

Qué motiva a las **empresas** a **colaborar** con las **ONL**



Contenidos

¿A qué puertas llamar?	3
¿Qué beneficios buscan las empresas?.....	5
Afinidad entre las empresas y las causas	11

Las empresas se conducen por una amplia gama de motivaciones a la hora de implicarse en la acción social en colaboración con las organizaciones no lucrativas (ONL). Conocer estas motivaciones resulta crucial para entender su lógica y poder presentar propuestas que conecten con ellas. Este informe describe las razones más comunes que mueven a las empresas a donar recursos o realizar actividades conjuntas para alcanzar objetivos de imagen y de marketing.

¿A qué puertas llamar?

Dirigirse a las empresas de forma indiscriminada es una manera comprobada de malgastar tiempo y recursos. Al contrario, hay que tratar de acopiar el máximo de información relevante para nuestro propósito: actividad de la empresa, estrategia de marketing, número de empleados, políticas de patrocinio, perfil de los propietarios o gestores, etc. Hay que concentrarse en las que tengan más posibilidades de querer contribuir a la causa en cuestión. Para elegir la más adecuada, conviene elaborar una lista de posibles candidatas a partir de alguno de los criterios siguientes:

- » **Situación geográfica.** Dependiendo del ámbito de actuación de la organización, interesará más trabajar con empresas locales, de ámbito nacional o con presencia internacional. Por ejemplo, una fundación que gestiona un centro de orientación laboral en una localidad tendrá más eco entre empresas locales. Sin embargo, una asociación que tiene proyectos de cooperación para el desarrollo en un determinado país pueden encontrar más apoyo entre empresas que tienen negocios en ese país.
- » **Afinidad.** Si la misión de la ONL y de la empresa tienen aspectos coincidentes, la colaboración será más fácil. Por ejemplo, una empresa farmacéutica que fabrica medicamentos para el VIH estará predispuesta a colaborar con ONL que luchan contra este virus.
- » **Histórico de colaboraciones.** Si una empresa tiene experiencia en las relaciones con ONL será más fácil entenderse con ella. Deben buscarse empresas que hayan trabajado con ONL, preferentemente en causas similares.

Debe realizarse una valoración teniendo en cuenta varios de los factores indicados, a fin de crear una lista de empresas potencialmente más proclives. Se puede manejar esta información en una base de datos o en un archivo físico en los que registres datos relevantes sobre las empresas objetivo. La información se puede extraer de sus memorias anuales, sus revistas o webs corporativas, artículos en prensa económica, noticias publicadas en revistas de otras ONL, etc. Es preciso anotar los nombres de los posibles contactos a todos los niveles, especialmente de los máximos directivos.

Muchas empresas pueden no tener criterios para colaborar con ONL, pero la tendencia es a que vayan escogiendo líneas de actuación para su acción social. Hace una década, el 64% de las empresas que realizaban acción social y que contaban con un departamento específico para ello no seguían un planteamiento global en su actuación (Fundación Empresa y Sociedad, 2001). Todavía se puede ver en las memorias o informes de acción social de bastantes empresas que apoyan una gran

variedad de causas atendiendo a los méritos de cada propuesta. Esto abre el abanico de oportunidades, pero dificulta pronosticar la receptividad que se puede obtener en cada caso.

Una recomendación general es dirigirse también a las empresas pequeñas y medianas. Las grandes están muy solicitadas. En empresas de menor tamaño es más fácil acceder a sus máximos responsables, incluso a sus propietarios. Muchas ONL las pasan por alto.

Pero en tal caso hay que dirigirse preferentemente las que se encuentren en su fase de madurez. Las empresas incipientes suelen tener demasiadas preocupaciones y limitaciones como para estar interesadas en el mecenazgo. Y las que están en declive tampoco presentan las condiciones idóneas.



En la elección también influirá la cuantía y la clase de los recursos que se necesitan. Hay empresas que no estarán dispuestas a donar más de ciertas cantidades o dar más que ciertos tipos de recursos. Otras, en cambio, no aceptarán proyectos que no superen determinada cuantía.

Entre la base social de una organización se pueden encontrar tal vez directivos que han donado a título particular o como empresa. A veces se pierden de vista las pequeñas donaciones de

empresas que figuran mezcladas entre los donantes individuales. Por ello, antes de ponerse a buscar fuera, hay que mirar dentro de la propia base de datos quiénes podrían ser los primeros objetivos a cubrir.

Tal vez los dos factores más decisivos a la hora de lograr apoyo son conseguir acceso a los verdaderos decisores y tener un perfil similar al de otras organizaciones a las que se ha apoyado previamente.

Puede ser necesario que, antes de pedirles dinero u otros recursos, cultivar la relación con esas empresas. Para que conozcan el valor del trabajo que realiza la organización. Sobre todo si esta no es muy conocida o si la causa que defiende no es muy popular.

¿Qué beneficios buscan las empresas?

Muchas empresas colaboran con ONL como parte de sus políticas de acción social o por inquietudes filantrópicas personales de sus dirigentes. También se ven fuertemente motivados por el propósito de integrar a su empresa en la sociedad en la que opera, de modo que buscan en esta colaboración una fuente de legitimidad social.

Cuando las empresas actúan por motivos no estrictamente filantrópicos, persiguen alguno o varios de estos beneficios:

- » Integrar valores a sus marcas, especialmente para hacerlas más atractivas para los clientes y diferenciarse de la competencia.
- » Ofrecer una imagen de empresa comprometida con su entorno.
- » Crear un estado de opinión favorable a la empresa, particularmente cuando hay que superar situaciones adversas ante la opinión pública.
- » Facilitar la introducción de nuevos productos o abrir nuevos mercados.
- » Incrementar las ventas.
- » Buscar nuevas formas de publicidad que permitan llegar a nuevos públicos o hacerlo de forma más barata.
- » Conseguir que los empleados y otros colaboradores se sientan más identificados con la empresa, de manera que sean más productivos y fieles.
- » Mejorar las relaciones con administraciones públicas.

Los incentivos fiscales al mecenazgo empresarial no constituyen normalmente un factor decisivo en la motivación de las empresas. Las empresas no donan dinero o especie porque les resulte ventajoso hacerlo. Las desgravaciones fiscales aminoran el precio de su donación, sólo en este sentido constituyen un acicate, ya que se recupera una parte pagando menos en concepto de Impuesto de Sociedades. Por tanto no debe ser empleado nunca como argumento principal, sino tan solo como información de apoyo.

Veámoslo con un ejemplo. Si una empresa ingresa 1.000 y gasta 800, su beneficio bruto será de 200. El Impuesto de Sociedades será de 70 (35% del beneficio). Si esa

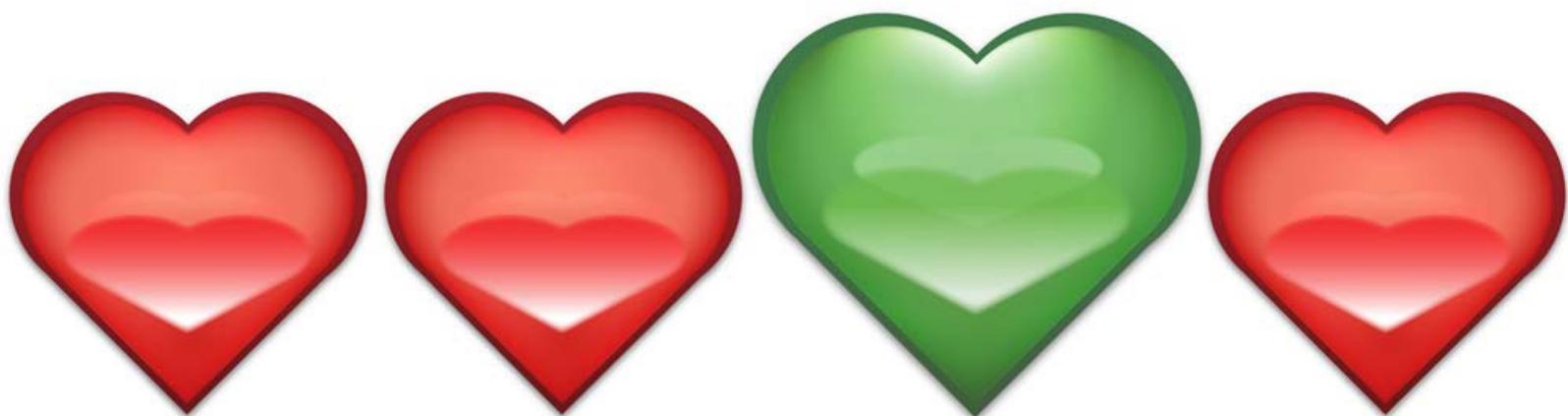
empresa realiza una donación de 100, se deducirá ese importe como gasto para hallar la base imponible, luego en este caso habrá gasto 900 y su beneficio será de 100. En consecuencia, el Impuesto de Sociedades será de 35. Comparando las dos situaciones, vemos que paga la mitad de impuestos, concretamente 35 menos, pero su aportación fue de 100. En la práctica, a efectos de carga económica para la empresa, es como si sólo hubiera gastado la diferencia, esto es, 65 (100 – 35). De modo que la desgravación para una empresa consiste simplemente en que de cada 100 € que dona en realidad le cuesta 65 €, ya que recupera 35 € pagando menos impuestos. Y esto si la empresa tiene beneficios, ya que no se admite una base imponible negativa como resultado de una donación.

La asociación con una ONL se han convertido en un nuevo medio para la comunicación de empresa. Tradicionalmente, las empresas se vinculaban al deporte porque es muy popular ente su clientela. En ocasiones también porque les permitía movilizar a su personal en un espíritu de equipo y de competición. Algunas practicaban el mecenazgo cultural porque da una imagen de prestigio o de éxito.

El mecenazgo social y humanitario es más reciente. Permite a la empresa aglutinar al personal en torno a valores comunes o mostrar su capacidad de asumir sus responsabilidades sociales. Todas las cualidades de la acción social o humanitaria recaen sobre la empresa que la utiliza como vector comunicativo.

Para que las peticiones de una ONL prosperen hay que conocer lo mejor posible las motivaciones que puedan tener las empresas a las que se dirige y de sus interlocutores en particular. Hay que tener presente que estas motivaciones pueden ser muy variadas y que unas pueden ser de índole corporativa y otras de carácter personal, esto es, motivaciones de nuestros interlocutores, ya sean personas con capacidad decisoria o de influir en las decisiones.

En ocasiones puede ser difícil distinguir las motivaciones corporativas de las personales, ya que en última instancia las empresas están constituidas por personas. Las motivaciones de la corporación y de las personas pueden ser convergentes o divergentes. Uno se puede encontrar, por ejemplo, con unos interlocutores que simpatizan personalmente con la causa pero que entienden que su empresa no debe involucrarse en ella. En muchas ocasiones no se sabrá qué mueven a unos y a otros.



Sólo cuando las empresas tengan políticas muy desarrolladas y las personas se atengan a ellas se puede decir que nos hallamos ante motivaciones corporativas.

El mecenazgo es un vínculo entre persona tanto como entre organizaciones. En la decisión de los responsables de la empresa pesa mucho su sensibilidad individual y, eventualmente, la calidad de las relaciones personales que se hayan podido entablar previamente. Esto no significa que el mecenazgo esté desprovisto de todo interés propio en tanto que empresa. Muchos de quienes lo practican lo conciben como parte integrante de su política de comunicación y su estrategia de marketing.

La virtud vende. Una imagen de empresa socialmente responsable ayuda a vender. Primero porque se identifica con los valores de muchos consumidores y usuarios. Pero también porque les inspira más confianza: tienden a pensar que los directivos de una empresa que se preocupa por el bienestar de la sociedad se preocuparán de que sus productos o servicios satisfarán adecuadamente las necesidades y expectativas de sus clientes.

Uno de los mayores ejemplos de éxito empresarial que muestra cómo éste no es incompatible, sino todo lo contrario, con el compromiso social es el de la compañía estadounidense Ben & Jerry. Se corresponde con los nombres de dos jóvenes emprendedores que empezaron vendiendo helados artesanales en su humilde comienzo en 1978 y que poco tiempo después edificaron una gran cadena de establecimientos franquiciados.

Su preocupación por ofrecer buenas remuneraciones y cobertura sanitaria a sus empleados, además de la calidad de sus productos, les granjeó en seguida las preferencias del mercado. Cuando esta empresa fue adquirida por la multinacional de alimentación Unilever, su política social no cambió un ápice, ya que ha sido reconocida como una de las piedras angulares del negocio.

Las empresas han visto en la filantropía un recurso para sobresalir entre la competencia en un contexto en el que las ventajas de productos y servicios son cada vez más parecidos. Sobre todo en relación a los productos que tienden a igualarse desde el punto de vista tecnológico. Pero también en relación a servicios tan similares o idénticos en prestaciones que el cliente no encuentra claros motivos para orientar su elección.

Por esta razón, la aseguradora Commercial Union incentivó la contratación y renovación de sus seguros con una donación de 12 libras a Amnistía Internacional – Reino Unido. Como se puede ver en las imágenes del folleto que daba cuenta de esta promoción, los servicios son los que podría ofrecer cualquier otra aseguradora. La única significativa diferencia era que contratando esos se apoyaba la causa de los derechos humanos.

Look no further

Benefits for Amnesty International

- £12 goes directly to support Amnesty International for every new policy taken out
- ongoing help – a further £12 every time your policy is renewed

Benefits for you

- 24 hour helpline, offering professional assistance
- fast and efficient claims service
- total cover to suit your needs

COMMERCIAL UNION

Commercial Union Assurance Company plc.
Registered Office: 57 Helen's, 1 Underhill, London EC3P 3DG
Registered in England, Number 21487

If you believe your existing insurance is the best,
it's time to take
a closer look

Partners
FOR CHANGE
AMNESTY
International UK

Las empresas necesitan dar alma a sus marcas, crear un vínculo emocional con el consumidor. Seguramente la marca que resulta paradigmática a este respecto es Coca Cola. A principios del siglo pasado, recién inventada, era un tónico; luego se convirtió en un refresco; y ahora es un estilo de vida. De la chispa de la vida ha pasado también a encarnar las aspiraciones de paz de todas las personas de buena voluntad.

Hay saturación de mercado (se pueden encontrar diez productos iguales en un estante) y se produce la parálisis de elección. El público es voluble o multifiel. Quiere que se le facilite la vida, no perder tiempo. Una buena marca simplifica la elección del consumidor; de este modo consigue su fidelidad. Los intangibles asociados a la marca a menudo constituyen el único elemento diferenciador o el más apreciado. El consumidor puede pensar: “No veo la diferencia entre estos productos, pero me inclino por esta marca, que apoya esta causa que yo comparto”.

Para las empresas que, por su propia naturaleza, se presume que no son buenas ciudadanas corporativas, resulta esencial demostrar lo contrario. La industria de extracción de petróleo ejemplifica bien el interés que tiene en sacudirse su tradicional imagen depredadora. Así, la estadounidense Phillips Petroleum hizo una campaña de comunicación en torno a la ampliación que realizó de un santuario para pájaros cantores en la costa tejana. El texto de su publicidad se cerraba con estas afirmaciones: “Respeto a la vida silvestre. Esto es lo que significa para Phillips el ser la Empresa de los Resultados”.

Por esta razón se ha propagado la idea de que muchas empresas utilizan las causas sociales o medioambientales para “lavar su cara”. Ciertamente muchas empresas con mala imagen habrán tenido la tentación de hacerlo y de entre ellas bastantes se habrán decidido a intentarlo. Sin embargo, han de saber que sus problemas de imagen difícilmente se solucionan comunicando que también hacen buenas acciones.

Además, si son descubiertos mintiendo o magnificando estas acciones, el resultado puede ser ruinoso para su imagen, puede convertirse en objeto de escarnio por su hipocresía. El caso de Mobil Chemical Company es ilustrativo: trató de granjearse el apoyo de los defensores del medio ambiente anunciando que sus bolsas de plástico eran biodegradables, lo cual no era cierto; los fiscales de siete estados norteamericanos reclamaron que se impidiera su uso y se multara a la empresa, la cual suspendió su campaña publicitaria, arruinada por la cobertura informativa negativa, hasta que se pudiera llegar a un acuerdo sobre una terminología común.

Una imagen de empresa responsable o al menos de no tener una mancha en su reputación influye cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores. Eso es lo que declara, por ejemplo, un tercio de los consumidores británicos. Uno de cada cuatro de estos ha comprado productos por el hecho de parte de su precio se destinaba a ONG (marketing con causa). Y uno de cada cinco ha boicoteado a una empresa por razones éticas¹.

Como quiera que de lo que dicen los encuestados a lo que hacen realmente puede haber un trecho importante, dos investigadores de la universidad de Harvard² quisieron comprobarlo mediante un experimento en un centro comercial de Manhattan. Primero registraron las ventas de dos marcas de toallas y velas decorativas que llevaban un distintivo de que habían sido producidas en condiciones laborales justas. Durante una temporada les quitaron ese distintivo. Y luego se lo pusieron sólo a una de las marcas.

¹ *The Public's Views of Corporate Responsibility*, Mori 2005.

² Michael Hiscox y Nick Smyth.

La toalla con la etiqueta de producto justo se vendió un 11% más que su competidora. Y la vela igualmente etiquetada un 26%.

Pero las revelaciones no acabaron aquí. Semanas después incrementaron el precio de los productos justos en un 10%. El resultado fue que, lejos de disminuir sus ventas, las de la toalla se incrementaron en un 20% y las de la vela en un 30%. La interpretación de los investigadores es que un precio más elevado que la de productos equivalentes hacía más creíble su calificación de productos justos, en cuya fabricación se habían pagado buenos salarios.



¿Por qué aumentó más la venta de la vela que de la toalla? La vela es un producto suntuario, mientras que la toalla es un producto básico. La primera puede comprarse en muchas ocasiones para regalar, mientras que la segunda se compra para el hogar. Conclusión: en la elección de un producto socialmente responsable frente a otro que no lo es tiene un significativo papel el hecho de que proyecte una buena imagen de uno ante otras personas y tal vez también el que contrapesa una cierta mala conciencia consumista.

Aunque las encuestas e investigaciones como las mencionadas revelen esta preferencia creciente del público de lo que podríamos llamar “productos con conciencia”, no debemos caer en simplificaciones interesadas. No todas las personas ni todos los productos funcionan igual. El experimento que acabamos de referir se realizó en un centro comercial al que acuden neoyorquinos de alto poder adquisitivo y mentalidad liberal, que están dispuestos a pagar más por sentirse plenamente satisfechos con su compra. En otros lugares, los resultados podrían ser radicalmente distintos.

Un estudio realizado en los EE.UU indicaba que el 88% de los empleados concededores de los programas de acción social de sus compañías tenían un fuerte sentimiento de lealtad hacia ellas. Y el 53% eligieron trabajar en ellas en gran parte motivados por el compromiso de su empresa por las causas sociales³.

³ 2001 Cone/Rope Corporate Citizenship Study.

La acción social puede servir también para fomentar el espíritu de equipo. A principios de 2000 se reunieron en Madrid 60 directivos de Citigroup para trabajar durante una tarde en la rehabilitación, decoración e instalación de nuevos equipamientos de un colegio para niños con discapacidad mental.

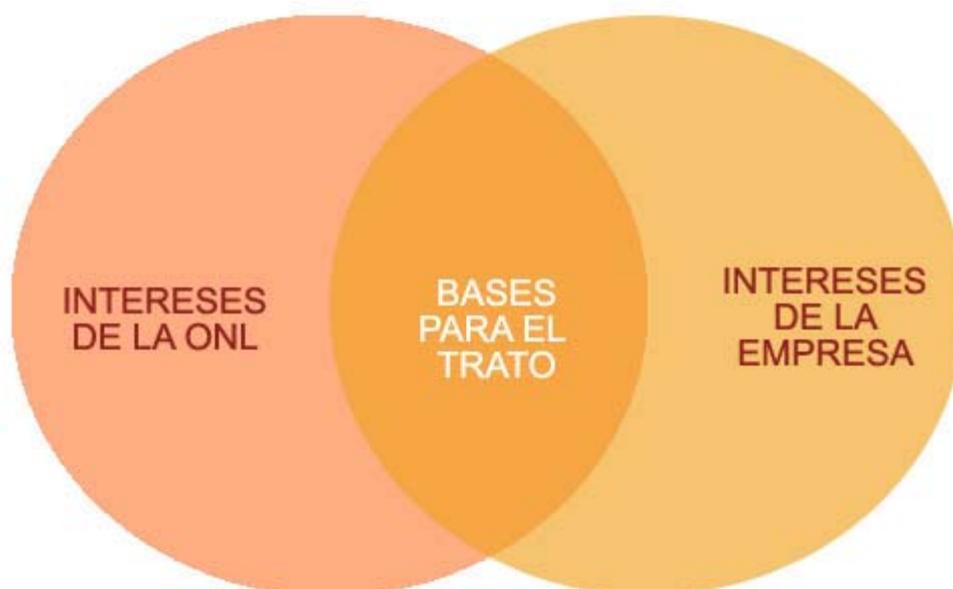
Afinidad entre las empresas y las causas

En la decisión de donar o de realizar otra acción de mecenazgo a veces pueden tener un papel decisivo las consideraciones personales, tales como la simpatía de los decisores hacia la causa o la dificultad de dar una negativa a alguien con el que se mantiene una relación profesional en paralelo a la relación ONG-empresa.

Pero lo más común, sobre todo a medida que aumenta el tamaño de la empresa, es que prevalezca el interés corporativo.

Por este motivo, es importante preguntarse qué tiene en común la empresa con la ONL y cómo se pueden beneficiar mutuamente. Si solo se piensa en que la empresa tiene dinero que tiene la obligación moral de dar por lo importante que es la causa para la sociedad, no se llegará muy lejos en la relación.

Tampoco es conveniente tener la actitud opuesta, una suerte de complejo de inferioridad por el cual la ONL hará cualquier cosa que le pida la empresa con tal de que le dé algo de dinero.



A fin de identificar correctamente la posible afinidad entre una empresa y una ONL, se consideran un total de siete dimensiones:

- » **Afinidad por los fines.**
- » **Afinidad entre los miembros del equipo directivo y/o de los órganos de gobierno.** Las relaciones personales posibilitan la creación de vínculos entre empresa y ONL.
- » **Afinidad entre empleados.** En este caso, las relaciones personales entre empleados por un lado y empleados, socios o voluntarios por otro crean el vínculo entre la ONL y la empresa.
- » **Afinidad en los públicos objetivo.** Se produce cuando los destinatarios de los productos o servicios de la empresa son los mismos que el adoptante objetivo de la ONL.
- » **Afinidad producto/causa.** Se produce cuando hay relaciones entre el producto o servicio de la empresa y la causa de la ONL.
- » **Afinidad cultural.** Surge cuando hay similitudes en cuanto a normas internas, conductas admitidas y actitudes. La incorporación de valores éticos a los códigos de conducta de las empresas facilita el acercamiento con organizaciones no lucrativas que compartan su visión sobre las relaciones con los diferentes grupos de interés.

Si analizamos las afinidades desde el punto de vista de las ONL, lo que se espera es lo siguiente:

- » **Afinidad en valores.**
- » **Similitud y compatibilidad de las marcas.**
- » **Convergencia de objetivos.**
- » **Estructura y situación geográfica.** Es preciso que haya disponibilidad para realizar labores conjuntas en los mismos entornos.

Independientemente de la lista de componentes o dimensiones de la afinidad que valoremos, lo importante es entender que cuanto mayor grado de integración exista más fácilmente se establecerá una relación con probabilidades de éxito reales.

Hay empresas y organizaciones que tienen una actividad afín, como por ejemplo una ONG que se dedica a crear bibliotecas y una editorial. Las hay que, dedicándose a temas que poco tienen que ver, se dirigen a un mismo tipo de público. Otras pueden operar en un mismo ámbito geográfico, sobre todo de carácter local. Y, por último, las hay que comparten los mismos valores o los atributos de su marca son afines a los valores de la ONG.

Una organización que se dedica a combatir la meningitis, por ejemplo, tiene por su actividad una afinidad con empresas tales como farmacias, laboratorios farmacéuticos, centros médicos privados o fabricantes de instrumental para la investigación médica. Por su público objetivo común, puede relacionarse, por ejemplo, con empresas de productos alimenticios infantiles o de consumo familiar, con editoras de publicaciones sobre maternidad/paternidad o con empresas que vendan productos a los profesionales sanitarios.

La compatibilidad entre una empresa y una ONL es algo que se puede pasar fácilmente por alto cuando sólo se tiene la vista puesta en el beneficio que se va a obtener. La ONL, por ejemplo, puede que no repare en otra cosa que en el dinero que le van a dar. Pero ésta tiene que valorar si vincularse a determinada empresa no resultará disonante para sus audiencias porque sea poco o nada compatible con sus objetivos y valores. Y la empresa también tiene que cuidar su asociación con una ONL que, por más nobles que sean sus fines y rigurosa sea su gestión, puede que no sea bien vista por sus clientes o proveedores.





C/ Zurbano, 34 - 2º Izq.

28010 Madrid

Teléfono: 91 598 14 96

Fax: 91 556 04 82

info@aefundraising.org

Copyright © Asociación Española de Fundraising

Autor: Ágora Social

Se permite la reproducción total de este informe en blogs personales y páginas web.

Prohibida la venta total o parcial del informe y sus contenidos.