
La omnicanalidad en las organizaciones no lucrativas: estado de la cuestión

- VANESSA MATO-SANTISO
- MARTA REY-GARCÍA
Universidad de A Coruña
- MARÍA JOSÉ SANZO-PÉREZ
Universidad de Oviedo

RESUMEN: Este trabajo analiza las implicaciones y los retos de la implantación de estrategias omnicanal en el sector no lucrativo, haciendo especial hincapié en los cambios detectados en la gestión de relaciones entre organizaciones no lucrativas y sus principales grupos de interés. En primer lugar, se repasan los factores coyunturales y estructurales que durante los últimos años han impactado de manera significativa en este sector. A continuación, se introduce el concepto de omnicanalidad, y se discuten las potenciales implicaciones y ventajas que las estrategias omnicanal suponen para las organizaciones no lucrativas a la hora de gestionar sus relaciones con donantes, voluntarios, beneficiarios y miembros. Para finalizar, se identifican los principales retos, tanto externos como internos, que estas organizaciones deben enfrentar para conseguir una implementación efectiva de la omnicanalidad.

PALABRAS CLAVE: *Omnicanalidad, organizaciones no lucrativas (ONLs), grupos de interés, gestión de relaciones, Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)*

ABSTRACT: This work analyzes the implications and challenges of the implementation of omnichannel strategies in the non-profit sector, with special emphasis on the changes detected in the relationship management between non-profit organizations and their key stakeholders. In the first place, the conjunctural and structural factors that have significantly impacted on the sector during the last years are revised. Next, the omnichannel concept is introduced, and the potential implications and advantages of omnichannel strategies for non-profit organizations when managing their relationships with donors, volunteers, beneficiaries and members are discussed. Finally, we identified the main challenges, both external and internal, that these organizations must face in order to achieve an effective implementation of omnichannel strategies.

KEYWORDS: *Omnichannel strategies, non-profit organizations (NPOs), stakeholders, relationship management, Information and Communication Technologies (ICTs)*

1. Introducción

El sector no lucrativo o tercer sector es clave para el desarrollo económico y social de nuestro país debido al número de organizaciones que aglutina, el número de personas beneficiarias de los servicios prestados, los fondos que atrae vía financiación pública y a través de donaciones privadas, el número de personas voluntarias que es capaz de movilizar, los empleos que genera, y la función de sensibilización y concienciación de los grandes retos sociales que asume. Antes del estallido de la crisis económica del 2008, este sector se encontraba en una etapa de fuerte expansión impulsado por el crecimiento de la economía y de los presupuestos públicos, lo que derivó en un incremento del estado del bienestar en España. Sin embargo, la última crisis golpeó fuerte e inesperadamente al sector no lucrativo en pleno proceso de desarrollo y transformación, pasando de ser capaz de atender la demanda de servicios existente en un ciclo expansivo, a actuar en un entorno cada vez más exigente con una demanda de servicios creciente y recursos —dinerarios y materiales— cada vez más escasos (PwC, 2013).

Según el estudio «El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis» (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015), las cifras —tanto de ingresos como gastos— que dejó esta crisis económica en el sector no lucrativo fueron devastadoras. Los ingresos en el año 2013 ascendieron a 14.470 millones de euros, lo que supuso un 14% menos que en el año de comienzo de la crisis (2008) y un 17,2% menos que en 2010. Esta reducción en los ingresos tuvo una consecuencia directa sobre los gastos del sector, que ascendieron a 13.919 millones de euros en el 2013, lo que supuso una caída del 10,3% desde 2008 y del 18,2% con respecto al año 2010. Es importante destacar que esta reducción de los gastos, como consecuencia de la caída en los ingresos, tuvo una repercusión directa sobre el número de servicios prestados y personas atendidas por las entidades no lucrativas. Todo ello, a pesar de que estas organizaciones trataron de mitigar los efectos de estos cambios llevando a cabo reestructuraciones internas para adaptarse a esta nueva situación.

Con el único objetivo de sobrevivir a este cambio de paradigma, y ante la fuerte caída de la financiación pública (pasando de un 61,3% del total de la financiación de las ONLs en 2008 a un 55,3% en 2013) y privada (pasando de un 23,9% en 2008 a un 19,4% del total en el año 2013), el sector no lucrativo ha tratado de diversificar sus fuentes de ingresos, y ha logrado, en términos generales, aumentar los ingresos

propios hasta un 47% entre 2008 y 2013 (pasando del 14,8% al 25,3% de la financiación total) gracias principalmente a las cuotas y aportaciones de personas socias y usuarias (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015).

Adicionalmente, los factores coyunturales —como puede ser la crisis económica— no son los únicos que han impactado, en mayor o menor medida, en la gestión de las organizaciones no lucrativas (ONLs) en la última década. Algunos factores estructurales, como los cambios socio-demográficos o la irrupción y desarrollo de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), han afectado también al día a día de estas entidades. Entre los cambios demográficos más destacados y más preocupantes en los últimos años se encuentran, por un lado, el envejecimiento de la población española —el número de personas que tienen 65 años o más en nuestro país ha pasado de un 16,4% en el año 2008 a un 18,7% en el 2016, es decir, se ha producido un incremento de 2,3 puntos porcentuales en apenas 8 años (INE, 2017)— y por otro lado, el incremento del número de refugiados en Europa. El aumento del número de personas que forman parte de colectivos vulnerables como las personas mayores o refugiados, se traduce tanto en un incremento de la demanda de servicios por parte de colectivos de beneficiarios tradicionales, como en la aparición de nuevos segmentos de vulnerabilidad.

Con respecto a las TICs y a la revolución digital, se han producido cambios sustanciales en la forma en que las personas y las organizaciones reciben y transmiten la información, y en cómo se comunican y se relacionan entre ellas; siendo los usuarios los que deciden qué datos desean conocer, en qué momento los desean conocer, y a través de qué canal. La digitalización no solo repercute en el ámbito empresarial o en los mercados, sino también en la sociedad en general. Sin embargo, cabe decir que estos cambios no se producen de forma homogénea, ya que mientras determinadas organizaciones o sectores están completamente inmersos en la digitalización, otros están excluidos o presentan una relación marginal con canales como el correo electrónico, páginas web o redes sociales, entre otros. El hecho de tener que adaptarse a estas nuevas tecnologías y mundo digital que nos rodea, supone un cambio en la gestión de las ONLs, e incluso en muchos casos, conlleva un cambio de estrategia necesario para su propia supervivencia (Cruz Roja Española, 2017).

Teniendo en cuenta la situación descrita, el objetivo de este trabajo es precisamente ilustrar cómo en el contexto de estos cambios coyunturales y estructurales —y en particular impulsada por las TICs y la transformación digital— la omniscanalidad, entendida como la integración de canales online y offline, se ha convertido en eje decisivo de las estrategias de gestión adoptadas por las organizaciones del sector no lucrativo o tercer sector para relacionarse con sus grupos de interés clave.

A lo largo de estas líneas, cuando hablamos del sector no lucrativo, estamos haciendo referencia a la definición de ‘Tercer sector’ incluida en los planes estratégicos del Tercer Sector y utilizada también en los anuarios de la Fundación Luis Vives: «*El Tercer Sector es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar*» (Fundación Luis Vives, 2012: 13). El sector no lucrativo o tercer sector está formado, en su mayor parte, por fundaciones, asociaciones, agrupaciones de las dos anteriores como federaciones o confederaciones, así como las llamadas entidades singulares —Cruz Roja Española, ONCE o Cáritas—.

2. Concepto de omnicanalidad: cómo surge, implicaciones y ventajas

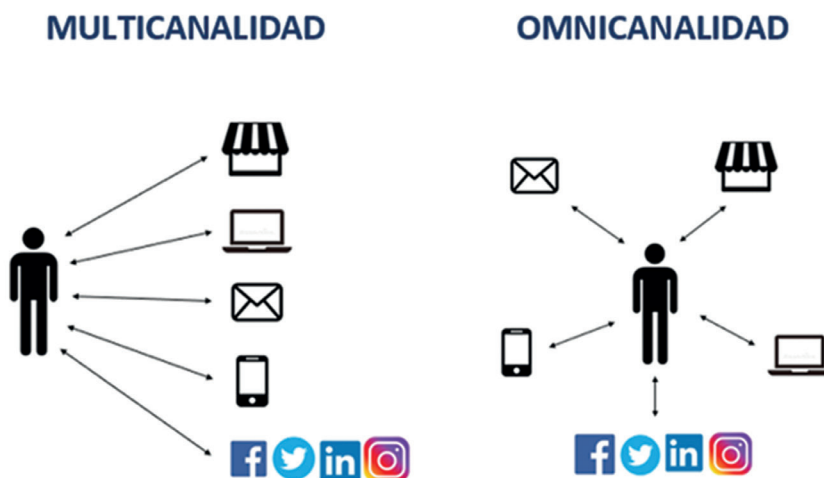
Con el auge de los nuevos canales digitales y móviles y la irrupción de redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, etc.), a partir del 2000 se empieza a hablar del concepto de ‘*multicanalidad*’ como la estrategia basada en la gestión y uso independientes de varios canales para la venta, tanto offline como online. Con la aplicación de estrategias multicanal, los objetivos y tratamiento de la información se ejecutan de forma autónoma por cada canal, y los datos no son compartidos entre distintos canales.

Sin embargo, recientemente hemos podido observar una transición hacia la ‘*omnicanalidad*’ —concepto que surge en 2012—, definida como la gestión conjunta y sinérgica de todos los canales y puntos de contacto disponibles con los grupos de interés (o *stakeholders*, en inglés) —los puntos de contacto o *touch points* son «interacciones cortas, unidireccionales o bidireccionales entre consumidores y organizaciones»— (Verhoef *et al.*, 2015: 176). En un escenario omnicanal, los diferentes canales interactúan entre sí y se usan indistintamente, los objetivos y gestión son conjuntos para todos los canales, y los datos y tratamiento de la información también es compartida —es decir, la omnicanalidad es el estadio máximo de la multicanalidad— (Rey *et al.*, 2017). A continuación, en la Figura 1, se puede apreciar gráficamente la diferencia entre ambos conceptos.

La omnicanalidad surge en el sector del retail como consecuencia de la revolución de las TICs y de la amplia variedad de recursos online disponibles, así como del uso que los consumidores hacen de todos estos medios. Hoy en día, los consumidores realizan distintas acciones como buscar información, identificar ofertas

disponibles, comparar entre distintos productos, buscar los precios más atractivos, efectuar la compra, hacer una devolución, o incluso tramitar alguna reclamación de forma indistinta a través de los diferentes canales (Verhoef *et al.*, 2015). La presencia cada vez mayor de dispositivos móviles y el uso ampliado de redes móviles como motores de comercio electrónico sirven como catalizadores para una experiencia combinada de compra online y offline. Los consumidores elegirán comprar aquellas marcas que mejor respondan a sus preferencias; y, a medida que la línea entre lo online y offline se vuelve borrosa, la estrategia omnicanal simplemente será la única forma de relación entre consumidores y marcas. Ya no será un diferenciador, sino lo que las marcas deben implementar para ser rentables y sobrevivir (PwC, 2015).

Figura 1. Diferencia entre los conceptos de multicanalidad y omnicanalidad



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de estrategias omnicanal por parte de una organización empresarial —bien del sector retail o de otro sector— tiene una serie de implicaciones con respecto a las relaciones que establecen con sus grupos de interés. En concreto, los consumidores o usuarios de una organización o marca que ha implementado la omnicanalidad se pueden beneficiar de las siguientes ventajas: 1) Amplio acceso a información: es posible consultar y comparar información relativa a productos o servicios, ofertas o promociones, precios, condiciones de compra, e incluso forma de entrega; 2) Incremento de las posibilidades de elegir: el consumidor puede seleccio-

nar entre una amplia variedad de marcas y productos, tanto a nivel nacional como internacional, muchos de ellos inalcanzables si no tuviéramos en cuenta los canales online; 3) Conveniencia: el consumidor puede efectuar cualquier acción —investigar, comprar, devolver, etc.— a través del canal que prefiera, en cualquier momento y desde cualquier lugar (Deloitte, 2014).

Por su parte, las organizaciones que implementan una estrategia omnicanal también cuentan con una serie de ventajas o beneficios, como pueden ser: 1) el crecimiento de las ventas de productos o prestación de servicios, captando a consumidores o usuarios a los que no podrían llegar sin la omnicanalidad; 2) asignar una función y uso diferente a los establecimientos físicos, usándolos por ejemplo para conseguir fidelizar a los consumidores o usuarios y aprovechar estos espacios para interactuar con los mismos; 3) recopilar y analizar toda la información de los consumidores a través de los distintos canales para obtener una imagen completa de los mismos y comprender mejor su comportamiento y preferencias; o 4) la reducción de costes de almacenamiento de productos minimizando las ineficiencias de las organizaciones que disponen de grandes inventarios, entre otras muchas ventajas (Deloitte, 2014; PwC, 2015).

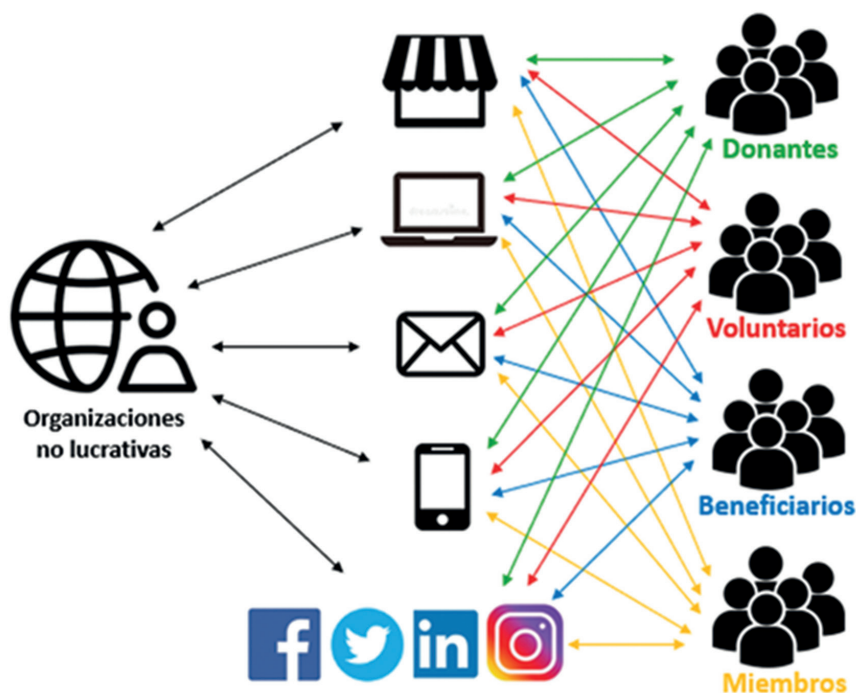
3. Omnicanalidad en el sector no lucrativo o tercer sector

Aunque la omnicanalidad empieza a tomar fuerza para tratar de resolver las necesidades planteadas en la relación o interacción de las empresas con sus consumidores, hasta el momento este concepto únicamente se está aplicando al sector retail, en el que se origina. No obstante, podría resultar interesante extender su aplicación a otros sectores relevantes como puede ser el sector no lucrativo.

En un primer momento, tratar de implementar estrategias omnicanal en el sector no lucrativo o tercer sector puede parecer una idea difícil de alcanzar, debido a que la omnicanalidad pone el foco en la relación entre empresas o marcas comerciales y sus clientes. Sin embargo, cabe destacar que la omnicanalidad podría suponer grandes ventajas para las ONLs a la hora de gestionar sus relaciones con sus grupos de interés. Las estrategias omnicanal podrían enfocar su atención no solo hacia el caso concreto de las relaciones empresa-cliente, sino también hacia otro tipo de relaciones, como pueden ser la relación entre una ONL y sus donantes, miembros, voluntarios, beneficiarios, entidades colaboradoras, etc. Teniendo esto en cuenta, definimos las *'estrategias omnicanal en el sector no lucrativo'* como aquellas estrategias de gestión adoptadas por las ONLs que implican la completa integración y perfecta coordinación de los canales online y offline, para lograr establecer relaciones más eficientes con sus grupos de interés más relevantes. La omnicanalidad así entendida puede coadyuvar a

reforzar la base social de las ONLs (fidelizando a los miembros existentes y atrayendo a otros nuevos), a captar más recursos (donaciones y voluntarios), a contribuir al cumplimiento de su misión de interés general (al perfeccionar las relaciones con sus beneficiarios), y a incrementar su transparencia y rendición de cuentas reforzando, en último término, su legitimidad ante la sociedad. A continuación, en la Figura 2, se representan gráficamente las estrategias omnicanal en el sector no lucrativo.

Figura 2. Estrategias omnicanal en el sector no lucrativo o tercer sector



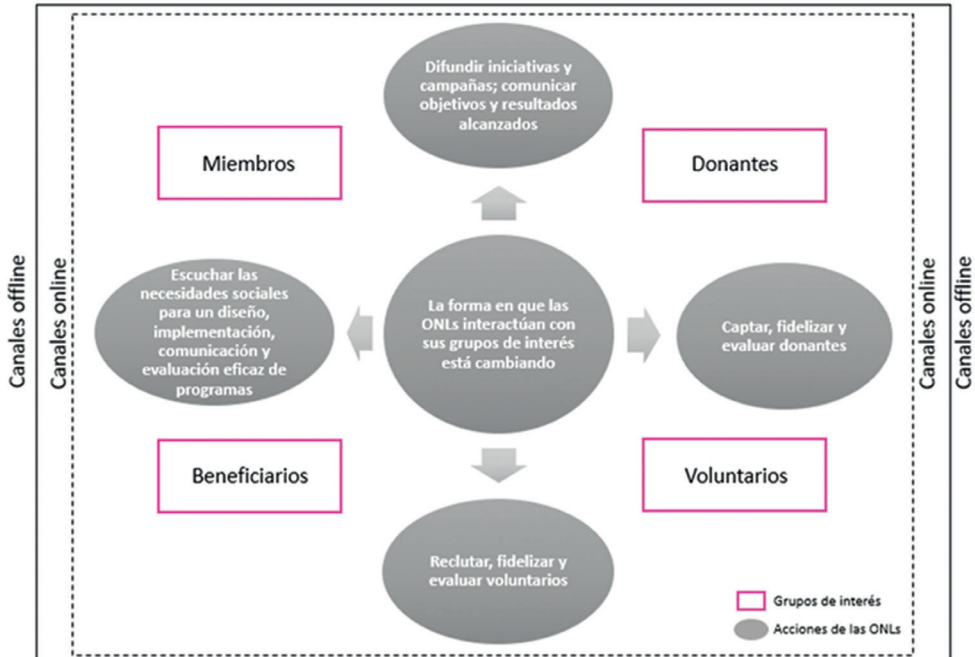
Fuente: Elaboración propia.

Las ONLs deberían establecer y gestionar las relaciones con sus grupos de interés clave de forma que vayan más allá de iniciativas instrumentales en el corto plazo —p.ej. la recaudación de fondos—. Gestionar relaciones a medio y largo plazo requiere de un compromiso con la mejora de la transparencia y rendición de cuentas, promoviendo activamente una interacción bidireccional y una comunicación fluida con sus principales *stakeholders* —donantes, voluntarios, beneficiarios, miembros, colaboradores, etc.— que redunde en un refuerzo de su reputación, legitimidad y

reconocimiento público (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015). En este sentido, las ONLs deberían llevar a cabo acciones como difundir contenido sobre lo que hacen y cómo lo hacen, promover iniciativas y próximas campañas, comunicar el cumplimiento de objetivos y los resultados alcanzados, reclutar voluntarios o captar fondos. Todo ello a través de distintos canales online (redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube o LinkedIn, aplicaciones móviles, blogs, email, páginas web, plataformas del tercer sector, entre otras) y offline (cara a cara, eventos presenciales, prensa, televisión, radio, etc.) de cara a garantizar que la información llegue a los grupos de interés clave de forma rápida y eficiente (ver Figura 3).

Consiguientemente, las TICs, y muy especialmente las redes sociales, se han vuelto esenciales para la gestión eficaz de la comunicación y las relaciones en cualquier organización, incluidas las entidades no lucrativas. Sin embargo, en muchos casos, debido a la falta de fondos, estas organizaciones no pueden permitirse nombrar a expertos en comunicación para gestionar eficazmente estas relaciones con los grupos de interés (Wiggill, 2014), y el personal interno no posee los conocimientos técnicos necesarios ni tiene tiempo disponible para encargarse de esta tarea.

Figura 3. Gestión omnicanal de relaciones entre ONLs y sus grupos de interés clave



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, vamos a profundizar en los distintos canales —online y offline— que utilizan las ONLs, en términos generales, para establecer y gestionar las relaciones con sus grupos de interés clave, entendiendo como *grupo de interés o stakeholder* «cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la organización» (Freeman, 1984: 46). En este trabajo, consideramos como grupos de interés clave a aquellos que son considerados como grupos más relevantes para las ONLs en el desarrollo de sus actividades diarias (Plataforma de ONG de Acción Social, 2015): los donantes (o financiadores), los voluntarios, los beneficiarios y los miembros (incluye socios y otros colaboradores con participación en el gobierno de la organización).

3.1. Donantes

Las redes sociales, y especialmente Facebook, son utilizadas principalmente para fortalecer las relaciones con los donantes o financiadores a través de la humanización de la marca y el fomento de la interacción social. La movilización de estas relaciones suele ser por motivos económicos, ya que las ONLs esperan que estas relaciones eventualmente contribuyan a aumentar sus ingresos de recaudación de fondos, recaudación que se ve facilitada por estrategias persuasivas en las redes (ver Figura 4). Por su parte, lo que buscan los donantes cuando se relacionan vía Facebook u otras redes sociales con las ONLs es principalmente obtener información actualizada de las mismas, más que la oportunidad en sí misma de interacción social (Lucas, 2017). También es necesario destacar el potencial de las redes sociales para reportar con absoluta transparencia, por ejemplo, mostrando a través de las mismas a los donantes lo que la organización hace con las donaciones financieras que recibe (Sisson, 2017).

Además de la utilización de redes sociales, las ONLs también utilizan el marketing directo por correo electrónico o *email* para atraer a donantes potenciales y convertirlos en donantes permanentes o recurrentes. Los donantes permanentes generan muchos más ingresos que los nuevos donantes, pero declinan a medida que va pasando el tiempo, por lo que es tan importante atraer constantemente a nuevos donantes como fidelizar y evaluar a los ya existentes. El marketing directo a través de *email*, si está adecuadamente diseñado, puede suponer un éxito en el incremento de la recaudación de fondos sin aumentar los costes. Las apelaciones enviadas por email suelen ser más efectivas generalmente cuando hacen referencia a desastres o catástrofes, así como a los esfuerzos de capacitación y limpieza posterior al desastre (Ryzhov *et al.*, 2016; Thomas *et al.*, 2015).

Por otra parte, las ONLs deberían utilizar su página web como canal para generar una imagen de marca específica con el fin de aumentar las intenciones de donar.

Huang y Ku (2016) demostraron que la información que proporciona una ONL a través de su página web tiene un impacto directo en la imagen de marca de la organización. De este modo, si la organización publica frecuentemente en su página web información relacionada con su gestión diaria, esto repercutirá en la imagen de la ONL dando una imagen de dinamismo, lo que contribuirá a un aumento de las intenciones de los visitantes web de donar dinero y tiempo, favoreciendo la captación y fidelización de donantes (Huang y Ku, 2016).

Figura 4. Ejemplo de campaña de recaudación de fondos para Cruz Roja Española a través de Facebook



Fuente: Canal de Facebook de Cruz Roja Española.

Recuperado de <<https://www.facebook.com/CruzRoja.es/>> (07/05/18)

Finalmente, cabe destacar la importancia de la comunicación bidireccional, que ayudaría a las ONLs a identificar posibles cambios o amenazas en su relación con un donante en particular, lo que podría traducirse en una mejora de la retención de donantes. El seguimiento offline de sus necesidades, particularmente durante el

tiempo transcurrido entre puntos de contacto offline (p.ej. eventos presenciales de una campaña), ayuda a escucharlos y fidelizarlos. Dado que muchos donantes consideran que las ONLs únicamente se ponen en contacto con ellos en caso de problemas o necesidad de más donaciones, una comunicación bidireccional y honesta, basada en la escucha activa de las opiniones e inquietudes de los donantes, puede hacer que la relación ONL-donante sea más satisfactoria a medio y largo plazo. En definitiva, la comunicación informal y personalizada con los donantes, a través de cualquier canal, mejora notablemente la relación con los mismos (Wiggill, 2014).

3.2. *Voluntarios*

La socialización, a través de múltiples formatos presenciales como reuniones de equipos de trabajo, presentaciones, eventos o talleres (es decir, canales offline), continúa siendo un medio efectivo para apoyar la captación, distribución y renovación del conocimiento con las que se puede lograr el compromiso de personas voluntarias. Otros canales offline más formales como boletines, publicidad y publicaciones también son utilizados especialmente para trasladar información y las iniciativas estratégicas de la organización (Hume y Hume, 2015).

Sin embargo, es necesario resaltar que las ONLs que usan Internet como canal para la captación de voluntarios tienen una mayor probabilidad de lograr un crecimiento organizacional a través del voluntariado que aquellas que no lo hacen (Eimhjellen, 2014). Además, estas organizaciones también tienen más probabilidades de celebrar reuniones internas de voluntarios y organizar otras actividades presenciales. Por lo tanto, Internet, lejos de reemplazar a las organizaciones tradicionales y a las actividades cara a cara, puede fortalecer su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, Internet juega un papel clave como canal de contacto con el nivel central de una organización, facilita la gestión de los comentarios de los voluntarios y el contacto con otras organizaciones. No obstante, a pesar de las ventajas que supone la utilización de Internet, las ONLs tienden a considerar que es menos útil, en comparación a otros canales, para el diálogo con los distintos voluntarios (Eimhjellen, 2014).

Las ONLs utilizan generalmente Internet como canal para fortalecer el compromiso de sus voluntarios (ver Figura 5). Los voluntarios que usan Internet para actividades de ocio tienen una menor probabilidad de estar comprometidos con su trabajo voluntario que aquellos que usan Internet para tareas relacionadas con el voluntariado (Emrich y Pierdzioch, 2016). Los voluntarios necesitan recabar información previamente a realizar las tareas que le fueron asignadas, como, por ejemplo, aprender cómo funciona internamente una ONL, averiguar si pueden llevarse bien con el personal y otros voluntarios, o conocer las condiciones y duración de las

tareas, lugar donde realizará el voluntariado, etc. Internet puede ayudar a organizar este proceso de búsqueda de manera eficiente, de modo que la probabilidad de insatisfacción por parte de los voluntarios disminuya y los vínculos con las organizaciones se fortalezcan. En definitiva, los voluntarios pueden usar Internet como un medio de bajo coste y fácilmente disponible que les ayuda a mejorar los procesos de comunicación y relación con las organizaciones, así como la toma de decisiones (Emrich y Pierdzioch, 2016).

Figura 5. Sección de captación de voluntarios en la página web de Cáritas Española



El itinerario del voluntario

Es un proceso educativo, dinámico y flexible, enmarcado en un trabajo de equipo y en comunidad, que garantice el adecuado cuidado y acompañamiento de cada persona.

Fuente: Página web de Cáritas Española.

Recuperado de <[https:// www.caritas.es/que-puedes-hacer-tu/hazte-voluntario/](https://www.caritas.es/que-puedes-hacer-tu/hazte-voluntario/)> (07/05/18)

3.3. Beneficiarios

Las ONLs son responsables de rendir cuentas ante múltiples grupos de interés. Sin embargo, la mayoría de ONLs tiende a rendir cuentas a supervisores y donantes, y en mucha menor medida a sus beneficiarios, aunque afirman que implementan mecanismos de consulta y participación relacionados con los mismos. Una de las principales razones de por qué los beneficiarios son los últimos en la cola de grupos

de interés, es porque las ONLs consideran que los beneficiarios tienen un impacto limitado en la toma de decisiones, así como en el rendimiento de las organizaciones. Si los beneficiarios se definen «como las personas que experimentan un cambio como resultado de la intervención de una ONL, el conocimiento sobre quiénes y cuántos son, junto con sus necesidades y expectativas, y el manejo adecuado de la relación con ellos son clave para una organización» (Rey-García *et al.*, 2017: 16). Los beneficiarios son el grupo de interés del cual depende, en último término, el cumplimiento de la misión de interés general de las ONLs y su legitimidad social. En este sentido, sería necesario que las ONLs se replanteen su estrategia de relación con respecto a sus beneficiarios y la sociedad en general.

El primer paso para que una ONL pueda establecer relación con sus beneficiarios a través de cualquier canal o mecanismo, y ofrecerles rendición de cuentas, es conocer sus necesidades para diseñar programas que las satisfagan. Una vez implementados estos programas, las ONLs no podrán medir adecuadamente su impacto, si antes no miden adecuadamente el número de beneficiarios atendidos y cómo se les presta servicios. Es pues necesario hacer especial hincapié en la importancia y la necesidad de ubicar a los beneficiarios en el centro de las estrategias y la actividad de las ONLs (Rey-García *et al.*, 2017).

Con respecto a los principales canales a través de los cuales las ONLs se relacionan con sus beneficiarios en la actualidad, se encuentran por ejemplo los eventos con causa. Los eventos con causa, que están creciendo en frecuencia y popularidad, son acontecimientos —offline u online— que «las organizaciones pueden utilizar para cumplir determinados objetivos, como identificar, interactuar y establecer relaciones con grupos de interés externos e internos» (Lyes *et al.*, 2016: 287). Estos eventos requieren importantes recursos y compromiso para garantizar que logren los objetivos deseados, y brindan a las ONLs la oportunidad de interactuar con distintos grupos de interés, pero especialmente permiten relacionarse, de manera relevante y significativa, con donantes y beneficiarios (Lyes *et al.*, 2016). Un ejemplo sería el ‘Día de la Banderita’ de Cruz Roja Española, que es una cita con el objetivo de recaudar fondos para una determinada causa (por ejemplo, apoyar a las personas refugiadas en Europa). El ‘Día de la Banderita’ cuenta con diversas actividades y con personalidades de distintos ámbitos como el deporte, el cine, la música o la cultura, que animan a los ciudadanos a colaborar con Cruz Roja a través de diferentes canales.

Otro de los canales que utilizan las ONLs en relación a los beneficiarios son los anuncios en medios offline (como televisión, radio, carteles, prensa, etc.). Las ONLs a menudo adaptan la aproximación a los beneficiarios en sus anuncios en función de la participación psicológica de los posibles donantes. Las imágenes de un beneficiario

triste ayudan a convencer a las personas menos involucradas de la gravedad de un problema, y despiertan emociones negativas que a su vez impulsan a estas personas a tomar medidas. Por lo tanto, las apelaciones caritativas con una imagen de una persona con una cara triste que lo necesita (Figura 6) pueden utilizarse para apuntar a aquellos que donan con poca frecuencia o que solo dan cuando se les pide (Cao y Jia, 2017).

Figura 6. Campaña de Médicos sin Fronteras «Seguir con vida»



Fuente: Página web de Médicos Sin Fronteras. Recuperado de <<https://www.msf.es/actualidad/siria/medicos-fronteras-presenta-seguirconvida-una-campana-la-lucha-los-civiles-que>> (07/05/18)

3.4. *Miembros*

Los miembros de las ONLs tienen una influencia significativa en la publicidad, pagada o no, de los medios tradicionales. Es decir, cuanto mayor sea el presupuesto y el círculo de membresía, mayor es la probabilidad de que la organización pueda obtener la atención pública en los periódicos. Las ONLs más pequeñas tienen una influencia limitada en la cobertura real de los medios, mientras que las organizaciones más grandes que cuentan con un número considerable de miembros tienen la capacidad de profesionalizar sus esfuerzos de relaciones públicas y recibir la recompensa de una publicidad aun más mediática. Aun así, generalmente la publicidad

en los medios de comunicación tradicionales constituye un fenómeno raro para la mayoría de las ONLs.

Con respecto a los canales que las ONLs prefieren utilizar para publicidad en los medios de comunicación, una gran mayoría tiene como objetivo aparecer en los periódicos (70% aproximadamente) y revistas (60%), seguidos por los eventos (51%). Esto significa que los periódicos continúan siendo percibidos como un canal de comunicación idóneo, que puede transmitir información detallada, que goza de una gran reputación entre los usuarios y que ofrece una amplia cobertura en toda la población (Helmig *et al.*, 2012).

En contraste con este papel tradicional, la transformación digital y las TICs están cambiando radicalmente el panorama. Los cambios tecnológicos amplían la gama de canales offline tradicionales tales como periódicos, revistas, películas, radio y televisión, para incluir canales como Internet (ver Figura 7), con su oferta de redes sociales, que respalda un sistema bidireccional idóneo para establecer relaciones con los *stakeholders*.

Figura 7. Sección de captación de miembros o socios en la página web de la Asociación Española contra el Cáncer (AECC)



Fuente: Página web de Asociación Española contra el Cáncer (AECC). Recuperado de <<https://www.aecc.es/es/colabora/hazte-socio>> (07/05/18)

El uso de Internet puede afectar positivamente la interacción cara a cara en las ONLs a través de una variedad de actividades sociales, culturales y organizacionales, y también favorece un mayor crecimiento en la membresía. Esto implica un efecto correctivo de la tecnología sobre las cifras decrecientes de membresía en muchas ONLs (Eimhjellen, 2014). Sin embargo, este efecto positivo que puede implicar el uso de Internet, sería mucho mayor si las organizaciones fueran capaces de aprovechar al máximo el potencial de interacción y diálogo que presentan las redes sociales. La mayoría de ellas no utilizan la comunicación a través de redes como Facebook de forma estratégica, con el fin de involucrar a los miembros y fomentar la interacción con los grupos de interés clave (Pavlovic *et al.*, 2014).

La Tabla 1 ofrece un resumen de los canales que usan las ONLs más frecuentemente para establecer relaciones e interactuar con sus grupos de interés más relevantes: donantes, voluntarios, beneficiarios y miembros.

Tabla 1. Canales más utilizados por las ONLs para interactuar con sus grupos de interés clave

Grupos de interés	Canales online	Canales offline
Donantes	Redes sociales (especialmente Facebook); página web; correo electrónico o <i>email</i>	Cara a cara; teléfono
Voluntarios	Buscadores de Internet (Google, Yahoo, Bing, etc.); redes, plataformas o consorcios de ONLs (POAS, Haces Falta, etc.); redes sociales; página web; correo electrónico o <i>email</i> ; boletines digitales o <i>newsletter</i>	Eventos; talleres; boletines; TV; radio
Beneficiarios	Páginas web	Eventos con causa; TV; radio; prensa escrita; cartelería
Miembros	Páginas web; redes sociales	Cara a cara; prensa escrita; eventos con causa; TV; radio

Fuente: elaboración propia

4. Principales retos en la implantación de estrategias omnicanal en el sector no lucrativo

Actualmente, la mayoría de ONLs combinan distintos canales —online y offline— para establecer contacto con sus *stakeholders* con el fin de llevar a cabo diferentes acciones como captar fondos o voluntarios, rendir cuentas, difundir campañas y resultados alcanzados, entre otras. Se encuentran, por tanto, en un estadio multi-canal de la gestión de relaciones con sus grupos de interés. La omnicanalidad ya es

una realidad en el sector retail, y probablemente sea una tendencia a medio plazo en el sector no lucrativo. De cualquier forma, lo que sí está claro es que, si el sector sigue esa tendencia, la implantación de estrategias omnicanal en las ONLs supondrá enfrentarse a algunos retos y dificultades.

Según un estudio sobre el presente y el futuro del tercer sector social en un entorno de crisis, llevado a cabo en el año 2013 por la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), Fundación La Caixa y el Instituto de Innovación Social de ESADE, el sector no lucrativo debe hacer frente a una necesaria transformación en diferentes dimensiones, así como superar un conjunto de retos a futuro, entre los que destacan los siguientes (PwC, 2013):

1. **Flexibilidad y rápida capacidad de adaptación a los cambios**, ya que, debido a la situación del sector no lucrativo tras la última crisis económica, las ONLs deberían contar con una estrategia ágil que les permita dar una respuesta rápida ante los posibles cambios que puedan surgir.
2. **Cambios en la estructura de financiación**, lo que implica una menor dependencia de la financiación pública y un incremento de la financiación privada y propia (es decir, fomentar las donaciones privadas, y la recaudación a través de la venta de bienes o servicios —*charity retailing* o venta minorista con fines de interés general—).
3. **Orientación hacia una mayor rendición de cuentas a los grupos de interés y medición de los resultados**, dando respuesta así a las exigencias de los financiadores y de la sociedad en general sobre la necesidad de una mayor transparencia y medición de impacto.
4. **Establecimiento de relaciones de colaboración con otras entidades, tanto del mismo sector como públicas o empresariales**, para lograr una mayor influencia, eficiencia e impacto del sector no lucrativo en la sociedad en general.
5. **Nuevas formas de relación con la sociedad civil**, debido al incremento de la demanda de servicios y de personas vulnerables a las que atender, unido a la reducción en la financiación pública; por ejemplo, fomentando sus contribuciones para afrontar el nuevo contexto, o promoviendo una participación más activa de los beneficiarios en sus proyectos.

La mayoría de los retos de carácter externo a los que acabamos de referirnos pueden ser afrontados por las ONLs de forma más eficiente y eficaz a través de la implantación de una estrategia omnicanal. Ahora bien, ello requiere identificar y resolver previamente algunos retos adicionales, de carácter interno, inherentes al propio con-

cepto de omnicanalidad. Al igual que en el sector minorista, las ONLs también tienen que hacer frente a una serie de condiciones o factores clave organizacionales para el éxito en la implantación de estrategias omnicanal, entre las que podemos destacar tres.

La primera de ellas consiste en implementar una **infraestructura tecnológica mejorada** en la organización. Esto incluye la creación de redes y avances de comunicación, como pueden ser los servicios basados en la ubicación para poder prestar ayuda y servicios a los beneficiarios desde el lugar en el que se encuentren; aplicaciones sofisticadas que permitan obtener información detallada y realizar distintas acciones a través de las mismas, gestión de una comunicación bidireccional a través de distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr, LinkedIn, Instagram, etc.), fomentando la captación y fidelización de donantes y voluntarios, y una participación activa por parte de la sociedad.

La segunda condición clave para el éxito de las estrategias omnicanal es una **gestión adecuada de las altas expectativas de los grupos de interés**. Es decir, los distintos grupos de interés (donantes, voluntarios, beneficiarios, etc.) demandan «lo mejor de ambos mundos —online y offline— en ambos mundos». Para satisfacerlas, las ONLs tienen que ofrecer la posibilidad de realizar cualquier acción a través de cualquier canal indistintamente, de tal forma que los *stakeholders* no perciban ninguna diferencia en sus relaciones con la organización dependiendo del canal que utilicen. Para ello, sería necesario analizar en profundidad a cada uno de los grupos de interés para conocer cuál es la combinación de canales concreta que demanda cada grupo, ya que no todos tienen por qué utilizar todos los canales. Esto es algo difícil de conseguir, pero una vez implementado, esto podría suponer una ventaja para la organización, pudiendo difundir campañas que lleguen a un mayor número de personas, obtener un número más elevado de donaciones recurrentes o contar con una mayor cifra de voluntarios comprometidos, al estar poniendo a disposición de los *stakeholders* varios canales para la realización de todas estas acciones.

Por último, también es necesaria una **buena disposición y esfuerzo por parte de la organización para fomentar un comportamiento omnicanal**. Para adoptar una estrategia omnicanal, las ONLs necesitan tener una serie de características que muchas de ellas todavía no tienen efectivamente adoptadas, incluida una cultura corporativa que contemple la completa integración de canales online y offline; el desarrollo de conceptos, herramientas y aplicaciones innovadoras y convincentes para la transición entre distintos canales; e incluso políticas que permitan la unificación de los ecosistemas online y offline como un sistema único de comunicación y de gestión de relaciones con sus grupos de interés más relevantes (PwC, 2015).

5. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Factores coyunturales como la última crisis económica del 2008, y otros estructurales como los cambios socio-demográficos y la irrupción de las nuevas TICs redundan en un nuevo paradigma para el sector no lucrativo, en el que su forma de relacionarse con sus grupos de interés está cambiando. Este trabajo supone una primera aproximación al potencial que supone la utilización de estrategias omnicanal por las ONLs para la gestión de relaciones con grupos tan relevantes para su día a día y su sostenibilidad futura como pueden ser los donantes, voluntarios, beneficiarios o miembros.

La aplicación de estrategias omnicanal puede traducirse en ventajas para las ONLs y sus *stakeholders* clave, dando lugar a relaciones mucho más eficientes y mutuamente beneficiosas en el medio y largo plazo. Por un lado, las ONLs podrían obtener ventajas como captar más fondos recurrentes, reclutar un mayor número de voluntarios comprometidos, ser más transparentes y reportar sobre objetivos y resultados alcanzados —mejorando así su reputación—, alcanzar una mayor difusión de iniciativas y campañas, conseguir una implicación más proactiva por parte de la sociedad en general, e incluso mejorar en sus tareas de sensibilización y concienciación. Por otro lado, con la omniscanalidad los grupos de interés consiguen un amplio acceso a información y una mayor rendición de cuentas por parte de las ONLs, un incremento de las posibilidades de elegir adecuadamente qué acciones desean llevar a cabo —donar, colaborar, recibir una prestación de servicios— y a través de qué canal desean hacerlo, mayor comodidad, o la posibilidad de poder establecer y mantener un diálogo activo con las ONLs a través de distintos medios —online y offline—, mostrando opiniones y haciendo los comentarios que estimen oportunos; entre otras muchas ventajas.

Para optimizar todas las ventajas anteriormente descritas para ambas partes —ONL y *stakeholders*—, se ha detectado la necesidad de investigar en mayor profundidad qué canales están utilizando y desearían utilizar los distintos grupos de interés, así como qué contenidos e información demandan de las ONLs. De esta forma, las entidades no lucrativas se centrarían en proporcionar lo que quieren los distintos grupos de interés a través del canal que desean, suponiendo esto un incentivo para implementar una estrategia omnicanal que integre todos los canales gestionados por la ONL de forma coordinada.

Sin embargo, la implantación de estrategias omnicanal en el sector no lucrativo o tercer sector también implica enfrentarse a diversos retos de gestión, tanto externos como internos. En primer lugar, supone flexibilidad y rápida capacidad de adaptación a los cambios. En segundo lugar, cambios en la estructura de financia-

ción logrando una mayor independencia económica. En tercer lugar, adoptar una orientación hacia una mayor rendición de cuentas a los *stakeholders* y medición de los resultados, así como establecer relaciones de colaboración entre distintas entidades. En cuarto lugar, fomentar una participación ciudadana activa para afrontar nuevas situaciones y problemas. Y finalmente, a un nivel interno, las ONLs también deberán implementar una infraestructura tecnológica mejorada en la organización y tener buena disposición para fomentar un comportamiento omnicanal en la gestión de sus relaciones.

Además, cabe destacar que en el sector no lucrativo confluyen organizaciones muy heterogéneas, es decir, organizaciones muy diversas en cuanto a su tamaño, nivel de financiación, número de socios o miembros, misión, recursos disponibles, número de personas atendidas, etc., lo que supone que cada uno de los retos descritos anteriormente afectará a cada ONL de una forma diferente, y cada organización deberá emprender distintas estrategias y acciones para hacer frente a estos desafíos (PwC, 2013).

A lo largo de este trabajo se han identificado los canales más utilizados por las ONLs para interactuar con sus *stakeholders*, pero no podemos concluir si se ha implementado o no la omnicanalidad en el sector no lucrativo, debido a que la literatura académica e informes del sector no han abordado esta temática concreta hasta el momento, lo que supone una brecha de investigación interesante para abordar en futuras líneas de investigación.

Es necesario destacar que la implantación de estrategias omnicanal en el sector no lucrativo no implica la sustitución del uso de unos canales por otros, ni mucho menos el paso de los canales offline o tradicionales a los canales online. Antes bien, la omnicanalidad supone que las acciones llevadas a cabo por las organizaciones sean transversales a los canales, consiguiendo una completa integración de todos los canales, y que los grupos de interés interactúen a través de los mismos indistintamente. Acciones como donar, colaborar, solicitar algún servicio o ayuda, o participar como voluntario pueden ser iniciadas en un canal y continuadas en otro, dado que la información asociada al proceso y la ejecución de la acción es independiente del canal que se utilice en un momento dado.

Para que esto sea posible, la información generada a partir de las interacciones de los distintos *stakeholders* (donantes, voluntarios, beneficiarios, etc.) con los diferentes canales debe ser capturada y gestionada integralmente para que, una vez el contacto se haya realizado, la gestión de la interacción se lleve a cabo de forma independiente y transversal a cualquier canal (Deloitte, 2016). Para una implementación efectiva de la estrategia omnicanal, es fundamental la existencia de un objetivo (u objetivos) co-

mún (o comunes) a todos los canales, una gestión integral, compartir todos los datos y analizarlos conjuntamente, y conseguir una comunicación bidireccional real entre cada ONL y sus grupos de interés, sea cual sea el canal utilizado en cada momento.

Para finalizar, es necesario destacar que además de poner el foco en analizar la existencia de estrategias omnicanal en las ONLs, del presente trabajo se podrían derivar múltiples líneas de investigación futuras. Por ejemplo, se podría analizar la omnicanalidad como impulsora de muchos otros factores, como pueden ser la transparencia y la rendición de cuentas —esta última entendida como una opción estratégica para las ONLs— (Sanzo *et al.*, 2017), o la innovación, entre otras. Además, sería interesante estudiar las consecuencias o el impacto que puede tener la implantación de una estrategia omnicanal en los resultados alcanzados por las ONLs (incremento de donaciones recurrentes, incremento del número de voluntarios comprometidos o de socios estables, número de personas atendidas, nivel de satisfacción de los *stakeholders*, etc.).

BIBLIOGRAFÍA

- CAO, X., & JIA, L. (2017). The Effects of the Facial Expression of Beneficiaries in Charity Appeals and Psychological Involvement on Donation Intentions: Evidence from an Online Experiment. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 457-473.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA (2017). La vulnerabilidad social y la exclusión digital de las personas atendidas. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20171219%20Bolet%20C3%ADn%2015%20Brecha%20digital%20Cruz%20Roja.pdf> (17/04/18).
- DELOITTE (2014). The omnichannel opportunity: unlocking the power of the connected consumer. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf> (18/04/18).
- DELOITTE (2016). En la búsqueda de la omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf> (30/04/18).
- EIMHJELLEN, I. (2014). Internet Communication: Does It Strengthen Local Voluntary Organizations? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 890-909.
- EMRICH, E., & PIERDZIOCH, C. (2016). The Internet and the Commitment of Volunteers: Empirical Evidence for the Red Cross. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 1-18.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. 1984. Boston: Pitman.
- FUNDACIÓN LUIS VIVES (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2012*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- HELMIG, B., SPRAUL, K., & TREMP, K. (2012). Replication Studies in Nonprofit Research: A Generalization and Extension of Findings Regarding the Media Publicity of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 360-385.
- HUANG, S., & KU, H. (2016). Brand Image Management for Nonprofit Organizations: Exploring the Relationships Between Websites, Brand Images and Donations. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(1), 80-96.

- HUME, C., & HUME, M. (2015). The critical role of internal marketing in knowledge management in not-for-profit organisations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(1), 23-47.
- INE (2017). España en cifras 2017. Recuperado de <http://www.ine.es/prodyser/espacifras/2017/index.html#2> (17/04/18).
- LUCAS, E. (2017). Reinventing the rattling tin: How UK charities use Facebook in fundraising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(2).
- LYES, A., PALAKSHAPPA, N., & BULMER, S. (2016). Cause-related events: fulfilling the objectives of social partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(4), 286-301.
- PAVLOVIC, J., LALIC, D., & DJURASKOVIC, D. (2014). Communication of Non-Governmental Organizations via Facebook Social Network. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25(2), 186-193.
- PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL (2015). El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis. Recuperado de http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf (28/04/18).
- PwC (2013). Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector.pdf> (15/04/18).
- PwC (2015). The 2015 Global Omnichannel Retail Index: The future of shopping has arrived. Recuperado de <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2015-global-omnichannel-retail-index.pdf> (17/04/18).
- REY-GARCÍA, M., LIROLA-WALTON, E. & MATO-SANTISO, V. (2017). «La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal». En Trespalacios Gutiérrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (eds.): *Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor*, pp. 297-320. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo.
- RYZHOV, I., HAN, B., & BRADIC, J. (2016). Cultivating Disaster Donors Using Data Analytics. *Management Science*, 62(3), 849-866.
- SANZO-PÉREZ, M. J., REY-GARCIA, M., & ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. (2017). The drivers of voluntary transparency in nonprofits: Professionalization and partnerships with firms as determinants. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1595-1621.
- SISSON, D. C. (2017). Control mutuality, social media, and organization-public relationships: A study of local animal welfare organizations' donors. *Public Relations Review*, 43(1), 179-189.
- THOMAS, S. A., FENG, S., & KRISHNAN, T. V. (2015). To retain? To upgrade? The effects of direct mail on regular donation behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 32(1), 48-63.
- VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., & INMAN, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, vol.91, n.º 2, pp.174-181.
- WIGGILL, M. N. (2014). Donor relationship management practices in the South African non-profit sector. *Public Relations Review*, 40(2), 278-285.