación, se considera que la

⁴⁵⁹ “el factor emocional de los individuos es un factor clave en la concienciación de los consumidores, la percepción y la respuesta ante un programa de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. BRODERICK, A.; JOGÍ, A.; GARRY, T., 2003. p. 583.

⁴⁶⁰ “cuando más compatible sea la compañía y la causa, más favorable será la actitud del consumidor hacia la alianza y su consecuente participación, mediante la compra, en el producto esponsorizado”. Traducción al castellano realizada por la autora. GUPTA, S.; PIRSCH, J., 2006. p. 318.

⁴⁶¹ “una actitud positiva del consumidor contribuye significativamente a mejorar el comportamiento del consumidor, mediante una mayor intención de compra”. Traducción al castellano realizada por la autora. BROWN, T. J.; DACIN, P. A., 1997. p. 68-84.

⁴⁶² FISHBEIN, M.; AZJEN, I. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, 1975.

⁴⁶³ GUPTA, S.; PIRSCH, J., 2006. p. 315.

involucración y la percepción de un consumidor con la causa, la ONL y la compañía que lleva a cabo el programa es un elemento clave que podría influir en el éxito de éste.

1.9.2-. Social Identity Theory (SIT)

En esta teoría, similar a la anterior, cobra importancia la congruencia que se establece entre el individuo, la causa y la compañía que lleva a cabo el programa de marketing con causa, teniendo en cuenta también las posibles influencias de los grupos sociales a los que pertenece el individuo.

Según Bergami y Bagozzi, la identidad social es *“a combination of the positive feelings a person receives by “belonging” to the organization, plus the feelings that the person has toward the organization, such as attachment or belongingness”*.⁴⁶⁴ Similares aportaciones realizan Hogg, Abrams, Tajfel y Turner cuando afirman que *“a person’s social identity is defined as the aspects of an individual’s self-image that derive from the social categories to which he perceives himself as belonging”*.⁴⁶⁵ Y estas categorías sociales o grupos estarían basados en las características prototípicas de sus miembros.⁴⁶⁶

*Group members perceive themselves to be part of the same social category, are emotionally involved with the group in some way, and evaluate the group and its membership similarly. The decision to join a group is dictated by the emotional and value significance to the individual.*⁴⁶⁷

Por su parte, Ashforth y Mael afirman que *“individuals closely identify with an organization when they can categorize themselves into social groups with central,*

⁴⁶⁴ “la combinación de los sentimientos positivos que recibe una persona por el hecho de pertenecer a una organización, más los sentimientos que esa persona tiene hacia la organización, como el sentimiento de pertenencia”. Traducción al castellano realizada por la autora. BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. “Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization”, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, Núm. 4. 2000. p. 573.

⁴⁶⁵ “la identidad social de un individuo se define como los aspectos de la imagen individual que provienen de categorías sociales que el individuo considera como propias”. Traducción al castellano realizada por la autora. TAJFEL, H. “Social categorization, social identity and social comparison”. En: TAJFEL, H. (Ed.), *Differentiation between Social Groups*. New York: Academic Press, 1978.; TAJFEL, H.; TURNER, J. C. “The social identity theory of intergroup behaviour”. En: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1985.; HOGG, M. A.; ABRAMS, D. (Eds.), *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. New York: Routledge, 1988.

⁴⁶⁶ TURNER, J. C. “Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behaviour”. En: LAWLER, E. J. (Ed.). *Advances in Group Processes*. Greenwich: JAI Press, 1985.

⁴⁶⁷ “los grupos de miembros se consideran parte de una misma categoría social, están, de alguna manera, emocionalmente involucrados con el grupo y evalúan al grupo y a sus miembros de una forma similar. La decisión de unirse a un grupo de miembros viene dictaminada por el valor significativo y emocional de cada individuo”. Traducción al castellano realizada por la autora. TAJFEL, H.; TURNER, J. C. En: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds.), 1985.

enduring and distinctive characteristics”.⁴⁶⁸ La identificación de la organización se ve como una forma específica de identificación social/grupal, y está motivada por la necesidad que tiene el individuo de encontrar significado y conexión con algo, que puede ser potencialmente cubierto por una organización.

Estos autores, además, consideran que la conexión que realiza una compañía con sus públicos puede estar influenciada por las interacciones y el *management* simbólico de la compañía. Las interacciones simbólicas son interacciones verbales y no verbales que se dan entre la compañía y sus públicos, mientras que el *management* simbólico es la forma en la que estas interacciones se transmiten a los públicos, por ejemplo, utilizando estrategias de marketing como la publicidad.

Por su parte, Dutton añade que:

*members' cognitive identification with and response to an organization results from a combination of the individual's perceived organizational identity, or the cognitive bond between himself and the central and distinctive elements of the organization derived from images that each member has of the organization.*⁴⁶⁹

Así, en general, los individuos se identifican con una organización:

- 1) o cuando los atributos definen por igual a los individuos y a la organización,
- 2) o cuando los individuos incorporan en su interior las características que ellos mismos atribuyen a la organización”.⁴⁷⁰

Bergami y Bagozzi amplían este concepto al proponer que la identidad social de un individuo dentro de una organización es una mezcla de un componente cognitivo, de un componente afectivo y de un componente evaluativo.⁴⁷¹ Según Bergami y Bagozzi, el componente cognitivo proporciona argumentos racionales para decidir participar o no participar en un grupo. *“The cognitive process of categorization, where one forms self-*

⁴⁶⁸ “los individuos se identifican con una organización cuando pueden categorizarse ellos mismos dentro de grupos sociales que tengan características distintivas”. Traducción al castellano realizada por la autora. ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. “Social identity theory and the organization”. *Academy of management review*, Vol. 14, Núm. 1. 1989. p. 20-39.

⁴⁶⁹ “la identificación cognitiva de los miembros con la organización y la respuesta que tienen ante dicha organización se forma de una combinación entre la percepción individual que cada miembro tiene de la organización, los vínculos cognitivos propios de cada miembro y los elementos centrales y distintivos de la organización. Dichos elementos centrales y distintivos de la organización se forman a partir de las imágenes que cada miembros tiene de la organización”. Traducción al castellano realizada por la autora. DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. “Organizational images and member identification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, Núm. 2. 1994. p. 239.

⁴⁷⁰ DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V., 1994. p. 241.

⁴⁷¹ BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P., 2000. p. 555-577.

categories of organizational membership and one's similarities with others in the organization, as well as with others in different organizations".⁴⁷² Por el contrario, el componente afectivo se ve como modelador de la motivación para participar o no en un grupo. Según estos autores, estos dos componentes, el cognitivo y el afectivo, son diferentes y, por lo tanto, deben ser medidos y analizados separadamente.⁴⁷³ De todas maneras, hay que destacar que esta teoría propone un mayor énfasis en el componente afectivo, al incluir diversas variables como la actitud del consumidor hacia la compañía y el escepticismo existente sobre las motivaciones de la compañía al participar en un programa de marketing con causa.

En este sentido, autores como Bhattacharya y Sen consideran que las estrategias de marketing con causa mejoran el proceso de identificación organizacional entre las compañías, los productos y los consumidores. Según estos autores y otros como Ashforth y Mael, colaborando con una causa social las compañías pueden, verbalmente y no verbalmente, simbolizar sus valores⁴⁷⁴ y comunicar su identidad a sus consumidores, construyendo componentes cognitivos y afectivos⁴⁷⁵ de identidad en la mente de éstos. Esto permite a los consumidores ver cuál es la causa social elegida por la compañía y, a través de esta elección, identificar y evaluar, a menos, un aspecto de la identidad de la compañía. Según autores como O'Reilly y Chatman, esta identificación se traduce, en algunos casos, "*to behaviours such as donating or other actions that offer no reward to the individual but benefit the larger organization*".⁴⁷⁶

Así pues, se puede concluir este apartado observando que los consumidores tienden a pasar a la acción -en este caso a participar en un programa de marketing con causa- cuando se sienten involucrados con la causa social. Su nivel de contribución, de todas maneras, puede variar dependiendo del nivel de relevancia de la causa percibido por el individuo o el grupo al que pertenece. Sin embargo, la naturaleza de la involucración,

⁴⁷² "el proceso cognitivo de la categorización es el proceso en donde uno forma categorías organizacionales propias y establece similitudes con otros miembros de la organización y también con otros miembros de otras organizaciones". Traducción al castellano realizada por la autora. BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P., 2000. p. 557.

⁴⁷³ BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P., 2000. p. 556.

⁴⁷⁴ ASHFORTH, B. E.; MAEL, F., 1989. p. 20-39.

⁴⁷⁵ BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P., 2000. p. 555-577.

⁴⁷⁶ "en comportamientos como donaciones o otras acciones que no ofrecen beneficios para el individuo, sino para la organización". Traducción al castellano realizada por la autora. O'REILLY, C.; CHATMAN, J. "Organizational commitment and psychological attachment, the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Núm. 3. 1986. p. 492-499.

los aspectos individuales y colectivos de la involucración con la causa realzan la compleja y, muchas veces, impredecible relación que se establece entre el individuo, la compañía y la causa.

A pesar de que existen múltiples investigaciones sobre el tema de la involucración de los consumidores en las iniciativas de marketing con causa, la mayoría de los autores coinciden en señalar que “*there is limited knowledge of customers’ perceptions, role and actions in specific ethical marketing situations*”.⁴⁷⁷ De todas maneras, y a pesar de la falta de evidencia y de las limitadas investigaciones referentes con la percepción del marketing con causa, en este trabajo de investigación se considera, al igual que Gupta y Pirsch, que:

*sponsoring companies should carefully consider several important variables: The degree of company – cause fit in the minds of the consumer; the level of consumer identification with the company; and the level of customer identification with the selected cause.*⁴⁷⁸

Así, el nivel de involucración del consumidor con la causa social y con la compañía que lleva a cabo un programa de marketing con causa es una variable importante para el éxito de un programa de marketing con causa.

1.10-. Distribución del producto o servicio que participa en el programa de marketing con causa

De las investigaciones que se han realizado hasta el momento sobre el efecto de la distribución de un producto o servicio en el éxito de un programa de marketing con causa, podemos extraer que la distribución es una variable que afecta al éxito de un programa de este tipo. Así, en esta investigación se considera que una buena distribución es clave para facilitar el acceso del consumidor en el programa de marketing con causa y, de esta manera, darlo a conocer y ofrecer al consumidor la oportunidad de participar en él.

Si, como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, el consumidor español todavía es poco proactivo a la hora de buscar productos que participen en programas de

⁴⁷⁷ “existe un conocimiento limitado de las percepciones de los consumidores, sus roles, sus acciones y sus respuestas ante situaciones de marketing ético”. Traducción al castellano realizada por la autora. ROSS, J. K.; PATTERSON, L.; STUTTS, M. A., 1992. p. 93-97.

⁴⁷⁸ “las compañías deben considerar cuidadosamente algunas variables importantes: el nivel de adecuación entre la compañía y la causa en la mente del consumidor, el nivel de identificación del consumidor con la compañía y el nivel de identificación del consumidor con la causa seleccionada”. Traducción al castellano realizada por la autora. GUPTA, S.; PIRSCH, J., 2006. p. 315.

marketing con causa y no suele estar dispuesto a cambiar de establecimiento comercial para ir a buscar productos o servicios que participen en este tipo de estrategias de marketing. Por ello, consideramos que se debería potenciar la distribución, intentando que este tipo de productos y servicios estén lo más al alcance posible de los consumidores evitando, de esta manera, una modificación de sus hábitos de consumo.

1.11-. Nivel de difusión y comunicación del programa de MCC

Como toda estrategia de marketing, los programas de marketing con causa necesitan una estrategia de comunicación planificada y rigurosa para ser realmente efectivos, por lo que se considera la comunicación una variable crucial en el éxito o fracaso de un programa de marketing con causa.

El estudio más importante que trata el tema de la comunicación de los programas de marketing con causa en España lo realizó la Fundación Empresa y Sociedad en el 1999.⁴⁷⁹ En dicho estudio existe un apartado que trata el tema de la cantidad de información que los consumidores reciben sobre un programa de marketing con causa y se explicita mediante la siguiente figura.

Figura 37-. Grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre campañas de marketing con causa

	1997	1999
No hay información sobre la cantidad que realmente llega a la organización social y si corresponde a lo que se prometía que se iba a destinar	70,5%	56,0%
Hay poca información sobre el destino final de los recursos	76,1%	52,5%
La existencia de una certificación del proceso me daría mayor confianza en los programas de marketing con causa	70,2%	68,1%

Fuente: FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, en colaboración con DEMOSCOPIA.⁴⁸⁰

Los resultados de la figura anterior ponen de manifiesto “la necesidad de mejorar la estrategia de comunicación de este tipo de programas, especialmente en lo que se refiere

⁴⁷⁹ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999.

⁴⁸⁰ Muestra de 2009 entrevistas personales a personas de más de 15 años a nivel nacional, con un error máximo de muestreo de 2,2% para un nivel de confianza del 95,5%. Trabajo de campo realizado entre el 15 y el 31 de octubre de 1997. AÑO 1999: Muestra de 3000 entrevistas personales a personas de más de 15 años a nivel nacional, con un error máximo de muestreo del 1,8% para un nivel de confianza del 95,5%. Trabajo de campo realizado entre el 18 de junio y el 20 de julio de 1999.

a los resultados obtenidos y destino final de los fondos recaudados”.⁴⁸¹ Así, dicho estudio concluye que, a pesar de que la comunicación de este tipo de estrategias de marketing ha aumentado considerablemente en los últimos años, “todavía no hay suficiente información sobre el destino final de los recursos, sobre la cantidad que realmente llega a la organización social o sobre si se corresponde a lo que se prometía que se iba a destinar”.⁴⁸²

Se puede afirmar que no existe una única manera de comunicar los programas de marketing con causa, ya que esta dependerá en gran medida de la compañía que lleva a cabo el programa, del alcance del programa -local, regional, nacional, internacional-, de los recursos disponibles, del tipo de causa elegida o de la propia estructura del programa, entre otras variables. De hecho, tal y como afirma la Fundación Empresa y Sociedad,

esta comunicación se puede realizar de muchas formas, como la publicidad convencional, la promoción en tienda, la etiqueta/embalaje del producto, el marketing directo, la página web de la empresa y otra información corporativa, las relaciones públicas o la colaboración con medios de comunicación, entre otras.⁴⁸³

Sea cual sea la forma de comunicación del programa de marketing con causa que se elija, es necesario establecer una estrategia de comunicación externa e interna clara, coherente y adecuada para que el programa se dé a conocer a la mayor cantidad de público objetivo posible. En este sentido, Ganim considera que “*cause-related marketing campaigns should be clear and direct*”.⁴⁸⁴ Olarte, Saco y Reinares reafirman la importancia de comunicar adecuadamente un programa de marketing con causa cuando afirman que “la implicación del público hacia las causas sociales y posterior credibilidad/fidelidad depende de la efectividad y frecuencia de la comunicación”.⁴⁸⁵

Una correcta estrategia de comunicación del programa de marketing con causa es necesaria para evitar confusiones entre los consumidores y para disminuir el

⁴⁸¹ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 59.

⁴⁸² FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 58.

⁴⁸³ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 70.

⁴⁸⁴ “los programas de marketing con causa deben ser claros y directos”. Traducción al castellano realizada por la autora. GANIM, N. “Determinants of Consumer participation on Cause-Related Marketing Campaigns”. *American Business Review*, 1992. p. 24.

⁴⁸⁵ OLARTE, C.; SACO, M.; REINARES, E. “Política de comunicación, implicación y respuesta del público: El caso de las organizaciones no gubernamentales”. *XI Encuentro de Profesores de Marketing*. Valladolid, 1999.

escepticismo de éstos ante estas iniciativas. Así pues, es imprescindible unir esfuerzos y recursos entre la ONL y la compañía con la que se lleva a cabo la alianza y aprovechar todo el potencial comunicativo de cada una de las entidades que forman parte del programa. Así pues, para que la comunicación de un programa de marketing con causa sea la adecuada, hay que informar adecuadamente a cada público objetivo, ya sean públicos externos o públicos internos, básicamente, sobre las siguientes variables:

1. Tipo de alianza establecida entre la compañía y la ONL o la causa

Puesto que existen múltiples formas de colaborar con una causa social es imprescindible, ante todo, informar al consumidor del tipo de alianza establecida y los términos y condiciones de ésta, tales como las obligaciones de las partes o la duración de la alianza.

2. Perfil de la ONL y la empresa que participa en el programa de marketing con causa

Es necesario proporcionar la mayor cantidad de información posible sobre la ONL y la empresa con la que se establece la alianza, sobre todo cuando éstas son poco conocidas para el público general.

En este apartado se podrían incluir todas aquellas informaciones relevantes sobre la ONL y la empresa como, por ejemplo, cuándo fue creada, dónde está la sede social, cuál es su estructura, a qué tipo de proyectos se destinan los recursos, acciones sociales llevadas a cabo con anterioridad y nivel de actuación de la organización -local, regional, nacional, internacional-, entre otras.

3. Causa apoyada y objetivos previstos

Igualmente, es imprescindible informar sobre la causa social a la que se destinarán los recursos. De hecho, uno de los objetivos de los programas de marketing con causa debería ser ampliar el conocimiento sobre una determinada causa social. En este sentido se expresan Till y Nowak cuando destacan la importancia de comunicar y explicar la causa social elegida. Según estos autores, “*cause-related marketing tie-ins will be more effective when the marketing communications focus primarily on the cause*”.⁴⁸⁶

⁴⁸⁶ “las alianzas de marketing con causa serán más efectivas cuando la comunicación se centre, principalmente, en la causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. TILL, B. D.; NOWAK, L. I., 2000. p. 476.

Así pues, se debe proporcionar la mayor cantidad posible de información sobre la causa social elegida como, por ejemplo, explicar porqué se ha elegido esta causa social y no otra, los colectivos que se verán beneficiados por la ayuda y la zona, país o región a la que se destinarán los recursos, entre otros. Además, es necesario explicar al consumidor qué se pretende lograr y cuáles son los objetivos previstos al colaborar con una causa social, haciendo énfasis en la responsabilidad social de la empresa colaboradora.

4. Tipo de donación y mecanismo de recaudación de fondos

Para una correcta interpretación del programa de marketing con causa es necesario informar al consumidor del tipo de donación que se va a realizar a la causa social: en especies, en dinero, una combinación de las dos u otro tipo de donaciones.

Para evitar confusiones entre los consumidores, es importante informar sobre el mecanismo de recaudación de fondos, ya que existen muchos mecanismos: porcentaje sobre ventas, porcentaje sobre beneficios, aportaciones mínimas y aportaciones fijas, entre otras.

5. Cómo y cuándo se realizará la donación

En la literatura analizada sobre el tema se ha detectado que, para mejorar la percepción de los programas de marketing con causa, es importante aportar información sobre cómo y cuándo se realizará la donación a la ONL. Existen diversas maneras de realizar las donaciones: por fases, según las ventas o según los objetivos conseguidos, entre otras maneras. Igualmente, las donaciones se pueden realizar todas al inicio del programa de marketing con causa, durante el programa o al final del programa.

6. Cantidad final donada

Este aspecto es de suma importancia para lograr una correcta percepción del programa de marketing con causa por parte de los consumidores. En muchas ocasiones la comunicación se limita a explicar el tipo de alianza establecido, la causa social apoyada y el mecanismo de recaudación de fondos, pero no se llega a informar de las cantidades que finalmente han sido donadas. Esta falta de información provoca que el consumidor se pregunte si su esfuerzo ha valido la pena y si la empresa ha cumplido realmente con sus compromisos.

De hecho, y debido principalmente a la insuficiente información proporcionada sobre las cantidades donadas, una de las confusiones más habituales que se crean en los

consumidores que participan en los programas de marketing con causa es la estimación de la cantidad de dinero que la compañía dona a la causa, puesto que muchas veces esta información se comunica de una manera vaga, imprecisa o complicada.

La información sobre las cantidades donadas por la empresa a la ONL o a la causa suele ser inexistente y, en el mejor de los casos, ambigua y poco precisa, hecho que influye negativamente en la percepción de los programas de marketing con causa que tienen los consumidores. Algunos programas no informan sobre la cantidad donada, otros lo hacen en términos absolutos, otros lo expresan como un porcentaje del precio de venta del producto, otros lo expresan como un porcentaje de los beneficios y, finalmente, también hay programas que informan de la cantidad de la donación en términos completamente imprecisos. Por ejemplo, en las etiquetas de los envases de cinco litros de Agua de Ribes, producto que participó en un programa de marketing con causa, se lee “*perquè una part molt important del preu de cada ampolla d’Aigua de Ribes es destina a contribuir en projectes de la Unicef*”,⁴⁸⁷ dejando sin especificar qué significa “una parte muy importante del precio de cada botella” y dando lugar a posibles interpretaciones erróneas.

En este sentido, Pracejus, Olsen y Brown han profundizado en las dos maneras más comunes de expresar la cantidad de dinero donado a través de programas de marketing con causa: porcentaje del precio del producto y porcentaje de los beneficios. Según Pracejus, Olsen y Brown, las dos formas de donación son percibidas de diferente manera:

*good-faith attempts to express the amount of being donated; however, they may not be equivalent with respect to their ability to accurately convey this amount. There is reason to believe that percentage-of-profit formats are more problematic than percentage-of-price formats.*⁴⁸⁸

Según estos autores, expresar las cantidades donadas según el porcentaje sobre beneficios es más problemático que hacerlo sobre porcentaje del precio de un producto.

⁴⁸⁷ “Porque una parte muy importante del precio de cada botella de Agua de Ribes se destina a contribuir en proyectos de Unicef”. Traducción al castellano realizada por la autora. Ver ANEXO 9: Etiqueta de un envase de cinco litros de Agua de Ribes.

⁴⁸⁸ “Los intentos de expresar la cantidad donada no son equivalentes a la habilidad de transmitir rigurosamente esta cantidad. Hay razones para creer que comunicar las cantidades donadas según un porcentaje sobre beneficios es más problemático que hacerlo sobre porcentaje del precio de un producto”. Traducción al castellano realizada por la autora. OLSEN, G., D.; PRACEJUS, J. W.; BROWN, N. R. “When Profit Equals Price: Consumer Confusion about Donation Amounts in Cause-Related Marketing”. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 22, issue 2, 2003. p. 170.

Esto es así porque la estimación de la cantidad donada en base a los beneficios conlleva operaciones matemáticas más complicadas que la basada en un porcentaje del precio y, por lo tanto, existen mayores índices de error en la estimación de la cantidad donada por la empresa cuando aquella está expresada en un porcentaje sobre el beneficio y no en un porcentaje sobre el precio del producto.

En este sentido, Pracejus, Olsen y Brown afirman que uno de los errores más frecuentes que se da en la estimación de la cantidad donada por la empresa cuando ésta se expresa en porcentaje sobre beneficios es el llamado *profit-equals-price* (PEP), que consiste en una superestimación del nivel de donación diez veces superior a la real. Pongamos, como ejemplo, que una empresa que lleva a cabo un programa de marketing con causa comunica que “el 10% de los beneficios por la venta de el producto X serán donados a una causa social”. En el caso de que el nivel de beneficios fuera de un 10% - equivalente a un 1% del precio-, dado el efecto PEP el consumidor calcularía, erróneamente, que la cantidad donada sería del 10% del precio del producto, dando como resultado una superestimación del nivel de donación diez veces superior. A estos posibles errores de cálculo se uniría el hecho, según Bolton, Warlop y Alba, de que los consumidores no conocen, en realidad, el nivel de beneficios de un producto/servicio y que “*consumers are inclined to overestimate profits, often to an extreme extent*”.⁴⁸⁹

Cuando se superestiman los beneficios, los consumidores tienden a superestimar las donaciones realizadas por la empresa que participa en un programa de marketing con causa, conociéndose este efecto como *profit-overstimation* (PO).⁴⁹⁰ En este sentido, hay que tener en cuenta que, cuando se utiliza la palabra “beneficios”, normalmente no se especifica si se refiere a los beneficios brutos o los beneficios netos, siendo éste último necesariamente menor que el primero. Además, si la empresa se refiere al beneficio neto, podría darse el caso de que no hubiera beneficio neto, incluso si los beneficios brutos son amplios. Así, podría darse en caso que una empresa que realice una donación basada en sus beneficios netos no obtenga beneficios netos y, por lo tanto, la donación resulte imposible.

⁴⁸⁹ “los consumidores tienden a superestimar los beneficios, a menudo hasta puntos extremos”. Traducción al castellano realizada por la autora. BOLTON, L. E.; WARLOP, L.; ALBA, J. W. “Consumer perceptions of Price (Un)Fairness”. *Journal of Consumer Research*, vol. 14. 2003. p. 474-491.

⁴⁹⁰ OLSEN, G., D.; PRACEJUS, J. W.; BROWN, N. R., 2003. p. 171.

Así pues, según Pracejus, Olsen y Brown, expresar el total de la donación según un porcentaje sobre los beneficios puede inducir a error en los consumidores y puede conducir a la superestimación de las cantidades donadas.

Siguiendo con estos autores, los consumidores percibirían mejor a las compañías en función de la cantidad de la donación, pero no en función de la palabra “beneficio” o “precio” usada como reclamo.⁴⁹¹ En la misma línea se expresan Blair y Burton cuando afirman que estos errores podrían evitarse o disminuirse si la compañía proporcionase información clara y relevante sobre la donación que lleva a cabo y la naturaleza de esta información.⁴⁹²

Para una mejor comprensión y percepción de las donaciones que se realizan en los programas de marketing con causa, es necesario un esfuerzo de comunicación por parte de las empresas y las ONL que los llevan a cabo. Y este esfuerzo pasa, necesariamente, por clarificar qué tipo de donación realiza la empresa, el mecanismo de recaudación y qué cantidad finalmente se dona a la ONL y/o a la causa. De hecho, *“if the amount donated through CRM were always stated in a transparent, straightforward way, there would be little concern about potential consumer confusion”*.⁴⁹³

En este sentido, Webb y Mohr recomiendan a las compañías que comuniquen claramente los resultados de la campaña y la cantidad de dinero donada a la causa social. Así lo expresan cuando afirman que:

*clearly communicate the terms of the offer and the actual results as a campaign progresses is important. For example, they can advertise how much money they have donated to a cause and show how the non profit organization is using (or plans to use) the extra funds.*⁴⁹⁴

Similares aportaciones realizan Landreth, Pirsch y Garretson cuando afirman que *“companies that specify the amount of money given improved the perception of their*

⁴⁹¹ OLSEN, G., D.; PRACEJUS, J. W.; BROWN, N. R., 2003. p. 171.

⁴⁹² BLAIR, E.; BURTON, S. “Cognitive Processes Used by Survey Respondents to Answer Behavioral Frequency Questions”. *Journal of Consumer Research*, vol. 14. 1987. p. 280-288.

⁴⁹³ “si la cantidad de dinero donada fuera siempre transparente y se realizara de una forma honesta, no hubiera preocupación sobre las posibles confusiones de percepción que ocurren en los consumidores”. Traducción al castellano realizada por la autora. OLSEN, G., D.; PRACEJUS, J. W.; BROWN, N. R., 2003. p. 170.

⁴⁹⁴ “comunicar claramente los terminos de la alianza y los resultados actuales, así como el progreso de la campaña, es importante. Por ejemplo, se puede comunicar qué cantidad de dinero se ha donado a la causa y mostrar cómo la organización no lucrativa está usando -o tiene planeado usar- los recursos obtenidos”. Traducción al castellano realizada por la autora. WEBB, D. J.; MOHR, L. A., 1998. p. 235.

cause-related marketing programs”⁴⁹⁵ y Gamin, cuando afirma que “*more information about the dissemination of profits needs to be communicated to allay consumer concerns*”⁴⁹⁶.

A pesar del hecho de que la mayor parte de autores consultados recomiendan comunicar claramente dichas cantidades o, al menos, aportar más información al respecto, es curioso observar que existe una información insuficiente sobre las cantidades finalmente donadas en la mayor parte de programas de marketing con causa.

7. Resultados conseguidos con el programa de marketing con causa y destino final de los fondos

La comunicación de los resultados y del destino final de los fondos obtenidos es otra variable imprescindible para que mejore la percepción de los programas de marketing con causa, aunque son pocos los programas que lo comunican. En este sentido se expresa García cuando afirma que “es fundamental que se distribuya información suficiente y clara sobre el destino final de los fondos”⁴⁹⁷ y cuando afirma que “es fundamental que se comuniquen los resultados obtenidos con cada campaña, acción o convenio”,⁴⁹⁸ ya que si no puede aumentar la indiferencia y el escepticismo hacia este tipo de estrategias de marketing.

8. Sistema de control de los recursos obtenidos

Pocos son los programas de marketing con causa que informan al consumidor de la existencia de un sistema de control de los recursos obtenidos, aunque se considera un aspecto crucial ya que puede ser un factor que haga disminuir o aumentar el escepticismo de los consumidores y, como consecuencia, haga disminuir o aumentar su confianza en el funcionamiento del programa de marketing con causa.

Para finalizar el capítulo sobre la variable de comunicación, hay que destacar que una mejora y un aumento de la información proporcionada a los públicos externos y a los públicos internos sobre el programa de marketing con causa podría mejorar los

⁴⁹⁵ “las compañías que especifican la cantidad de dinero donada mejoran la percepción de los programas de marketing con causa”. Traducción al castellano realizada por la autora. LANDRETH, S.; PIRSCH, J.; GARRETSON, J. “Cause-related marketing”. En: SCAMMON, D.; MASON, M.; MAYER, R. (Eds). *Marketing and Public Policy Proceedings*. Salt Lake City, UT. 2004. p. 116-118.

⁴⁹⁶ “para evitar el escepticismo de los consumidores, es necesario más información sobre la diseminación de los beneficios obtenidos”. Traducción al castellano realizada por la autora. GANIM, N., 1992. p. 24.

⁴⁹⁷ GARCÍA, B., 2000. p. 52.

⁴⁹⁸ GARCÍA, B., p. 52.

resultados de éste, proporcionando un mayor beneficio para todas las partes implicadas. Para la empresa, por ejemplo, una mejora en la comunicación del programa de marketing con causa podría aportar un mayor conocimiento de éste, una mejora en la percepción de la imagen de la empresa y una mayor implicación e identificación de los empleados con el programa. Para la ONL, por ejemplo, una mejora en las estrategias de comunicación del programa de marketing con causa provocaría un mayor conocimiento de la ONL y de la causa social apoyada, pudiéndose derivar en una mayor participación ciudadana en el programa y, con ello, un aumento de los recursos obtenidos por parte de la ONL. Y, finalmente, una mejor comunicación de los programas de marketing con causa podría disminuir el posible escepticismo que este tipo de programas generan en el consumidor.

De todas maneras, para que los beneficios para todas las partes implicadas se consigan, además de la mejora en la comunicación:

debe existir una total transparencia en el proceso de negociación, planificación y desarrollo del programa de marketing con causa, de forma que ambas partes puedan dejar claros los objetivos que persiguen con la colaboración, y disponer de información de los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso, y no sólo a su finalización.⁴⁹⁹

Así pues, como se puede observar, encontrar el equilibrio en la comunicación que se realiza sobre los programas de marketing con causa es una tarea delicada, que requiere un análisis previo y una profesionalización de la comunicación y del marketing.

⁴⁹⁹ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD., 1999. p. 70.

2-. Modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa entre las ONL y la comunidad empresarial

Los programas de marketing con causa en España no están, en muchos casos, planificados ni respaldados por una estrategia de gestión y comunicación adecuada. Este fenómeno está relacionado con multitud de factores, entre ellos la relativa novedad de esta estrategia de marketing en España, que provoca que en muchos casos no se hayan sistematizado estrategias de gestión, desarrollo e implementación cuidadosamente planificadas de los programas de marketing con causa, y la posible percepción del marketing con causa como una estrategia promocional a corto plazo, hecho que provoca que no se le otorgue la misma importancia que a otras estrategias a largo plazo.

Los programas de marketing con causa necesitan de una buena estrategia y planificación para poder ser lo más eficaces posible. Todo programa de marketing con causa debe estar, como cualquier otra estrategia de marketing, planificado de una manera estratégica y sistematizada para ser lo más efectivo posible. Para ello, y puesto que en la literatura publicada hasta día de hoy sobre cómo gestionar programas de marketing con causa es escasa y compartimentada, la aportación principal de esta investigación es la elaboración de un modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa entre las ONL y la comunidad empresarial, que sirva a las ONL de guía y orientación a la hora de llevar a cabo una estrategia de marketing de estas características.

Si bien no existe ningún procedimiento ni forma de gestión que asegure que este tipo de alianzas van a ser un éxito, en este apartado se desarrolla un modelo procedimental de desarrollo que puede ser un primer punto de partida útil para que una ONL gestione correctamente un programa de marketing con causa. Este modelo procedimental, elaborado a partir de los conocimientos de la autora, de la literatura estudiada sobre el tema y de la observación de programas de marketing con causa, tiene el objetivo de servir de guía y/o orientación a los estrategas de marketing de las ONL que, a menudo, no disponen de la formación ni de la información adecuada para llevar a cabo iniciativas en este ámbito y, por lo tanto, desaprovechan una buena ocasión para darse a conocer como ONL y para aumentar y diversificar sus fuentes de recursos.

En este modelo procedimental se establecen una serie de principios rectores de actuación para el desarrollo de un programa de marketing con causa entre una ONL y la comunidad empresarial, principios rectores que orientan y guían la acción para que la alianza sea lo más beneficiosa posible para todas las partes implicadas, en especial la ONL. En este apartado, además, se encuentra información detallada, incluyendo consejos y recomendaciones, para guiar a las ONL en el desarrollo de alianzas con la comunidad empresarial.

Hay que tener en cuenta, de todas maneras, que estas recomendaciones son de carácter general, y tienen que adaptarse a cada tipo de ONL, según su estructura, objetivos, presupuesto, tamaño, organización interna, etcétera. Además, las alianzas con la comunidad empresarial, independientemente del tamaño y tipo de la empresa, deben ser examinadas y planificadas cuidadosamente una por una. Finalmente, es importante que se establezcan claramente los términos de la alianza y las expectativas del aliado, ya que con ello se podrá determinar mejor si el aliado y la alianza son positivos para la ONL.

2.1-. Concienciación de la ONL: hacia un modelo de gestión marketiniano

Tal y como se ha mencionado en la Parte I de este trabajo, las ONL no deberían depender exclusivamente de las donaciones de particulares ni del sector público, ya que en los últimos años han proliferado las ONL que demandan subvenciones al sector público y donaciones a los ciudadanos. Por lo tanto, si una ONL quiere poder seguir realizando sus proyectos sociales, necesita diversificar sus fuentes de ingresos apostando por crear y consolidar alianzas con el sector empresarial mediante programas de marketing con causa.

Pero las ONL a menudo no disponen de suficientes recursos económicos y humanos para dotar a la organización de un departamento de marketing que vele por las estrategias de la organización. Por ello, las iniciativas de alianza con la comunidad empresarial son, frecuentemente, poco planificadas estratégicamente, hecho que conlleva que muchas de estas acciones de marketing acaben siendo básicamente promocionales y a corto plazo.

Para llevar a cabo un programa de marketing con causa que tienda a la excelencia y con garantías de éxito, es necesario un proceso de concienciación interno de la propia ONL que pasa, en primer lugar, por un cambio de mentalidad de la organización, una gran

involucración de todos los departamentos y la apuesta por un modelo organizativo más marketiniano. Así los expresa Kalligeros cuando afirma que “*cause-related marketing can and should be fully integrated across each partner’s organizations, from marketing and sales to human resources and finance*”.⁵⁰⁰ En segundo lugar, es necesario un esfuerzo económico y humano que dote a la ONL de los mecanismos y del personal necesario para gestionar, coordinar y planificar una alianza empresarial de las características de un programa de marketing con causa. De hecho, cuando una ONL se plantea llevar a cabo un programa de marketing con causa con la comunidad empresarial, debe asegurarse de que dispone de los suficientes recursos humanos y económicos y de las suficientes habilidades de marketing, de comunicación y de promoción para ser capaz de llevar a cabo el programa.

La ONL no debe ver con recelo las alianzas con la comunidad empresarial, sino que debe ver a las empresas como posibles aliados con las que pueden conseguir beneficios todas las partes implicadas. Hay que tener claro que las dos organizaciones persiguen objetivos diferentes y que, solamente trabajando de manera conjunta y transparente, pueden conseguirlos. Por eso, y antes de emprender cualquier tipo de alianza empresarial, es necesario que la ONL sepa exactamente qué espera obtener de la alianza con un determinada compañía y trabajar para conseguirlo.

2.2.- Análisis interno y del entorno de la organización no lucrativa

Después del proceso de concienciación interno de la ONL, el siguiente paso es analizar la propia organización, tanto internamente como externamente, con el objetivo de definir las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización y poder determinar la conveniencia o no de llevar a cabo un programa de marketing con causa.

2.2.1.- Fortalezas

Las fortalezas son aquellos puntos fuertes internos de la propia ONL y que dependen de cada organización. Entre ellas podemos destacar el tamaño de la organización, el tipo de proyectos sociales que desarrollan, su estructura interna, su público objetivo, su

⁵⁰⁰ “Los programas de marketing con causa pueden y deben estar completamente integrados en las organizaciones, desde los departamentos de marketing y ventas hasta los departamentos de recursos humanos y finanzas”. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

especialización, su gestión, su imagen y el reconocimiento y la notoriedad de la ONL, entre otras.

2.2.1.1.- Imagen sólida y consolidada

Algunos autores consideran la imagen de una organización como una de las fortalezas más potentes de que disponen las ONL para ofrecer a los posibles aliados empresariales. Así lo considera Andreasen, por ejemplo, cuando afirma que “*a nonprofit organization’s most valuable asset is its image*”.⁵⁰¹ En el mismo sentido, “*a nonprofit organization with a spotless reputation will be a valuable partner for a corporation*”.⁵⁰²

2.2.1.2.- Reconocimiento y notoriedad

Otra fortaleza a tener en cuenta es el reconocimiento y la notoriedad de la marca de la ONL. A mejor reconocimiento y notoriedad de la ONL, normalmente mayor será el interés de la comunidad empresarial por querer aliarse con dicha organización. Así lo explicita Andreasen cuando afirma que “*corporations will be most interested in forming partnerships with well-known charities*”.⁵⁰³

2.2.1.3.- Proyectos sociales y actividades

Igualmente, otra fortaleza de la ONL podría ser las causas sociales que apoya o sus proyectos sociales y actividades. Andreasen considera que “*every corporation is a potential partner. The best cause-related marketing alliances, however, emerge when partners have complementary goals and interests*”.⁵⁰⁴

2.2.1.4.- Público objetivo

El público objetivo de la ONL también puede convertirse en una fortaleza interna de la propia organización si éste es atractivo para los objetivos comerciales de alguna compañía. De hecho, “*a company is likely to give serious consideration to a partnership with a nonprofit organization whose target audience represents a large group of*

⁵⁰¹ “la más valiosa baza de una organización no lucrativa es su imagen”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 56.

⁵⁰² “una organización no lucrativa con una reputación impecable es un aliado valioso para una compañía”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 56.

⁵⁰³ “las compañías estarán más interesadas en establecer alianzas con organizaciones no lucrativas ampliamente conocidas”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 56.

⁵⁰⁴ “cualquier compañía puede ser un aliado potencial. Sin embargo, las mejores alianzas tienen lugar cuando los aliados tienen objetivos e intereses complementarios”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 56.

potential customers”.⁵⁰⁵ Por ejemplo, una ONL centrada en enfermedades infantiles puede encontrar buenas alianzas con marcas de juguetes o marcas de ropa infantil.

2.2.1.5-. Influencia social

Igualmente, la influencia de la ONL sobre ciertos grupos de personas y/o públicos objetivos podría ayudar a las empresas a ganar acceso a estos grupos de potenciales consumidores. Por ejemplo, ONL relacionadas con la medicina pueden ser buenos aliados con compañías farmacéuticas, quienes dependen de los profesionales de la salud a la hora de prescribir medicamentos.

2.2.1.6-. Miembros, donantes y plantilla como potenciales consumidores

Los miembros, los donantes y la propia plantilla de la ONL podrían ser susceptibles de convertirse en potenciales consumidores de los productos y servicios de la compañía que se alía con la ONL. Tal y como afirma Andreasen, en un programa de marketing con causa *“the corporation also gains access to the nonprofit’s clientele, staff, trustees, and donors, all of whom are potential customers”*⁵⁰⁶. Así pues, aquellas ONL con muchos miembros y donantes acostumbran a ser especialmente atractivas para las empresas.

2.2.1.7-. Tamaño de la ONL

Finalmente, el tamaño de una ONL también puede convertirse en una fortaleza válida para ofrecer a los posibles aliados empresariales. Las alianzas con grandes ONL no son convenientes para todas las empresas. De la misma manera que no es conveniente para todas las ONL aliarse con grandes empresas. De hecho, *“it is extremely valuable for the parties in a cause-related marketing alliance to have similar organizational structures and objectives”*.⁵⁰⁷

⁵⁰⁵ “hay más posibilidades que una compañía tome en consideración una posible alianza con una organización no lucrativa si el público objetivo de la organización no lucrativa representa un amplio sector de sus potenciales consumidores”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 57.

⁵⁰⁶ “la compañía gana acceso a los clientes de la organización no lucrativa, su plantilla, miembros y donantes, todos ellos posibles consumidores de los productos y servicios de la compañía”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 56.

⁵⁰⁷ “es extremadamente valioso para los implicados en un programa de marketing con causa tener una estructura organizacional y unos objetivos similares”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 57.

2.2.1.8- Líderes de opinión que trabajen o colaboren para la organización

El hecho de disponer de líderes de opinión que colaboren o trabajen para la organización es una fortaleza interna que es necesario explotar y comunicar. Según Andreasen, “*such a leader can guarantee instant media coverage of the alliance and its programs*”.⁵⁰⁸ La participación e involucración de líderes de opinión en una alianza con la comunidad empresarial pueden atraer la atención de los medios y, con ello, conseguir una mayor difusión de la alianza y del producto, marca o servicio implicado en un programa de marketing con causa.

2.2.1.9- Organización interna sólida, buenos resultados económicos y experiencia

Obviamente, una de las mayores fortalezas para una ONL es tener una buena organización interna, buenos resultados económicos y experiencia en alianzas empresariales. Tal y como afirma Andreasen, “*corporations seeking long-term alliances will look for a nonprofit that has a long track record, sound finances, a suitable staff, and, preferably, experience as a marketing partner*”.⁵⁰⁹ Similares aportaciones realiza Kalligeros cuando afirma que “*it’s often easier to partner with a nonprofit that already has experience working with companies*”.⁵¹⁰

2.2.1.10- Conocimientos especializados

Las ONL a menudo disponen de conocimientos especializados sobre causas sociales y/o gestión de proyectos de interés para la comunidad, entre otros temas específicos. Estos conocimientos pueden ser de interés para determinadas empresas, por lo que las ONL deben aprovecharlo a la hora de intentar realizar alianzas con la comunidad empresarial.

2.2.2- Debilidades

Las debilidades son aquellos puntos débiles internos de la propia ONL y que dependen de cada ONL. Entre ellas podemos destacar el apoyo a causas sociales de poco interés para la comunidad empresarial, la mala gestión interna de los recursos de la ONL, los escasos medios económicos y humanos para coordinar y planificar estratégicamente un

⁵⁰⁸ “un líder de este tipo puede garantizar el interés de los medios de comunicación hacia la alianza y los programas y causas sociales”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 57.

⁵⁰⁹ “las empresas que buscan alianzas estratégicas a largo plazo preferirán organizaciones no lucrativas con antecedentes, con cuentas saneadas, con una plantilla de trabajadores adecuada y, preferiblemente, con experiencia como aliado empresarial”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 57.

⁵¹⁰ “es más fácil aliarse con una organización no lucrativa que tenga experiencia de trabajo previa con empresas”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

programa de marketing con causa, la poca especialización en marketing, tener una imagen dañada por un posible escándalo o controversia o tener poca experiencia en este tipo de iniciativas, entre otras.

2.2.2.1-. Imagen debilitada

De la misma manera que hemos afirmado que la imagen de una ONL es una fortaleza clave de las organizaciones, una mala imagen de la ONL puede afectar negativamente a la hora de encontrar un aliado empresarial. De hecho, “*nonprofits that have been touched by scandal or controversy will have a difficult time developing partnerships until they get their own houses in order*”.⁵¹¹

2.2.2.2-. Causas sociales de poco interés para las compañías

Otra posible debilidad de las ONL puede ser que éstas apoyen proyectos o causas sociales de poco interés para las compañías. Los programas de marketing con causa no son donaciones altruistas a una causa social, sino que son estrategias de marketing y, como tales, las compañías las realizan para obtener beneficios en imagen, en notoriedad o económicos, provocados por un aumento de las ventas. Así pues, una ONL que apoye causas sociales que no coincidan con los intereses de las compañías difícilmente será incluida en un programa de marketing con causa.

2.2.2.3-. Deficiente gestión de los recursos y malos resultados económicos

Otra posible debilidad de la ONL a la hora de buscar posibles aliados empresariales es una deficiente organización interna y unos malos resultados económicos. Pocas empresas estarán dispuestas a aliarse con una ONL que no gestione bien sus proyectos sociales, que económicamente no funcione o que tenga poca o ninguna experiencia de relación con la comunidad empresarial.

2.2.2.4-. Inadecuada gestión interna de la captación de fondos

Aunque en los últimos años han aumentado los conocimientos sobre captación de fondos y las ONL están apostando, cada vez más, por un modelo de gestión marketiniano, lo cierto es que, tal y como afirma el Informe de la CONGDE 2008, sólo el 43% de las ONGD cuentan con planes o estrategias específicas para el ámbito de

⁵¹¹ “las organizaciones no lucrativas que han sufrido algún escándalo o que son controvertidas tendrán dificultades en desarrollar alianzas con la comunidad empresarial hasta que no hayan solucionado sus problemas internos”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 56.

captación de fondos.⁵¹² Así, a menudo, la mayoría de las ONL que forman parte de la CONGDE no disponen de la formación ni de la información adecuada para llevar a cabo iniciativas en el ámbito de la captación de fondos.

2.2.3-. Oportunidades

Las oportunidades son aquellas circunstancias del entorno de la ONL que pueden favorecer una posible alianza con la comunidad empresarial. Es decir, son fortalezas externas que vienen dadas, generalmente, por el contexto social, económico y político del momento. Como fortalezas podríamos destacar, por ejemplo, que la ONL apoye una causa o proyecto social considerado urgente y la creciente sensibilización de los ciudadanos por temas de interés social.

2.2.3.1-. Causa o proyecto social considerado urgente y/o necesario

Una oportunidad podría ser que la causa que promocionen las ONL se considere urgente y de considerable interés por parte del público en general y por las empresas en particular. Este hecho sucedió con el tsunami de Indonesia del año 2004. El interés que suscitó este hecho en los medios de comunicación y la inmediata respuesta de los ciudadanos produjo que muchas empresas estuvieran especialmente interesadas en establecer alianzas con ONL que apoyaran dicha causa. Así lo expone Andreasen cuando afirma que *“urgent causes generally produce higher payoffs for a corporation than causes on the public’s back burner”*.⁵¹³

2.2.3.2-. Sensibilización social de los públicos objetivo de las empresas

Otra posible oportunidad es el hecho de que ciertos públicos objetivo de las empresas estén sensibilizados con algún tipo de causa social. En este contexto, a la empresa puede interesarle establecer relaciones con alguna ONL para satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo.

2.2.4-. Amenazas

Las amenazas son aquellas debilidades de la ONL que vienen dadas, generalmente, por el contexto social, económico y político del momento.

⁵¹² CONGDE., 2009. p. 44.

⁵¹³ “las causas consideradas urgentes generalmente producen mayores recompensas para las compañías que aquellas causas secundarias”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 57.

2.2.4.1-. Crisis económica

Una situación de crisis económica puede influir negativamente a la hora de que las empresas establezcan relaciones y alianzas con ONL, puesto que las empresas tienden a establecer medidas de contención de gastos.

2.2.4.2-. Pocos incentivos fiscales

El marketing con causa no tiene en España los incentivos fiscales que pueden tener otras colaboraciones con ONL, como pueden ser las donaciones o los contratos de patrocinio.⁵¹⁴ Este hecho podría ser una posible amenaza a la hora de que las empresas decidan establecer un programa de marketing con causa con una ONL.

2.2.4.3-. Competitividad entre ONL

La proliferación de ONL en los últimos años ha propiciado que la captación de recursos se haya convertido una prioridad para estas organizaciones. Actualmente son muchas las ONL interesadas en crear alianzas con la comunidad empresarial, con el objetivo de captar recursos con los que poder llevar a cabo sus proyectos sociales. Por ello, en determinadas ocasiones, se podría dar en caso de que diversas ONL estén interesadas en aliarse con una misma compañía.

2.3-. Desarrollo del potencial de la ONL y presentación ante la comunidad empresarial

Son diversos los autores que han teorizado sobre la mejor manera de establecer relaciones con la comunidad empresarial. De todas maneras, todavía hoy no existen unas pautas comunes, entre los autores analizados, que guíen a las ONL a establecer relaciones y alianzas con la comunidad empresarial.

Así pues, se considera esencial analizar las aportaciones y orientaciones que los principales autores nacionales y extranjeros dan a las ONL a la hora de establecer un programa de marketing con causa con la comunidad empresarial.

⁵¹⁴ La regulación fiscal actual en las ONL viene marcada por la Ley 49/2002, de 23 de diciembre reguladora del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, régimen vigente a partir del ejercicio 2003 para las entidades acogidas y por el Real Decreto 1270/2003 por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales del mecenazgo.

2.3.1.- Recomendaciones antes de establecer contacto con la comunidad empresarial

Toda ONL que quiera establecer alianzas con la comunidad empresarial debe tener, claramente especificadas, sus cualidades y las ventajas que supone aliarse con una empresa. ¿Pero cómo vender la ONL a la comunidad empresarial de manera atractiva y eficiente?

Andreasen, por ejemplo, afirma que *“nonprofit managers who want partners from the for-profit world must go out and find those partners instead of waiting for corporations to find them”*.⁵¹⁵ Así pues, si la ONL está interesada en llevar a cabo alianzas con la comunidad empresarial, es necesario que ésta sea proactiva y se dé a conocer, promoviendo sus propias cualidades y exponiendo los beneficios empresariales que supone aliarse con ella. De hecho, Andreasen también afirma que *“they must develop a strategy that is active rather than reactive”*.⁵¹⁶

Además, es importante que las ONL establezcan con qué tipos de empresas quieren asociarse y, para ello, es necesario investigar las empresas e identificar aquellas con las que un programa de marketing con causa tiene garantías de ser exitoso. Tal y como afirma Andreasen, *“they have to investigate many companies and identify those that stand to gain the most from an alliance. And they have to take an active role in shaping a partnership and monitoring its progress at every stage”*.⁵¹⁷

Así pues, las principales recomendaciones que ha de tener en cuenta una ONL antes de establecer contacto con la comunidad empresarial son:

- 1) Ser proactivo en la búsqueda de aliados empresariales.
- 2) Establecer un inventario de las cualidades de la ONL para ofrecer a la comunidad empresarial, es decir, una catalogación de todos aquellos valores, acciones y/o servicios de la ONL que pueden ser de valor para los posibles aliados empresariales.⁵¹⁸

⁵¹⁵ “los gestores de las organizaciones no lucrativas que quieren aliados empresariales deben salir y encontrar esos aliados en lugar de esperar que las compañías los encuentren a ellos”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 51.

⁵¹⁶ “se debe desarrollar una estrategia activa en lugar de reactiva”. Traducción al castellano realizada por la autora. ANDREASEN, A. R., 1996. p. 51.

⁵¹⁷ ANDREASEN, A. R., 1996. p. 48.

⁵¹⁸ Ver ANEXO 11. Muestra del inventario de cualidades de la UNICEF. Dicho inventario puede servir de pauta al resto de las organizaciones no lucrativas que quieran desarrollar alianzas con la comunidad empresarial. UNICEF. *Alliance Development. Asset Inventory*. [Intranet]. Ginebra: Unicef Regional Office for Europe, 2007. [Consulta: 15 de noviembre de 2007].

- 3) Crear un inventario de programas o proyectos que lleve a cabo la ONL
- 4) Elaborar un esquema de tipos de alianzas y de preselección de posibles aliados, preferentemente antes de que se haya establecido contacto con la comunidad empresarial.
- 5) Establecer el tipo de alianzas que se quieren llevar a cabo y estudiar escrupulosamente los siguientes conceptos, entre otros:
 - Tipo de actividad: coincidencia entre la actividad desarrollada por la empresa y la actividad de la organización o el proyecto.
 - Localización: correspondencia entre la cobertura geográfica del proyecto o la entidad con la de la empresa o la localización de su sede o centros productivos.
 - Público objetivo: coincidencia entre el grupo de personas al que se dirige la organización o proyecto y el público potencial de la empresa.
 - Los valores: coherencia entre los valores demostrados por las empresas, a través de memorias, publicidad, trabajadores, etcétera, y los de la ONL.
 - La asociación con una marca bien establecida.
 - Trayectoria de mecenazgo: las actividades de patrocinio y mecenazgo desarrolladas por la empresa hasta ese momento ofrecen una orientación sobre las claves de su política de colaboración futura con la sociedad.
- 6) Se aconseja coherencia y compatibilidad entre los posibles aliados y sus objetivos y la ONL y sus objetivos.
- 7) La ONL debe mirarse a sí misma como si fuera el aliado empresarial. Hay que pensar como una corporación: ¿apoyaríamos la propuesta si nosotros fuéramos los propietarios de la empresa?

2.3.2-. Preparar la oferta y el potencial de la ONL

Lo que pueda ofrecer la ONL a sus posibles aliados dependerá del tipo de organización de que se trate. Aún así, a continuación se detalla una amplia oferta de productos y/o servicios que podría ofrecer la ONL a sus posibles aliados empresariales, siempre dependiendo del tipo de ONL y de los recursos de que disponga. Algunos de los beneficios que puede ofrecer una ONL ante la comunidad empresarial son los siguientes:

- 1) Oportunidad de desarrollar un vínculo emocional entre las marcas y/o productos de la compañía que participa en un programa de marketing con causa y la causa que apoya la ONL.
- 2) Visibilidad de marca y asociación con la ONL.
- 3) Apoyo a una causa no política y no religiosa.
- 4) Apoyo a programas de desarrollo a largo plazo.
- 5) Oportunidades de patrocinio.
- 6) Canales de comunicación, locales, regionales, nacionales y/o globales, incluyendo *websites*, *mailings*, revistas para los donantes, eventos VIP, *newsletters*, una red de voluntarios, folletos, etcétera.

2.3.3-. Cómo presentar un proyecto a la comunidad empresarial

No es posible ni deseable convencer a todos los posibles aliados empresariales para que colaboren con la ONL, por muy atractivo que sea el proyecto propuesto.

Antes de presentar el proyecto de una ONL a un posible aliado empresarial, ésta debe realizar una acción de investigación y de selección de cuáles pueden ser las compañías susceptibles de tener un interés real por nuestro proyecto. Por ello, no se debe enviar el proyecto indiscriminadamente y sin personalizar a cualquier empresa, y tampoco se debe hacer llegar el proyecto a una empresa que ha puesto de manifiesto previamente que no apoya actividades como las de la ONL.

La ONL debe tener presente que las empresas apoyan proyectos. Por ello, las propuestas que presenten las ONL a las empresas no deben basarse solamente en ideas, sino que deben plasmarse en proyectos debidamente planteados, formulados y documentados. La colaboración no afecta sólo a la organización o la causa, sino que debe referirse a una propuesta de actuación concreta, cuya proyección social debe alcanzar unos resultados cuantificables y evaluables.

Si la propuesta no se efectúa dentro del marco de una convocatoria concreta, donde queden especificadas las condiciones de acceso y los plazos de presentación, es aconsejable solicitar un primer contacto mediante una entrevista, a fin de que la ONL se dé a conocer personalmente y presente a la organización y a sus proyectos: la entrevista

se solicitará por vía telefónica o por escrito, y la persona que firme será el Presidente o un miembro representativo de la entidad, que también asistirá a la entrevista.⁵¹⁹

En el transcurso de la entrevista se entregará la documentación elaborada y se tendrá la oportunidad de conocer mejor la política de colaboraciones e intereses de la empresa. Así se establecerán las bases para relaciones futuras. Es importante que la entrevista se lleve a cabo con personas que tengan capacidad de decisión dentro de la empresa. Para ello, si es necesario, se pueden utilizar las relaciones personales de miembros de la organización. Debe orientarse la entrevista como una negociación y una relación de intercambio. Por lo tanto, habrá que prestar atención a la información que proporcione la empresa. En especial, debe intentarse identificar cuáles son sus intereses, para definir las contraprestaciones y fijar los términos concretos de la cooperación.⁵²⁰

No hay que olvidar el calendario de decisiones de las empresas, con el fin de que puedan contemplar la propuesta dentro de los presupuestos anuales. Éstos se elaboran entre los meses de septiembre y octubre, y difícilmente podrá la empresa asumir compromisos para un ejercicio económico si no se han hecho las previsiones necesarias. El calendario de toma de decisiones de las empresas puede ser muy diverso. Deben respetarse los distintos procedimientos, sin olvidar por ello realizar el seguimiento.

Finalmente, si la respuesta es positiva, se fijarán las condiciones de la colaboración en un acuerdo por escrito y se negociarán las contraprestaciones que la organización ofrece a la empresa por su aportación, sea cual sea su naturaleza.⁵²¹

En cualquier caso, al margen de la respuesta de las empresas, se recomienda cuidar la relación con ellas, manteniéndolas informadas periódicamente de las actividades de la organización.

Hay que tener en cuenta que el mejor y más importante proyecto para una organización con fines sociales quizá no sea de interés para la empresa. Además, antes de presentar un proyecto para desarrollar un programa de marketing con causa en la comunidad empresarial, se deben tener en cuenta otros programas de marketing similares que se estén llevando a cabo por parte de otras ONL.

⁵¹⁹ MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E.; VALLS, R., 2000. p. 49.

⁵²⁰ MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E.; VALLS, R., 2000. p. 49.

⁵²¹ MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E.; VALLS, R., 2000. p. 50.

Se debe, por tanto, hacer el esfuerzo de seleccionar aquellos proyectos que puedan aportar valor añadido a las empresas y encontrar así los puntos de convergencia de los distintos intereses. Para ello, es importante tener en cuenta las siguientes orientaciones prácticas en toda definición de un proyecto:⁵²²

- 1) Nombre: hay que encontrar un nombre o título por el que sea reconocido el proyecto, que ponga de manifiesto su contenido de forma resumida y, a poder ser, resulte imaginativo y atractivo.
- 2) Descripción: se debe detallar, de forma breve, en qué va a consistir el proyecto y el conjunto de actividades necesarias para llevarlo a cabo. Se deben señalar sus puntos fuertes, despertando la curiosidad y en interés por el mismo. Se recomienda presentar el calendario de ejecución, de forma simplificada. El lenguaje debe ser claro, concreto y conciso, huyendo de terminologías especializadas y adaptado a las personas que serán sus receptoras.
- 3) Justificación: es preciso contextualizar el proyecto dentro del marco global de actuación de la organización, indicando en qué aspectos de la operación nos apoyamos para su promoción. Se deben exponer las necesidades que la ONL desea cubrir con sus actuaciones, además de los aspectos diferenciales de la propuesta con relación a otras iniciativas, propias o ajenas, anteriores o ya existentes.
- 4) Objetivos y resultados esperados: se deben concretar los objetivos que se pretenden conseguir, generales y específicos, indicando los resultados esperados a fin de que sean susceptibles de medición a través de su impacto a corto y medio plazo.
- 5) Público objetivo: se debe definir a qué tipo de población va dirigido el proyecto, ya sea como beneficiaria directa o indirecta de la acción, por los impactos de la comunicación que del mismo se deriven. Es necesario, por tanto, definir el perfil y las características del público objetivo del proyecto y su estimación cuantitativa.
- 6) Ámbito geográfico: es necesario concretar la ubicación exacta de dónde se realizará el proyecto y el área geográfica de influencia. Ello permitirá encontrar coincidencias en el territorio con los centros de producción de las empresas y con sus mercados locales.
- 7) Equipo humano: se deben destacar las características del equipo responsable del proyecto en la ONL, especificando su cualificación profesional, su experiencia para el desarrollo del mismo, así como el número de voluntarios. Sin duda, la

⁵²² MONTRAVETA, I.; SÁNCHEZ, E.; VALLS, R., 2000. p. 45.

capacitación del personal para este tipo de proyectos es una condición indispensable y altamente valorada por las empresas.

- 8) Recursos materiales y técnicos: debe hacerse una descripción de las infraestructuras, equipamientos y todo tipo de materiales necesarios para la realización efectiva del proyecto, Todos ellos, debidamente cuantificados y valorados, ya que son susceptibles de ser aportados por las empresas.
- 9) Presupuesto y plan de viabilidad: es necesario detallar el presupuesto total del proyecto, por partidas e indicando los costes directos y los costes indirectos, así como las aportaciones al proyecto con recursos propios de la organización o de otros organismos o entidades colaboradoras. Si la previsión es superior a un año, se recomienda añadir presupuestos plurianuales. Dentro del presupuesto se deberá especificar la cantidad a aportar por la empresa. Si se trata de equipamiento, es conveniente presentar los presupuestos de las empresas suministradoras.
- 10) Seguimiento y evaluación: se recomienda especificar los instrumentos de control, de recogida de información y los mecanismos de evaluación que se van a utilizar para verificar el grado de consecución de los objetivos del proyecto.
- 11) La campaña de comunicación: si se va a llevar a cabo una campaña de comunicación para la difusión del proyecto, deberá concretarse a qué nivel: medios utilizados, públicos objetivo, intensidad y duración de la campaña, entre otros.
- 12) Las contrapartidas: es preciso indicar cómo se va a beneficiar la empresa por colaborar en el proyecto: difusión del logotipo en los materiales utilizados, cesión de la imagen o nombre de la entidad u organización a la compañía para que sea ella quién difunda la colaboración, etcétera.

Otras recomendaciones a tener en cuenta cuando se presenta un proyecto a la comunidad empresarial son las siguientes:

- a) Nombrar otras alianzas con la comunidad empresarial que hayan sido exitosas y conocidas. Exponer casos anteriores para hacer la presentación más personal.
- b) Llevar a las presentaciones a alguien que pueda provocar un cierto impacto: celebridades comprometidas con la causa, representantes de otras alianzas exitosas, etcétera. A modo de ejemplo, la UNICEF utiliza a sus Embajadores de Buena Voluntad y a famosos en sus presentaciones en público, como Sarah Jessica Parker, Mia Farrow, Shakira o Roger Federer, entre otros. Igualmente, la organización Save

the Children utilizó a famosos como Benicio del Toro, Andy Garcia, Swing, Willem Dafoe o Kimberly Peirce en el programa de marketing con causa llevado a cabo con Bulgari en 2009.⁵²³

- c) Citar los premios concedidos a la organización (si se da el caso).
- d) Demostrar la solidez de la alianza.
- e) Demostrar que en el equipo de la ONL trabajan personas especializadas en marketing corporativo, publicidad, relaciones públicas, patrocinios e investigación de mercados.
- f) Adaptar los discursos al público.
- g) Centrarse en los beneficios financieros que puede conseguir el aliado empresarial.
- h) Pedir siempre *feedback* por parte de la empresa.

2.4-. Creación de una base de datos para la gestión de las alianzas

Es muy recomendable la creación de una base de datos interna propia de la ONL que almacene información sobre todas las alianzas con la comunidad empresarial que la ONL ha realizado a lo largo de los años.

Esta base de datos debería contener datos sobre la empresa con la que se realizó la alianza, los objetivos de la alianza, el desarrollo de la alianza y los beneficios obtenidos, principalmente. Este tipo de bases de datos, además, son útiles a la hora de averiguar si una empresa ha realizado otro tipo de alianzas con la ONL, y cuál fue su resultado. Por esta razón, se recomienda revisar regularmente esta base de datos, usándola como fuente de inspiración y de ideas sobre los tipos de alianzas previamente desarrollados.

2.5-. Análisis empresarial

Para cualquier ONL es difícil saber cuál es la mejor empresa para llevar a cabo una alianza, puesto que no todas son potenciales colaboradoras del proyecto de una ONL. Por ello, es importante ser proactivos en la búsqueda y análisis de empresas con la que se quiere llevar a cabo una alianza y es imprescindible realizar una investigación de aquéllas con las cuales se pueda establecer un vínculo o relación que les permita un acercamiento a la misión de la organización, con unos valores y objetivos determinados.

Este análisis debe basarse en los pilares fundamentales de la responsabilidad social corporativa y, para ello, es recomendable que la ONL se informe y colabore con

⁵²³ Para más información sobre este programa de marketing con causa, véase la página 122.

organismos que trabajen en la esfera de la responsabilidad social empresarial, con organismos de investigación reconocidos, o con ONL de ámbito internacional.

Una investigación sobre el perfil y las características de la empresa con la que se quiere llevar a cabo una alianza es imprescindible, y sirve para determinar si un posible aliado empresarial cumple los criterios de elegibilidad o de exclusión de la ONL. Son múltiples los autores que destacan la importancia de llevar a cabo este análisis de los posibles aliados empresariales. Kalligeros, por ejemplo, recomienda que *“fully explore each other’s organization –after all, your reputation will be linked- then focus on connection, commitment and communication”*.⁵²⁴

Hay que tener en cuenta que:

- 1) Una completa investigación sobre el aliado potencial debería ser obligatoria.
- 2) Un resultado positivo de la investigación no debería ser equivalente a que la propuesta de alianza se apruebe ya que, después de la investigación del posible aliado empresarial, un comité de selección empresarial debería aprobar el desarrollo de la alianza.
- 3) Se recomienda que los resultados de la investigación realizada sean válidos en un periodo de doce meses como máximo.

2.5.1-. Criterios de elegibilidad de las empresas⁵²⁵

Es imprescindible elaborar una lista de criterios de elegibilidad de empresas para llevar a cabo alianzas. Dichos criterios se elaboraran según los objetivos de la ONL, su responsabilidad social, la imagen pública de sus servicios y/o productos y la afinidad con el potencial aliado empresarial, principalmente. Los criterios de elegibilidad a tener en cuenta por parte de la ONL son muy variados, pero, por ejemplo, podrían agruparse en los siguientes grupos:

⁵²⁴ “explora exhaustivamente cada organización -después de todo, tu reputación se vinculará con tu aliado-, luego céntrate en la conexión, el compromiso y la comunicación”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

⁵²⁵ Los criterios de elegibilidad no están ordenados por orden de importancia, ya que la importancia de cada criterio depende del tipo de alianza que se quiera llevar a cabo y de los objetivos que se quieren conseguir con cada alianza.

2.5.1.1- Imagen empresarial positiva/Imagen de sus productos y servicios positiva

Una imagen positiva de la empresa con la que la ONL se quiere aliar es imprescindible. Además, la imagen pública tiene que ser compatible con los valores y la reputación de la ONL.

- Transparencia empresarial.
- Reconocimiento positivo de la dirección de la compañía.
- Aprobación pública de las actividades de la empresa.

2.5.1.2- Prácticas laborales responsables

La responsabilidad social de una empresa se demuestra mayoritariamente en sus actividades diarias, así como en una política interna que apoye y valore a su personal. Existen multitud de prácticas socialmente responsables en materia de personal, entre las cuales se pueden destacar:

- Políticas favorables a los trabajadores, sin discriminación de sexo, género ni edad.
- Prestaciones de maternidad y paternidad.
- Igualdad de oportunidades.
- Formación continua de los trabajadores.
- Otras.

2.5.1.3- Prácticas ambientales responsables

También son bien valoradas las empresas que llevan a cabo una trayectoria de responsabilidad para con el medio ambiente, como por ejemplo:

- Cumplimiento exhaustivo de la legislación nacional/internacional.
- Imagen pública positiva.
- Operaciones ambientalmente responsables.
- Políticas internas que favorezcan el medio ambiente (reciclado, depuradoras, etcétera).
- Auditorías ambientales independientes y favorables en los últimos años.

2.5.1.4- Dirección empresarial socialmente responsable

Que una compañía sea socialmente responsable implica un proyecto estratégico que debe apoyarse desde la dirección empresarial para resultar convincente y eficaz.

- Empresas que sean líderes por su posición en el mercado.

- Empresas que tengan marcas reconocidas por parte de la población.
- Empresas que tengan una buena situación financiera/con beneficios.
- Empresas que no hayan tenido crisis con gran repercusión mediática.
- Empresas que muestren la voluntad y el compromiso de ejercer la responsabilidad social.
- Empresas que hayan realizado actividades filantrópicas y/o donaciones en el pasado.
- Empresas que apliquen políticas positivas hacia los empleados, el medio ambiente, etcétera.
- Empresas que cumplan el código de conducta de la ONL y/o hayan adoptado códigos de conducta voluntarios.
- Empresas que demuestren una filosofía empresarial acorde con los valores de la ONL.
- Empresas que tengan productos o servicios de calidad, fiables y/o rentables.

2.5.1.5-. Empresas que participen regularmente en la comunidad

Las empresas que demuestran una trayectoria de participación positiva en la comunidad son, generalmente, mejor valoradas por las ONL.

- Compromiso con la responsabilidad social y moral.
- Liderazgo dentro de la comunidad.
- Actividades de proyección hacia la comunidad.
- Apoyo a sus empleados.
- Otros.

2.5.1.6-. Vinculación con los objetivos de la ONL

La vinculación con los objetivos de la ONL es imprescindible a la hora de llevar a cabo un programa de marketing con causa. Así, son mejor valoradas aquellas empresas que:

- Comparten los valores básicos de la organización.
- Tienen un comportamiento empresarial coherente con los valores en los que se basa la ONL.
- Fabrican, producen productos o prestan servicios que mejoran la calidad de vida de las personas y/o el medio ambiente.
- Fabrican productos u ofrecen servicios de gran calidad, que pueden beneficiar a la comunidad.

- Ofrecen productos que salvan y/o mejoran la vida, o prestan servicios importantes para la comunidad.
- Están relacionadas con productos alimenticios o farmacéuticos, en particular aquellos que tienen efectos sobre la salud. Este tipo de empresas deben ser sometidas a un análisis especial, sobretodo si el nombre o el logotipo de la ONL se utiliza en conjunción con el producto -por ejemplo en el *packaging*.

2.5.2-. Criterios de exclusión de las empresas

El código de conducta elaborado por la Coordinadora de ONGD en España tiene un apartado sobre las relaciones de las ONGD con las empresas, en el que se establecen algunos criterios de exclusión de empresas. Dicho código de conducta apunta que las empresas con las que se establezca una alianza deberán.⁵²⁶

- Respetar los valores de independencia, transparencia y eficacia que deben caracterizar el trabajo de las ONGD.
- Respetar los derechos humanos, así como los tratados y convenciones internacionales sobre trabajadores emigrantes y sus familias, y los relativos a la lucha contra el racismo y la xenofobia.
- Cumplir los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), referidos al trabajo forzoso, el trabajo infantil y el derecho de sindicación.
- Respetar el medio ambiente, cumpliendo la legislación vigente del país de origen y manteniendo los mismos estándares en cualquier lugar de actuación.
- Respetar la salud pública tanto en sus productos como en sus procesos de producción, cumpliendo la legislación vigente en el país de origen. Las ONGD no se asociarán con ninguna campaña publicitaria que potencie y promueva el consumo de productos dañinos para la salud como el tabajo o el alcohol destilado
- No establecer relaciones con empresas que fabriquen armas o trafiquen con ellas.

Toda ONL debe de tener claros los criterios de exclusión de empresas a la hora de llevar a cabo cualquier tipo de alianzas con la comunidad empresarial. Los criterios de exclusión de las ONL variarán de una organización a otra, según sus objetivos, actividad no lucrativa, compromisos sociales, etcétera, aunque se considera que existen unos criterios de exclusión similares entre organizaciones. Por ejemplo, la UNICEF

⁵²⁶ CONGDE., 2008. p. 18.

tiene establecidos sus propios criterios de exclusión, que principalmente son los siguientes:⁵²⁷

- Fabricación y venta de armas y armamento
- Alcohol (con restricciones)
- Tabaco (con restricciones)
- Empresas que violen las sanciones de las Naciones Unidas
- Explotación, prácticas corruptas
- Lotería y juegos de azar (con restricciones)
- Infracciones medioambientales

Los criterios de exclusión aquí descritos y desarrollados en el anexo pueden servir de orientación a la hora de establecer los criterios de exclusión de una ONL.

2.5.3-. Consideraciones al análisis empresarial

Además de los criterios de elegibilidad y de exclusión, toda ONL puede añadir consideraciones a tener en cuenta a la hora de seleccionar una empresa para llevar a cabo una alianza, como por ejemplo las siguientes, elaboradas por la autora a modo de orientación:

- a) No se deberían aceptar donaciones filantrópicas de empresas que no cumplan los criterios de elegibilidad marcados por la ONL.
- b) Tanto los criterios de elegibilidad como de exclusión pueden ser actualizados y modificados con el tiempo, en función de, por ejemplo, posibles modificaciones en las leyes sobre derechos humanos o porque el entorno de la ONL así lo requiere (por ejemplo, un posible escándalo de corrupción por parte de la empresa con la que se ha establecido una alianza).
- c) Hay que prestar una especial atención a las asociaciones con empresas y/o productos que no sean líderes en el mercado y/o que las ventas de la compañía hayan disminuido considerablemente en los últimos años.

⁵²⁷ Ver ANEXO 12: Criterios de exclusión de la UNICEF. UNICEF. *Crear alianzas para los niños. Directrices y manual del UNICEF para trabajar con la comunidad empresarial*. Nueva York: UNICEF Nations Children's Fund, 2001. Pág. 18-24.

- Hay que prestar una especial atención a las asociaciones con nuevos productos y/o con productos relacionados con la alimentación o que digan ser beneficiosos para la salud.
- En el caso específico de programas de marketing con causa, hay que tener información detallada de las ventas de los últimos años, de las ventas previstas y de la cuota de mercado del producto en cuestión.
- La ONL debería analizar a todos los posibles aliados empresariales antes de dirigirse a ellos o contraer con ellos una alianza.

Pero, ¿cómo se debe realizar este proceso de investigación del posible aliado empresarial? Si la ONL no tiene los suficientes medios ni recursos internos como para llevar a cabo una investigación de estas características, es aconsejable asociarse con una empresa proveedora de investigación corporativa y análisis y estudios de mercado para que le facilite los datos del posible aliado empresarial.

2.6-. Análisis de la conveniencia de la alianza

Seguramente existen empresas que cumplan con los criterios de elegibilidad de la ONL, pero eso no significa que todas estas empresas sean una buena alianza. Así pues, además de los criterios de elegibilidad y exclusión, la propia ONL debe determinar si la alianza propuesta es coherente con los valores y objetivos de la ONL, si la alianza es beneficiosa en términos económicos y, finalmente, si la alianza es conveniente para la ONL.

2.6.1-. ¿Cumple la alianza con los objetivos de la organización no lucrativa?

Toda alianza debe cumplir los objetivos de la ONL, que variarán según el tipo de ONL de que se trate. Igualmente, tal y como se ha explicado anteriormente, es importante que el aliado empresarial represente unos valores que sean compatibles con los de la ONL.

2.6.2-. Beneficios económicos de la alianza para la ONL

Cuando una ONL lleva a cabo una alianza con la comunidad empresarial, debe tratar de conseguir el mayor beneficio económico. Cada alianza con la comunidad empresarial es diferente y, por lo tanto, también son diferentes sus beneficios. Al determinar el beneficio económico aceptable de una alianza es necesario considerar muchos factores durante las etapas de negociación. Así pues, la ONL debe velar por no aceptar la primera oferta de la empresa, sino que se deberá evaluar las ofertas según diversos

factores y condicionantes económicos. A continuación se expone una orientación sobre la relación de los factores y condicionantes económicos que las ONL deberían prever:

- 1-. Previsión de ventas y estimación de ingresos.
- 2-. Normas de industria y de la ONL.
- 3-. La naturaleza de la empresa (multinacional, nacional, regional o local).
- 4-. La trayectoria filantrópica de la empresa.
- 5-. La reputación de la ONL en el país en donde tenga lugar la alianza.
- 6-. La colocación del logotipo de la ONL en los productos, en el material promocional, etcétera.
- 7-. La duración de la alianza (largo plazo, medio plazo...).
- 8-. Otras inversiones de la empresa para la aplicación de la alianza (impresión del material promocional, etcétera).
- 9-. El efecto de la alianza en la ejecución del programa.
- 10-. Los costes relacionados con la ejecución del programa, como pueden ser el uso de canales de distribución, producción y difusión de los materiales de promoción, etcétera.

2.6.3-. ¿La aportación del posible aliado empresarial es suficientemente beneficiosa?

A modo de orientación, las principales aportaciones que puede realizar una compañía a una ONL son las siguientes:

- 1-. Fabricación y distribución de nuevos productos que apoyen los objetivos de las ONL.
- 2-. Aportación de contribuciones en especie en forma de materiales, equipo o servicios (que pueden incluir aspectos como la impresión de publicaciones, la donación de espacio publicitario, etcétera).
- 3-. Otras contribuciones en especie.
- 4-. Aportación de conocimientos especializados: investigación, asesoramiento, capacitación o competencia técnica.
- 5-. Adscripción de personal a la ONL.
- 6-. Acogida de personal de la ONL en la comunidad empresarial para la formación o adquisición de experiencia.
- 7-. Aportación de contribuciones en metálico a la ONL.

- 8-. Aportación de ingresos procedentes de la comercialización relacionados con la causa.
- 9-. Regalos y/o otras formas de donaciones.
- 10-. Facilitación del acceso a redes de distribución, publicidad, proyección exterior u otros servicios.
- 11-. Donación de espacio de publicidad en carteles, medios audiovisuales, Internet, material de promoción impreso y canales de distribución.
- 12-. Acceso a redes de publicidad o proyección exterior.
- 13-. Competencias o conocimientos especializados del personal en cuestiones programáticas y de comunicación social.
- 14-. Anuncios de televisión, anuncios en servicios públicos.
- 15-. Servicios de asesoramiento y/o facilitación de formación técnica.
- 16-. Investigación sobre el terreno o ensayos clínicos, evaluaciones de programas, etcétera.
- 17-. Aportación de contribuciones como vacunas, medicamentos, instrumentos y equipos médicos, mosquiteras impregnadas con insecticida, etcétera.
- 18-. Acuerdos con empresas especializadas sobre la inclusión de complementos en los alimentos (yodo en la sal, vitamina A en el azúcar, etcétera).
- 19-. Alianzas con empleadores para ofrecer trabajo a los jóvenes que salen de la escuela y a los jóvenes que viven en la calle.
- 20-. Acuerdos con operadores turísticos y organizadores de viajes internacionales para combatir la explotación sexual comercial de los niños.
- 21-. Otros.

Ante todas estas posibles aportaciones, la ONL debería analizar si la alianza con una determinada compañía le aportará suficientes beneficios, ya sean económicos, en especie o de otra índole.

Incluso si la compañía elegida es, en principio, una buena aliada, puede no ser conveniente para la ONL concertar una alianza con dicha empresa. Para determinar la conveniencia o no de llevar a cabo una alianza con una empresa determinada, la UNICEF ha creado un modelo de evaluación de la conveniencia,⁵²⁸ al que se someten

⁵²⁸ Ver ANEXO 13: Análisis de la conveniencia de una alianza empresarial. UNICEF, 2001. p. 26.

todas las alianzas que se realizan con la comunidad empresarial. En dicho modelo de evaluación, desarrollado en el Anexo 13, se tienen en cuenta las siguientes variables:

- Si la empresa pertenece al sector objetivo, al sector neutral o al sector excluido, entendiendo como sector objetivo aquel sector que comprende las empresas que deseamos como asociadas.
- Si la alianza satisface o no los criterios de elegibilidad de la ONL.
- Si la alianza se ajusta a las necesidades de la ONL.
- La penetración/influencia en el mercado de la alianza.
- Si el beneficio de la ONL coincide con el beneficio de la empresa.
- El tipo de actividad probable/deseable en la alianza.

Este modelo, utilizado por la UNICEF, puede ser un punto de partida y una guía para que cada ONL cree un modelo propio de análisis de conveniencia de las alianzas, teniendo en cuenta las características y las especificaciones de cada organización.

2.7-. Creación de un informe de selección empresarial y de un comité de selección interno

El siguiente paso debería ser crear un informe de selección empresarial, que describa qué empresas son aptas para llevar a cabo una alianza y su grado de compromiso social. En el informe de selección empresarial debe constar la mayor cantidad de detalles posibles sobre las empresas o posibles aliados empresariales: estructura, plantilla, beneficios económicos, misión, objetivos, filosofía, valores, prácticas responsables, etcétera. Esta información será indispensable para evaluar si dichas empresas pueden ser un buen aliado para la ONL.

Se recomienda que la evaluación de las empresas aptas para llevar a cabo una alianza con la ONL sea responsabilidad de un comité de selección empresarial, que tenga por misión analizar las empresas potenciales para desarrollar alianzas con las ONL, y determinar si éstas se ajustan a los criterios de elegibilidad y exclusión elaborados por la propia ONL. Además, este comité de selección empresarial debería tener la responsabilidad de supervisar la relación de la ONL con la comunidad empresarial, y especialmente, la de aprobar el uso del nombre, el logotipo y el emblema de la ONL por la comunidad empresarial. La evaluación sobre la conveniencia o no de una alianza se debería realizar consultando el equipo de marketing y comunicación, el equipo de

captación de fondos, y otros departamentos de la ONL que estén o puedan estar implicados en el desarrollo de la alianza empresarial.

En algunos casos puede que no se disponga de suficiente información actualizada, precisa o suficiente, especialmente cuando se trata de una empresa de propiedad privada. En esos casos, la información se completará cuando la ONL mantenga un contacto directo con el posible aliado empresarial.

2.8-. Evaluación del informe de selección empresarial

La evaluación del informe de selección empresarial realizado en el paso anterior puede derivar en:

- a) Evaluación positiva: Si la empresa pasa la selección de la ONL es porque del examen realizado se desprende que la empresa parece satisfacer los criterios de elegibilidad establecidos por la ONL para una alianza empresarial. Entonces, si se decide seguir adelante, la ONL debería realizar una solicitud de alianza empresarial al comité de selección empresarial y plasmar la alianza por escrito, detallando todos los parámetros y extensiones de la alianza.
- b) Evaluación negativa: Si en el informe de selección empresarial se plantearan motivos de preocupación es porque en la investigación se ha encontrado información sobre la empresa relacionada con los criterios de exclusión. En este caso, se deberían estudiar en profundidad qué criterios de exclusión cumple el aliado empresarial potencial y determinar la viabilidad o no de llevar a cabo la alianza inicialmente planteada.
- c) Otra información adicional: Si la investigación o examen revela información empresarial adicional que fuera más allá del alcance de los criterios de exclusión de la ONL, se recomienda anotarlos en el informe de selección empresarial a modo de consideraciones especiales. Estas consideraciones especiales tienen por objetivo alertar de la existencia de otras posibles áreas de preocupación a la hora de desarrollar una posible alianza con esa empresa.

2.9-. Negociación con el posible aliado empresarial

Exponer recomendaciones y consejos útiles en materia de negociación puede resultar poco interesante e, incluso, innecesario. Pero lo cierto es que un proceso de negociación no es sencillo y, tal y como afirma Kalligeros, “*many mistakes are made during this*

phase".⁵²⁹ Así pues, el objetivo de este apartado es aconsejar y orientar al personal de una ONL sobre los pilares básicos de la negociación, a través de consejos útiles, estrategias y tácticas.

2.9.1-. Recomendaciones generales en el establecimiento de alianzas

Independientemente de la índole concreta de los acuerdos y las alianzas entre la ONL y la comunidad empresarial, las siguientes recomendaciones generales son esenciales en el proceso de negociación de cualquier tipo de alianza con la comunidad empresarial.

- 1-. En todo el proceso de negociación se deben promover los objetivos de la ONL. Es preciso plasmar con claridad la finalidad de la alianza a llevar a cabo.
- 2-. Es importante delimitar claramente las obligaciones y funciones. El acuerdo debe basarse en una definición clara de las funciones y de las expectativas de cada una de las partes, incluida la rendición de cuentas y una distribución clara de las obligaciones.
- 3-. En toda negociación se debe mantener la integridad y la independencia. Los acuerdos no deben menoscabar la integridad, independencia e imparcialidad de las ONL.
- 4-. La negociación se debe desarrollar en un entorno de igualdad de trato entre las partes. La cooperación no debe implicar respaldo o preferencia de una entidad del mundo empresarial concreta ni de los productos o servicios de ésta.
- 5-. Las negociaciones deberían ser lo más transparentes posibles. Se debe ofrecer al público en general información sobre la naturaleza y el alcance de los acuerdos de cooperación. Así pues, la transparencia entre la ONL y la empresa debe estar presente en todo el proceso, tanto a nivel interno como a nivel externo. Además, la alianza debe ser coherente tanto con el código de conducta del aliado empresarial -si existe-, como con el código de conducta de la ONL.
- 6-. Es aconsejable empezar las negociaciones al menos seis meses antes de la firma final de la alianza. Las negociaciones para establecer alianzas empresariales requieren su tiempo.
- 7-. Hay que negociar con los representantes de los posibles aliados empresariales, es decir, hay que asegurarse de que la persona con la que se está negociando tiene autoridad dentro de la compañía.

⁵²⁹ “son muchos los errores que se cometen en esta fase”. Traducción al castellano realizada por la autora. KALLIGEROS, M., 2005. p. 18

- 8-. Se aconseja variar las tácticas de negociación, dependiendo del rol de las personas con las que se negocia y de su responsabilidad.
- 9-. Hay que ser absolutamente profesional y proactivo cada vez que se contacta y se negocia con un posible aliado potencial.
- 10-. La ONL debería conocer el coste de oportunidad equivalente.
- 11-. Retirarse a tiempo suele ser mejor que crear una mala alianza o una alianza poco beneficiosa.
- 12-. Es recomendable darse el suficiente tiempo para encontrar otro posible aliado empresarial.

2.9.2-. Recomendaciones sobre la alianza, los objetivos y los beneficios

Las principales recomendaciones sobre la alianza, sobre los objetivos y sobre los beneficios que una ONL debe tener presentes son las siguientes:

- 1-. Las alianzas deben ser estudiadas escrupulosamente antes de formalizarse.
- 2-. Es necesario acordar y detallar todos los componentes de la alianza.
- 3-. Las alianzas deberían estar basadas en objetivos alcanzables y cuantificables.
- 4-. Detallar los acuerdos, los términos de renovación, las entregas y los plazos.
- 5-. Las alianzas deberían tener el apoyo de los directivos.
- 6-. Todas las alianzas empresariales deben plasmarse por escrito. Los acuerdos escritos aseguran que los términos, condiciones y obligaciones de las dos partes están claramente definidos y acordados. Los acuerdos escritos sirven también para proteger la ONL de cualquier incumplimiento o mal uso de su nombre o logotipo.
- 7-. Es importante saber determinar cuándo una situación de beneficio mutuo es poco probable.
- 8-. Es recomendable que la alianza cree una conexión emotiva entre los clientes, los consumidores y los empleados.
- 9-. Es importante que, durante el proceso de negociación, la ONL muestre la alianza como beneficiosa para todas las partes involucradas.
- 10-. Si el posible aliado empresarial no está de acuerdo con los términos de la alianza, preguntar porqué.
- 11-. Las alianzas tienen que estar minuciosamente detalladas.
- 12-. Se recomiendan alianzas a largo plazo.
- 13-. La innovación y la aportación de nuevas ideas son muy recomendables.

2.9.3- Recomendaciones sobre la comunicación y la evaluación de la alianza

Las principales recomendaciones sobre la comunicación y la evaluación de la alianza que una ONL debe tener presentes son las siguientes:

- 1-. Es esencial realizar un plan de comunicación estratégico de la alianza.
- 2-. Comunicar la alianza a los empleados antes que a los clientes. Igualmente, se debe comunicar la alianza a todos los *stakeholders*.
- 3-. Las sinergias entre las partes implicadas en la alianza tienen que ser fuertes y la comunicación entre las partes continúa.
- 4-. Es importante crear criterios de evaluación cuantificables, basado en objetivos alcanzables y detallando cómo se va a cuantificar el resultado de la alianza.

2.10- Solicitud de alianza empresarial

Una vez elegida la empresa con la que la ONL quiere llevar a cabo la alianza, se debe elaborar una solicitud de alianza empresarial al comité de selección empresarial. Se recomienda enviar las solicitudes de alianza tan rápido como el aliado empresarial haya sido elegido y el concepto de la alianza haya sido desarrollado, para no demorar el establecimiento formal de la alianza.

2.11- Decisión final del comité de selección empresarial

Aproximadamente en el plazo de quince días, el comité de selección empresarial debería aprobar o denegar la solicitud de alianza empresarial, aunque este plazo puede variar por diferentes motivos. Puede darse el caso de que el comité de selección empresarial solicite información adicional, ya sea porque el informe de selección empresarial o la solicitud de alianza empresarial no sean suficientemente claras o porque se tocan esferas o temáticas en las que no existen políticas establecidas por la ONL. Cuanto más completa sea la información recogida en el informe de selección empresarial, más rápida será, seguramente, la decisión de aprobación o denegación de la propuesta.

2.12- Declaración escrita y formal del programa de MCC

Todos los programas de marketing con causa deben plasmarse por escrito, detallando tanto las funciones y responsabilidades de la organización como del aliado empresarial. Este apartado pretende servir de guía y/o orientación a la hora de formalizar un contrato de marketing con causa entre una organización y una compañía, así como detallar las

directrices básicas para el uso del nombre y el logotipo de la ONL por parte del aliado empresarial.

2.12.1-. Contrato de formalización de programas de marketing con causa

Para formalizar un programa de marketing con causa es necesario e imprescindible realizar un contrato por escrito que contenga, explícitamente, todos aquellos aspectos y detalles relacionados con el desarrollo, la implementación, la evaluación, el uso y cesión del logotipo, las cantidades donadas y la difusión de la alianza, entre otros.

En este apartado se ha desarrollado un modelo de contrato útil para el desarrollo de programas de marketing con causa.⁵³⁰ El objetivo de dicho contrato no es otro que servir de orientación y guía a las organizaciones interesadas en llevar a cabo programas de marketing con causa con la comunidad empresarial, teniéndose que adaptar a las características y especificaciones de cada organización.

Los principales pasos a seguir a la hora de formalizar un acuerdo de marketing con causa son, principalmente, los siguientes:

1. La elaboración y adaptación de un modelo de contrato útil para programas de marketing con causa. El modelo de contrato que presentamos en esta investigación,⁵³¹ desarrollado en el Anexo 14, incluye aspectos relacionados con la compañía que realiza la donación, el uso de los fondos donados por la compañía, el reconocimiento de la donación, las garantías por parte de la compañía, la confidencialidad, los términos y cese del acuerdo, los acuerdos en caso de disputas y un apartado de varios, entre otros.

Existen también las llamadas Declaración de Intenciones.⁵³² El objetivo de este tipo de declaraciones, documentos provisionales, es demostrar y dar a conocer la intención y voluntad de la organización y de la compañía de trabajar conjuntamente, aunque en este tipo de documentos los detalles de la alianza no están todavía pactados.

⁵³⁰ Elaboración propia de un modelo de contrato, creado a partir de las aportaciones de los modelos de contrato de diversas organizaciones, en especial de la UNICEF.

⁵³¹ Ver ANEXO 14: Plantilla – Modelo de contrato para programas de marketing con causa

⁵³² Ver ANEXO 15: Plantilla - Modelo de declaración de intenciones

En las alianzas en las que la ONL permita al aliado empresarial utilizar el nombre, el logotipo y el emblema de la ONL, se recomienda que las declaraciones escritas de la alianza adopten forma de acuerdo jurídico, ya que con ello se clarifican los derechos de ambas partes de la alianza.

2. Completar los detalles específicos de cada programa de marketing con causa.⁵³³ En los programas de marketing con causa hay que asegurarse, sobretodo, de definir:

- El tipo de producto vendido en beneficio de la ONL.
- El porcentaje que será donado a la ONL por producto vendido.
- El total de la donación y el mínimo garantizado de dinero y/o especies que se donará a la ONL en el caso que las ventas de la compañía no alcancen las expectativas.
- La duración exacta de la alianza (para los programas de marketing con causa la duración recomendada es, como máximo, de un año).
- El informe de las ventas, una vez terminada la alianza.
- El calendario y los plazos de los pagos.

3. Una vez rellenado el borrador del contrato, éste debe enviarse al aliado empresarial para su revisión. Si se realiza algún cambio, hay que asegurarse de que éste no infringe los requerimientos legales de la ONL.

4. Una vez que el borrador del contrato está finalizado y aprobado por las dos partes, hay que firmarlo por los representantes legales de las partes.

2.12.2-. Directrices para el uso del nombre y logotipo de la ONL

Se recomienda que toda política relativa a la utilización del nombre, del logotipo y del emblema de la ONL figure en un manual de normas de identificación interno de la propia ONL. El cumplimiento de los requisitos que figuran en dicho manual debería ser obligatorio en el desarrollo de cualquier tipo de alianza con la comunidad empresarial, puesto que con ello se garantiza una imagen pública clara, coherente e identificable de la ONL. Dicho manual, si no existe, es de muy recomendable elaboración y debe contener, entre otros, directrices generales y específicas sobre identificación de la ONL

⁵³³ En el modelo de contrato para programas de marketing con causa que presentamos en el Anexo 14 de esta investigación, los detalles específicos de cada programa son las áreas marcadas en color verde.

que sean de obligado cumplimiento en el desarrollo de todo tipo de alianzas con la comunidad empresarial.

2.12.2.1- Directrices generales válidas para todo tipo de alianzas

Las directrices generales, válidas para todos los tipos de alianzas entre una ONL y la comunidad empresarial, son las siguientes:

Concesión de permisos para el uso del nombre y logotipo de la ONL

- Es esencial informar de forma precisa al público de la naturaleza de la relación entre la ONL y la empresa o tercero de que se trate.
- Debe existir una claridad y precisión absoluta a la hora de conceder permisos para utilizar el nombre, el logotipo o emblema de la ONL.
- El permiso para utilizar el nombre, el logotipo y el emblema de la ONL únicamente puede concederse por escrito y sólo en las condiciones aprobadas en el acuerdo.
- Se debe intentar proteger a la ONL, por todos los medios, del uso fraudulento o no autorizado de su nombre.
- La forma en que se utilizan el nombre, el logotipo o el emblema de la ONL pueden variar según el tipo de alianza.
- Se desaconseja la creación de logotipos alternativos o emblemas corporativos para la recaudación de fondos de la ONL, tanto si se incluye en ellos parte del logotipo o del emblema de la ONL como si no.
- Hay que estudiar cuidadosamente las alianzas con productos que manifiesten ser beneficiosos para la salud, puesto que la aparición del logotipo en el envase o en la publicidad de dichos productos puede interpretarse fácilmente como un respaldo del producto y la afirmación de sus beneficios para la salud.

Control de la presentación del nombre y logotipo de la ONL

- Se recomienda la utilización completa del nombre, logotipo y emblema de la ONL en todas las alianzas y actividades que ésta lleve a cabo.
- Se recomienda que el logotipo de la ONL aparezca como complemento de carácter secundario del logotipo de la propia empresa.
- Debe utilizarse una redacción apropiada, que muestre la relación exacta entre la ONL y la empresa, como por ejemplo: “(empresa) que apoya/ayuda/beneficia a (la organización no lucrativa)”.

- Se recomienda que el logotipo de la ONL sea del mismo tamaño o menor que el de la empresa, y nunca mayor.
- Debería incluirse un texto apropiado que mostrase la naturaleza de la contribución destinada a la ONL, incluido cualquier límite existente en la contribución.
- Debería incluirse información sobre la función, los derechos y la participación del consumidor en la actividad.
- Debería mencionarse el límite de tiempo de la alianza.

Derechos exclusivos

- La ONL no debe respaldar, o parecer que respalda, a una empresa, grupo de empresas, sector industrial u otras empresas/terceros, o sus productos o servicios.
- Tampoco se deben conceder derechos exclusivos a ninguna empresa, grupo de empresas, sector industrial u otra tercera parte.

2.12.2.2-. Directrices específicas para programas de marketing con causa

En este apartado se describen las principales directrices específicas a tener en cuenta en los programas de marketing con causa.

Uso del nombre y logotipo de la organización en programas de marketing con causa

- Normalmente, el producto lo fabrica y distribuye un tercero y aparece ante el consumidor bajo la marca del fabricante. Es decir, que el producto no debería aparecer como un producto de la ONL.
- Se debería utilizar siempre la firma completa de la ONL, para un mejor reconocimiento de la misma.
- El logotipo de la ONL puede aparecer relacionado con un servicio u otro material publicitario en reconocimiento de las actividades de una empresa o un tercero en apoyo de la labor de la ONL.
- Se aconseja que el tamaño del logotipo de la ONL sea menor o equivalente al del fabricante o empresa.
- La relación debe quedar claramente definida y mostrar que la ONL es el beneficiario de la actividad de la empresa, o del tercero de que se trate, para recaudar fondos destinados a la labor y a los objetivos de la organización. Tanto en los materiales promocionales como las etiquetas de los productos, se debería explicitar el tipo de

relación establecida de forma clara y concisa. La redacción del texto debería mostrar, claramente:

- La forma en que el consumidor participa en la promoción.
- La actividad de recaudación de fondos o la campaña de promoción.
- El valor de la contribución destinada a la ONL y procedente de la promoción, actividad de recaudación de fondos, precio o donación por unidad vendida.
- El límite o contribución máxima acordada.
- El límite de tiempo o plazo de la promoción.
- Las normas asociadas con la participación del consumidor en la promoción, por ejemplo, concursos, cupones, etcétera.

2.13-. Implementación del programa de marketing con causa

La formalización del contrato de un programa de marketing con causa puede parecer el punto y final de esta estrategia de marketing, pero no es así. De hecho, es solamente el principio de todo el proceso de desarrollo de un programa de marketing con causa.

A partir del momento en que empieza a funcionar el programa de marketing con causa, las relaciones entre ONL y compañía tienen que ser fluidas y continuas. ONL y compañía deben reunirse con asiduidad para comprobar que la puesta en marcha y el funcionamiento del programa de marketing con causa es el correcto.

Hay que comprobar, periódicamente, las ventas realizadas del producto o servicio que participa en el programa de marketing con causa, el nivel de participación ciudadana en el programa de marketing con causa, la involucración de los trabajadores, el impacto en los medios, las visitas a la página web, etcétera. Tanto la ONL como la compañía deben estar preparadas para modificar el programa si los resultados son peores de lo que se esperaba.

2.14-. Evaluación del programa de marketing con causa

Esta última fase, frecuentemente olvidada por parte de las compañías y de las ONL, es muy importante para evaluar el desarrollo de la campaña y los resultados obtenidos. Pocas son las empresas y las ONL que, hoy en día, realizan una evaluación rigurosa de los resultados de los programas de marketing con causa en España debido, principalmente, el hecho de que los programas de marketing con causa no son

considerados, en muchos casos, como verdaderas estrategias de marketing y, por esta razón, no se les concede la importancia que se merecen.

Empresa y ONL deberían identificar, al establecer los términos de la alianza, qué puntos cuantificables del programa de marketing con causa se querrán evaluar. La evaluación de los programas de marketing con causa debe hacerse de variables tangibles y medibles, ya que si no la evaluación puede convertirse en una simple evaluación subjetiva de los resultados del programa.

A las compañías que llevan a cabo programas de marketing con causa les suele interesar evaluar, entre otras, las siguientes variables:

1. Aumento de las ventas del producto y/o servicio.
2. Cambios cuantificables en el comportamiento de los consumidores y/o variaciones de las actitudes de los consumidores hacia la marca y/o la compañía.
3. Involucración y participación de los trabajadores en el programa.
4. Voluntariado corporativo por parte de los trabajadores.
5. Aumento de visitas a la página web.
6. Impacto en los medios.
7. Otras.

A las ONL que participan en un programa de marketing con causa les suele interesar evaluar, entre otras, las siguientes variables:

1. Aumento del conocimiento de la ONL.
2. Aumento de las donaciones y las contribuciones.
3. Aumento del número de socios, donantes y/o voluntarios.
4. Poder llevar a cabo los proyectos sociales programados por la organización.
5. Aumento de visitas a la página web.
6. Impacto en los medios.
7. Otras.

La evaluación de los programas de marketing con causa es sumamente importante para determinar el éxito o fracaso de un programa y, si se da el caso, para aprender y mejorar en el próximo programa de estas características que se lleve a cabo.

Así pues, se recomienda seguir un protocolo sistematizado que describa cómo la información será recogida y cómo los datos serán analizados. Además, la ONL y la compañía deben ponerse de acuerdo en cómo la evaluación y los resultados serán difundidos y comunicados.

CONCLUSIONES

1- Conclusiones

A modo de conclusión, en este apartado se confirman o rechazan las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación.

Hipótesis 1: Confirmada

El marketing con causa surge en España en un entorno social propicio para su desarrollo y evolución y esto es debido, en parte, a la transformación del estado del bienestar tradicional y la progresiva reducción de las responsabilidades del Estado, que tiene, entre sus consecuencias, que tanto empresas como ONL se convierten en agentes sociales complementarios al sector público en el cumplimiento de responsabilidades sociales. Además, a finales del siglo XX hay un crecimiento del sector no lucrativo, hecho que ha llevado a las ONL a la necesidad de encontrar formas de financiación alternativas al sector público y han encontrado, en las alianzas con la comunidad empresarial, una nueva forma de financiación para poder llevar a cabo sus proyectos sociales.

Otro posible factor que ha influido en la creación de un entorno social propicio para el desarrollo de programas de marketing con causa es la fuerte competencia empresarial existente y la búsqueda, por parte de las empresas, de diferenciación en sus productos y servicios. Las estrategias de marketing con causa han sido consideradas, por algunas empresas, como motivo de diferenciación que aporta valor a un producto o servicio y esto explica, en parte, el progresivo aumento del uso de este tipo de estrategias de marketing en España.

Otro factor que puede haber influido en el entorno social propicio para el desarrollo del marketing con causa es la propia demanda del consumidor. Existe una tendencia a que los consumidores exijan a las empresas que, además de ofrecer un producto o un servicio, sean responsables socialmente. Esta creciente demanda por parte de los consumidores podría ser una de las causas del aumento de la responsabilidad social por parte de las empresas.

Así pues, consideramos que se ha desarrollado un entorno propicio para el desarrollo de programas de marketing con causa motivado, principalmente, por el interés tanto del sector empresarial como del sector no lucrativo. Si bien cada sector está motivado por razones diferentes -el sector empresarial para diferenciarse de la competencia,

posicionarse como socialmente responsable y aumentar las ventas, y el sector no lucrativo para diversificar y aumentar sus fuentes de recursos-, estas razones convergen en el desarrollo de alianzas entre estos dos sectores, como puede ser el marketing con causa u otras estrategias similares.

Finalmente, otro factor que ha propiciado la creación de un entorno favorable para el desarrollo de programas de marketing con causa es la evolución del concepto de marketing. La mayor parte de las definiciones sobre el concepto de marketing de la década de los sesenta del siglo XX se centraban en señalar los intercambios económicos que se producían en las operaciones de marketing. Pero ya en la misma década, surgió un debate sobre la ampliación de su definición, que sugería que el concepto de marketing debía dar cabida a organizaciones distintas a la empresa, que no hacía falta exigir fines lucrativos en los intercambios y proponía la inclusión de las ideas, además de los bienes y los servicios, como objeto del marketing. Fruto de este debate, en 1971 se introdujo y definió el concepto de marketing social y, posteriormente, aparecieron otros conceptos como el marketing social corporativo, el marketing de organizaciones no lucrativas, el marketing con causa, etcétera.

Hipótesis 2: Parcialmente confirmada

Los resultados obtenidos en el análisis de diversos estudios sobre las preocupaciones sociales del consumidor y la percepción de los programas de marketing con causa ponen de manifiesto un posible cambio de valores en los consumidores o, como mínimo, el surgimiento de una nueva tendencia que prioriza valores como la solidaridad, el respeto al medio ambiente o la preocupación por las desigualdades sociales, sobretudo entre los jóvenes.

En los últimos años se observa un aumento constante del número de voluntarios en las ONL, síntoma de una posible sensibilización de una parte de los ciudadanos hacia determinados problemas sociales y a la identificación con las ONL. Además, según los estudios analizados, las ONL están entre las instituciones más bien valoradas por los españoles.

En este sentido, hay que destacar que la búsqueda de alianzas, y de trabajo conjunto de diversos tipos, entre empresas y ONL es valorada positivamente por la ciudadanía, específicamente cuando se refiere al desarrollo de proyectos sociales. Finalmente, según

los estudios analizados, existe un ligero descenso de la desconfianza y el desconocimiento de los consumidores hacia las empresas que apoyan causas sociales, puesto que el consumidor está más familiarizado con este tipo de estrategias de marketing y la información que le llega es más completa y abundante.

De todas maneras, aunque los resultados de la presente investigación parece que indican que el ciudadano español está preocupado por problemas sociales como la pobreza o la degradación del medio ambiente, hace falta investigar en profundidad si estas preocupaciones tienen una traducción directa en el comportamiento del consumidor y en sus hábitos de compra, ya que no es fácil modificar sus actitudes de consumo y motivarles en la búsqueda y compra de productos que participen en programas de marketing con causa.

Ratificamos solamente en parte esta hipótesis porque, si bien el consumidor español parece estar más sensibilizado por los problemas sociales que ocurren a su alrededor, parece ser que todavía es poco proactivo en la búsqueda de productos que participen en programas de marketing con causa o productos responsables y le cuesta, por una parte, cambiar de establecimiento para encontrar este tipo de productos y, por la otra, pagar más por este tipo de productos.

Hipótesis 3: Confirmada

Las aportaciones sobre la definición del marketing con causa difieren de unos autores a otros, por lo que existe confusión sobre la definición y el alcance del marketing con causa. Del análisis de las principales definiciones sobre marketing con causa que han realizado tanto autores de referencia nacionales como extranjeros, podemos concluir que toda definición completa y rigurosa de esta estrategia de marketing debería incluir las siguientes variables:

1. El marketing con causa es una estrategia de marketing que busca un determinado posicionamiento para el producto, servicio, marca o empresa que la lleva a cabo.
2. El marketing con causa promueve el apoyo a una causa social de manera voluntaria, a través de la compra de productos o servicios que reviertan una parte de su precio y/o realicen donaciones en especie a la misma. Así, los programas de marketing con causa deben estar relacionados con las compras que los consumidores realicen de un determinado producto o marca.

3. El marketing con causa no debería ser una acción puntual, promocional o práctica concreta, sino que debería ser estratégica y duradera. Así, consideramos el marketing con causa como una estrategia de marketing a largo plazo, que influye tanto en la imagen de marca como en el tratamiento de la causa.
4. Los programas de marketing con causa deben formar parte de una estrategia responsable y global de la empresa. Es muy difícil ser percibido como socialmente responsable sólo llevando a cabo un programa de marketing con causa. La empresa que realmente apueste por un compromiso social a largo plazo, debe reforzar el programa de marketing con causa con otras actividades relacionadas con la responsabilidad social corporativa e integrar la acción social en el modelo de gestión empresarial.
5. Los programas de marketing con causa no son iniciativas filantrópicas, sino que son estrategias de marketing utilizadas por las empresas para, principalmente, aumentar sus ventas y mejorar su imagen.
6. El marketing con causa puede realizarse tanto con una asociación empresa-ONL como sin asociación. En este caso, el apoyo a una causa social lo realiza únicamente la empresa.
7. El marketing con causa ha de comportar un beneficio triple: para la empresa, para la ONL -en el caso de que exista asociación- y para el consumidor. Los principales beneficios del marketing con causa para las empresas son:
 - a) Creación de un estado de opinión favorable.
 - b) Mejorar la reputación de la compañía que los lleva a cabo.
 - c) Aumentar la visibilidad de la compañía y su atención por parte de los medios.
 - d) Aumentar la lealtad de los consumidores.
 - e) Captación y posterior fidelización de la cartera de clientes.
 - f) Ayudar a construir y mejorar las relaciones de la compañía con sus *stakeholders*.
 - g) Aumento de las ventas.

Los principales beneficios para la ONL son:

- a) Aumento del conocimiento de la organización.
- b) Aumento del número de socios, donantes y/o voluntarios.
- c) Diversificación de las fuentes de financiación.
- d) Aumento de la captación de recursos y fondos

El principal beneficio del marketing con causa para los consumidores es que ofrece un valor añadido al producto y/o servicio. Con la compra de un producto o servicio que participa en un programa de marketing con causa, el consumidor no sólo recibe dicho producto o servicio, sino que además recibe el sentimiento de ser solidario y de colaborar con una causa social.

8. No importa el tamaño de las empresas ni de las ONL, ya que cualquier empresa u ONL puede llevar a cabo este tipo de estrategias de marketing.

Fruto del análisis de las principales aportaciones teóricas expuestas en esta investigación, se puede concluir que existe una considerable confusión terminológica en relación al concepto de marketing con causa. Las principales dificultades aparecen a la hora de distinguir entre marketing con causa y otros conceptos similares como el marketing social o el marketing social corporativo.

Existen autores que consideran que el marketing social engloba estrategias como el marketing ecológico, el marketing de comercio justo y el marketing con causa. Consideramos que el marketing social es una estrategia de marketing diferente al marketing con causa y que, por lo tanto, no deben confundirse ni englobarse una dentro de otra.

Otros autores, en cambio, confunden el marketing social con el marketing con causa. En esta investigación se ha llegado a la conclusión de que el marketing con causa se confunde con el marketing social no por su estructura o estrategia -que difieren considerablemente entre sí-, sino porque algunos autores afirman que marketing con causa es lo mismo que marketing social corporativo y, por extensión, se cree que marketing social corporativo es lo mismo que marketing social -la denominación es similar-, creyéndose, de esta manera, que marketing social y marketing con causa son la misma estrategia de marketing.

Existen diversos autores que establecen diferencias entre marketing con causa y marketing social corporativo, afirmando que el marketing social corporativo es una estrategia a largo plazo, mientras que el marketing con causa es una mera táctica promocional a corto plazo. A pesar de estas diferencias mencionadas por algunos autores, después de esta investigación se considera que marketing social corporativo y marketing con causa son dos maneras de denominar una misma estrategia de marketing.

Así, la diferencia de puntos de vista con los autores que afirman que marketing con causa y marketing social corporativo son estrategias de marketing diferentes se produce porque estos autores consideran que el marketing social es una estrategia a medio o largo plazo, mientras que el marketing con causa es una mera táctica promocional a corto plazo. En cambio, en esta investigación la autora considera que tanto marketing social corporativo como marketing con causa han de ser estrategias de marketing a medio o largo plazo, por lo que las considera una misma estrategia de marketing. Así pues, para no crear confusión entre los diversos términos y actividades, se propone no realizar distinciones entre marketing con causa y marketing social corporativo y que, a efectos de simplificación, se utilice solamente el término marketing con causa, puesto que es el más conocido y utilizado en la actualidad y es la denominación que responde más a la realidad de dicha actividad.

Tampoco se puede confundir el marketing con causa con el patrocinio. Si bien es cierto que los mecanismos de uno y otro son similares, en el patrocinio la empresa apoya la actividad a cambio de que su logotipo figure en la publicidad de la misma, mientras que en el caso del marketing con causa es al revés, ya que la ONL o causa apoyada cede su logotipo para que aparezca en la publicidad de la compañía. Por otro lado, la aportación de la empresa a la causa suele estar, en el caso del marketing con causa, ligada a las ventas que se realicen, mientras que en el caso del patrocinio no ocurre así.

Igualmente, también existen diferencias entre las relaciones públicas y el marketing con causa. El marketing con causa no trata de realizar una acción notoria para ser publicada en los medios de comunicación -aunque, muchas veces, el hecho de realizar programas de marketing con causa es motivo de interés por parte de los medios-, sino que se trata de conseguir la participación activa de los consumidores mediante la compra de un producto o servicio que apoye una causa social. Evidentemente, la propia consecución

del objetivo puede suponer, y de hecho supone, la utilización de las relaciones públicas para generar un estado de opinión favorable hacia el programa de marketing con causa, la empresa y la ONL que lo lleva a cabo.

Hipótesis 4: Parcialmente confirmada

No se puede generalizar y afirmar, de manera rotunda, que los programas de marketing con causa que se desarrollan en España no estén planificados convenientemente ni estén respaldados por una estrategia de gestión, comunicación y evaluación adecuadas. De hecho, existen numerosos programas de marketing con causa que han sido adecuadamente planificados y desarrollados.

Aún así, se observa que cuando son las ONL las que toman la iniciativa de desarrollar un programa de marketing con causa, sobretudo las ONL de pequeño tamaño, con pocos recursos y con poca especialización y conocimientos de marketing, existen más problemas en la planificación y gestión del programa que cuando esta estrategia de marketing está liderada por algún miembro de la comunidad empresarial o por ONL con departamentos propios de marketing y captación de recursos y con experiencia en este tipo de estrategias de marketing.

A pesar de esta escasa planificación, comunicación y evaluación de los programas de marketing con causa que suelen realizar las ONL, la autora considera que existen algunas variables que influyen en el éxito de un programa de marketing con causa y que podrían ayudar a planificar mejor, a las ONL que lo deseen, este tipo de programas.

El éxito de un programa de marketing con causa depende de una gran multitud de factores. Si bien no existen unas premisas únicas que aseguren el éxito de un programa de marketing con causa, sí existen diversos parámetros o guías que orientan hacia el desarrollo correcto del programa. Después de la investigación realizada, se considera que las recomendaciones más importantes a tener en cuenta a la hora de desarrollar un programa de marketing con causa son las siguientes:

1-. Coherencia, planificación, transparencia, certificación y calidad en la gestión

Consideramos que esta variable es el eje principal sobre el que tiene que basarse cualquier programa de marketing con causa. Es fundamental que exista un vínculo que dé coherencia y envuelva a todos los protagonistas del programa: empresa, organización

social y públicos objetivos. De hecho, la coherencia, la planificación y la transparencia han de ser los principios rectores del programa de marketing con causa, desde la búsqueda de aliados empresariales hasta la formalización de la alianza, pasando por las negociaciones, la selección de la causa, la selección del aliado empresarial, el establecimiento de objetivos, el establecimiento de recursos económicos, materiales y humanos, la duración del programa y las estrategias de comunicación, entre otros.

A pesar de diversos intentos de certificación de los programas de marketing con causa, la realidad es que todavía no se dispone de distintivos de certificación ampliamente reconocidos por los agentes implicados. A raíz de esta investigación, consideramos que la existencia de un sistema de certificación rigurosa que asegure la calidad y la buena práctica de los programas de marketing con causa proporcionaría un mayor grado de confianza a los consumidores y a otros grupos de interés sobre su calidad, hecho que ayudaría a atenuar las reticencias que puedan existir a la hora de participar en un programa de estas características.

2-. Compromiso entre los agentes implicados

Es necesario que la empresa establezca un compromiso estratégico con la causa o la ONL seleccionada y que las relaciones entre la empresa y la ONL sean transparentes y eficaces.

- El compromiso y la vocación de la compañía y de la ONL es fundamental para el éxito de un programa de marketing con causa. Pero este compromiso no debe estar únicamente plasmado en el contrato de colaboración, sino que ambas organizaciones deben demostrar que creen en la causa social y en el proyecto social conjunto.
- Suele funcionar mejor la colaboración entre empresas y ONL de características similares en cuanto a valores, notoriedad, presencia en medios, estructura organizativa o capacidad logística. Así, los programas de marketing con causa que obtienen mejores resultados suelen surgir cuando empresas y ONL tienen unos objetivos comunes, una organización similar y unos intereses complementarios.
- Existen toda una serie de variables sobre coherencia empresarial a considerar a la hora de aceptar o no llevar a cabo un programa de marketing con causa con otra organización, entre ellas: el tipo de actividad económica del aliado, su infraestructura financiera o su tamaño.

- La ONL tiene que conocer, antes de realizar un programa de marketing con causa, el grado de responsabilidad social y ético de la empresa con la que quiere colaborar.
- Para demostrar que la compañía está socialmente comprometida con la causa que apoya, es importante que lleve a cabo diversas actividades sociales además del programa de marketing con causa, ya que ello contribuye a la imagen socialmente responsable de la empresa.
- La empresa debería llevar a cabo un cumplimiento exhaustivo de los códigos deontológicos y de conducta de la ONL.
- Es necesario un compromiso oficial y por escrito firmado por todos los agentes sociales participantes, donde se plasmen los derechos y los deberes de cada una de las partes. Este compromiso puede reforzarse con otras actividades adicionales al propio programa de marketing con causa.

3-. Selección del aliado empresarial

No es fácil encontrar el aliado perfecto para llevar a cabo un programa de marketing con causa. A pesar de las dificultades existentes a la hora de encontrar un buen aliado empresarial para llevar a cabo un programa de marketing con causa, existen toda una serie de variables a tener en cuenta para que la selección final del aliado sea la adecuada:

- La ONL debe desarrollar una estrategia proactiva -más que reactiva- de búsqueda de posibles aliados empresariales y debe analizarlos concienzudamente antes de establecer contacto con ellos.
- Un programa de marketing con causa solamente puede funcionar si los aliados se comportan como verdaderos aliados. Así, es imprescindible que tanto el aliado empresarial como la ONL compartan una misión, una visión, una imagen y unos valores similares. Y, para ello, es necesario establecer desde un inicio los objetivos y las expectativas que se esperan conseguir con el programa de marketing con causa.
- Es necesario, además, que todos los agentes participantes en un programa de marketing con causa sean estrategias (no solamente el aliado empresarial).

4-. La selección de la causa o proyecto social

La elección de la causa es fundamental para la motivación del consumidor y para el éxito del programa de marketing con causa.

- Es necesario que exista afinidad entre los consumidores, la causa elegida y la empresa que lleva a cabo el programa de marketing con causa. La afinidad entre la causa y el consumidor es especialmente relevante, puesto que el éxito de un programa de marketing con causa depende, en gran medida, de la participación activa del consumidor.
- Es muy importante que tanto el aliado empresarial como la ONL establezcan un vínculo sólido y potente con la causa social que se apoya.
- Se aconseja seleccionar una causa social que apoye los beneficios en lugar de los problemas que está tratando de resolver, ya que suelen ser mejor percibidas por los consumidores
- Se aconseja seleccionar causas sociales que no estén ya asociadas con otros aliados empresariales, y seleccionar causas que tengan, si es posible, un componente novedoso o sorprendente.
- Es importante que la causa tenga un alto nivel de coherencia con la compañía que participa en el programa de marketing con causa ya que, de esta manera, existen más posibilidades de que los consumidores crean en la alianza y, por lo tanto, estén más dispuestos a comprar los productos y servicios que participan en el programa.
- Suele ser más efectivo elegir una causa que tenga un alto nivel de relación con los públicos de interés de la compañía. Así, mientras la coherencia entre la compañía y la causa pueden fortalecer el éxito del programa de marketing con causa, elegir una causa con un alto nivel de relación con los públicos de interés ayuda a maximizar la eficacia de esta estrategia de marketing.
- Se recomienda que exista relación, similitud y compatibilidad entre la causa y la compañía que lleva a cabo el programa.
- La innovación y diversificación en la elección de la causa y en el propio programa de marketing con causa ha de ser constante si no se quiere perder la ventaja competitiva que suponen este tipo de programas.

5-. La motivación del consumidor

No existen estudios significativos sobre las motivaciones, las tipologías de respuestas y las actuaciones de los consumidores ante un programa de marketing con causa. Además, cabe mencionar que, en el proceso de compra de un producto o servicio, intervienen múltiples factores y/o condicionantes que pueden variar o modificar el comportamiento o los hábitos de compra de un individuo.

A pesar de ello, consideramos que las actitudes generales que los consumidores tienen hacia la alianza pueden influenciar positiva o negativamente en el éxito de un programa de marketing con causa. Esto significa que la decisión de participar o no en un programa de marketing con causa suele estar influenciada, en parte, por el hecho de si el consumidor percibe positivamente o negativamente la alianza, la compañía y el producto o servicio.

También consideramos que los consumidores están influenciados por el nivel de coherencia entre ellos, la compañía y la causa, y que esta variable es importante a la hora de motivarlos para que participen en un programa de marketing con causa. También es importante que exista un alto nivel de involucración entre el consumidor, la compañía y la causa, ya que así el consumidor asimila los mensajes del programa de marketing con causa más intensamente y, como consecuencia, es más receptivo a la comunicación de este tipo de actividades. Así pues, todo parece indicar que, a mayor compatibilidad entre la compañía y la causa social apoyada, mayor nivel de involucración de los consumidores con los programas de marketing con causa.

Finalmente, también consideramos que la motivación del consumidor y el hecho de contribuir con una causa están relacionados con el estado emocional del consumidor en un determinado momento. Algunas investigaciones, de hecho, apuntan a que la experimentación tanto de bienestar como de culpa en el momento de la compra, incrementan significativamente las probabilidades de que un individuo participe o no en una causa.

Así pues, la decisión de participar en un programa de marketing con causa obedece a una combinación de factores y de procesos afectivos y cognitivos complejos que necesitan una mayor investigación.

6-. *El programa de marketing con causa estratégico*

Hoy en día existen programas de marketing con causa que tienden a ser estratégicos y otros que, por sus características, tienden a ser tácticos o meras acciones promocionales. Para que un programa de marketing con causa tenga ciertas garantías de éxito para todos los agentes sociales implicados, es necesario:

- *Congruencia/Coherencia entre la causa y los valores de la compañía:* a mayor grado de coherencia entre la causa social y los valores de la compañía, mejor percepción del programa de marketing con causa.
- *Duración del programa de marketing con causa:* la efectividad de un programa de marketing con causa suele aumentar cuando se incrementa su duración. De hecho, los programas de marketing con causa tienden a ser más efectivos cuando los consumidores están expuestos repetidamente en el tiempo a la marca que apoya una causa social. Las alianzas a corto plazo suelen ser menos efectivas.
- *Los recursos invertidos:* los recursos invertidos son un factor diferenciador de los programas de marketing con causa tácticos y estratégicos. Las compañías que constantemente apoyan y destinan recursos a una causa social específica se benefician más en términos de imagen que aquellas que lo hacen esporádicamente o en menor cantidad.
- *El nivel de compromiso y administración:* el nivel de compromiso de la dirección de la compañía y de la dirección de la ONL es otro de los factores que pueden ayudar a discernir entre un programa de marketing con causa táctico de otro estratégico. Tanto la compañía como la ONL deben creer en la causa social, en el programa y en la forma de llevarlo a cabo.

7-. *Formato y diseño de programas de marketing con causa*

Cada programa de marketing con causa tiene un formato y un diseño propio que lo caracteriza. Las principales formas de llevar a cabo un programa de marketing con causa que se han detectado son las siguientes:

Figura 38-. Principales formas de llevar a cabo un programas de marketing con causa

Agentes participantes	Empresa & ONL		Empresa
Ámbito de actuación	Toda la empresa	La marca	Un producto o un servicio
Tipo de causa	Relacionada a la actividad empresarial		No relacionada a la actividad empresarial
Clase, forma y cantidad de las donaciones	Monetaria	En especies	Combinación

Fuente: Elaboración propia

Estas variables se combinan entre sí y pueden dar lugar a múltiples tipos de programas de marketing con causa. Aunque se considera que el formato y el diseño de los programas de marketing con causa afecta al éxito o fracaso de éstos, existen programas exitosos llevados a cabo de múltiples formas. Así pues, el éxito de un programa no dependerá exclusivamente de si éste ha sido llevado a cabo con asociación o sin asociación, de si lo ha llevado a cabo una compañía en su totalidad, una marca o un producto o servicio, de si la causa social apoyada está o no está relacionada con la actividad principal de la compañía o de si las donaciones son económicas o en especie o una combinación de las dos, sino que también influenciarán factores como el tipo de causa social apoyada, la motivación de los consumidores, el tipo de producto o servicio que participa en el programa, el precio el producto o servicio, la distribución del producto o servicio, el compromiso de los agentes participantes, la congruencia entre la causa, la compañía y la ONL, el tipo de aliado empresarial, la comunicación que se realice y la planificación, transparencia y coherencia global del programa.

Sobre el tipo de donaciones, cabe mencionar que aunque no existe un tipo o una cantidad de donación perfecta o ideal para un programa de marketing con causa, ésta debería ir acorde con los valores y los objetivos de la compañía y la ONL que participan en el programa de marketing con causa. Por lo que respecta a las cantidades donadas ideales, no existen investigaciones relevantes sobre el tema, pero está comúnmente aceptado que, a mayor cantidad -monetaria o en especies- donada, mayores son las

probabilidades de que el programa sea mejor percibido por los consumidores y otros grupos de interés.

8-. Tipo de producto o servicio que participa en un programa de marketing con causa

Existen pocas aportaciones teóricas y prácticas sobre cuáles son los productos y servicios que mejor funcionan con los programas de marketing con causa. Como ya hemos mencionado, consideramos que el hecho de contribuir con una causa está relacionado con el estado emocional del consumidor en un determinado momento. En este sentido, algunas investigaciones apuntan que los actos de consumo hedónicos, frívolos u orientados al bienestar, están relacionados con el nivel de culpa que sienten los ciudadanos al consumirlos, afirmaciones que tendrían interesantes implicaciones en el hecho de relacionar productos o servicios hedónicos o frívolos con la colaboración con una causa.

Estas aportaciones sugieren que las sensaciones generadas de los actos de consumo hedónicos o frívolos serían especialmente complementarias con el hecho de contribuir con una causa. Este efecto sugeriría un tipo de complementariedad afectiva en el que las sensaciones negativas creadas por la adquisición de un producto o servicio hedónico o frívolo se complementarían bien con los sentimientos positivos que se suelen generar cuando se contribuye con una causa.

Estas aportaciones sobre complementariedad afectiva pueden llevarnos a la conclusión de que las iniciativas de contribución con una causa social son más efectivas con productos hedónicos o frívolos que con productos más prácticos y funcionales. De todas maneras, es necesario destacar que todavía no existen suficientes investigaciones sobre este tema y que, por lo tanto, no existe una conclusión definitiva al respecto. Además, hay que recordar que existen muchos casos de productos funcionales que han participado en programas de marketing con causa exitosos, sin que el tipo de producto o servicio patrocinado no sea, *a priori*, un obstáculo para el éxito de esta estrategia de marketing.

9-. Precio del producto o servicio que participa en un programa de marketing con causa

No existen investigaciones relevantes sobre cómo afectan las modificaciones de precio y de calidad en un producto o servicio que participa en un programa de marketing con

causa en la participación de los consumidores en este tipo de estrategias de marketing. Sólo existen algunas aportaciones teóricas que recomiendan no modificar al alza el precio ni modificar a la baja la calidad de los productos o servicios que participan en un programa de marketing con causa por las siguientes razones:

- a) Los consumidores españoles todavía no están suficientemente preparados para pagar más por un producto o servicio que colabora con una causa social.
- b) Un aumento de precio o una disminución en la calidad del producto o servicio puede fomentar que la compañía sea percibida como oportunista y explotadora de la causa.
- c) Un aumento de precio o una bajada en la calidad del producto o servicio podría aumentar el escepticismo de los consumidores ante un programa de marketing con causa.

Así pues, independientemente de si se trata de un producto o servicio de alto o bajo precio, la investigación realizada aconseja no modificar el precio ni la calidad del producto o servicio que participe en el programa de marketing con causa, ya que parece ser que los consumidores españoles todavía no están suficientemente preparados ni dispuestos a pagar más por el hecho de colaborar con una causa social.

10-. Distribución del producto o servicio que participa en el programa de marketing con causa

Aunque no se han detectado investigaciones sobre el efecto de la distribución de un producto o servicio en el éxito de un programa de marketing con causa, consideramos que una buena distribución es clave para facilitar el acceso del consumidor al programa, para dar a conocer el programa y para ofrecer al consumidor la oportunidad de participar en él.

Si, como ya se ha mencionado a lo largo de esta investigación, el consumidor español todavía es poco proactivo a la hora de buscar productos que participen en programas de marketing con causa y no suele estar dispuesto a cambiar de establecimiento comercial para ir a buscar productos o servicios que participen en este tipo de estrategias de marketing, consideramos que se debería potenciar la distribución, intentando que este tipo de productos y servicios estén lo más al alcance posible de los consumidores evitando, de esta manera, una modificación de los hábitos de consumo de éstos.

9-. *La comunicación del programa de marketing con causa*

La comunicación es el elemento fundamental de todo programa de marketing con causa, tanto interna como externa -consumidores, proveedores, administraciones públicas y otros grupos de interés-. No existe una única manera de comunicar los programas de marketing con causa ya que dependerá, en gran medida, de los recursos disponibles, del tipo de compañía y de ONL que llevan a cabo el programa, del alcance del programa -local, regional, nacional o internacional-, del tipo de causa elegido o de la propia estructura del programa.

Consideramos que para el éxito de un programa de marketing con causa es imprescindible una estrategia de comunicación coherente con el programa y cuidadosamente planificada. De esta investigación se desprende que es necesario mejorar las estrategias de comunicación de los programas de marketing con causa, especialmente en lo que se refiere a los resultados obtenidos y al destino final de los fondos recaudados. Así, a pesar de que la comunicación de este tipo de programas ha aumentado y mejorado considerablemente en los últimos años, todavía no hay suficiente información sobre el destino final de los recursos o sobre la cantidad económica que realmente llega a la ONL o la causa.

Para llevar a cabo un programa de marketing con causa con las máximas garantías de éxito, es necesario informar adecuadamente de las siguientes variables del programa a cada público objetivo, ya sea interno o externo:

- *Tipo de alianza establecida entre la compañía y la organización o la causa:* Tipo de alianza establecida, términos y condiciones de ésta, obligaciones de las partes y duración de la alianza.
- *Perfil de la empresa y de la organización que llevan a cabo el programa,* sobretudo cuando son poco conocidas por el público en general: año de creación, sede social, estructura, actividad de la compañía, a qué tipo de proyectos sociales se destinan los recursos, acciones sociales llevadas a cabo con anterioridad, entre otras.
- *Causa apoyada y objetivos previstos:* explicación detallada de la causa social, colectivos que se beneficiaran, objetivos previstos, zona, país o región a la que se destinaran los recursos, etcétera.

- *Tipo de donación y mecanismo de recaudación de fondos:* Tipo de donación -económica, en especies o combinación de las dos-, si la aportación de la empresa es limitada, cuál es el mecanismo de recaudación de fondos -porcentaje sobre las ventas, porcentaje sobre beneficios, aportaciones mínimas, aportaciones fijas, etcétera.
- *Cómo y cuándo se realiza la donación:* si la donación se realizará por fases, según las ventas o de una sola vez. Igualmente, informar de si la donación se realizará al inicio, durante o al final del programa.
- *Cantidad final donada:* para una correcta percepción del programa de marketing con causa, se debe informar y dar a conocer públicamente las cantidades económicas finalmente donadas a la ONL o a la causa social.
- *Resultados conseguidos y destino final de los fondos:* informar sobre los resultados obtenidos con las donaciones e informar del destino final de los fondos puede mejorar la percepción del consumidor y hacerle sentir que su esfuerzo ha valido la pena.

Las principales premisas relacionadas con la comunicación, fundamentales para llevar a cabo un programa de marketing con causa exitoso son:

- Un mensaje claro, transparente y honesto es la clave para que el consumidor no perciba que el programa de marketing con causa es una mera utilización oportunista de una causa social por parte de la empresa.
- Hay que dar a conocer las buenas relaciones entre empresa y ONL -en el caso de existencia de colaboración- y mostrar un comportamiento ético y coherente.
- Es aconsejable que las compañías no promuevan demasiado sus motivaciones altruistas y sus buenas intenciones, ya que existe el riesgo de que sean percibidas como poco creíbles y explotadoras de una buena causa.
- Es recomendable establecer un procedimiento para regular la recogida de resultados, que permita realizar un seguimiento puntual de la campaña de comunicación.
- Si esta comunicación exhaustiva del programa de marketing con causa no se realiza, existe el peligro de que el consumidor se muestre escéptico ante este tipo de programas y no participe en ellos por falta de información y conocimientos.

Después de haber expuesto cuáles son las principales variables que afectan el resultado de un programa de marketing con causa, detectamos que no existe ningún procedimiento ni forma de gestión única que asegure el éxito de estas estrategias de marketing.

Con el objetivo de guiar y orientar, en la medida de lo posible, a aquellas ONL que no poseen los conocimientos o recursos suficientes para desarrollar estas estrategias de marketing, en la última parte de esta investigación se ha elaborado un modelo procedimental de desarrollo de programas de marketing con causa que pretende ser un punto de partida útil que oriente y guíe a las ONL en el correcto desarrollo de estas estrategias de marketing.

Este modelo procedimental establece una serie de principios rectores de actuación para el desarrollo y la gestión de estas estrategias de marketing. Estos principios rectores tienen el objetivo de proporcionar, sobretodo a las ONL, información fundamental sobre este tipo de programas, a través de consejos, recomendaciones, ejemplos y plantillas de actuación.

Hay que tener en cuenta, de todas maneras, que todas las recomendaciones, consejos y plantillas de actuación desarrollados y expuestos en el modelo procedimental, como por ejemplo, las recomendaciones sobre el análisis interno, las recomendaciones sobre cómo desarrollar el potencial de la organización, las recomendaciones sobre cómo presentar un proyecto a la comunidad empresarial, las plantillas sobre criterios de elegibilidad y exclusión empresarial, las recomendaciones sobre comunicación y evaluación del programa o las plantillas de contratos para programas de marketing con causa, deberán adaptarse a cada tipo de ONL -según su estructura, sus recursos, sus objetivos o su organización interna, entre otras-, al aliado empresarial y a las peculiaridades específicas de cada programa de marketing con causa.

BIBLIOGRAFÍA

1- Bibliografía

1.1- Monografías

AA.VV. *Diccionari de Comunicació Empresarial, Publicitat, Relacions Públiques i Màrqueting*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1999a.

AA.VV. *Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 1999b.

AA.VV. *Llibre blanc de l'economia social a Catalunya*. Barcelona: Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, 2001.

ADKINS, S. *Cause Related Marketing. Who cares wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

AGÈNCIA CATALANA DE CONSUM. *El Comerç Just i la gran distribució a Catalunya. Recomanacions per a la impulsió de productes de comerç just i solidari en el sector de la gran distribució a Catalunya*. Barcelona: Mediterrània, 2006.

AIRA, T.; CURTO, V.; ROM, J. *Comunicació política i d'institucions públiques*. Barcelona: UOC, 2009.

ALEXANDER, R. S. *Committee on Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: AMA, 1960.

ALONSO, L. E. *La Era del Consumo*. Madrid: Siglo XXI, 2005.

ÁLVAREZ DE MON, S. (Dir.). *El tercer sector: Retos y propuestas para el próximo milenio*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1998.

BAIGES, S. et [al.]. *Las ONG de desarrollo en España*. Barcelona: Flor del Viento, 1996.

BALLESTEROS, C. *Marketing con causa, marketing sin efecto. El marketing con causa y la educación para el desarrollo*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2001.

BARBER, B. J. *A Place for Us*. Nueva York: Farrar/Pantheon Books, 2001.

BARRANCO, F. J. *Marketing social corporativo. La acción social de la empresa*. Madrid: Pirámide, 2005.

BIBLIOTECA EMPRESARIAL DEUSTO. *Marketing*, Vol. 10. Barcelona: Planeta-De Agostini, 1991.

BLOOM, P. N.; GUNLACH, G. (Eds). *Handbook of Marketing and Society*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 2001.

BROOKS, D. *Bobos en el paraíso*. Barcelona: Mondadori, 2001.

BROWN, M. T. *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. Barcelona: Paidós, 1992.

BUSINESS IN THE COMMUNITY. *Cause Related Marketing Guidelines—Towards Excellence*. UK: Business in the Community, 1998.

BUSINESS IN THE COMMUNITY. *The Winning Game: Cause Related Marketing Consumer Research*. UK: Business in the Community, 1996.

CASADO, D. (Dir.). *Organizaciones voluntarias en España*. Barcelona: Hacer, 1995.

CASEY, J. *Non-Government Organizations as Policy Actors: The Case of Immigration Policies in Spain*. Tesis Doctoral. Barcelona: Departament de Ciència Política i de Dret Públic, 1995.

- CIS. *Valores y creencias de los jóvenes*. Estudio número 2.440. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2001.
- CIS. *Sondeo sobre la juventud española 2005*. Estudio número 2.609. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005.
- CIS. *Barómetro de 2008*. Estudio número 2754. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2008.
- CIS. *Barómetro de 2009*. Estudio número 2788. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2009.
- CONE C.; ROPER STARCH WORLDWIDE. *A benchmark survey of consumer awareness and attitudes towards cause-related marketing*. Boston: Cone Communications, 1994.
- CONGDE. *Directorio ONGD*. Madrid: Coordinadora de ONGD, 1994.
- CONGDE. *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD-2004*. Madrid: Coordinadora de ONG para el desarrollo en España, 2005a.
- CONGDE. *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: así nos ven*. Madrid: Coordinadora de ONG para el desarrollo en España, 2005b.
- CONGDE. *Código de Conducta de las ONG de desarrollo*. Madrid: CONGDE, 2008.
- CONGDE. *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD-2008*. Madrid: Coordinadora de ONG para el desarrollo en España, 2009.
- FELIPE, DE A.; RODRIGUEZ, L. *Guía de la Solidaridad*. Madrid: Temas de Hoy, 1995.
- FISHBEIN, M.; AZJEN, I. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, 1975.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *Marketing con causa: Cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 1999.
- GARCÍA, B. *El valor de compartir beneficios. Las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2000.
- GEIERHOS, M. *Marketing con causa, ¿una herramienta estratégica o una moda pasajera?* Proyecto de fin de carrera no publicado. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2000.
- GÓMEZ, A. (DIR). *Quaderns empresarials. Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Auren Fidem Consultors Auditoris i Ajuntament de Barcelona, 1999.
- GRANDA, G.; GUZMÁN, G.; RAMA, R. *Nuevas formas de cooperación para España. El potencial de las organizaciones no gubernamentales y de las empresas*. Madrid: Fundación Banco Exterior, 1987.
- GUARDIA, R. *El beneficio de compartir valores. Marketing social corporativo, nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1998.
- GURIN, M. G. *Understanding philanthropy. Fund raising in perspective*. AAFRC, 1989.
- HERRERA, M. *El tercer sector en los sistemas de bienestar*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 1998. p. 38.
- HIRSCHMANN, E. C. (Ed.). *Research in Consumer Behaviour: A Research Annual*, vol. 4. London: JAI Press Inc, 1990.
- HOGG, M. A.; ABRAMS, D. (Eds). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. New York: Routledge, 1988.

- INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO. *Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo, 2000.
- IZARD, C. E. *Human Emotions*. New York: Plenum, 1977.
- JAMES, E.; ROSE ACKERMAN, S. *The nonprofit Enterprise in Market Economics*. Harwood Academic Publishers, 1986.
- KANTNER, D. L.; MIRVIS, P. H. *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- KELLY, K. S. *Fundraising and Public Relations. A critical analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 1991.
- KOTLER, P. *Dirección de mercadotecnia*. México: Diana, 1974
- KOTLER, P. *Marketing for Nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1982.
- KOTLER, P. *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall, 1995.
- KOTLER, P.; ANDREASEN, A. R. *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall, 1991.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Introducción al marketing*. Madrid: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ROBERTO, E. *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid. Díaz de Santos, 1992.
- KOTLER, P.; ROBERTO, E.; LEE, N. *Social marketing: Improving the quality of life*. California: Sage Publications, 2002.
- LAAKSONEN, P. (Ed.). *Consumer Involvement. Concepts and Research*. London, Routledge, 1994.
- LAWLER, E. J. (Ed.). *Advances in Group Processess*. Greenwich: JAI Press, 1985.
- LAWRENCE, E. L. *Doing Well while Doing Good*. Englewood Cliffs:Prentice Halls, 1993.
- LEAL, A. *Gestión del Marketing Social*. Madrid: McGraw-Hill, 2000.
- LLANO, A. *La nueva sensibilidad*. Madrid: Espasa Universidad, 1988.
- MARCONI, J. *Cause marketing: build your image and bottom line through socially responsible partnerships, programs and events*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2002.
- MARTÍN, E. *Marketing*. Barcelona: Ariel, 1993.
- MARTIN, F. *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Fragua, 2004.
- MARTINEZ, J. L. *La Imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el Tercer sector*. Madrid: Iepala, 1998.
- MOLINER, M. A. *Marketing social: la gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC, 1998.
- MONTRAVETA, I.; SÁ CHEZ, E.; VALLS, R. *Directorio 2000 del Patrocinio y Mecenazgo en España. La responsabilidad social de la empresa*. Barcelona: Angle, 2000.

- MONTSERRAT, J.; RODRÍGUEZ, G. (Dir.) *Las entidades Voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y Desarrollo Asociativo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, 1996.
- NATIONAL SOCIAL MARKETING CENTRE FOR EXCELLENCE. *Social Marketing Pocket Guide*. London: National Consumer Council, 2005.
- ORTEGA, M.L. *Las ONGD y la Crisis del Desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*. Colección Cooperación y Desarrollo. Madrid y Córdoba: IEPALA y ETEA, 1994.
- PALENCIA-LEFLER, M. *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001.
- POWELL, F.; GUERIN, D. *Civil Society and Social Policy: Voluntarism in Ireland*. Dublin: A. A. Farmar, 1997.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Brand Spirit. How Cause Related Marketing Builds Brands*. Chichester: John Wiley, 1999.
- PUJOL, P. *Entorn en transformació i Tercer sector. El cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió social a Catalunya. Tesi doctoral*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2003.
- ROA, J. F. *Ética del marketing*. Madrid: Unión Editorial, 1999.
- ROCHEFORT, R. *La Societé des consommateurs*. París: Odile Jacob, 1996
- ROCHEFORT, R. *Le consommateur entrepreneur*. París: Odile Jacob, 1997.
- MONTSERRAT, J.; RODRÍGUEZ, G. (Dir.) *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, Estructura Económica y Desarrollo Asociativo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, 1996.
- PÉREZ DEL CAMPO, E. *Comunicación fuera de los medios. Below the line*. Madrid: ESIC, 2002.
- ROSSO, H. A. *Achieving Excellence in Fund Raising*. San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1991.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J. A. (Dir.). *El Sector No Lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBV, 2000.
- SAJARDO, A. *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1996.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. "In Search of The NonProfit Sector II: The Problem of Classification". *Working papers of The Johns Hopkins Comparative NonProfit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally". *Working papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *Global Civil Society: Dimensions of the NonProfit Sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao: Fundación BBVA, 2001.
- SANTESMASES, M. *Términos de Marketing. Diccionario – Base de datos*. Madrid: Pirámide, 1996.
- SANTESMASES, M. *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide, 1999.
- SCAMMON, D.; MASON, M.; MAYER, R. (Eds). *Marketing and Public Policy Proceedings*. Salt Lake City, UT. 2004.

SETEM CATALUNYA. *El Comerç Just a Catalunya: Informe 2000-2002*. Barcelona: Setem Catalunya, 2004.

SORRIBAS, C. *Marketing con Causa: Precedentes, origen y desarrollo en España*. Trabajo de doctorado para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA). Barcelona, Facultad de Comunicación Blanquerna, 2007.

STANTON, W, J. *Fundamentos del Marketing*. Madrid: Castillo, 1969.

TAJFEL, H. (Ed.), *Differentiation between Social Groups*. New York: Academic Press, 1978.

THE FUND RAISING SCHOOL (TFRS). *Principles & Techniques of Fund Raising*. Indiana: The Fund Raising School. Center on Philanthropy. Indiana University, 1993.

THE HENLEY CENTRE. *Planning for Consumer Change*. London: The Henley Center, 1999.

UNICEF. *Crear alianzas para los niños. Directrices y manual del UNICEF para trabajar con la comunidad empresarial*. Nueva York: UNICEF Nations Children's Fund, 2001.

VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B. *La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les associacions*. Barcelona: Proa, Columna, 1997.

VERNIS, A.; IGLESIAS, M. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1998.

WEINREICH, N. *Hands-On Social Marketing. A Step by Step Guide*. California: Sage Publications, 1999.

WEISBORD, B. *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. Lexington: Mass. DC Health, 1977.

WEISBORD, B. *The Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1988.

WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1985.

1.2-. Hemerografía

ALEXANDER, J. C. "The Social Requisites for Altruism and Voluntarism: Some Notes on What Makes a Sector Independent". *Sociological Theory*, vol. 5. Washington, 1987. p. 165-171

ANDREASEN, A. R. "Social Marketing: Its Definition and Domain". *Journal of Public Policy & Marketing*, 13, 1. 1994. p. 108-114.

ANDREASEN, A. R. "Profits for nonprofits: find a corporate partner". *Harvard Business Review*, 74, 6. 1996. p. 47-59.

ANDREONI, J. "Impure Altruism and Donations to Public Goods – a theory of Warm-Glow Giving". *Economic Journal*, núm. 100. 1990. p. 464-477.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. "Social identity theory and the organization". *Academy of management review*, Vol. 14, Núm. 1. 1989. p. 20-39.

BABBIN, B. J.; DARDEN, W. R.; GRIFFIN, M. "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value". *Journal of Consumer Research*, núm. 20. 1994. p. 644-656.

BADEL, C. "Institucional Choice and the Nonprofit Sector". En: ANHEIER, H. K.; SEIBEL, W. (Eds.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlín-New York: Walter de Gruyter, 1990. p. 53-63.

- BARBER, B. R. "Should Corporations be Praised for Their Philanthropic Efforts?" *Across the board*, vol. 38, issue 3. 2001. p. 50-53.
- BAREA, J. "El marco conceptual de las Instituciones Sin Fines de Lucro", *Economistas*, 83, 2000. p. 30-34.
- BATSLEER, J.; CORNFORTH, C.; PATON, R. *Issues in Voluntary and Non-Profit Management*. Wokingham: Open University and Addison-Westley Publishing Company, 1992. p. 3-12.
- BAUMANN, D. J.; CIALDINI, R. B.; KENDRICK, D. T. "Altruism as Hedonism: Helping and Self-Gratifications as Equivalent Responses". *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 40. 1981. p. 1039-1046.
- BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. "Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, Núm. 4. 2000. p. 555-577.
- BLAIR, E.; BURTON, S. "Cognitive Processes Used by Survey Respondents to Answer Behavioral Frequency Questions". *Journal of Consumer Research*, vol. 14. 1987. p. 280-288.
- BLOOM, P. N.; NOVELLI, W. D. "Problems and Challenges in Social Marketing". *Journal of Marketing*, 45, 2. 1981. p. 79-88.
- BOLTON, L. E.; WARLOP, L.; ALBA, J. W. "Consumer perceptions of Price (Un)Fairness". *Journal of Consumer Research*, vol. 14. 2003. p. 474-491.
- BRODERICK, A.; JOGI, A.; GARRY, T. "Tickled Pink: The personal Meaning of Cause Related Marketing for Customers". *Journal of Marketing Management*, vol. 19, issue 5/6. 2003. p. 583-610.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A. "The company and the product: corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*. Vol. 61, Núm. 1. 1997. p. 68-84.
- CABRA DE LUNA, M. A. "El papel de las asociaciones y fundaciones como respuesta a las necesidades sociales". *Documentación social*, núm. 103. 1996. p. 189-202.
- CARLSMITH, J. M.; GROSS, A. E. "Some Effects of Guilt on Compliance". *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 11. 1969. p. 232-239.
- "Cause and effect". *Director*, vol. 52, issue 9. London, 1999. p. 29.
- CUNNINGHAM, M.; STEINBERG, J.; GREV, R. "Wanting to and Having to Help: Separate Motivations for Positive Mood and Guilt Induced Helping". *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 38. 1980. p. 181-192.
- DESHPANDE, S.; HITCHON, J. "Cause-Related Marketing Ads in The Light of Negative News". *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79, 4, 2002. p. 905-926.
- DIMAGGIO, P. J.; ANHEIER, H. K. "The sociology of nonprofit organizations and sectors". *Annual Reviews of Sociology*, vol. 16. Palo Alto, CA., 1990. p. 137-159.
- DRUMWRIGHT, M. E. "Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria". *Journal of Marketing*. Vol. 60, Núm. 4. 1996. p. 71-87.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, Núm. 2. 1994. p. 239-263.
- ELLEN, P. S.; MOHR, L. A.; WEBB, D. J. "Charitable programs and the retailer: do they mix?". *Journal of Retailing*. Vol. 76, Núm. 3. 2000. p. 393-406.

- ETZIONI, A. "The Third Sector and Domestic Missions". *Public Administration Review*. 1973. p. 314-323.
- FILE, K. M.; PRINCE, R. A. "Cause Related Marketing and Corporate Philanthropy in the Privately Held Enterprise". *Journal of Business Ethics*, vol. 17, issue 14. 1998. p. 1529-1539.
- FERNANDO, J. L.; HESTON, A. W. "Introduction: NGO's Between States, Markets and Civil Society", en *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 554. London: Sage, 1997. p. 8-20.
- FORBES, G. B.; TEVAULT, R. K. « The Facilitation of Anonymous Helpfulness by a Fortuitous Pleasant Event ». *Journal of Social Psychology*, núm. 97. 1975. p. 299-300.
- FOX, K.P.; KOTLER, P. "The Marketing of Social Causes: The First Ten Years". *Journal Of Marketing*, 44, 4, 1980. p. 24-33.
- FREEDMAN, J. L.; WALLINGTON, S. A.; BLESS, E. "Compliance without Pressure: The Effect of Guilt". *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 7. 1967. p. 117-124.
- GAETH, G. J.; LEVIN, I. P.; CHAKRABORTY, G. "Consumer evaluation of Multi-Product Bundles: An Information Integration Analysis". *Marketing Letters*, vol. 2. Núm. 1. 1990. p. 47-57.
- GANIM, N. "Determinants of Consumer participation on Cause-Related Marketing Campaigns". *American Business Review*, June 1992. p. 21-24.
- GARCÍA, I.; GIBAJA, J.; MUJICA, A. "Marketing social corporativo. La respuesta a una demanda social". *Estudios Empresariales*, 105. Madrid: Universidad de Deusto, 2001. p. 26-32.
- GUPTA, S.; PIRSCH, J. "The company-cause-customer fit decision in cause-related marketing". *Journal of Consumer Marketing*. 23/6, 2006. p. 314-326.
- HANSMANN, H. "The Role of Nonprofit Enterprise", *The Yale Law Journal*. Vol. 89, núm. 5, 1980. p. 835-901.
- HANSMANN, H. "Economics Theories of Nonprofit Organizations". En W. Powell (Ed.). *Between the public and the private: The Nonprofit Sector*. New Haven: Yale University Press, 1986.
- HANSMANN, H. "Ownership of the Firm". *Journal of Law, Economics and Organization*. Vol. 4, núm. 2. 1988. p. 267-302.
- HIRSCHMAN, C. E.; HOLBROOK, M. B. "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions". *Journal of Marketing*, núm. 46. 1982. p. 92-101.
- HUNT, S. D. "The Nature and Scope of Marketing". *Journal of Marketing*, 40, 3. 1976. p. 17-28.
- ISEN, A. "Success, Failure, Attention and Reaction to Others: The Warm Glow of Success". *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 15. 1970. p. 294-301.
- ISEN, A. M.; LEVIN, P. F. "The Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness". *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 21. 1972. 384-388.
- KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J. L. "Valuing Public Goods: The purchase of Moral Satisfaction". *Journal of Environmental Economics and Management*, núm. 22. 1992. p. 57-70.
- KALLIGEROS, M. "Chose wisely: Partnering for cause-related marketing". *Public Relations Tactics*, Vol. 12, issue 8. 2005. p. 18.
- KOTLER, P. "The Role Played by the Broading of Marketing Movement in the history of marketing thought". *Journal of Public Policy & Marketing*, 24, 4. 2005. p. 114-115.

- KOTLER, P.; LEVY, S. "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, 33, 1. 1969. p. 10-15.
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G., "Social Marketing: An Approach to planned Social Change". *Journal of Marketing*, 35, 3. 1971. p. 3-12.
- LAFFERTY, B.A.; GOLDSMITH, R. E.; HULT, G. T. M.. "The Impact of the alliance on the partners: a look at cause-brand alliances". *Psychology & Marketing*. Vol. 21. Núm. 7. 2004. p. 509-531.
- LARSON, J. "If you're not committed, don't bother". *American Demographics*. Vol. 16, Núm. 12. 1994. p. 16-18.
- LEVIN, P. F.; ISEN, A. M. "Further Studies on The Effect of Feeling Good on Helping". *Sociometry*, núm. 38. 1975. p. 141-147.
- LINVILLE, P.; FISCHER, G. "Preferences for Separating or Combining Events". *Journal of Personality and Social Psychology*, núm. 60. 1991. p. 5-23.
- LUCK, D. "Broadening the Concept of Marketing: Too Far". *Journal of Marketing*, 33. 1969. p. 53-55.
- MACLEOD, S. "Why worry about CSR?". *Strategic Communication Management*, Vol. 5, Núm. 5. 2001. p. 8-9.
- McALISTER, D. T.; FERRELL, L. "The role of strategic philanthropy in marketing strategy". *European Journal of Marketing*. Vol. 36 Núm. 5/6. 2002. p. 689-705.
- MARBÁN, V. "Estructura Económica y Organizativa de las Entidades Voluntarias en España", *Economistas*, 83, 2000, p. 124-136.
- MARKETING STAFF OF THE OHIO STATE UNIVERSITY. "A Statement of Marketing Philosophy". *Journal of Marketing*, 29, 1. 1965, p. 43-44.
- MILLER, B. A. "Social initiatives can boost loyalty". *Marketing News*. Vol. 36, Núm. 21. 2002. p. 14-15.
- MITCHELL, A. A. "Involvement: A Potentially important mediator of consumer behaviour". *Advances in Consumer Research*, vol. 6. 1979. p. 191-196.
- MOHR, L. A.; WEBB, D.J.; HARRIS, K. E. "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour". *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35. Núm. 1. 2001. p. 47-72.
- OBERMILLER, C.; SPANGENBERG, E. "Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising". *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, núm. 2. 2001. p. 159-186.
- OLIVARES, F. "La acción social corporativa y el marketing con causa en España". *Zer, revista de estudios de comunicación*, 9. Bilbao: Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, 2000. p. 237-258.
- OLSEN, G., D.; PRACEJUS, J. W.; BROWN, N. R. "When Profit Equals Price: Consumer Confusion about Donation Amounts in Cause-Related Marketing". *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 22, issue 2, 2003. p. 170-180.
- O'REILLY, C.; CHATMAN, J. "Organizational commitment and psychological attachment, the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Núm. 3. 1986. p. 492-499.
- ORTEGA, M. L. "El desarrollo y las Organizaciones No Gubernamentales: el caso español". *Revista de Fomento Social*, núm. 188. 1992. p. 447-464.

- ORTEGA, E. "El marketing en el sector público y en las instituciones no lucrativas". *Esic Market*, núm. 22. 1977, p. 15-27.
- O'SULLIVAN, T. "Why charity schemes need a delicate touch". *Marketing Week*, 20. 1997. p. 22-24.
- PENELAS, A.; CUESTA, P. "La prestación de servicios por las Organizaciones no lucrativas en España". *Distribución y consumo*. Núm. 34, 2001. p. 34-47.
- PENELAS, A.; CUESTA, P.; SARRO, M. DEL M.; GUTIÉRREZ, P. "El Marketing y las organizaciones no lucrativas: el Marketing con Causa (MCC)". *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*. Vol. 1, num. 1. León: AIMP, 2004. p. 125-137.
- POLONSKI, M. J.; WOOD, G. "¿Can the Overcommercialization of Cause Related Marketing harm society?". *Journal of Macromarketing*, 21, 1. Sage Publications, 2001. p. 8-22.
- PRACEJUS, J. W.; OLSEN, G. D. "The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns". *Journal of Business Research*, Vol. 57. 2004. p. 635-640.
- PTACEK, J. J.; SALAZAR, G. "Enlightened self-interest: Selling business on the benefits of cause related marketing". *Non Profit World*, 15, 4, 1997. p. 9-15.
- RAMOS, J. A.; PERIÁÑEZ, I. "Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social". *Cuadernos de Gestión*, 3 núm. 1 y núm. 2. Universidad del País Vasco y de la Rioja, 2003. p. 65-82.
- RECIO, M.; ORTIZ, A. "Marketing con causa". *Harvard Deusto. Marketing & Ventas*, 36. Madrid: Deusto, 2000. p. 25-33.
- ROSE-ACKERMAN, S. "Efficiency, Funding and Autonomy in the Third Sector". En: ANHEIER, H. K.; SEIBEL, W. (Eds.) *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin-New York: Walter Gruyter, 1990. p. 157-163.
- ROSS, J. K.; PATTERSON, L.; STUTTS, M. A. "Consumer perceptions of organizations that use cause-related marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol, 20, Issue. 1. 1992. p. 93-97.
- ROSS, J. K.; STUTTS, M. A.; PATTERSON, L. T. "Tactical considerations for the effectiveness of cause related marketing". *The Journal of Applied Business Research*. Vol. 7, Núm. 2. 1990-1991. p. 58-65.
- SALAMON, L. "Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations". En: *The NonProfit Sector. A Research Handbook*. Yale: Walter W. Powell, 1987. p. 99-117.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. "Measuring the Non-Profit Sector Cross-Nationally: a Comparative Methodology". *Voluntas*, vol. 4, núm. 4. New York, 1993, p. 530-554.
- SALAMON, L. M. "The Rise of NonProfit Sector". *Foreign Affairs*, 74, 3. 1994. p.109-122.
- SÁNCHEZ, J. M. "Motivaciones individuales y acción colectiva". *Documentos de Economía*. Pamplona: Universidad de Navarra, 1993. p. 22-23.
- SHELL, A. "Cause related marketing: big risks, big potential". *Public Relations Journal*. Vol. 45. Núm. 7. 1989. p. 8-13.
- SHIMP, T.A ; STUART, E.W.; ENGLE, R.W. "A program of classical conditioning experiments testing variations in the conditioned stimulus and context". *Journal of Consumer Research*. Vol. 18. 1991. p. 1-12.
- SIMCIC, P.; VRIONI, A. "Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing: An Overview". *International Journal of Advertising. The Quarterly Review of Marketing Communications*, 20, 2. 2001. p. 207-222.

SORRIBAS, C. "Una propuesta de clarificación conceptual entre marketing con causa, marketing social y marketing social corporativo". *Investigación y marketing*. Núm. 94. Madrid: AEDEMO, 2007. p. 60-66.

SPEED, R.; THOMPSON, P. "Determinants of sports sponsorship response". *Academy of marketing Science Journal*. Vol. 28, Núm. 2. 2000. p. 227-238.

STIPP, H.; SCHIAVONE, N. P. "Modelling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image". *Journal of Advertising Research*. July/August, 1996. p. 22-28.

STRAHILEVITZ, M. "The Effect of Product Type and Donation Magnitude on Willingness to Pay More for a Charity-Linked Brand". *Journal of Consumer Psychology*, 8, 3. 1999. p. 215-241.

STRAHILEVITZ, M.; MYERS, J. G. "Donations to Charity as Purchase Incentives: How Well they work may depend on What you are trying to Sell". *Journal of Consumer Research*. Vol. 24, Núm. 4. 1998. p. 434-446.

THALER, R. H.; JOHNSON, E. J. "Gambling with the House Money and Trying to Break Even: The effects of Prior Outcomes on Risky Choice". *Management Science*, 36. 1990. p. 643-660.

TILL, B.; NOWAK, L. "Toward effective use of cause-related marketing alliances". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9, núm. 7. 2000. p. 472-484.

VAN DER BRINK, D.; PAUWELS, P. ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. "The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand royalty". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23, Núm. 1. 2006. p. 15-25.

VARADARAJAN, P.; MENON, A. "Cause Related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy". *Journal of Marketing*, 52, 3. 1988. p. 58-74.

VÁZQUEZ, J. L.; PLACER, J. L. (eds.). *I Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo*. León: Universidad de León, 18 y 19 de abril de 2002. p. 333-345.

WEBB, D. J.; MOHR, L. A. "A typology of consumer responses to cause related marketing: from skeptics to socially concerned". *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 17, núm. 2. 1998. p. 226-238.

WELSH, J. C. "Good cause, good business". *Harvard Business Review*, Vol. 77, Núm. 5. 1999. p. 21-24.

WIEBE, G. D. "Merchandising commodities and citizenship on Televisión". *Public Opinion Quarterly*, 15, 4. 1951. p. 679-691.

1.3-. Webgrafía

AENOR. [En líneas]. Madrid: AENOR, 2002. <<http://www.aenor.es>> [Consulta: 19 de mayo de 2009].

ALTERMARKETING. [En línea]. Barcelona: AlterCo, 2001. <<http://www.altermarketing.com>> [Consulta: 30 de octubre de 2008].

ARBORA & AUSONIA. *Colabora con la lucha contra el cáncer*. [En línea]. Madrid: Ausonia & Arбора, 2008. <<http://www.ausonia.es>> [Consulta: 2 de junio de 2009].

BULGARI. *Bulgari and Save the Children*. [En línea]. Bulgari, 2009. <<http://www.bulgari.com/125anniversary>> [Consulta: 15 de mayo de 2009].

COMITÉ DE ENLACE DE ONGD-UE. "Código de Conducta. Imágenes y mensajes a propósito del tercer mundo. Asamblea General del Comité de Enlace de las ONG europeas ante la CE". [En línea]. Bruselas: ONGD-UE, 1989. <<http://www.congde.org>> [Consulta: Junio de 2006].

CONE C., ROPER STARCH WORLDWIDE. *Cause-Related Marketing Trends Report*. [En línea]. Boston: Cone Communications, 1997. <<http://www.coneinc.com>> [Consulta: febrero de 2005].

CONE C.; ROPER STARCH WORLDWIDE. *The Evolution of Cause Branding*. [En línea]. Cone Boston: Cone Communications, 1999. <<http://www.coneinc.com>> [Consulta: febrero de 2005].

DANONE ESPAÑA. *Tú también puedes cambiar el mundo con una pequeña semilla*. [En línea]. Barcelona: Danone España, 2008. <<http://www.juntossembramosvida.com>> [Consulta: 2 de junio de 2009].

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. [En línea]. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2006. <<http://www.empresaysociedad.org>> [Consulta: 15 de octubre de 2008].

SAVE THE CHILDREN. *Bulgari announces initiative to support Rewrite the Future*. [En línea]. Save The Children, 2009. <<http://www.savethechildren.org>> [Consulta: 15 de mayo de 2009].

UNICEF. *Tarjetas Bancaja y Unicef*. [En línea]. Madrid: Unicef-Comité Español, 2006. <<http://www.unicef.es>> [Consulta: 15 de noviembre de 2008].

UNICEF. *Ikea y Unicef se unen a favor de la infancia*. [En línea]. Madrid: Unicef-Comité Español, 2006. <<http://www.unicef.es>> [Consulta: 15 de noviembre de 2008].

UNICEF. *UNICEF, Dodot y tú. Juntos podemos salvar vidas*. [En línea]. Madrid: Unicef-Comité Español, 2006. <<http://www.unicef.es>> [Consulta: 15 de noviembre de 2008].

UNICEF. *Alliance Development. Asset Inventory*. [Intranet]. Ginebra: Unicef Regional Office for Europe, 2007. [Consulta: 15 de noviembre de 2007].

1.4-. Jornadas, congresos y conferencias

HAYES, P. "Cause Related Marketing and consumer loyalty. What are companies doing and how does it work". *European Society for Opinion and Marketing Research*. Paris: Esomar, 1997.

MIRFIN, V.; MAWHINNEY, A. "Cause for Thought. The development of Cause Related Marketing in the UK". *International Journal of Market Research Society. Annual Conference*. UK, 2000.

OLARTE, C.; SACO, M.; REINARES, E. "Política de comunicación, implicación y respuesta del público: El caso de las organizaciones no gubernamentales". *XI Encuentro de Profesores de Marketing*. Valladolid, 1999.

ANEXOS

