



**ICADE – FACULTAD DE DERECHO**

# **LA RELACIÓN DE LAS EMPRESAS Y LAS ONG CON SUS CONSUMIDORES: DIFERENCIAS, PUNTOS DE ENCUENTRO Y OPORTUNIDADES**

**DIRECTOR: CARLOS BALLESTEROS GARCÍA**

**AUTOR: ALBERTO SÁNCHEZ BAÑUELOS**

**MADRID | 20 DE MARZO DE 2024**

## RESUMEN

En este trabajo se desarrollan los puntos en común y las diferencias entre las estrategias de *engagement* llevadas a cabo por las empresas y las ONG, con el objetivo de demostrar que es posible un aprendizaje mutuo que mejore las prácticas de ambos. Este análisis se ha realizado en dos fases: una teórica en la que se ha pretendido recopilar y exponer la literatura más representativa acerca de las citadas técnicas, ilustrada con ejemplos actuales de casos reales, y una fase empírica. En la fase empírica se entrevistó a cuatro personas representantes de los dos sectores analizados. Estas entrevistas tenían un doble objetivo: por una parte, corroborar y contrastar las conclusiones de la parte teórica y por otra descubrir nuevas oportunidades de aprendizaje.

Todo este estudio concluye en la exposición de cuatro vías, tanto para las empresas como para las ONG, mediante las que pueden optimizar sus estrategias de *engagement* basándose en las actividades desarrolladas por el contrario. En este trabajo se demuestra en consecuencia, por una parte, que existen numerosas diferencias entre las tácticas empleadas por ambos agentes en su relación con los consumidores o donantes, y por otra que la interacción entre los agentes de ambos sectores es conveniente y deseable para los propios agentes, proponiendo unas líneas generales de actuación basadas en el análisis teórico y empírico.

Palabras clave: Engagement, empresa, ONG, aprendizaje, donante, consumidor.

## ABSTRACT

This paper develops the points in common and the differences between the engagement strategies developed by companies and NGOs, with the aim of demonstrating that it is possible to learn from each other to improve the practices of both. This analysis has been carried out in two phases: a theoretical phase in which I have tried to compile and present the most representative literature on the aforementioned techniques, illustrated with current examples of real cases, and an empirical phase. In the empirical phase, four people representing the two sectors analyzed were interviewed. The purpose of these interviews was twofold: on the one hand, to corroborate and contrast the conclusions of the theoretical part and, on the other, to discover new learning opportunities.

This entire study concludes by exposing four ways, both for companies and NGOs, by which they can optimize their engagement strategies based on the activities developed by the other. This paper therefore demonstrates, on the one hand, that there are numerous differences between the tactics employed by both agents in their relationship with consumers or donors, and on the other hand, that interaction between agents from both sectors is convenient and desirable for the agents themselves, proposing broad lines of action based on theoretical and empirical analysis.

Key words: Engagement, company, NGO, learning, donor, consumer

## ÍNDICE

<b>1. Introducción. Motivación y delimitación del objeto del trabajo.....</b>	<b>5</b>
a. Objetivos.....	5
b. Pertinencia y justificación.....	5
c. Exposición de la metodología de trabajo para obtener la información empírica.....	8
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>10</b>
2.1. Psicología del consumidor, ¿Cómo se relaciona actualmente con las empresas? ¿Y con las ONG?.....	10
2.2. Estrategias para conseguir un mayor “engagement” de sus consumidores o donantes por parte de ambos agentes.....	13
A. Empresas.....	13
B. ONG.....	18
C. La RSC y su conexión con la actividad de las ONG.....	20
D. Breve mención a las Organizaciones Turquesa.....	22
<b>3. Investigación empírica.....</b>	<b>24</b>
3.1. Puntos de encuentro y diferencias entre empresas y ONG.....	24
<b>4. ¿Qué pueden por tanto aprender el uno del otro?.....</b>	<b>31</b>
4.1. Cuatro vías para las empresas, ¿Qué pueden aprender de las ONG?.....	32
4.2. Cuatro vías para las ONG, ¿Qué pueden aprender de las empresas?.....	35
<b>5. Conclusión.....</b>	<b>38</b>
<b>6. Limitaciones y propuesta de futuras líneas de investigación.....</b>	<b>39</b>
6.1. Limitaciones.....	39
6.2. Propuesta de futuras líneas de investigación.....	40
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>40</b>

## **Agradecimientos**

Me gustaría mostrar mi más sincero y profundo agradecimiento a todas las personas que me han ayudado en la elaboración de este trabajo, sin cuya participación el resultado no habría podido ser el mismo. En especial me gustaría agradecer a María Guerrero, Mathew Borgens, Clara Gamiz de Luna y Gloria Morcillo su amabilidad y disposición a la hora de prestarse para la realización de las entrevistas, y cuyas aportaciones han sido fundamentales para las conclusiones de este TFG.

También quiero mostrar mi especial agradecimiento a Carlos Ballesteros, director de este TFG, que en todo momento ha sabido ayudarme con sus consejos y opinión para poder alcanzar el mejor resultado posible, aportando claves en el proceso de realización de este trabajo.

A todos vosotros, muchas gracias.

## **1. INTRODUCCIÓN, MOTIVACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE TRABAJO**

### **1.1. Objetivos**

El objetivo de este trabajo es determinar en qué aspectos pueden las empresas y las ONG aprender recíprocamente de sus estrategias para lograr un mayor *engagement* de sus consumidores que redunde en un mayor beneficio para ambos agentes. Este objetivo surge a raíz de la siguiente pregunta:

¿Es interesante para las empresas y las ONG conocer las estrategias de relación con el consumidor del otro de cara a mejorar su actividad?

A lo largo de este trabajo se tratará demostrar que una sinergia entre organizaciones con tan distinto fin (siendo el de las empresas obtener beneficios y el de las ONG provocar un impacto positivo en la sociedad), pero necesidades similares, como es la captación de consumidores u obtener ingresos, es no sólo posible, sino deseable tanto para las mismas organizaciones como para la sociedad en su conjunto.

Durante mi investigación teórica sobre este tema me ha sorprendido la poca atención que este ha suscitado en el mundo académico, ya que muy poco se ha escrito sobre ello, a pesar de lo que esta realidad puede influir en el comportamiento de los tres agentes antes mencionados, es decir, las empresas, las ONG y la sociedad.

Es por ello por lo que mi objetivo es arrojar algo de luz al respecto, con la intención de aportar también al ya inevitable encuentro entre ambos tipos de entidades un enfoque novedoso que pueda llegar a ser de gran utilidad para ambas.

### **1.2. Pertinencia y justificación**

El objetivo de las empresas ya no puede ser únicamente el de maximizar sus beneficios. Ahora exigimos de ellas una integración en la sociedad y sus problemas nunca vista

anteriormente (León. F., 2008). En la sociedad occidental y específicamente dentro del contexto de Europa, ninguna empresa puede ser ajena a temas de rabiosa actualidad tales como la contaminación, la inclusión o la colaboración frente a los desastres de muy distinta índole que ocasionalmente impactan en nuestras vidas. Un ejemplo lo podemos encontrar en la empresa de telecomunicaciones Finetwork, que ante el trágico terremoto que impactó en Marruecos en septiembre de 2023, decidió activar llamadas y SMS gratuitos a los clientes que se encontraban en España y Marruecos, con el objetivo de facilitar la comunicación con los afectados por el terremoto<sup>1</sup>

Las sensibilidades desarrolladas por la sociedad moderna obligan a las empresas a empatizar con ellas. Por otra parte, las empresas buscan cada vez una mayor involucración de sus clientes, e intentan participar y estar presentes en su día a día, bombardeándonos con su presencia en absolutamente todos los medios digitales (televisión, RRSS, aplicaciones, radio, podcasts) así como a través del desarrollo de iniciativas o eventos que buscan que las veamos como algo más que una empresa, como algo en lo que nos sintamos bien participando. Por tanto, La importancia de que el consumidor se sienta identificado con los valores de una empresa es esencial hoy en día para efectuar una estrategia de “*engagement*” efectiva (Ruiz, S & Marín, L; 2008).

Por otra parte, es precisamente este orgullo de poder sentirse parte de una entidad con la que compartes objetivos, valores o un modo de ver la vida, el sentimiento al que las ONG no tienen más remedio que apelar, y lo llevan haciendo durante muchos años y de forma completamente profesional (Lissi, E., 2020).

Por ello, y con el objetivo de conseguir un acercamiento con sus consumidores, a las empresas podría interesarles abrir una ventana hacia esos otros agentes que cada vez participan más en los desafíos y desarrollo del mundo; ganando gran protagonismo incluso en las relaciones internacionales (Villarreal, 2008), las entidades que no pretenden más que aportar valor a la sociedad, sin ánimo de lograr un beneficio económico con ello, las entidades sin ánimo de lucro.

---

<sup>1</sup> Según el anuncio publicado en las redes sociales de la empresa el 9 de septiembre de 2023

El punto de encuentro más claro hoy en día entre estos dos poderosos agentes de la sociedad es la evolución y desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa por parte de las empresas (Camargo, M.A.P; 2005). Muchas ya han decidido asesorarse en este ámbito por las ONG (Senderowitsch, R. 1999) pero ¿podrán usar sus estrategias para conseguir una involucración tal del cliente en su red como para que el propio consumidor sienta que ha mejorado su vida o se sienta mejor consigo mismo, incluso que ha evolucionado como persona, tan sólo por ser parte de la estructura clientelar de una empresa?

Es también interesante el hecho de que algunas empresas han conseguido fidelizar a las personas hasta el grado de conseguir “fieles” en vez de clientes, como puede ser el caso de Apple, Coca-Cola o Starbucks (Navarro, P; 2016). De este fenómeno también podrían extraer las ONG información valiosa para su actividad, completando así esta retroalimentación entre las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro.

Por otra parte, si he elegido escribir en mi TFG de Administración y Dirección de Empresas acerca de las ONG no ha sido por mera casualidad, sino por varias razones.

En primer lugar, en España tenemos mucho margen de mejora sobre la atención que dedicamos a las ONG, ya que esta atención recae casi en su totalidad sobre gente joven con estudios superiores (Goig, R, 2007), por lo que no se podría hablar de una integración transversal de las ONG entre nuestros compatriotas.

En segundo lugar, mi férrea convicción de que, en los próximos años, así como en el largo plazo, veremos como las entidades sin ánimo de lucro se convierten en uno de los principales motores de cambio, desarrollo y progreso en el mundo; haciendo imprescindible su colaboración cada vez más rutinaria con las empresas en labores de asesoramiento o en el desarrollo de proyectos comunes.

Me parece también necesario destacar lo sorprendente que puede resultar que en un mundo movido por intereses personales generalmente egoístas o por el dinero, las ONG hayan conseguido abrirse paso de la forma en que lo han hecho gracias principalmente a una fuerte conciencia social y la colaboración meramente altruista de una gran

cantidad de individuos y entidades a escala global. Este éxito evidencia asimismo que estas organizaciones cuentan con un Know-how propio que merece ser estudiado y analizado, aunque sea sólo por las aplicaciones que pueda tener en el mundo empresarial, tal y como se desarrollará en este trabajo.

La Universidad Pontificia Comillas, dentro de la que realizo este trabajo, no es ajena en absoluto a lo que se expone en estas líneas. Como entidad perteneciente a la Compañía de Jesús, su razón de ser como entidad generadora de beneficios está íntimamente ligada a la necesidad de fondos para desarrollar labores educativas, misiones y ayudas humanitarias; que constituyen la actividad principal de esta institución. Por ello, la propia universidad significa un punto de conexión entre el mundo empresarial y el no lucrativo, uniendo ambos en un proyecto común, de colaboración, y con beneficios para ambas vertientes.

### **1.3. Exposición de la metodología de trabajo para obtener la información empírica**

Para obtener evidencia empírica acerca de los puntos de divergencia y convergencia entre las empresas y ONG, así como lo que puede aprender un agente del otro, he decidido consultar tanto a representantes de grandes como de pequeñas organizaciones, con el objetivo de obtener una imagen insesgada de la práctica de ambos sectores no condicionada por el tamaño y recursos de las entidades.

Las organizaciones o personas consultadas han sido las siguientes:

1. Acción por la música: Es una ONG que lucha contra la exclusión social en la infancia y promueve procesos que buscan cambiar esta situación a través de la creación de orquestas infantiles en zonas de amplia complejidad socioeconómica evitando que en su tiempo libre se vean expuestos a actividades de riesgo.



2. International Rescue Committee: Es una ONG internacional cuya actividad se centra en ayudar a personas afectadas por crisis humanitarias, incluida la crisis climática, a sobrevivir, recuperar y reconstruir sus vidas. Actúa a lo largo de todo el mundo, llegando a impactar en 32.9 millones de personas en 2022.

3. Cookie Karma: Es una pequeña empresa, una tienda de cookies y café de especialidad centrada en el cuidado de la calidad de sus productos. De esta empresa destaca el empleo de actividades innovadoras a pesar de su pequeño tamaño.

4. Además, también se ha realizado una entrevista a Gloria Morcillo, experta en marketing y profesional independiente en esta área con una dilatada experiencia en el sector de la producción cinematográfica, además de haber desarrollado su actividad también en el campo de las ONG, concretamente en la organización Nadie Solo.

El método elegido para recopilar los datos es la entrevista a profesionales dedicados a la dirección de las mencionadas entidades<sup>2</sup>. El objetivo de estas entrevistas era doble, por un lado, investigar acerca de las técnicas efectivamente empleadas por unos y otros agentes, y por otro, descubrir oportunidades que permitieran un aprendizaje entre ambos. Por ello, se preguntó a los entrevistados tanto por sus técnicas de engagement como por su percepción de lo que podrían aprender del otro agente y viceversa. Al tratarse de entrevistas que se han llevado a cabo de modo semiestructurada el entrevistado también ha tenido oportunidad de desviarse en ocasiones de las preguntas principales para dar su opinión acerca del tema de estudio, lo que ha resultado de gran utilidad.

Una vez obtenidos los datos, resultados y opiniones de estas entrevistas procedí a contrastarlos con la bibliografía consultada y análisis teórico antes realizado, y se elaboró una exposición sobre las diferencias y puntos de encuentro entre ambos agentes. Con

---

<sup>2</sup> La transcripción de dichas entrevistas se adjunta como Anexo I

ambas fuentes de información analizadas se pudo alcanzar la conclusión de este trabajo, integrando las aportaciones de la parte teórica y la parte empírica.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Psicología del consumidor, ¿Cómo se relaciona actualmente con las empresas? ¿Y con las ONG?**

El estudio de la psicología del consumidor se centra en aquellos factores psicológicos presentes detrás del comportamiento del propio consumidor. Conociendo la psicología que guía a los consumidores podemos descubrir procesos esenciales para la actividad empresarial y en especial de marketing, tales como las etapas psicológicas que afectan a una compra, las motivaciones que llevan a esa compra, así como los objetivos que se persiguen con ella, o el grado de involucración que siente el consumidor respecto de determinados productos o servicios.

Según autores como Henry Assael<sup>3</sup>, este último aspecto es crucial, ya que el comportamiento varía drásticamente entre lo que él llama “productos de alta involucración” y “productos de baja involucración”<sup>4</sup> (Assael, 1995).

En este sentido, y para realizar este análisis con exactitud, debemos definir si las ONG ofrecen productos del primer o del segundo grupo presentado por Assael. Los productos o servicios de alta involucración se caracterizan por ser complejos, tener un alto precio, y/o acarrear un alto riesgo para el consumidor si fallan con su elección (Principles of Marketing, Universidad de Minnesota, 2010).

La participación en las ONG no tiene por qué tener un alto precio monetario, si hablamos por ejemplo de donaciones de bajo importe, sin embargo, sí suelen requerir cierta

---

<sup>3</sup> Profesor de Marketing en la Universidad de Nueva York

<sup>4</sup> Traducción propia del inglés : “High and Low involvement products”

cantidad de tiempo dedicado a dicha participación por parte del consumidor, así como cierta preocupación por estar destinando sus recursos a una causa correcta, lo que se podría percibir como riesgo. Por último, la sensación de no haber aportado a la opción correcta o la mejor opción puede ser percibido por las personas como un riesgo a la hora de tomar su decisión. Por ello, consideraremos que la participación en las ONG es, con carácter general, una decisión de alta involucración.

Esto implica, siguiendo con el artículo de Assael, que el consumidor se enfrenta a una decisión compleja en la que las creencias y la evaluación racional preceden al comportamiento. En este escenario tiene un gran peso también la lealtad a la marca, empresa u ONG.

En cuanto a la lealtad de marca, este concepto cuenta con distintas interpretaciones y connotaciones según el autor que la estudie, pero nos podemos centrar en que implica una reducción en la incertidumbre en la compra, una reducción de costes de búsqueda de información, una reducción de sensibilidad ante los cambios en el precio, así como ante los cambios en la calidad y una resistencia por parte de los consumidores a promociones y ofertas de otras marcas (Colmenares y Saavedra, 2007). Es evidente que existen marcas, como Apple o Coca Cola (antes mencionados), capaces de generar una fuerte lealtad por parte del consumidor, pero ¿Cómo se puede medir esa lealtad?

Para realizar esta medición podemos usar dos indicativos, uno operacional, que se centra en los patrones de consumo de las personas, y otro actitudinal, que se centra en la relación de compromiso de las personas hacia una determinada marca (Delgado, 2004). Si tenemos en cuenta ambos indicadores podremos saber qué nivel de lealtad existe hacia la marca basándonos tanto en datos numéricos como en factores subjetivos. Podremos entonces concluir si existe, por orden de intensidad, una lealtad verdadera, latente, fingida o inexistente (Dick y Basu, 1994). De todas formas, profundizaremos más sobre este asunto en el siguiente apartado del presente trabajo.

Por otra parte, la relación del consumidor con las empresas se está tornando más intensa y personal. Hay cada vez más consumidores que dejan que las marcas definan su

personalidad e influyan en su forma de vida (Marín y Ruiz, 2007). Tradicionalmente todos los esfuerzos para lograr una relación con los consumidores provenían de las empresas, sin embargo, ahora el cliente también es una parte activa en esta relación, ya que parte de su actividad diaria la dedicará a fortalecer los vínculos con determinadas empresas. Y digo determinadas empresas porque los consumidores evidentemente sólo se dejarán influenciar por aquellas marcas con las que se sientan identificados, y con las que compartan valores y principios (Scott y Lane, 2000).

Teniendo en cuenta este giro en la relación empresa-consumidor, y su inevitable escalada, el reto de las empresas pasa por descubrir cómo propiciar que el mayor número de consumidores se sienta identificado con su marca para poder así participar con fuerza en este fenómeno.

En cuanto a las ONG, resulta más complicado conseguir esta relación tan intensa, puesto que, en la mayoría de las ocasiones, las personas que reciben los servicios no tienen ningún tipo de vínculo con las personas que financian dichas actividades (Peris, 2000).

En este sentido, por tanto, las ONG van un paso por detrás de las empresas. Mientras las segundas están ahora centradas en participar activamente de la vida del consumidor, como dicta el nuevo modelo de relación desarrollado *supra*, las estrategias de marketing de las ONG pasan por lograr una comunicación efectiva y transparente con la sociedad, a la par que reflejan una imagen atractiva de su actividad, todo ello eso sí, de forma unilateral, sin que el “cliente” aporte nada más que la oportuna donación. Por tanto, no es que las ONG tengan un modelo erróneo de interacción con la sociedad, pero sí un modelo que se está quedando obsoleto.

Esta reflexión se evidencia, por ejemplo, en que entre las cinco funciones del marketing de las ONG que enumera Jean di Sciullo<sup>5</sup> (Di Sciullo, 1993)<sup>6</sup> (La necesidad de recursos financieros, hacerse conocer, movilizar sus asalariados, socios y voluntarios, ejecutar todo tipo de prestaciones y servicios y convencer a los diferentes públicos de cambiar su

---

<sup>5</sup> Fundador de Années Lumière, agencia dedicada al “Fundraising” y autor de varios libros de marketing.

<sup>6</sup> Estas son también, según Di Sciullo, sus principales dificultades.

comportamiento) se echa en falta una sexta que recoja la necesidad de formar parte activamente de la identidad y estilo de vida de las personas y grupos sociales. Podríamos concluir por tanto que, al menos sobre la teoría al respecto, las ONG no estudian ni desarrollan tanto como las empresas el campo de la psicología del consumidor.

La razón no se puede encontrar en el presupuesto destinado a la relación con los consumidores, ya las empresas de media destinan un 13% de sus ingresos al desarrollo de estrategias de marketing<sup>7</sup>, y no sólo hablamos de las grandes corporaciones ya que, por ejemplo, The U.S Small Business Administration, recomienda a las PYMES que dediquen al marketing entre el 7% y el 8% de sus ingresos. Por su parte, si observamos por ejemplo las cuentas anuales de 2021 de UNICEF, veremos que dedicaron el 17% de sus ingresos a “Publicidad, propaganda y relaciones públicas”<sup>8</sup>.

## **2.2. Estrategias para conseguir un mayor “engagement” de sus consumidores o donantes por parte de ambos agentes**

### **A. Empresas**

Como decíamos en el punto anterior, existe una transformación en la manera que tienen las empresas de relacionarse con sus consumidores. Esta relación está evolucionando de una comunicación unilateral a un vínculo recíproco entre ambos agentes, y este cambio tiene, como no podría ser de otra forma, una repercusión en la forma de fidelizar a los clientes, o, dicho de otra manera, en los métodos para lograr un mayor “engagement”.

Empecemos por definir qué entendemos por “engagement”. El “engagement” es un término anglosajón que podría definirse como el nivel de compromiso que los consumidores y usuarios tienen con una marca. Este término engloba una interacción constante, confianza, y empatía con los valores que representa una determinada marca o empresa. (Mafra, 2020)

---

<sup>7</sup> En 2021, frente a un 8% en 2011, según un informe de *PGR Marketing y Tecnología*

<sup>8</sup> Cuentas anuales 2021 Fundación UNICEF Comité Español

Esta forma de fidelización, en cuanto que se basa en la interacción constante entre el consumidor y la empresa, tiene como núcleo las experiencias y actividades del consumidor como protagonista en su relación con la marca (Vázquez-Casielles y Cachero-Martínez, 2019).

El engagement cuenta con tres dimensiones en la psicología del consumidor:

- Una cognitiva, que se refiere a los pensamientos relacionados con la empresa que experimenta el consumidor
- Una emocional, que hace alusión a los sentimientos positivos hacia la empresa
- Y finalmente una comportamental, que no es otra cosa que la cantidad de actividad y esfuerzo que el consumidor dedica a interactuar con la empresa (Hollebeeck y Andreassen, 2018).

Según la intensidad con la que estas tres dimensiones se manifiesten estaríamos hablando de un mayor o menor engagement, siendo el escenario más bajo aquel en el que tan sólo la empresa realiza esfuerzos de comunicación, convirtiendo al consumidor en un mero observador; y siendo el más alto la creación de un diálogo constante basado en el acompañamiento constante al cliente.

Este nivel de engagement por parte de las distintas organizaciones consultadas será también un “KPI”<sup>9</sup> clave a medir en la investigación empírica.

De todas formas, siguiendo las tendencias del marketing actual, debemos reconocer que es igual de importante para generar este diálogo la interacción “empresa – consumidor” como la “interacción consumidor– consumidor”.

Esta segunda relación está basada en la pasión que puede sentir un grupo de personas por una marca, que hace que establezcan contacto para crear y compartir experiencias relativas a dicha marca. Esta interacción se puede dar tanto con la intervención de la

---

<sup>9</sup> Indicador Clave de Rendimiento

empresa como sin ella. Un ejemplo de lo primero sería un foro de Reddit en el que se hable del modelo 911 de la empresa de automóviles Porsche; mientras que un ejemplo de lo segundo sería la creación por parte de Lego de los portales “Lego Ideas” o “Lego Builder”, que facilita la interacción entre sus consumidores para compartir sus diseños o trabajar en equipo en la construcción de una maqueta de su marca.

Por tanto, podemos hablar de Lego como el caso de una empresa que busca específicamente crear una comunidad activa y participativa para todos sus consumidores a través de su web (Caldera y Rodríguez, 2021). En palabras de la propia empresa: *“Shoppers are seeking different experiences from different channels – immersive brand experiences in physical stores and convenience and value online”*<sup>10</sup> (LEGO Group, 2020). Podemos extrapolar la importancia de la interacción entre consumidores al ámbito de las ONG.

Además, la participación de la empresa en estos foros o comunidades ayuda a conseguir una imagen de apertura y transparencia, algo esencial como veremos más adelante.

Este caso sin embargo no es más que una muestra de cómo las empresas buscan el engagement a través de la creación de comunidades y de “experiencias de marca inmersivas”. Las experiencias de marca se podrían definir como las interacciones, sensaciones y emociones generadas en el consumidor por la relación establecida con una marca concreta. Una experiencia de marca sería por ejemplo la actividad de Realidad Virtual instalada por Samsung en la Samsung Store del Corte Inglés de Callao, la famosa campaña de los nombres en las latas de Coca Cola o las reuniones que organizan las marcas de automóviles entre sus consumidores para probar los nuevos modelos, que también tiene conexión con la relación entre consumidores.

Otro concepto que se encuentra en auge cuando hablamos de conseguir un engagement sólido es el de *Gamificación*<sup>11</sup>. Por Gamificación se entiende, según la definición de Karl

---

<sup>10</sup> Traducción: Los compradores están buscando diferentes experiencias desde distintos canales - experiencias de marca inmersivas en tiendas físicas y de conveniencia y valor en línea”

<sup>11</sup> Del Inglés: Gamification

Kapp (2013, p.54) la “utilización de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamiento lúdico para fidelizar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas”. Esta forma de engagement, que comenzó estudiándose para lograr una mayor atención de los alumnos en el ámbito educativo, se adapta perfectamente a las demandas actuales del consumidor, basadas en la interacción activa con las marcas.

Un ejemplo de la Gamificación utilizada por empresas lo podemos encontrar el artículo interactivo publicado en 2016 por The New York Times titulado “*Olympic Bodies: can you guess their sport?*”<sup>12</sup> (Ortega y Avilés, 2018). En este caso, transformaron un artículo en el que la empresa (en este caso el New York Times) se hubiera limitado a comunicar una noticia con el consumidor en una experiencia que involucraba al propio consumidor y lo ponía en el centro del producto, que era la noticia deportiva en sí.

Por último, no podemos olvidarnos de las enormes posibilidades de interacción con el consumidor que nos brindan las redes sociales. Facebook, X, o Instagram facilitan una ingente cantidad de herramientas que pueden ser aprovechadas para comunicarse y recibir información de manera dinámica con una gran parte de la sociedad, algunas de las cuales se ilustran la siguiente imagen:

---

<sup>12</sup> Traducción: Cuerpos Olímpicos: ¿Puedes adivinar su deporte?



#### FACEBOOK

- *Plugin* de grupo: permite que las personas se unan a tu grupo.
- Botón «Guardar»: permite guardar artículos o servicios en una lista privada, compartirlos con los amigos y recibir notificaciones relevantes.
- Botón «Me gusta»: Permite compartir páginas y contenido de un sitio en el perfil de Facebook con un solo *click*, para que los amigos puedan leerlo.
- Botón «Compartir»: Permite compartir contenido en Facebook, con amigos concretos o con un grupo. También permite compartir en un mensaje privado.
- *Plugin* de citas: permite a las personas seleccionar texto en tu página y añadirlo a su contenido compartido, para que puedan contar una historia más expresiva.
- Botón «Enviar»: Permite enviar contenido de un sitio de forma privada a amigos.
- Comentarios insertados: permiten incluir comentarios públicos en el contenido de una *web*.
- Publicaciones insertadas: permiten incluir publicaciones públicas en el contenido de una *web*.
- Reproductor de video (incluido el video en directo) insertado: permite añadir vídeos de Facebook (incluidos los vídeos en directo) a una *web*. Puedes usar cualquier vídeo público que una persona o una página haya publicado.
- *Plugin* de página: permite insertar componentes de una página de Facebook en un sitio *web*.
- *Plugin* de comentarios: comentar contenido en un sitio con tu propia cuenta de Facebook.

#### TWITTER

- Botón compartir enlace: **incentivar a los visitantes de tu *web* a compartir el contenido** (por ejemplo, artículos de un *blog*, páginas de destino, otras páginas *web*).
- Botón «Seguir», Botón «Hashtag» (para empezar una conversación sobre un tema concreto), Botón «Mencionar» (introducir comentarios y opiniones respecto a la mención).
- *Widgets*: cronología (actividades del usuario), favoritos, lista (sirve para filtrar los *tweets*), buscar (puedes usar *nic*, *hashtag* o palabras clave para que aparezcan en tu página *web* **en tiempo real** con el objetivo de cubrir eventos y actividades).

#### GOOGLE+

- Botón «Compartir Enlace», «Botón +1», *Plugin*«Badge», *Plugin*«Snipper».

#### INSTAGRAM (adquirida por Facebook en 2012)

- Utilización de «Badges» (compartir fotografías/videos, compartir tu lado más personal, humanizar la marca, ser más cercano, demostrar presencia social, promocionar productos y sus imágenes).
- *Instagram Stories*: funcionalidad que permite subir fotos y videos de corta duración, de unos 10 segundos como máximo, y su principal característica es la temporalidad: solo duran 24 horas, pasado ese tiempo el video o la foto desaparece (a no ser que las añadas a tus historias destacadas).
- *Instagram Direct*: puedes enviar fotografías y videos de forma privada a las personas que quieras, tanto de forma individual como en un grupo.
- Muy utilizada por la empresa en su estrategia de *engagement marketing*. Gran difusión en actividades con *influencers*, quienes combinan Instagram y la red «21Buttons» (<https://es.21buttons.com/>).

Figura 1. Fuente: Vázquez-Casielles y Cachero-Martínez, 2018

Así, la figura 1 muestra las posibilidades de interacción directa con los consumidores, así como de obtención de datos relativos a su comportamiento relativo a la empresa no son nada despreciables, lo que convierte a las Redes Sociales en un instrumento clave de cara a desarrollar un engagement exitoso.

Además, las redes sociales proporcionan un espacio de innovación y creatividad en la difusión de la imagen de marca que ha permitido crecer y desarrollarse a una gran cantidad de empresas, mayoritariamente aquellas conocidas como Start-ups, que han visto como se podían dar a conocer al gran mercado a muy bajo coste, y dar una imagen de proximidad y afinidad con su consumidor *target*.

Un ejemplo de estas empresas lo podemos encontrar en la marca de moda Nude Project, que ha sabido exprimir las posibilidades de las redes para consolidar su posición en el mercado (Moreno, 2023). Esta joven marca ha sabido como crecer entre una comunidad principalmente de estudiantes apoyándose en las herramientas que el internet y las RRSS les ofrecen. Algunas de sus estrategias fueron crear un marketing por e-mail cercano e innovador, ofrecer un contacto directo al consumidor a través de las RRSS, la publicación de memes<sup>13</sup> y campañas con “*influencers*” o la creación de sorteos virales. En uno de estos sorteos a través de las redes llegaron a captar más de cien mil nuevos seguidores en menos de doce horas. Por último, han conseguido expandir la marca a nuevos territorios y tendencias, como puede ser la creación de su propio podcast.

Podemos por tanto asumir como las principales estrategias de engagement utilizadas por las empresas actuales la creación de experiencias de marca inmersiva, la creación de comunidades basadas en el producto o servicio ofrecido por la marca, las nuevas técnicas de comunicación como la Gamificación y el uso intensivo de Redes Sociales para establecer un canal de comunicación bilateral directo con sus consumidores.

## **B. ONG**

Pasemos ahora a hablar de la estrategias o técnicas de fidelización y/o engagement utilizadas por las ONG. En primer lugar, cabe decir que si algo llama la atención al buscar artículos teóricos acerca de las actividades de fidelización desarrolladas por las ONG es la ausencia de la palabra “engagement” (concepto sobre el que el que ya hemos desarrollado su importancia), al margen de su acepción relativa a la interacción de los consumidores con la actividad en redes sociales.<sup>14</sup>

Por continuar con la dimensión de las redes sociales, conviene destacar que las ONG sí hacen un uso, y muy intensivo, de estas herramientas. El empleo por las ONG de plataformas como Instagram, X, Youtube o Facebook es abundante, puesto que es una

---

<sup>13</sup> Según la RAE: Imagen, video o texto, por lo general distorsionado con fines caricaturescos, que se difunde principalmente a través de internet.

<sup>14</sup> Basado en la búsqueda realizada en la plataforma Google Scholar

forma de conseguir un gran impacto de marca con pocos recursos económicos (Carrasco-Polaino, Villar-Cirujano y Martín-Cárdaba, 2018), algo esencial en la actividad de una organización sin ánimo de lucro.

Una muestra de ello lo podemos ver en las propias redes sociales. Por ejemplo, Unicef cuenta con 11 millones de seguidores en Instagram y más de 9 millones en X, contando sólo su cuenta internacional, mientras que Greenpeace cuenta con 4 millones y medio en la primera y cerca de 2 millones en la segunda red. Por poner estos datos en perspectiva, esto son muchos más seguidores que los que ostentan empresas como Volkswagen (9,8 millones en Instagram,), en el caso de Unicef o Coca Cola (3 millones en Instagram), en el caso de Greenpeace<sup>15</sup>.

El tipo de publicación que más engagement genera, según un estudio llevado a cabo en 2018 sobre la actividad de las ONG en Instagram (Carrasco-Polaino, Villar-Cirujano y Martín-Cárdaba, 2018), es la imagen de un voluntario de mediana edad de la propia ONG posando en un gesto sonriente ante la cámara. Realizando una breve digresión, esto es curioso, ya que difiere de la mayoría de las publicaciones por las que apuestan las ONG, consistentes en mostrar al receptor de la ayuda que se pida en cuestión solitario y con gesto triste o angustiado. La causa de esta disonancia podría ser la mejor respuesta que se obtiene de los consumidores ante los estímulos positivos que ante los estímulos negativos.

Además de la comunicación por redes sociales, diversos estudios demuestran que el marketing digital, el email marketing y el marketing por sitios web constituyen elementos fundamentales a la hora de fidelizar a los benefactores de una ONG. Esto significa que potenciando la comunicación a través de estos cuatro frentes se mejoraría sustancialmente la fidelización de los benefactores (Gómez, 2021)<sup>16</sup>.

Por otra parte, si en las empresas es importante compartir con el consumidor sus valores y principios para que éste se involucre, el carácter no lucrativo y meramente benefactor

---

<sup>15</sup> Datos extraídos de las mencionadas redes sociales en la fecha de elaboración de este trabajo.

<sup>16</sup> Conclusiones extraídas de un estudio sobre una ONG de apoyo infantil en Lima

de las ONG hacen que este factor sea esencial en la relación con el cliente para lograr una fidelización.

De hecho, un estudio realizado sobre las ONG religiosas en Argentina (Brea, 2006), muestra que los clientes o “benefactores” así lo sienten, siendo, junto la confianza que generan las ONG, la capacidad para generar una buena comunicación, la flexibilidad para decidir la cuantía de la donación, y la habilidad para hacer sentir importante al donante, uno de los factores claves en la calidad de la relación con el consumidor, que evidentemente redundará de manera positiva o negativa en su fidelización.

Otra de las estrategias empleadas por las ONG para fidelizar a sus donantes es ofrecerles un contacto directo con el resultado de su colaboración. Por ejemplo, la ONG Plan Internacional ofrece la posibilidad de escribir al niño que los benefactores están apadrinando.

### **C. La RSC y su conexión con la actividad de las ONG**

Puesto que uno de los objetivos de este trabajo es poner de relieve las diferencias y puntos de encuentro entre las empresas y las ONG, no podemos evitar comentar uno de los puntos en los que ambas organizaciones interactúan de la manera más clara y directa, esto es, el desarrollo por parte de las empresas de la Responsabilidad Social Corporativa.

Por responsabilidad social empresarial entendemos la incorporación voluntaria de una empresa en su actividad de las preocupaciones y expectativas de sus *stakeholders* y de la sociedad en general, buscando principalmente el bienestar de ésta última y el cuidado del medioambiente (García y Llorente, 2009). Cuando hablamos de responsabilidad social corporativa, extendemos el término a aquellas entidades que no son necesariamente empresas, como podrían ser las agencias gubernamentales.

El desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa exige 4 actores, que son: la empresa, protagonista de la acción, el Estado, como responsable de elaborar el marco

regulatorio de la RSC, la sociedad, como primera beneficiaria de estas políticas; y por último las ONG.

El papel de las ONG es clave en el desarrollo de políticas o acciones de RSC. Por una parte, su know-how en el ámbito de apoyo al desarrollo de la sociedad es muy relevante tanto a la hora de tomar un papel asesor para las empresas como para ejercer como mediador y nexo entre los grupos antes citados, asegurándose de que la acción se despliega con la eficacia y el impacto adecuados.

Por otra parte, no nos podemos olvidar del poder de las ONG para moldear e influir en la opinión pública (Camargo, 2005), poniendo sobre la mesa e incidiendo en temas capaces de provocar un fuerte impacto social. Esto, en cuanto que podría volverse contra las empresas en caso de realizar actividades que generen un sentimiento negativo en sus consumidores, permite a las ONG ejercer como un grupo de presión contra las mismas, forzándolas a adoptar, desarrollar y mejorar constantemente sus políticas de RSC.

Un ejemplo de cómo la actividad de las ONG puede influir en la actividad de las empresas lo encontramos en la campaña de Greenpeace contra Kit Kat de 2010, en la que la ONG evidenciaba cómo las actividades de Nestlé en la extracción de aceite de palma perjudicaban gravemente a la población de orangutanes. En este caso Greenpeace decidió emplear una estrategia de daño simbólico<sup>17</sup> (Van Huijstee & Glasbergen, 2010), desprestigiando la imagen de la marca para que ésta, presionada por la opinión pública, mejorase en su actividad.

De todas formas, sea a través de la colaboración con las empresas, o bien a través del enfrentamiento mediante campañas, boicots, denuncias o cualquier otro medio; lo que persiguen las ONG es forzar un cambio en la forma de hacer negocios de las empresas, causando primero lo que algunos autores llaman una “desinstitucionalización” de las

---

<sup>17</sup> En su artículo, Van Huijstee y Glasbergen diferencian entre dos posibles estrategias que pueden adoptar las ONG para cambiar la actividad de una empresa. La primera es la colaboración con ella, lo que llaman “Symbolic gain strategy” y la segunda es elegir la confrontación para forzar el cambio a través de una opinión pública negativa, a lo que llaman “symbolic damage strategy”.

prácticas de la empresa en su relación con la sociedad para conseguir una “reinstitutionalización” de estas prácticas que sean más favorables para el medio y para la ya citada sociedad.

Si se sigue el primer método, se forzará la desinstitutionalización, y la empresa se verá obligada a reinstitutionalizarse; mientras que, si se opta por la segunda opción, la ONG podrá guiar a la empresa en su proceso de reinstitutionalización, existiendo una colaboración sinérgica y ampliamente beneficiosa para ambos agentes y para alcanzar el fin propuesto.

Visto por la cara opuesta, y relacionándolo con lo expuesto acerca de la necesidad de las empresas de conectar con los valores de sus consumidores, es importante destacar que las empresas en ocasiones también colaboran voluntariamente con las ONGs con la intención de mejorar su reputación de cara a la sociedad. Por otra parte, a través de esta colaboración, las ONG pueden ganar visibilidad, obtener los medios necesarios para conseguir un impacto e incluso aprender acerca de la gestión de una gran empresa (a pesar de que hoy en día las ONG están altamente profesionalizadas).

En resumen, en la colaboración entre empresas y ONG en el desarrollo de RSC y la reinstitutionalización de prácticas, encontramos la sinergia perfecta entre ambas organizaciones, donde se desdibuja la frontera que las separa y ambos salen beneficiados de la relación, que es precisamente el punto que pretende demostrar este trabajo.

#### **D. Breve mención a las Organizaciones Turquesa**

En su libro *“Reinventing Organizations”*, Frederic Laloux (2014), divide las organizaciones en cinco colores, dependiendo de la cultura empresarial que adopten. Estos niveles son rojo, en el que se utiliza el miedo para tener autoridad, ámbar, en el que la verticalidad y la definición de roles es muy estricta, naranja, si el objetivo principal de la organización es imponerse sobre sus adversarios adoptando en el empeño una estructura altamente jerarquizada, verde, en el que se da más importancia al valor del equipo y los valores

empresariales y turquesa, que toma el bienestar de las personas como eje de su actividad.

La diferencia entre los cuatro primeros niveles y la organización turquesa es la verticalidad de la organización. Mientras que las primeras siguen esquemas jerárquicos más o menos rígidos, las organizaciones turquesas funcionan de manera horizontal. Estas organizaciones se caracterizan, además, por tener un “propósito”, más allá de la maximización de beneficios, velando por el bienestar de los agentes tanto internos como externos a la organización (Colombo, 2022). Las organizaciones turquesa son, en palabras de Raquel Roca (2018)<sup>18</sup>, un sistema vivo, humanizado, organizado y autogestionado. Se desarrolla de esta forma una actividad con un enfoque integrador de la sociedad, que no se divide en vencedores y vencidos, y en el que se pueden integrar todos sus agentes.

En este sentido, y en palabras de la presidenta de Acción Por la Música: “*No se trata de sumar dinero, se trata de sumar personas*”.

Este nuevo tipo de organización está paulatinamente ganando terreno en el ámbito empresarial, siendo el de la consultoría el sector que más rápido se está adaptando (Goiria, 2018). Este tipo de estructuras se puede apreciar con más frecuencia en el terreno, de las ONG, tomando Acción Por la Música<sup>19</sup> sin ir más lejos, como ejemplo.

La relevancia para la materia de estudio surge porque es una oportunidad única de las empresas para adaptarse a este sistema, consiguiendo conectar más profundamente con los valores de sus consumidores, ya que estos forman parte del propósito de la organización. De esta forma se conseguir situar al consumidor, junto al resto de la sociedad, en el centro de la actividad empresarial, haciéndole sentir parte de esta organización, lo que constituye, como hemos analizado, un factor muy potente de engagement.

---

<sup>18</sup> En su artículo “Autogestión, estrategia evolutiva y fuerza freelance, pilares del futuro del trabajo”

<sup>19</sup> APM en adelante

### **3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Entramos ahora en la segunda parte de este trabajo, la investigación empírica. Hasta ahora se ha analizado la teoría doctrinal sobre el asunto, pero ¿Se cumplirá lo expuesto en la práctica? ¿Puede haber asuntos no recogidos en dicha teoría? Este análisis pretende dar respuesta a estas y más preguntas para así obtener una visión integral de la cuestión abordada en este proyecto.

Para llevar a cabo esta investigación se ha entrevistado a responsables de una empresa, Cookie Karma, dos ONGs, International Rescue Comittee<sup>20</sup> y Acción por la Música<sup>21</sup>, y una profesional independiente experta en marketing. Como se puede apreciar, se han elegido profesionales que desarrollan su actividad en organizaciones de gran tamaño y otras de dimensiones más reducidas. De esta manera, podremos hacer transversales las conclusiones de este trabajo a todo tipo de instituciones, y no sólo a una parte de los agentes a los que podría interesar este trabajo.

#### **3.1. PUNTOS DE ENCUENTRO Y DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS Y ONG**

Expondré aquí los puntos en común y las divergencias que encontramos en la forma de actuar de las empresas y las ONG en cuanto al engagement del consumidor se refiere.

En primer lugar, encontramos en ambos sectores una consciencia de la importancia para la entidad que tiene el hecho de que un consumidor no sea esporádico o puntual, si no que se relacione con la entidad durante un periodo dilatado en el tiempo, en incluso formando un vínculo con la propia organización. Ambos sectores hacen referencia a la importancia de tener un crecimiento sostenible frente a lograr altos ingresos momentáneos.

---

<sup>20</sup> IRC en adelante

<sup>21</sup> APM en adelante



En este sentido, la presidenta de APM expresa que *“El One-off<sup>22</sup> no es sostenible, y te genera una ilusión pensando que el siguiente año vas a contar con los mismos recursos. Es peor crecer e ir a menos al año siguiente, se busca el crecimiento sostenible, no las donaciones esporádicas”*. En la misma línea, el dueño de Cookie Karma no realiza campañas puntuales de fidelización, por considerar que esto dañaría su crecimiento orgánico, atrayendo a consumidores que únicamente se mueven hacia el *“next big thing”*, es decir, hacia el negocio u organización de popularidad intensa pero esporádica.

Otro punto de conexión lo encontramos en intención de proporcionar al consumidor o donante una experiencia de la cual se sienta protagonista, si bien el momento en el que se presta es esencialmente distinto.

Por un lado, las empresas se centran generar esta sensación en el propio momento del consumo. Se trata de hacer sentir al cliente el centro de la actividad en su interacción con la empresa en los momentos *previos y simultáneos* al consumo, con el fin, precisamente, de que este consumo se produzca de forma más asidua, y tenga un mayor volumen. Se estaría produciendo este fenómeno cuando el dueño de Cookie Karma nos habla de atender al cliente de la forma más cercana y personal posible en el momento de la consumición, creando un ambiente personalizado, familiar y de calidad.

En las ONG, sin embargo, se hace sentir protagonista al donante en los momentos *posteriores* a la donación. Las principales experiencias que puede obtener el donante son la observación de los frutos de su donación, o la participación, activa o pasiva en la propia actividad que se está subvencionando con su aportación.

La diferenciación entre la participación activa y pasiva es crucial, como ya veremos más adelante. Un ejemplo de la primera lo encontraríamos en IRC. Esta organización ofrece a los trabajadores de las empresas donantes la posibilidad de ayudar en las misiones humanitarias de acuerdo con sus capacidades profesionales y personales, algo que no

---

<sup>22</sup> Del Inglés: Algo que sucede una única vez

constituye una práctica en el mundo empresarial. En cuanto a la participación pasiva, la podemos observar en la posibilidad que tienen los donantes de APM de visitar los conciertos de los jóvenes receptores del servicio de la organización<sup>23</sup>.

Encontramos, sin embargo, más puntos de diferencia que de encuentro en la actividad de ambos tipos de organización, comenzando por el hecho, ya desarrollado, de que las ONG, generalmente, se acercan más al modelo de organización turquesa que las empresas. Un ejemplo puede ser IRC, que a pesar de ser una ONG altamente profesionalizada (y que invierte una gran suma de capital en reclutar los mejores profesionales, en palabras de la directora de IRC) cuenta con una estructura eminentemente horizontal. También se aprecia en la importancia dada por APM a optar este tipo de organización, como se desprendió de la entrevista realizada a su presidenta.

Otro punto de divergencia lo encontramos en el nivel de adaptación de las entidades con las últimas prácticas de “engagement” de consumidores. Por ejemplo, mientras que la Gamificación se emplea incluso en empresas muy pequeñas como Cookie Karma, sigue siendo algo ajeno a las ONG, al igual que las plataformas de interacción entre los consumidores. A título de ejemplo, Cookie Karma es consciente de los beneficios que la existencia de una plataforma de estas características traería para el negocio, y el hecho de que no se haya implementado es por falta de medios, mientras que las ONG consideran que la simple interacción entre sus donantes en los eventos convocados con la ONG es suficiente, no dando tanta importancia al desarrollo de estos lugares de encuentro común.

Respecto al empleo de las redes sociales, destaca el uso que IRC hace de ellas. En la entrevista, al preguntar al respecto, la respuesta fue que no se usan las RRSS para realizar actividad promocional, sino como parte de la propia actividad de la ONG, al facilitar a

---

<sup>23</sup> Si bien como se remarcó en la entrevista, el hecho de ir a estos conciertos refuerza la autoestima de los jóvenes, algo crucial en su desarrollo, nos centramos aquí en el mero hecho de acudir con el objetivo de apreciar y corroborar la utilidad de la aportación por parte del donante, reafirmando su confianza en la Organización.

través de ellas información que puede ser de gran ayuda para las personas que pretenden ayudar.

Este uso contrasta con el que hacen las empresas, que orientan casi con exclusividad sus publicaciones relativas a la RSC a sus consumidores, y no a los que se pueden ver beneficiados por la información. Por ejemplo, la empresa Ben & Jerrys realizó una campaña en redes sociales destinada a recoger firmas para presionar a los bancos a facilitar la apertura de una cuenta corriente a las personas refugiadas o migrantes<sup>24</sup>. Si se hubiera optado por la estrategia seguida por IRC, la publicación hubiera consistido por ejemplo en consejos legales orientados a estas personas para lograr abrir su cuenta corriente.

Este cambio en la forma de comunicar una acción de RSC repercutiría en una sensación de mayor veracidad y credibilidad en el consumidor respecto de los motivos altruistas de llevarla a cabo. El hecho de que el consumidor perciba que la causa de la acción de una empresa sea su convicción de aportar valor a la sociedad, podría ser clave en el proceso de identificación con sus valores tan necesario para que se produzca el engagement, como analizábamos en el apartado teórico. En el siguiente “post” de IRC podemos observar un ejemplo de cómo las empresas, esta vez de la mano de la propia organización pueden convertir la comunicación acerca de su colaboración con una ONG en un acto directo de servicio a la sociedad.

---

<sup>24</sup> Según la publicación de Ben & Jerrys España en Instagram el 28 de noviembre de 2023

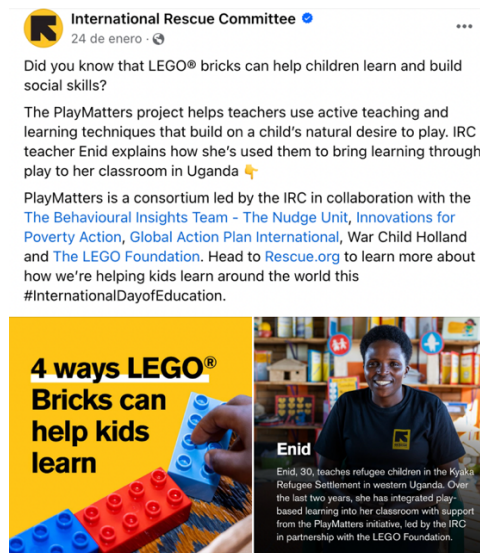


Imagen extraída de la página de Facebook de IRC

Por último, conviene hablar de una diferencia esencial entre ambos tipos de entidad para las conclusiones de este trabajo. Según pude inferir de las entrevistas realizadas, los donantes de las ONG tienen en numerosas ocasiones el poder para decidir el destino o la forma de emplear el dinero que aportan. Tienen voz y voto en la actividad de la organización, y pueden moldear su actividad en base a sus preferencias. Esto ocurre tanto en APM, donde los donantes forman parte de la estructura de la organización y “se intenta que todos los sentires estén presentes en los patronatos” como en IRC, en el que se llega incluso a elaborar los proyectos en base a las necesidades y exigencias de los donantes, que suelen ser grandes organizaciones. En las empresas, sin embargo, el cliente no tiene la opción, más que la presión que pueda ejercer no consumiendo, de participar en la actividad de la empresa.

A través de las entrevistas realizadas a los agentes mencionados, he podido tanto corroborar algunos de los puntos expuestos en la sección teórica, como extraer conclusiones adicionales. Es necesario mencionar que uno de los puntos principales que condiciona la actividad de las ONG es que principalmente se financian a través de empresas o fundaciones, que realizan grandes aportaciones, obteniendo las donaciones de las personas físicas una financiación considerablemente menor.

Aun así, se puede apreciar un esfuerzo de estas organizaciones por captar y conservar al individuo donante. En ONGs de tamaño modesto esto se realiza de forma orgánica dentro de las actividades de la organización, mientras que estructuras de mayor tamaño e influencia internacional cuentan con departamentos dedicados a la captación y fidelización de los donantes, al igual que ocurre en las grandes empresas. Por ejemplo, IRC cuenta con un departamento de marketing, captación y relación con los donantes en Nueva York.

Por otra parte, ambos agentes valoran al máximo la importancia que tiene el lograr un engagement efectivo de sus consumidores o donantes. En palabras de la profesora Gloria Morcillo: *“El engagement es fundamental, un cliente nunca va a sentir atracción si no tiene una vinculación emocional. Sobre todo, últimamente, la generación de marca está por encima del producto”*. A pesar de esto, ninguno de los dos, pese a sentirse complacidos, se encuentran plenamente satisfechos con el engagement efectivo de sus consumidores o donantes. Esto revela tanto la voluntad de ambos agentes por optimizar su engagement, al que otorgan la máxima importancia, como la existencia de un margen de mejora, al que las conclusiones de este trabajo esperan contribuir.

Además, hay algo que llama la atención de las entrevistas realizadas a las diversas entidades y que recubre todo este análisis, y es la poca frecuencia con la que tanto las ONG como las empresas se fijan en las estrategias empleadas por el otro para mejorar las suyas propias. Las razones que las empresas dan para justificar esta falta de atención es la percepción de que las ONG siguen carentes de profesionalización. En palabras del dueño de Cookie karma: *“hay ONG que se tienen que profesionalizar mucho más”, “Las ONG tienen que empezar a trabajar como empresas”*. Por su parte, las ONG se justifican en la falta de recursos para aplicar las estrategias de engagement que emplean las empresas, según la presidenta de APM: *“Por supuesto hay muchísimo que aprender. Si no lo hacemos es principalmente por falta de presupuestos y fondos libres” “Es muy caro tener recursos para atraer a donantes pequeños”*. Esto da a entender que sí son conscientes de la efectividad de las técnicas empleada por las empresas, pero no sienten que sean capaces económicamente de implementarlas.

Este hecho pone de manifiesto la importancia del tema estudiado en este trabajo, ya que a pesar de las oportunidades que se abren por el aprendizaje mutuo entre ambos agentes, este aprendizaje rara vez se produce por los motivos expuestos.

### **3.2. LA TRANSPARENCIA: UN PROBLEMA COMÚN**

En palabras de la experta en marketing Gloria Morcillo: *“Lo fundamental de una ONG para poder llegar a los consumidores es la transparencia”*.

La transparencia es un factor determinante para que un donante permanezca siéndolo durante un periodo dilatado en el tiempo. Puesto que la donación a una ONG, como nos cuenta Gloria, no constituye una necesidad para el donante, ésta se basa única y exclusivamente en la conexión emocional y la confianza que dicha persona tenga en la organización. De esta forma, si un individuo no percibe la utilidad concreta y real que está generando su aportación, este vínculo se extinguirá, lo que significará también la ruptura de la relación con la ONG.

Aquí es donde encuentran un problema las ONG que funcionan a nivel global. Las donaciones realizadas por individuos a estas ONG son destinadas a proyectos realizados en todo el planeta, y que el donante particular no tiene oportunidad de contemplar en persona. El único medio por el que estos donantes individuales reciben noticias de las actividades realizadas con su donación, es a través de las comunicaciones mediante newsletters, boletines informativos y redes sociales, lo que en muchas ocasiones desemboca en una desconfianza por falta de transparencia y personalización.

Las pequeñas ONG, sin embargo, no padecen de este problema. Al actuar de manera local, el donante individual sí tiene la oportunidad de presenciar los resultados de la donación, como vemos por ejemplo que ocurría en APM, que incide en la dimensión territorial de la donación: *“El consumidor valora la cercanía, se valora la intervención en España”*. El donante, a través de esta percepción directa de lo que su aportación es capaz de lograr recibe una devolución emocional de aquello con lo que está aportando.

A pesar de ser las grandes ONG las principales afectadas por la falta de transparencia, también las empresas se resienten por ello. Por ejemplo, a menudo las empresas comunican como iniciativas propias y novedosas, medidas que son de obligatorio cumplimiento, como puede ser la reducción en el uso de plástico, regulada por la Unión Europea. De esta forma, el cliente también se desvincula personalmente de la empresa al percibir que no se está realizando una comunicación transparente y veraz.

En este sentido, conviene mencionar a la Fundación Amancio Ortega. Esta fundación, que actúa sobre dos pilares, la educación y el bienestar social, desarrolla su actividad principalmente en España, a través de iniciativas prácticas inmediatas y transversales, como puede ser la famosa donación a hospitales españoles de máquinas detectoras de cáncer. Lo que esta ayuda cercana y directa provoca en el consumidor es una gran sensación de efectividad y sinceridad en las acciones, al poder comprobar los efectos palpables de estas. De esta forma, cuando una de las beneficiadas por la beca para estudiar en EEUU de la fundación cuenta a los medios que *“Era uno de mis sueños (...) Venía de un instituto público y más bien pequeño donde no se ofrecían este tipo de oportunidades. Por no hablar de que suponía un desembolso económico bastante grande”* supone para los consumidores de INDITEX en España, que perciben que esta es una acción relacionada con la empresa, una comunicación mucho más efectiva que un post realizado en redes sociales. El motivo de esto no es otro que la percepción de transparencia.

#### **4. ¿QUÉ PUEDEN, POR TANTO, APRENDER EL UNO DEL OTRO?**

Una vez analizado el estudio teórico acerca del objeto de este trabajo, así como las conclusiones extraídas de la investigación empírica, que corroboran, refuerzan y amplían dicha información teórica, he tratado de dar respuesta a los primeros dos puntos que conforman el título de este trabajo, es decir, las diferencias y los puntos de encuentro entre las empresas y las ONG.

Ahora corresponde, como conclusión y aportación principal del estudio, exponer las oportunidades de las que disponen ambos agentes para mejorar la relación con sus

consumidores o donantes (concretamente en lo que al engagement se refiere), en base a las diferencias y coincidencias encontradas.

Dichas oportunidades las concretaré a continuación bajo la forma de cuatro vías mediante las cuales las empresas y las ONG, respectivamente, pueden optimizar sus relaciones con el consumidor a través del aprendizaje de las técnicas empleadas por el agente contrario.

El impacto que podrían tener estas vías ha sido validado mediante un formulario en el que se le preguntó a los encuestados como impactarían, del uno al diez, en su relación con las empresas y ONGs<sup>25</sup>. Extrayendo una media de dichos resultados, y asignando a cada número un grado de impacto (1-2 Muy poco, 3-4 poco, 5-6 bastante, 7-8 mucho y 9-10 muchísimo), se puede observar que todas las medidas tendrían, como mínimo “*Mucho impacto*”, debido a que aquellas con una puntuación menor han sido descartadas.

#### **4.1. Cuatro vías para las empresas, ¿Qué pueden aprender de las ONG?**

##### **1. Participación del cliente en decidir a dónde van a parar los recursos destinados a RSC**

Como se expuso anteriormente, en la actividad de las ONG no es extraño que el donante pueda decidir el destino de su aportación, o a través de su influencia moldear las prácticas de la organización, como en IRC, que “*construye un proyecto personalizado en base a las preferencias e instrucciones del donante*”.

Este hecho lo debemos observar de manera simultánea con dos factores ya expuestos en este trabajo. En primer lugar, con la necesidad de las empresas de desarrollar actividades de RSC. En segundo lugar, con la importancia actual de que el consumidor se sienta identificado con una empresa para lograr su engagement. De esta forma, un

---

<sup>25</sup> Se adjunta dicha encuesta como Anexo II



consumidor sólo será fiel de manera sólida a una empresa si ve en esta reflejada sus valores y principios.

Si tenemos todos estos factores en cuenta, podremos llegar a la conclusión de que no existe mejor manera de que una persona sienta que cierta empresa comparte sus mismos valores que delegando precisamente en ese consumidor el poder de decidir (evidentemente en base a sus principios) , las actividades de contribución a la sociedad que se van a llevar cabo.

Se logra de esta forma una alineación completa entre la moral y perspectiva de la empresa en la persona que, teniendo en cuenta la literatura analizada, ha de redundar en una optimización de la relación empresa-consumidor y en consecuencia en un fuerte engagement. Respecto a este punto, Clara Gamiz de Luna, directora en IRC, opina que *“Sería interesante que los consumidores pudieran elegir a que se dedican los fondos de RSC de las empresas”*.

## **2. Adaptación al concepto de organización turquesa**

Una de las conclusiones que extraemos del análisis llevado a cabo en este trabajo es que los consumidores valoran en gran medida sentirse protagonistas en su relación con las empresas, y desarrollar con ellas una relación profunda y bilateral en la que ambos agentes puedan participar en la elaboración de una experiencia u obtención de un producto de cuyo proceso el propio consumidor sienta que ha formado parte.

Si recordamos las notas que caracterizan al concepto de organización turquesa encontraremos entre ellas un enfoque integrador de la sociedad, así como la tenencia de un propósito que, más allá de lograr beneficios, busca el bienestar de todos los agentes con los que interactúa, entre los que se encuentran los consumidores. Este concepto entronca con lo expuesto en las líneas dedicadas a la pertinencia de este trabajo, acerca de la demanda de los consumidores de que una empresa sea algo más que un mero agente maximizador de ingresos.

Por tanto, el hecho de que las empresas adopten como ya algunas están haciendo, la estructura, valores y visión de las organizaciones turquesas significará integrar al consumidor plenamente en su actividad, satisfaciendo sus necesidades en un doble sentido. Por un lado, se logrará que este sienta que forma parte de la entidad en su proceso de consumo, y por otro, se cumplirán sus expectativas en cuanto a ser un agente que vela por el bienestar conjunto de la sociedad.

### **3. Participación del cliente en las actividades de la empresa**

Si bien ya se han expuesto en el punto anterior los beneficios que la adopción de los principios de una organización turquesa puede tener en la percepción del consumidor como integrante de la estructura empresarial, con esta vía pretendo ir un paso más allá.

Una de las principales observaciones de la investigación empírica, es la práctica común en las ONG consistente en permitir que los donantes participen activa y pasivamente en las actividades de la organización, ya sea colaborando en base a sus conocimientos en una misión humanitaria, conociendo las historias de los beneficiados o asistiendo a los lugares en los que la organización desarrolla su actividad para convencerse así de sus satisfacción con la misma, llegando a influir positivamente, como hemos visto en el caso de APM, en el resultado de dicha actividad.

Pues bien, los esfuerzos que las empresas realizan para que el consumidor sienta que forma parte de ellas se realizan en su mayor parte de manera exógena o “artificial”, y tan sólo en el momento de consumo.

Hemos analizado en este trabajo ejemplos de técnicas como la elaboración de experiencias de marca, el empleo de la gamificación como técnica de engagement o la personalización del trato al cliente; pero no se observa en las empresas<sup>26</sup> una iniciativa por hacer partícipe al consumidor de la actividad real e interna de la empresa.

---

<sup>26</sup> Al menos de manera generalizada

Siguiendo con este razonamiento, y habido en cuenta el gran éxito de esta práctica en las ONG, ¿Por qué no abrir la empresa a los consumidores? De esta forma, ya sea a través de la participación mediante encuestas en el diseño de los productos, visitas a las sedes y manufacturas o experiencias consistentes en la participación activa o pasiva del proceso de producción<sup>27</sup>, el consumidor *realmente* se situaría dentro de la empresa, con los beneficios que ya hemos comentado que este hecho tiene para su fidelización.

#### **4. Hacer de las comunicaciones acerca de la Responsabilidad Social Corporativa parte de la propia RSC**

Este punto se refiere a lo comentado acerca de las diferentes formas de emplear las redes sociales que existen tanto para las empresas como para las ONG. Concretamente, al uso que hacen ONGs como IRC de las mismas, empleándolas no tanto como medio de publicidad sino como medio de desarrollar parte de su actividad social.

El hecho de que las empresas utilicen el profundo conocimiento de las áreas técnicas que desarrollan en base a su actividad para ayudar directamente a la sociedad a través de la publicación de información útil en redes sociales hace que los consumidores perciban la existencia de unos valores más cercanos y directos con los que puedan identificarse.

Así lo demuestra la encuesta realizada, que atribuye a esta vía uno de los mayores impactos de entre las medidas aquí expuestas

#### **4.2. Cuatro vías para las ONG, ¿Qué pueden aprender de las empresas?**

##### **1. Dedicar tiempo y recursos a adoptar ciertas técnicas empleadas por las empresas en el engagement**

Esta medida se desprende eminentemente del análisis teórico realizado, que muestra como las empresas cuentan con un abanico de técnicas de engagement, una experiencia

---

<sup>27</sup> Baso estos ejemplos en paralelismos con las actividades desarrolladas por las ONG

y una innovación en las mismas mucho mayor que el que podemos encontrar en las ONG. Si bien es cierto que las ONG encuentran, como se ha reiterado, un problema en la aplicación de estas medidas por la falta de recursos económicos para ello, existen una multitud de técnicas que se podrían implementar sin coste alguno. Es importante que el donante así lo perciba, puesto que de lo contrario podría estar en desacuerdo con que sus aportaciones se utilicen para fines de marketing, y no para la actividad a la que se dedique la ONG<sup>28</sup>.

Entre estas técnicas podemos encontrar la ya mencionada gamificación, la creación de un foro de interacción entre donantes o la explotación exhaustiva de las redes sociales imitando la acción de empresas que han conseguido emerger basándose en ellas. De esta forma, se debe romper con la percepción de que el intentar adoptar prácticas propias de las empresas supone un desembolso económico inasequible, renunciando a la fidelización de los donantes que a través de estas se podría conseguir, y en consecuencia al aumento de beneficios que esto conlleva.

## **2. Formar parte activa de la entidad y estilo de vida de las personas como una función del marketing en las ONG**

En la investigación teórica de este trabajo hablábamos de las cinco funciones del marketing de las ONG expuestas por el autor Jean di Scullo. Entre estas cinco funciones, faltaba una esencial y es la necesidad de formar parte activamente de la identidad y estilo de vida de las personas y grupos sociales. Y es que, constatada la importancia que la psicología del consumidor adquiere en el marketing llevado a cabo por las empresas, no se perciben un gran interés por este campo y su desarrollo en el terreno de las ONG, que tan correctamente casaría con su largo proceso de profesionalización.

Por tanto, las ONG deberían realizar un esfuerzo por desarrollar un proceso de identificación, en el que la relación con sus donantes sea bilateral, comprendiendo los mecanismos psicológicos de esta relación, en la que tanto influyen las emociones y así

---

<sup>28</sup> Así lo cree Gloria Morcillo, al ser consultada al respecto en la entrevista

abrir la posibilidad a contar con los consumidores “fieles” que mencionaba en la introducción de este trabajo al hablar de Apple, Coca Cola o Starbucks.

### **3. Explotar la gran presencia con la que cuentan en las redes sociales**

En el cuerpo de este trabajo se hablaba acerca de las posibilidades de interacción con el consumidor que brindan las redes sociales y que tan bien han sido aprovechadas por las empresas, especialmente en los últimos años por las conocidas “start-ups”.

Si bien las empresas debían aprender de las ONG a utilizar las plataformas de comunicación como parte de su Responsabilidad Social Corporativa, las ONG deberían implementar en su estrategia relativa a redes sociales una mayor interacción con el público, principalmente por la gran sensación de transparencia que esto proporciona en su presentación a la sociedad.

Las respuestas a los comentarios en publicaciones, elaboración de campañas interactivas como sorteos o concursos, o el uso de grupos o el aprovechamiento de las estadísticas de quien interactúa con tus perfiles son sólo algunos ejemplos de cómo se podría sacar un mayor rendimiento a los perfiles en RRSS de las ONG, que, como ya he comentado, cuentan con un número de seguidores similar al que pueden tener las empresas de su mismo tamaño.

### **4. Proporcionar experiencias al donante en el mismo momento de la donación**

Como se ha expuesto en este trabajo, las ONG tienden proporcionar experiencias al donante en momento posterior a la donación, una práctica íntimamente relacionada con su necesidad de generar una imagen de transparencia de cara al propio donante. Sin embargo, las empresas sí proporcionan, como se ha expuesto en varios ejemplos, experiencias en el propio momento de la consumición.

La principal ventaja de proporcionar esta experiencia en el momento simultáneo a la donación es la percepción por la persona de la obtención de una recompensa inmediata, ya sea material o emocional. La principal experiencia simultánea a la donación que

encontramos en las ONG son las conocidas como “galas benéficas”; sin embargo, la exploración de las experiencias de marca realizadas por las empresas (como los ejemplos de Samsung y Coca Cola antes mencionados) abre las puertas a un nuevo repertorio de posibilidades para facilitar la involucración instantánea del donante con la ONG, creando un vínculo más intenso desde el primer momento de la relación.

Cabe mencionar que acción por la música se encuentra ya explorando esta posibilidad, por ejemplo, cuando su presidenta nos comenta que están considerando experiencias como una visita al museo Thyssen para sus donantes.

## **5. CONCLUSIÓN**

Al comienzo de este trabajo nos formulábamos la siguiente pregunta: ¿Es interesante para las empresas y las ONG conocer las estrategias de relación con el consumidor del otro de cara a mejorar su actividad? La respuesta que la investigación llevada a cabo en este proyecto arroja es meridiana: Sí.

El primer punto que se debía demostrar para llegar a esta conclusión es que existían diferencias en la relación con los consumidores de unos y otros agentes. Si el análisis teórico del tema ya evidenciaba diferencias sustanciales entre las prácticas de ambos, estas fueron confirmadas posteriormente. El hecho de que existieran diferencias permitía avanzar hacia el siguiente y principal asunto abordado en este trabajo, si intentar aprender de las actividades realizadas por el otro sector con las que no estuvieran familiarizadas podía redundar en un beneficio propio.

La respuesta a esta pregunta no sólo fue afirmativa, sino que se han podido concretar ocho vías concretas mediante las cuales, a través del aprendizaje mutuo, y siempre con la mirada puesta en la transparencia, tanto las empresas como las ONG pueden mejorar en su relación con sus consumidores o donantes, constituyendo estas la principal aportación realizada por este trabajo, que ha sido validada mediante la mencionada encuesta.

Por tanto, esta respuesta afirmativa revela la siguiente conclusión con la que finalizo este Trabajo de Fin de Grado, con la esperanza de que pueda ser de utilidad para el desarrollo de una mejor estrategia de engagement tanto de las empresas como de las ONG:

***La aplicación efectiva de las vías expuestas en este trabajo, basadas en las posibilidades de aprendizaje mutuo, tendrá como consecuencia una mejora en la fidelización de los consumidores o donantes, logrando una mejor comunicación con estos agentes.***

## **6. LIMITACIONES Y PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Limitaciones**

Este trabajo encuentra dos principales limitaciones:

Por una parte, por razones de extensión no se pueden abarcar en él todas aquellas técnicas de engagement empleadas en la actualidad por las empresas y la ONG, dada la abundancia y riqueza de estas y su variación dependiendo tanto del sector en el que se desenvuelvan como del público al que se dirijan. Por ello, se han analizado únicamente las que considero más relevantes por su adecuación al objeto de estudio y la transversalidad de su aplicación independientemente de las condiciones individuales de cada organización. Por ello, las técnicas expuestas ilustran tan sólo una muestra de la realidad del estudio del engagement, que merecería un estudio mucho más profundo para poder dibujar su situación actual.

Por otra parte, el trabajo cuenta con una limitación respecto del número de organizaciones consultadas, que en la elaboración de un trabajo más extenso podría haber sido mayor. A pesar de esto, he tratado de alcanzar la mayor representatividad posible al incluir perspectivas diversas. La selección de los entrevistados se realizó a través del muestreo por juicio (Navarrete, 2000), consistente en la selección de las personas a través de criterios conceptuales con la intención de alcanzar precisamente, la mayor representatividad posible de los sujetos estudiados.

De todas formas, una mayor muestra implicaría la posibilidad de descubrir más técnicas y contrastar más opiniones que podrían aportar una mayor riqueza al estudio.

## **6.2. Propuesta de futuras líneas de investigación**

El estudio del engagement del consumidor es un tema amplísimo, que admite estudiarlo desde un gran haz de perspectivas. Además, como he comentado, no existe mucha literatura que aborde este asunto como una comparación entre las empresas y las ONG o una oportunidad para ambas de mejorar sus prácticas, por ello, las futuras líneas de investigación se encuentran llenas de posibilidades.

Entre estas líneas, identifico una clara investigación que se podría realizar como continuación de este trabajo, y es el análisis de la implantación de las medidas aquí propuestas con la intención de verificar o no su utilidad, patentando de esta forma el acierto de los resultados de estudio o por el contrario la necesidad de una investigación más completa del tema tratado.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Por la presente yo, Alberto Sánchez Bañuelos, con NIF 39465092J, estudiante de la Universidad Pontificia Comillas al presentar este Trabajo de Fin de Grado declaro responsablemente que para la elaboración de este trabajo no he recurrido a la utilización de ChatGPT o cualquier otra Inteligencia Artificial Generativa de código.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes. Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

- Amadeo Moreno, C. (2023). Engaging customers through digital marketing: the story of Nude Project.
- Amaya-Villarreal, Á. F. (2008). El protagonismo de las Organizaciones no Gubernamentales en las relaciones internacionales: ejemplo de la apertura de espacios de participación a nuevos sujetos internacionales en el siglo XX. *International Law*, (12), 117-143.



- Anonimous. Principles of marketing. *University of Minnesota Libraries*, 76-85
- Assael, H. (1995). Consumer behavior and marketing action.
- Bigne-Alcañiz, E., & Currás-Pérez, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, (19), 10-23.
- Brea, T. (2006). Fidelización de donantes en ONGs con fines religiosos.
- Caldera Chacón, J. H., & Rodríguez Garay, G. O. (2021). La narrativa transmedia en la publicidad: el caso de "LEGO". *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*, 21, 45-59.
- Camargo, M. A. P. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, (5), 75-96.
- Campillo-Alhama, C., & Herrero Ruiz, L. (2015). Experiencia de marca en los eventos para generar imagen y reputación corporativa.
- Carrasco-Polaino, R., Villar-Cirujano, E., & Martín-Cárdaba, M. A. (2018). Artivismo y ONG: Relación entre imagen y engagement en Instagram= Artivism and NGO: Relationship between image and engagement in Instagram. *Artivismo y ONG: Relación entre imagen y engagement en Instagram= Artivism and NGO: Relationship between image and engagement in Instagram*, 29-38.
- Colmenares, O. A., & Saavedra, J. L. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. *Cuadernos de gestión*, 7(2), 69-81.
- Colombo, D, (2022). Qué son las organizaciones turquesa y cómo impactan en la cultura del trabajo. *Revista Forbes*.
- DELGADO, E. (2004) «Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica». *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*. N.º 30. pp. 16-24.
- Di Sciuillo, J. (1993). Marketing i Comunicació de les institucions. *Col·lecció Animació Cultural 9, Edicions Pleniluni*.
- Di Sciuillo, Jean: Marketing i Comunicació de les institucions, Col·lecció Animació Cultural 9, Edicions Pleniluni, 1993, Barcelona
- DICK, A.S. y BASU, K. (1994) «Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework». *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22, n.º.2, pp. 99-113.
- É. Mafra (2020). Engagement: guía completa el concepto y por qué es clave en tu marketing. *Rockcontent blog*.
- García, R. F., & Llorente, C. (2009). Responsabilidad social corporativa. *Una estrategia para conseguir imagen y reputación. Icono*, 14(13), 95-124.
- Goig, R. (2007). ONG internacionales y solidaridad global. Un análisis referido a la sociedad
- Goiria, I.(2018). Estudio de las empresas 'TEAL' (basadas en las personas) existentes en la CAPV, valoración y previsión evolutiva del estilo. *Trabajo de Fin de Grado Universidad del País Vasco*.
- Gómez Castro, E. A. (2021). Relación entre el marketing digital y fidelización de padrinos en una ONG de apoyo infantil Lima, 2020.

- Hernández, N. (2016). Amancio Ortega, signo de un país sin filántropos. *Revista Contexto y Acción* Nº 63.
- Hollebeek, L., & Andreassen, T. (2018). The S-D logic-informed 'hamburger' model of service innovation and its implications for engagement and value. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 1-7.
- KAPP, K. M. (2013). *The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice*. London: John Wiley & Sons.
- León, F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión gerencial*, (1), 83-95.
- Lissi, E. (2013). Primero la estrategia, luego el marketing: Cómo conseguir recursos en las ONGs. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45), 213-
- Marín Rives, L., & Ruiz de Maya, S. (1). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, 1(13).4
- Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.
- Ortega, A. G., & Avilés, J. A. G. (2018). Gamificación del contenido periodístico para mejorar el engagement: análisis de cuatro casos de éxito. In *Mediamorfosis: radiografía de la innovación en el periodismo:(Actas de las comunicaciones presentadas en el XXIII Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística)* (pp. 151-174). Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Peris, P. S. (2000). Comunicación e imagen en las ONG. *Jornades de foment de investigació*
- Quiñonez, C. J. M., & Rodríguez, T. C. C. (2017). Redes sociales factor predominante en la fidelización del cliente. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 519-532.
- Ruiz, S., & Marín, L. (2008). La identificación del consumidor con la empresa. Antecedentes e influencia sobre el comportamiento. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 12(2),
- Salomón Navarro, P. (2016). Usuarios de Apple y creyentes religiosos: ¿Existen las marcas de culto?.
- SCOTT, S.G. Y V.R. LANE (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *The Academy of Management Review*, Vol. 25 (1), p.43-62
- Senderowitsch, R. (1999). Filantropía empresarial: cuando las Ongs ayudan a vender helados. *II Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR)*, Santiago de Chile.
- Suh, A., Wagner, C., & Liu, L. (2018). Enhancing user engagement through gamification. *Journal of Computer Information Systems*, 58(3), 204-213.
- Van Huijstee, M., & Glasbergen, P. (2010). NGOs Moving Business: An analysis of Contrasting Strategies. *Business & Society* 49(4)
- Vázquez-Casielles, R., & Cachero-Martínez, S. (2019). Tan cerca que casi puedo sentirlo y participar: Experiencias y diálogo con la empresa para lograr customer

engagement. *Omnichannel marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal*, 309.

## ANEXO I – TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

La transcripción de las entrevistas se puede consultar en la siguiente dirección de Google Drive:

[https://drive.google.com/file/d/1jkqdkl\\_zZuKMvkcNHkLisWbDC1SSipRU/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1jkqdkl_zZuKMvkcNHkLisWbDC1SSipRU/view?usp=drive_link)

## ANEXO II – ENCUESTA IMPACTO MEDIDAS

### Encuesta TFG

Por favor, evalúe del 1 al 10 cómo cree que las siguientes medidas influirían en su relación con las empresas, siendo 1 apenas nada y 10 muy positivamente

⋮

Poder decidir a qué labor destina una empresa (de la que sea consumidor) sus recursos dedicados a RSC (actividades en beneficio de la sociedad)

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

La transformación de una empresa en una organización horizontal, cuyo propósito es el bienestar de todos los agentes con los que interactúe

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

Tener la oportunidad de participar en la actividad de una empresa (por ejemplo pudiendo influir en el diseño de sus productos o participando en su proceso productivo)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Recibir mayor comunicación acerca de las colaboraciones que una empresa realice con ONGs

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Que una empresa emplee sus redes sociales y canales de comunicación para difundir mensajes que ayuden a resolver problemas sociales dentro de sus áreas de conocimiento

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sin título

Por favor, evalúe, del 1 al 10, como cree que las siguientes medidas influirían en su relación con las ONG, siendo 1 apenas nada y 10 muy positivamente

La implementación de experiencias y técnicas de engagement empleadas por empresas (ej: Promociones temporales, experiencias de marca, etc)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Poder interactuar con otros donantes en un foro común

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La realización de un esfuerzo por entender tus preferencias y estilo de vida

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Incrementar la presencia en redes sociales, adaptándose a las tendencias

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ofrecer experiencias en el mismo momento de la donación (donaciones realizadas en eventos o mediante las que consigas una recompensa inmediata)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Marca temporal	Poder decidir a qué labor	La transformación de una	Tener la oportunidad de p	Recibir mayor comunicac	Que una empresa emplee	La implementación de exj	Poder interactuar con otrc	La realización de un estu	Incrementar la presencia	Ofrecer experiencias en el r
28/02/2024 17:59:22	9	7	8	8	10	9	6	9	7	9
28/02/2024 17:59:53	10	10	10	8	9	8	10	10	7	10
28/02/2024 18:02:21	4	6	9	2	8	9	7	7	9	8
28/02/2024 18:06:07	10	10	10	10	8	10	8	7	10	10
28/02/2024 18:08:08	10	9	9	8	8	9	9	10	7	7
28/02/2024 18:09:30	5	8	8	5	8	9	8	9	10	7
28/02/2024 18:10:16	9	8	8	8	9	10	8	10	10	9
28/02/2024 18:12:51	8	9	4	5	6	5	4	7	5	7
28/02/2024 18:23:03	7	8	10	7	9	8	7	9	9	9
28/02/2024 18:27:33	9	9	8	8	8	8	9	9	7	9
28/02/2024 19:24:49	10	8	10	10	10	8	7	10	10	9
28/02/2024 20:11:35	8	6	8	8	8	10	6	6	10	10
28/02/2024 20:22:47	8	10	10	8	10	10	10	10	10	10
28/02/2024 20:41:13	8	5	10	7	6	10	6	10	8	8
28/02/2024 21:23:13	10	10	5	8	10	6	1	8	5	9
28/02/2024 22:33:32	8	8	8	5	9	5	5	5	5	8
29/02/2024 8:21:44	8	6	4	7	8	5	2	2	7	8
29/02/2024 8:33:07	10	9	10	8	6	8	7	9	9	10
29/02/2024 8:45:53	7	6	8	8	8	6	6	6	6	6
29/02/2024 8:48:14	7	7	8	7	8	8	8	8	7	8
29/02/2024 9:27:12	6	5	8	8	9	6	7	4	9	9
29/02/2024 10:13:28	10	8	8	10	10	5	10	1	1	10
29/02/2024 10:39:25	5	6	6	8	6	7	8	8	8	8
29/02/2024 10:40:14	6	7	7	9	9	7	8	7	8	8
29/02/2024 12:45:50	8	9	9	6	7	7	6	8	7	8
29/02/2024 14:25:59	7	7	8	5	8	6	6	9	3	6
29/02/2024 22:30:27	10	8	7	5	6	6	9	8	9	10
29/02/2024 22:32:13	3	5	7	1	6	7	4	7	9	7
29/02/2024 22:32:31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29/02/2024 22:33:38	9	9	8	9	6	9	7	9	8	10
1/03/2024 0:01:32	5	7	8	5	8	6	6	8	8	5
1/03/2024 9:23:54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1/03/2024 12:10:50	9	10	8	6	9	10	6	7	9	10
1/03/2024 12:11:59	10	9	10	7	10	7	7	10	10	10
1/03/2024 13:57:46	5	3	8	2	2	9	3	6	9	3
3/03/2024 12:38:17	9	8	8	6	9	9	7	9	9	10