

CAPÍTULO 14:

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GESTIÓN OMNICANAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR: EL CASO DE CRUZ ROJA ESPAÑOLA

Tutoras: Marta Rey-García; María José Sanzo-Pérez

Universidade da Coruña (España); Universidad de Oviedo (España)

Alumna: Vanessa Mato-Santiso

Universidade da Coruña (España)

RESUMEN: La manera en que las organizaciones no lucrativas se gobiernan, gestionan sus actividades y se relacionan con sus grupos de interés está cambiando. Ello se debe principalmente a la irrupción de las nuevas tecnologías digitales y redes sociales en el día a día de estas organizaciones. La relación con los grupos de interés relevantes cambia de formato: ya no se establece una relación unidireccional, sino que la tecnología aporta multidireccionalidad. Ante esto, es imprescindible que las organizaciones del Tercer Sector se adapten a este nuevo cambio de paradigma para lograr sus fines y objetivos, adoptando una estrategia omnicanal. En particular, Cruz Roja Española puso en marcha su Plan de Sistemas y Plan Digital 2018-2021, centrado en dar respuesta a la transformación tecnológica y evolución digital que requiere la entidad, no solo desde el punto de vista de la provisión de servicios, sino también desde la perspectiva de llevar a cabo su actividad de forma más rápida y sencilla, con eficiencia y eficacia. El objetivo principal de este estudio de caso es el de analizar el proceso de transformación digital y gestión omnicanal llevado a cabo por Cruz Roja Española para mejorar las relaciones con sus grupos de interés más relevantes (como los donantes, voluntarios, beneficiarios, socios, y otros colaboradores) y contextualizarlos en el marco de la era digital.

ABSTRACT: The way non-profit organizations govern themselves, manage their activities and interact with their stakeholders is changing. This is mainly due to the emergence of new digital technologies and social media on the daily lives of these organizations. The relationship with the key stakeholders changes the format: a one-way relationship is not established, but the technology provides multidirectional. Given this context, it is essential that Third Sector organizations adapt to this new paradigm shift in order to achieve their goals and objectives, adopting an omni-channel strategy. In particular, Spanish Red Cross launched its Systems and Digital Plan 2018-2021, focused on responding to the technological transformation and digital evolution that the entity requires, not only from the point of view of the service provision, but also from the perspective of carrying out its activity more quickly and easily, with efficiency and effectiveness. The main objective of this case study is to analyze the process of digital transformation and omni-channel management carried out by the Spanish Red Cross to improve the relationships with relevant stakeholders (such as donors, volunteers, beneficiaries, partners, and other collaborators) and contextualize them within the framework of the digital era.

1. INTRODUCCIÓN

Cruz Roja Española es parte de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, cuyo objetivo es aliviar el sufrimiento humano a través de la asistencia inmediata de acuerdo con cada situación particular. La idea contemporánea del derecho a la ayuda humanitaria, se origina en el fundador de la Cruz Roja, Henry Dunant. En su obra Memoria de Solferino (1862), muestra el horror de la matanza que vio en 1859 durante la Batalla de Solferino, donde apenas existía la atención médica de los heridos y enfermos. Dada esta escena apocalíptica, improvisó un hospital en la iglesia de Castiglione para tratar a los heridos, actuando las mujeres de la ciudad como voluntarias que asistieron con los materiales disponibles y medios improvisados.

A lo largo del tiempo, esta organización siempre se ha adaptado constantemente a las necesidades y problemas sociales cambiantes. Hoy en día, el objetivo principal de esta institución es proporcionar respuestas integrales a las necesidades de las personas vulnerables, con una perspectiva de desarrollo humano. Su misión es estar más cerca de las personas vulnerables a nivel nacional e internacional a través de acciones integradas, realizadas por voluntarios y con amplia participación social.

Cruz Roja Española es una organización humanitaria y voluntaria que opera bajo la protección del Gobierno de España y el Alto Patronato del Rey de España. Fundada el 6 de julio de 1864, bajo los auspicios de la Orden Hospitalaria de San Juan de Jerusalén, se declara como una "Entidad de servicios públicos" con derecho a exenciones fiscales disponibles para organizaciones sin fines de lucro en España. Actualmente, Cruz Roja Española cuenta con alrededor de 205.626 voluntarios especializados y el trabajo de más de 12.839 profesionales remunerados, y también con el apoyo de más de 1.352.372 socios para cumplir sus objetivos.

Las acciones llevadas a cabo por Cruz Roja Española se centran principalmente en la atención a personas vulnerables: personas en situación de extrema vulnerabilidad, inmigrantes, personas solicitantes de asilo y refugiadas, personas reclusas y exreclusas, mujeres con dificultades sociales, niños y jóvenes con problemas sociales, personas mayores dependientes, personas con discapacidad, personas afectadas por el VIH/SIDA, personas afectadas por enfermedades mentales, restablecimiento del contacto familiar, así como otros colectivos. Además, cabe destacar que Cruz Roja Española desarrolla su labor en ámbitos muy diversos como juventud, cooperación internacional, salud, medio ambiente, socorros y emergencias, difusión de principios y valores, voluntariado y participación, desarrollo local, calidad, sistemas de información, asuntos legales, servicios de prevención, y también realiza estudios y proyectos de innovación social (Cruz Roja Española, 2018).

Con respecto a las principales campañas de Cruz Roja Española, destacan las siguientes: 1) **El balance más positivo**, campaña que consiste en la elaboración de una guía que orienta a trabajadores y empresas sobre cómo equilibrar la vida personal y la vida laboral, así como las ventajas que esto supone para ambos; 2) **#NoMásArmasNucleares**, que lucha a favor de la prohibición de armas nucleares; 3) **#ImágenesSinDerechos**, que pretende fomentar la difusión de imágenes libres de derechos para poner el foco en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como única herramienta para acabar con las desigualdades, injusticias sociales y violación de derechos humanos; 4) **#BuenTrato**, cuyo objetivo es erradicar el trato inadecuado hacia las personas mayores (falta de respeto, restricciones de libertad, etc.); 5) **#Dexpresionismo**, corriente artística con la que se pretende dar voz y visibilidad a una enfermedad mental como la depresión y a las personas que la sufren; 6) **#BrothersAcrossBorders**, película interactiva basada en historias reales de personas refugiadas sirias en Turquía con el fin de concienciar a los más jóvenes para que ayuden a sus semejantes; 7) **#DesafíoMás45**, personas mayores de 45 años participantes del Plan de Empleo muestran en las redes sociales todo lo que tienen que aportar en el mercado laboral; entre otros programas y campañas relevantes (Cruz Roja Española, 2019).

Capítulo 14: *Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española*

Además, esta organización cuenta con el apoyo de una amplia red de entidades colaboradoras a través de distintas formas: empresas colaboradoras, donantes y socias. Entre las entidades colaboradoras destacan firmas como Inditex, Bankia, Naturgy, Lotería Nacional, Airbus, Repsol, El Corte Inglés o Ferrovial, entre otras. Cruz Roja Española ha implementado diferentes tipos de colaboraciones con estas organizaciones, por ejemplo, a través de la participación en el logro de los resultados de un proyecto o un área de acción específica, donaciones, proporcionar apoyo para un Plan de integración laboral (a través de capacitación, reclutamiento o asignación de espacios gratuitos), membresías, etc. Además, algunas entidades colaboran con Cruz Roja contratando sus cursos de capacitación, comprando en la Tienda de Cruz Roja o comercializando los boletos de la Lotería del Sorteo del Oro, que es la única lotería anual que entrega sus premios en lingotes de oro, y son los propios voluntarios de Cruz Roja quienes se encargan principalmente de vender los boletos en las calles (Rey-García et al., 2013).

Finalmente, con respecto al presupuesto anual, del total de ingresos obtenidos por Cruz Roja Española en el año 2018 (680.021.000 euros), solamente un 36% proceden de dinero público, y el resto de ingresos recaudados provienen de fuentes privadas (donaciones, cuotas de socios, venta y prestación de servicios, sorteos, etc.). Los socios han contribuido con más de 140 millones de euros y se han vendido más de 55 millones de euros a través de distintos sorteos, entre los que destaca el Sorteo del Oro de la Cruz Roja (34.437.680€). En 2018, gracias a las contribuciones de los donantes, la entidad pudo ayudar a aquellas personas que se encontraban en una situación más vulnerable, obteniendo 31.419.000 € a través de donaciones privadas y 246.939.000 € a través de subvenciones públicas. Además, en 2018 el valor total de la captación de recursos ha ascendido a más de 202 millones de euros (Cruz Roja Española, 2018).

2. DESARROLLO DEL CASO

En esta sección se procederá a desarrollar el caso de estudio objeto de análisis, de cara a plantear posteriormente algunas preguntas o cuestiones para la discusión. En primer lugar, definiremos qué es la omnicanalidad, cómo surge, y cuáles son las principales diferencias con respecto al concepto de multicanalidad. En segundo lugar, describiremos cuáles son los canales de difusión (offline y online) utilizados por Cruz Roja Española. Y finalmente, centraremos la discusión en la transformación digital y gestión omnicanal llevada a cabo por esta organización no lucrativa.

¿Qué es la omnicanalidad?

Hoy en día, la multicanalidad, entendida como la oferta de múltiples canales por parte de una organización, ya no es suficiente al no tener en cuenta la experiencia del cliente cuando utiliza los distintos canales. En un contexto multicanal, el cliente percibe diferencias notables entre los distintos canales, debido a que la gestión y objetivos son independientes, los datos e información no se comparten, los canales están separados y no interactúan entre sí, y la comunicación es únicamente bidireccional. Esto conduce a una situación de incomodidad y descontento para el cliente, al no tener en cuenta sus preferencias y al condicionar la adopción de un canal específico para realizar una determinada acción. Por tanto, la multicanalidad ha ido evolucionando hacia la omnicanalidad para conseguir que el cliente experimente una interacción homogénea con independencia del canal que utilice (Deloitte, 2016).

El concepto de ‘*omnicanalidad*’ surge en el sector minorista como consecuencia de la revolución de las tecnologías digitales y de la amplia variedad de recursos online disponibles, así como del uso que los consumidores hacen de todos estos medios. La creciente adopción de dispositivos móviles, servicios basados en la ubicación y redes sociales son los principales responsables del avance hacia una integración omnicanal (Mirsch et al., 2016). Las personas realizan distintas acciones como buscar información, identificar ofertas disponibles, comparar productos, buscar los precios más atractivos,

Capítulo 14: Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española

efectuar la compra, hacer una devolución, o incluso tramitar reclamaciones a través de los diferentes canales (Verhoef et al., 2015). Con este nuevo cambio de paradigma, las personas únicamente interactuarán con aquellas organizaciones que mejor respondan a sus preferencias de canal. Además, a medida que la línea entre lo online y offline se vuelve borrosa, la omnicanalidad será la única forma de relación posible entre las organizaciones y sus grupos de interés (PwC, 2015).

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de CRUZ ROJA ESPAÑOLA



Fuente: <https://www2.cruzroja.es/>

La omnicanalidad consiste en la integración y gestión conjunta de todos los canales y puntos de contacto puestos a disposición de los clientes o demás grupos de interés (o *stakeholders*, en inglés) (Verhoef et al., 2015). En un escenario omnicanal, los diferentes canales interactúan entre sí y se utilizan de forma simultánea, indistinta e ininterrumpida, los objetivos y gestión son conjuntos para todos los canales, y los datos y tratamiento de la información también es compartida. Además, la comunicación puede ser de cualquier tipo, y no necesariamente bidireccional (por ejemplo, el cliente puede comenzar una acción a través de un canal, y terminarla a través de otro distinto). Es decir, la omnicanalidad es el estadio máximo de la multicanalidad (Rey et al., 2017).

Un ecosistema omnicanal que logre integrar perfectamente los canales online y offline puede mejorar tanto los resultados para la organización, como la experiencia de compra del cliente. Aunque la correcta implantación de un sistema omnicanal supone un reto para el minorista, debido a la elevada complejidad tanto desde el punto de vista funcional como tecnológico. Es posible lograr una implantación omnicanal exitosa si se llevan a cabo las siguientes tareas: identificar los canales de contacto con el cliente, definir objetivos específicos que sean beneficiosos para la organización, pero también para el cliente, establecer los procesos a seguir para la consecución de dichos objetivos, estimar los resultados que se pretenden alcanzar, además de una adecuada gestión del cambio de un entorno multi a omnicanal (Deloitte, 2016).

A continuación, en la Figura 2, se puede apreciar gráficamente las diferencias entre los conceptos de multi y omnicanalidad.

Figura 2. Principales diferencias entre multicanalidad y omnicanalidad

Multicanalidad	Omnicanalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiples canales • Los objetivos y gestión son independientes por canal • Los datos no son compartidos entre distintos canales • La integración no es posible entre canales • Comunicación bidireccional 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso simultáneo de múltiples canales • Los objetivos y gestión son comunes para todos los canales y herramientas • Los datos son compartidos y conjuntamente analizados para todos los canales • Completa integración entre todos los canales • Comunicación de cualquier tipo

Fuente: Elaboración propia a partir de Verhoef et al. (2015) y Mirsch et al. (2016)

Canales de difusión utilizados por Cruz Roja Española

En la mayoría de los casos, las organizaciones del Tercer Sector tienen que usar los canales online (páginas web, redes sociales, etc.) como una alternativa para comunicarse con el público en general y llevar a cabo sus acciones de difusión porque no reciben suficiente atención por parte de algunos medios tradicionales. Nah (2010) demostró que las organizaciones con más recursos económicos, integradas localmente y con un mayor número de empleados y voluntarios tienden a recibir más cobertura en los periódicos y canales offline. Además, la mayoría de las entidades no lucrativas piensan que la publicidad en televisión o radio para comunicarse con la sociedad resulta costosa y no es rentable. Pues bien, en el caso de Cruz Roja Española, al tratarse de una organización no lucrativa de gran tamaño y de presencia internacional, además de utilizar los canales online cada vez de una forma más intensiva, está presente también en los canales más tradicionales como prensa, televisión o radio. Sin embargo, es necesario resaltar que su presencia en los canales offline y online es bastante asimétrica. Del total de noticias que hacen alusión a Cruz Roja Española, un 84% se encuentran en Internet, y sólo un 16% en los canales offline tradicionales: televisión (1%), radio (1%) y en prensa escrita (14%) (Cruz Roja Española, 2018).

Dentro de los canales online, Cruz Roja Española ha trabajado en la aplicación y desarrollo de un marco de referencia en redes sociales, acompañando y asesorando a las distintas áreas de intervención en la mejora de su presencia digital. Cruz Roja está presente en multitud de redes sociales como pueden ser Facebook (con más de 293.400 seguidores, representando un 69% de todos los seguidores en redes de la entidad), Twitter (con más de 111.900 seguidores, representando un 27%), Instagram (con más de 14.400 seguidores, lo que se traduce en un 3% del total), y YouTube (con más de 4.800 seguidores, lo que supone un 1%), entre otras como Pinterest. Además, Cruz Roja utiliza LinkedIn a fin de consolidar la presencia del Plan de Empleo en esta red social, ya que es el canal que permite comunicar al sector empresarial y profesional la amplia y diversa actividad que desarrolla el mismo, en colaboración con un gran número de empresas. Los contenidos de esta red social se centran en el posicionamiento del Plan de Empleo de la entidad como referente en materia de inserción laboral (Cruz Roja Española, 2018).

Además, en la plataforma de Twitter, Cruz Roja Española ha creado un perfil específico @CRE_SDigitales, que ha pasado a ser el de mayor crecimiento de los distintos canales temáticos de la organización. Entre los objetivos de esta nueva ventana digital destaca la difusión de los servicios que

Capítulo 14: Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española

presta Cruz Roja a través de la tecnología, esto es una muestra del interés existente entre la población sobre el uso que pueden llegar a tener las tecnologías en la contribución a ayudar a las personas.

Además del uso de redes sociales con canales abiertos en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y Pinterest, durante el año 2018 Cruz Roja ha trabajado en la planificación, diseño, creación y testeo de diferentes canales online de atención a usuarios, así como en la generación de contenidos audiovisuales y materiales descargables. Los canales de información y comunicación con las personas usuarias desarrollados son los siguientes: la página web, un servicio de consultas online vía chat, la atención de consultas por correo electrónico, y el uso de diferentes aplicaciones móviles, incluido el WhatsApp.

Dentro de las herramientas de comunicación corporativa, destaca el Plan de Comunicación Interna de Cruz Roja, cuyo objetivo es dar a conocer la estrategia, actividad y logros de la entidad a todos los miembros, involucrarles en la actividad y ampliar su compromiso con la estrategia y la cultura de la organización. Este plan incluye la creación de un portal de noticias y de un canal específico de comunicación en este ámbito, 'Tú haces Cruz Roja', además de un boletín informativo digital, al que acceden más de 120.000 personas. Este boletín informativo de carácter interno y periódico, con 12 ediciones al año, se publica en la última semana de cada mes. La base de datos de 'Tú haces Cruz Roja' cuenta con más de 100.000 cuentas de correo de personas voluntarias y 19.000 cuentas de profesionales de Cruz Roja. Destacar que mediante este canal se remitieron más de 50 comunicados (comunicados individuales, boletines informativos mensuales, revista de Cruz Roja, memoria anual, vídeos destacados de Cruz Roja Televisión y Buenas Prácticas, etc.) en 2018 (Cruz Roja Española, 2018). A continuación, en la Figura 3, se puede observar de manera resumida algunos datos sobre la presencia de Cruz Roja Española en los distintos canales de difusión que utiliza.

Figura 3. Canales de difusión de Cruz Roja Española para interactuar con sus grupos de interés



Fuente: <https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13538838/2018+-+Memoria+Completa.pdf/471856a0-28d4-8ee9-8ca6-87315b7f8223?t=1564402951717>

Transformación digital y gestión omnicanal en Cruz Roja Española

En un contexto de transformación digital, la adopción por parte de las organizaciones no lucrativas de nuevas tecnologías de la información y comunicación es todavía limitada, centrándose principalmente en el uso básico de ordenadores, acceso a Internet, correo electrónico y sitios web. De acuerdo con Hackler y Saxton (2007), sólo una minoría de las páginas web de las organizaciones del tercer sector contienen alguna característica interactiva (por ejemplo, boletines a los que se puede suscribir o la posibilidad de actualizar los usuarios y perfiles de los registros online). Pero, a pesar de la lenta evolución hacia la digitalización, las organizaciones no lucrativas están tomando conciencia de las oportunidades derivadas de la utilización de las herramientas Web 2.0 como las redes sociales y plataformas digitales para ayudar con la recaudación de fondos, captación de voluntarios, y para fomentar la interacción con su comunidad. Estos canales digitales complementan los canales tradicionales de marketing social y de captación de fondos (Salido Andrés and Rey García, 2014).

Ante esta nueva realidad donde la transformación digital actúa como catalizadora de los grandes retos sociales, las entidades no lucrativas deben adaptarse y evolucionar digitalmente para poder cumplir su misión con un mayor impacto. Sin embargo, a día de hoy, la mayoría de las organizaciones sociales todavía están iniciándose en este proceso y solo en torno a un 8% disponen de una estrategia para la transformación digital (Plataforma de ONG de Acción Social, 2019). Consciente de esta situación, Cruz Roja Española ha desarrollado un Plan de Sistemas 2018-2021 con el objetivo de dar respuesta a la transformación tecnológica y evolución digital que requiere la entidad, no solo desde el punto de vista de la provisión de servicios de forma omnicanal, sino también desde la perspectiva de llevar a cabo su actividad de forma más rápida y sencilla, con eficiencia y eficacia (Cruz Roja Española, 2017). Este plan permitirá transformar digitalmente la organización, con un impacto directo en las distintas áreas de actividad y en las sedes territoriales.

Durante este periodo 2018-2021, Cruz Roja también lleva a cabo un Plan Digital que incluye una propuesta de organización digital con unas claras líneas de actuación, un conjunto de objetivos, y una serie de proyectos de digitalización de cara a transformar digitalmente su relación con los principales grupos de interés. Además, con este plan la entidad aspira a ser percibida como una organización ágil y eficaz por la sociedad, tanto a través de servicios de autogestión digital, como a través de la atención presencial que prestan en más de 1.000 puntos físicos en España. Además, a lo largo de este periodo se gestionan alrededor de 300 proyectos, que abarcan todas las áreas de actividad de la organización, con el objetivo de incorporar nuevas mejoras sobre las distintas aplicaciones (Cruz Roja Española, 2018). A continuación, se muestran algunos ejemplos:

- Tienda online Multicentros
- Facilidades para donaciones anónimas
- Venta Web del Sorteo del Oro a Administraciones
- Nueva pasarela de pagos para formación
- Mejoras en la aplicación Solicitudes Recursos
- Nuevo flujo de atención para llamadas 902 y conversión a 900
- Importantes mejoras en la aplicación de Intervención Social y Respuesta Local
- Adaptaciones IRPF Autonómico/Estatal
- Mejoras en la gestión de subvenciones y donaciones
- Mejoras en la facturación a clientes y formación
- Nuevo Salón Virtual

Para finalizar, en relación a las mejoras en las comunicaciones, cabe destacar el proyecto que simplificó el catálogo de servicios de datos, voz y móvil -con mayores prestaciones-, la evolución de la red a fibra

óptica, la incorporación de nuevos servicios de ciberseguridad, así como la renovación tecnológica de todo el equipamiento de Cruz Roja Española. Además, se han modernizado las comunicaciones de 700 sedes, incorporando en otras 200 tecnologías inalámbricas de alta velocidad. Asimismo, se continúa desarrollando el proyecto de integración de la red de radio en la red IP de Cruz Roja, junto con el Centro de Coordinación, avanzando en el objetivo de convergencia de comunicaciones, no sólo a nivel de datos y voz, sino también incorporando los equipos de radio, creando así la red de radio más amplia de España (Cruz Roja Española, 2018).

3. PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

Una vez desarrollado el caso de estudio, se plantean un conjunto de preguntas o cuestiones, entre las que podemos destacar las siguientes:

Cuestión 1. A pesar de que Cruz Roja Española utiliza múltiples canales online y offline y apuesta firmemente por la transformación digital y gestión omnicanal, ¿por qué razón la mayoría de organizaciones del Tercer Sector no implementan la omnicanalidad como parte de su estrategia relacional?

Por un lado, como se explicó anteriormente, el concepto de omnicanalidad surgió en el sector minorista como consecuencia de la revolución de las tecnologías digitales y de la amplia variedad de recursos online disponibles, así como del uso que los consumidores hacen de todos estos medios (Mirsch et al., 2016). Por lo tanto, una de las razones por las que algunas organizaciones no lucrativas no implementan una estrategia omnicanal es por considerar que es un concepto del sector minorista, y que su aplicabilidad se reduce exclusivamente a la relación empresa-consumidor. Además, hay que tener en cuenta que algunas de estas entidades no disponen de recursos para contar con profesionales del marketing o comunicación, lo que implica que no reciben un asesoramiento directo sobre cómo hacer más eficiente y eficaz la gestión de relaciones con grupos de interés.

Por otro lado, es importante hacer hincapié en que las organizaciones sin ánimo de lucro, para adoptar una estrategia omnicanal, necesitan tener una serie de características que muchas de ellas todavía no tienen efectivamente adoptadas. Un ejemplo sería tener una cultura corporativa que contemple la completa integración y coordinación de los canales online y offline; otro ejemplo sería desarrollar conceptos, herramientas y aplicaciones innovadoras y convincentes para la transición entre distintos canales; e incluso, definir y establecer 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).

Cuestión 2. ¿Cuáles serían las ventajas para las organizaciones no lucrativas de llevar a cabo una gestión omnicanal?

Una de las principales ventajas de implementar la omnicanalidad en la organización es, sin lugar a dudas, el ahorro de costes, debido a que los nuevos canales digitales son mucho más baratos que los canales tradicionales. Sin embargo, ésta no debería ser la motivación que lleve a las organizaciones del Tercer Sector a asumir una estrategia omnicanal, sino que debería ser una de las consecuencias. Los canales online ofrecen un acceso más fácil y conveniente a la información para apoyar las actividades de difusión de la organización, y son una opción rentable para llegar a una gran audiencia. Por el contrario, los canales tradicionales offline, si bien son esenciales para obtener visibilidad y notoriedad rápidamente, suponen una alta inversión de recursos económicos para alcanzar un objetivo amplio (por ejemplo, el alto coste de la publicidad en televisión) (Chen y Cheng, 2013).

Capítulo 14: Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española

Es necesario destacar que una de las claves del éxito en la implementación omnicanal es que las ventajas sean compartidas por la organización y sus grupos de interés. Es decir, que mientras que las organizaciones no lucrativas tienen la oportunidad de llegar a un mayor número de personas a un menor coste, los distintos grupos de interés perciben también las ventajas y mejoras que les supone utilizar los distintos canales indistintamente (por ejemplo, comodidad, inmediatez y agilidad en las interacciones con la entidad, seguridad, mejor experiencia, entre otras) (Deloitte, 2016). Por su parte, las entidades del Tercer Sector, además del ahorro económico que implica una estrategia omnicanal, puede aprovechar otras ventajas y oportunidades. Entre ellas, cabe resaltar la oportunidad de construir puentes y mejorar la relación que mantiene con los grupos de interés, obtener una mayor cantidad de información, mejorar su reputación e imagen, incrementar la satisfacción y sentido de pertenencia del público o fomentar la fidelización de donantes, voluntarios y otros colaboradores (Rey-Moreno and Medina-Molina, 2016).

Cuestión 3. Teniendo en cuenta lo comentado anteriormente en el caso de estudio, ¿cuáles son los principales retos que se derivan de la implantación de la omnicanalidad?

Al igual que en otros sectores, para la implementación de la omnicanalidad en las organizaciones del Tercer Sector se necesita hacer frente a un conjunto de retos inherentes al propio concepto de omnicanalidad. Dado que la omnicanalidad hace referencia a la integración y gestión conjunta de los canales online y offline en las relaciones entre la organización y sus principales grupos de interés (Verhoef et al., 2015), es necesario distinguir entre los retos desde el punto de vista de la oferta (la organización no lucrativa) y desde la perspectiva de la demanda (los grupos de interés).

Desde el punto de vista de la oferta, el principal reto consiste en implementar una infraestructura tecnológica mejorada en la organización. Esto incluye la creación de redes adecuadas y avances de comunicación (por ejemplo, servicios basados en la ubicación para poder prestar ayuda a los beneficiarios desde el lugar en el que se encuentren, desarrollo de aplicaciones que permitan realizar distintas acciones a través de las mismas, comunicación bidireccional y fomento de la participación activa a través de distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr, LinkedIn, Instagram, etc.) (Mato-Santiso et al., 2018). En este sentido, Cruz Roja ha ido mejorando sus comunicaciones a través de su Plan de Sistemas y Plan Digital 2018-2021. Sin embargo, la implantación omnicanal supone otros retos para la organización, como pueden ser el análisis en profundidad de las interacciones que se producen a través de los distintos canales, una mayor comprensión de las actuaciones de los grupos de interés para intentar que tengan una buena experiencia de relación con la entidad, y también la gestión y custodia de grandes cantidades de datos e información.

Desde el punto de vista de la demanda, uno de los principales retos está relacionado con las expectativas de los grupos de interés. Es decir, los distintos grupos de interés (como, por ejemplo, donantes, voluntarios, beneficiarios, etc.) demandan obtener los beneficios de los canales online y offline de forma unificada. Por tanto, para cumplir con las expectativas de estos grupos, las organizaciones no lucrativas tienen que ofrecer la posibilidad de realizar cualquier acción a través de cualquier canal indistintamente, de tal forma que ningún individuo perciba ninguna diferencia en sus relaciones con la organización dependiendo del canal que utilice. Esto supone un reto difícil de alcanzar, pero una vez superado 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 distintos grupos de interés varios canales para la realización de todas estas acciones (Mato-Santiso et al., 2018).

4. CONCLUSIONES

Las organizaciones ya no tienen el control de la información, sino que los grupos de interés (como donantes, voluntarios, beneficiarios, entidades colaboradoras, la sociedad en general y otros) eligen cómo y cuándo averiguar lo que desean saber, y a través de qué canales desean recibir servicios o participar en actividades. Por eso es crucial mantener una coordinación y coherencia absoluta entre los distintos canales online y offline en los que la organización está presente.

En la era de la transformación digital, y con el auge de las tecnologías móviles, se empieza a hablar de omnicanalidad, y los usuarios apenas perciben diferencias entre canales offline (o físicos) y canales online (o digitales). La omnicanalidad se diferencia de la mera combinación de múltiples canales fundamentalmente en la concepción estratégica del mercado digital. La omnicanalidad es el último estadio evolutivo de la multicanalidad, y se define como la gestión integrada de los numerosos canales disponibles y puntos de contacto con los grupos de interés, de tal manera que su experiencia y rendimiento a través de los canales se optimiza.

Teniendo en cuenta este contexto, este trabajo se centra en examinar el proceso de transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del Tercer Sector. Para ello, desarrollamos un caso de estudio basado en Cruz Roja Española, y su Plan de Sistemas y Plan Digital para el periodo 2018-2021. Para este caso se elige a esta entidad debido a que es una Institución humanitaria con presencia internacional y que desarrolla su actividad en ámbitos muy diversos en relación a la ayuda humanitaria y a la atención de personas vulnerables (inserción laboral, juventud, personas mayores, personas con discapacidad, socorros y emergencias, cooperación internacional, etc.).

Tras el desarrollo del caso, se han planteado una serie de preguntas para la discusión, de las cuales podemos extraer tres ideas básicas. En primer lugar, la omnicanalidad, a pesar de que conceptualmente no es difícil de comprender, su aplicación práctica sí es complicada para las organizaciones, tanto con ánimo de lucro como no lucrativas. En segundo lugar, la omnicanalidad supone ventajas tanto para la organización (ahorro en costes de comunicación, fidelización, etc.) como para los grupos de interés que interactúan con la misma (inmediatez, mejor experiencia, etc.). Por último, la tercera idea hace referencia a los retos que hay que superar para poder implementar con éxito una estrategia omnicanal, tanto desde un punto de vista de oferta (instaurar una infraestructura tecnológica mejorada en la organización) como de demanda (expectativas de los grupos de interés).

En definitiva, este estudio de caso sugiere un escenario fructífero para discutir la relevancia del concepto de omnicanalidad como estrategia de marketing relacional clave para mejorar las interacciones entre las organizaciones no lucrativas y sus grupos de interés más relevantes. Además, es un caso apropiado para discutir las principales dificultades, ventajas y retos que supone la implantación y puesta en práctica de este tipo de estrategia, especialmente en un contexto de transformación digital.

BIBLIOGRAFÍA

- Chen, C. W. and Cheng, C. Y. (2013): How online and offline behavior processes affect each other: customer behavior in a cyber-enhanced bookstore. *Quality & Quantity* 47(5): 2539-2555.
- Cruz Roja Española (2017): Memoria anual [<https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13684744/2017+-+Memoria+completa.pdf/1f07d8c4-c579-ce41-fbef-d76879e32ef2?t=1564387720367>], available at 05/11/2019.

Capítulo 14: Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española

- Cruz Roja Española (2018): Memoria anual [<https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13538838/2018+-+Memoria+Completa.pdf/471856a0-28d4-8ee9-8ca6-87315b7f8223?t=1564402951717>], available at 04/11/2019.
- Cruz Roja Española (2019): Campañas [<https://www2.cruzroja.es/campanas>], available at 05/11/2019.
- Deloitte (2016): En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>], disponible el 03/11/2019.
- Hackler, D., and Saxton, G. D. (2007): The strategic use of information technology by nonprofit organizations: Increasing capacity and untapped potential. *Public Administration Review* 67(3): 474-487.
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M. and Sanzo-Pérez, M. J. (2018): *La omnicanalidad en las organizaciones no lucrativas: estado de la cuestión*. En Trespalacios Gutiérrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (Coords.), *Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo: 57-78.
- Mirsch, T., Lehrer, C. and Jung, R. (2016): Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review. In *Proceeding of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)*.
- Nah, S. (2010): Media Publicity and Civil Society: Nonprofit Organisations, Local Newspapers and the Internet in a Midwestern Community. *Mass Communication and Society* 13(1): 3–29.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2019): Transformación Digital para el Tercer Sector Social [<https://www.plataformaong.org/transformacion-digital/programa-transformacion-digital-barrabes.pdf>], available at 05/11/2019.
- PwC (2015): The 2015 Global Omnichannel Retail Index: The future of shopping has arrived [<https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2015-global-omnichannel-retail-index.pdf>], available at 08/11/2019.
- Rey-García M, Álvarez-González L I, Valls-Riera R (2013): The Evolution of National Fundraising Campaigns in Spain: Nonprofit Organizations between the State and Emerging Civil Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(2): 302-323.
- Rey-García, M., Lirola-Walton, E. y 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*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo: 297-320.
- Rey-Moreno, M. and Medina-Molina, C. (2016): Omnichannel strategy and the distribution of public services in Spain. *Journal of Innovation & Knowledge* 1(1): 36-43.
- Salido Andrés, N., and Rey García, M. (2014): Social marketing, Web 2.0 and donation-based crowdfunding in Spain: “Microdonaciones” and “Haces Falta” digital platforms as a case study. *Casos de Marketing Público y No Lucrativo* 2: 123-130.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. and Inman, J. J. (2015): From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing* 91(2): 174-181.