

MASTER EN MARKETING E NVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Plan de Marketing Greenpeace España

Trabajo Fin de Master (6 créditos)

Presentado por:

Ainhoa Quina Gomez

Dirigido por:

Vicent Tortosa Edo

NOVIEMBRE, 2015

CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2.	INTRODUCCIÓN.....	2
2.1.	Definición del proyecto	2
2.2.	Objetivos del proyecto	2
3.	EL TERCER SECTOR.....	3
3.1.	Definición del tercer sector	3
3.2.	El tercer sector y la crisis.....	4
3.3.	Tendencia del tercer sector	8
4.	GREENPEACE.....	11
4.1.	Historia	11
4.2.	Greenpeace España.....	12
4.3.	Misión, visión y valores.....	13
4.3.1.	Misión y visión	13
4.3.2.	Valores	13
5.	ANÁLISIS INTERNO.....	14
5.1.	Recursos de marketing.....	14
5.1.1.	Producto	14
5.1.2.	Precio	16
5.1.3.	Distribución	17
5.1.4.	Comunicación	18
5.2.	Recursos financieros	22
5.3.	Recursos humanos.....	25
5.4.	Recursos físicos	27
5.5.	Capacidades.....	27
6.	ANÁLISIS EXTERNO	29
6.1.	Análisis PESTEL	29

6.1.1.	Factores político legales	29
6.1.2.	Factores económicos.....	31
6.1.3.	Factores socioculturales	32
6.1.4.	Factores tecnológicos	33
6.1.5.	Factores medioambientales	34
6.2.	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	35
6.2.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	35
6.2.2.	Amenaza de productos sustitutivos	36
6.2.3.	Poder de negociación de los proveedores	37
6.2.4.	Poder de negociación de los clientes.....	38
6.2.5.	Rivalidad entre competidores.....	38
6.3.	Análisis de la competencia	40
6.3.1.	WWF España.....	40
6.3.2.	Ecologistas en acción	44
6.3.3.	Amigos de la Tierra España.....	46
7.	ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA DEMANDA	49
7.1.	Análisis del mercado.....	49
7.2.	Análisis de la demanda.....	54
8.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	55
8.1.	Objetivos de la investigación	56
8.1.1.	Objetivo general.....	56
8.1.2.	Objetivos específicos	56
8.2.	Metodología.....	56
8.2.1.	Ficha técnica.....	56
8.2.2.	Medición de las variables.....	57
8.2.3.	Técnicas estadísticas utilizadas.....	59
8.3.	Descripción de la muestra	60
8.4.	Análisis descriptivos de los datos	63

8.5.	Análisis Bivariante. Chi-Cuadrado	76
8.6.	Análisis Clúster y ANOVA.....	77
8.7.	Conclusiones de la investigación.....	79
9.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN (DAFO).....	82
9.1.	Debilidades.....	82
9.2.	Fortalezas.....	83
9.3.	Amenazas.....	83
9.4.	Oportunidades	84
10.	DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	84
10.1.	Proceso de segmentación	84
10.2.	Descripción del público objetivo	86
10.3.	Definición del posicionamiento	87
11.	PROCESO DE DECISIÓN DE COLABORACIÓN	88
11.1.	¿Quién colabora?.....	88
11.1.1.	Variables sociodemográficas, económicas y culturales.....	89
11.1.2.	Variables de carácter psicográficas.....	90
11.2.	¿Qué adquiere?	90
11.3.	¿Por qué colabora?.....	91
11.4.	¿Dónde lo adquiere?.....	92
11.5.	¿Cómo colabora?.....	94
11.5.1.	Reconocimiento de la necesidad.....	94
11.5.2.	Búsqueda de información.....	95
11.5.3.	Evaluación de las alternativas	96
11.5.4.	La decisión de colaboración	96
11.5.5.	Evaluación post-colaboración.....	97
12.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	98
12.1.	Objetivos del plan de marketing	98
12.2.	Estrategia	99

12.2.1.	Estrategia competitiva	99
12.2.2.	Direcciones y métodos de crecimiento	100
13.	PLAN DE ACCIÓN.....	100
13.1.	Decisiones de marca.....	100
13.2.	Decisiones de producto y servicio	102
13.3.	Decisiones de precio	104
13.4.	Decisiones de distribución.....	106
13.5.	Decisiones de comunicación	107
14.	CRONOGRAMA	111
15.	PRESUPUESTO.....	112
16.	PLAN DE CONTROL	113
17.	ANEXOS.....	115
17.1.	ANEXO 1: Cuestionario sobre ONGs.....	115
18.	ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS.....	117
18.1.	Índice de figuras	117
18.2.	Índice de tablas	117
18.3.	Índice de gráficos	119
19.	REFERENCIAS	120

1. RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los grandes afectados de la difícil situación económica actual ha sido el tercer sector, el cual está compuesto fundamentalmente por entidades sin ánimo de lucro. Dentro de este sector existen varios tipos de organizaciones que luchan por un beneficio y bienestar común por diferentes vías. En este contexto, una de las ramas más afectadas son las organizaciones que tienen fines medioambientales, como bien puede ser el caso de la ONG Greenpeace.

Para poder hacer frente a esta realidad, las organizaciones se han visto obligadas a cambiar sus estructuras, su manera de comunicarse e incluso de financiarse. En este caso, teniendo en cuenta que Greenpeace es una ONG que no acepta donaciones por parte de organizaciones públicas ni privadas, todos los esfuerzos se centran en el *fundraising* (la captación y gestión de recursos para fines no lucrativos) y en la captación de nuevos socios.

Esta situación se puede ver desde un punto de vista pesimista en el que la financiación sea enfocada como un bache para poder hacer frente a sus proyectos, o desde la perspectiva que ofrece el trabajo que se presenta a continuación, se considera como un reto y una gran oportunidad para innovar en las formas en las que Greenpeace puede llegar más a sus distintos públicos objetivo.

Para llevar a cabo una buena estrategia de marketing que otorgará posibles soluciones a la problemática planteada, en primer lugar se ha realizado un análisis interno y externo de la ONG. Una vez realizado ese análisis se ha hecho una investigación del mercado que ha ayudado a definir el público objetivo y ha llevado a realizar una serie de propuestas en el ámbito de los productos/servicios, la distribución, el precio y la comunicación, con el único objetivo de mejorar la situación que atraviesa Greenpeace. Todo esto siempre teniendo muy presente la misión, visión y los valores de la organización y utilizando una estrategia de diferenciación, ya que es una de sus señas de identidad.

Una vez planteadas esas acciones de marketing, se establecerá un presupuesto que, lógicamente se ajustará a los requisitos de una ONG que. Finalmente, para poder evaluar la efectividad de las acciones planteadas, se realizará un cronograma de las actividades seguido por un plan de control.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Definición del proyecto

En este proyecto basado en la ONG Greenpeace, se muestra una proposición de un plan de marketing que llevar a cabo para conseguir mejorar la comunicación con relación a actuales y futuros voluntarios, socios y donantes. Mediante un plan de acción estudiado y estructurado se quiere conseguir que la colaboración tanto económica como de implicación personal sea mayor. Para ello, se enfocará el proyecto hacia el mix de marketing donde la comunicación cobrará un papel muy importante mediante el uso de nuevas tecnologías que acerquen Greenpeace a la sociedad. De este modo, no sólo se conseguirá trabajar el *fundraising*, sino también la confianza de los usuarios, una confianza que cada vez más cuesta conseguir dada la gran cantidad de organizaciones del tercer sector y el actual contexto de crisis.

2.2. Objetivos del proyecto

El principal objetivo de este proyecto es proponer un posicionamiento diferencial a Greenpeace en base a su compromiso con el medio ambiente, la transparencia y el activismo mediante el uso de herramientas de marketing que acerquen la organización a la sociedad. Esta meta se consigue mediante el logro de una serie de objetivos específicos que ayudarán a marcar el camino hacia el objetivo principal.

- Analizar tanto el sector como la organización para conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Analizar los factores que influyen en el sector además de los competidores para saber cuáles son las amenazas y las oportunidades que ofrece este sector.
- Conocer cuáles son los deseos, necesidades e inquietudes del público objetivo de la organización para poder desarrollar estrategias que lleguen a ellos.
- Realizar una propuesta coherente a los valores y la imagen de Greenpeace que la dirija en su camino hacia la obtención de un mayor número de colaboradores.

3. EL TERCER SECTOR

3.1. Definición del tercer sector

La economía en la actualidad está formada por tres grandes sectores: el **sector público**, como los organismos autónomos, administraciones y empresas públicas, el **sector privado mercantil**, que son aquellas entidades que desarrollan actividades con ánimo de lucro y el **tercer sector** o no lucrativo. Greenpeace pertenece a este último, el cual surge de la libre iniciativa ciudadana y funciona de forma autónoma y solidaria. El principal objetivo que define a este sector es su ánimo de generar una transformación social que se base en la defensa de los intereses colectivos para conseguir un bienestar común (Fundación Luis Vives, 2012).

Entre otros grandes grupos, en este sector destacan aquellas organizaciones pertenecientes a actividades culturales, educativas, deportivas, sociales, económicas, religiosas, de la salud o medioambientales, que es el caso de Greenpeace.

En la actual coyuntura socioeconómica, cada vez es más importante el papel del tercer sector por su representación de la sociedad civil. El tercer sector vela por el estado del bienestar común con unos valores de interés y beneficio general para la sociedad. Además con sus actos logran implicar a otros agentes tanto del sector público como del privado para conseguir realizar mejoras en un problema concreto, ya sea social, medioambiental, cultural, etc.

La principal diferencia entre el tercer sector y los otros dos, es que este no se lucra, es decir, ni genera beneficios ni mucho menos los reparte entre los miembros de la asociación ya que no tiene ningún tipo de finalidad comercial.

Además de no lucrarse, tiene que cumplir otra serie de requisitos para poder ser reconocida como parte del tercer sector (Cabra de Luna y de Lorenzo García, 2005).

- **Estar organizada formalmente:** implica contar con una estructuración interna, una realidad institucionalizada y una misión, visión y objetivos definidos.
- **Ser privadas:** tener poder de decisión separada formalmente del gobierno, sin formar parte del sector público y sin encontrarse controlado por este. Y

además disponer de los medios suficientes que les proporcionen esa autonomía.

- **Participación voluntaria:** contar con un grado significativo de miembros en la que la participación dependa de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas.

3.2. El tercer sector y la crisis

La actual situación económica de crisis por la que atraviesa este país está suponiendo una difícil coyuntura para el tercer sector. Teniendo en cuenta que las organizaciones del tercer sector se financian gracias a subvenciones y ayudas del sector público, de aportaciones del sector privado y también de las donaciones de socios y otros particulares, sus ingresos se han visto muy afectados. Sobre todo debido a las políticas de reducción de gasto público y por las dificultades financieras en el ámbito privado. Todo esto hace que la capacidad de actuación de las ONGs se vea limitada y que cada vez sea más complicado mantener la estabilidad tanto económica como organizacional de la ONG. Esto hace que las organizaciones focalicen gran parte de sus esfuerzos en conseguir una mayor financiación, y por consiguiente, que tanto su organización como sus beneficiarios y proyectos hayan quedado en un segundo plano. De este modo, las ONGs pierden estabilidad en sus actuaciones y toma de decisiones, con la consecuente pérdida de confianza por parte de sus socios, trabajadores y voluntarios.

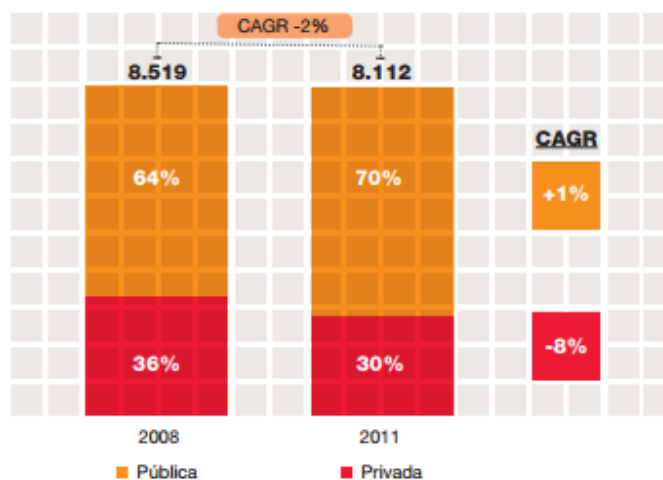
Esta situación afecta especialmente a todas aquellas entidades del sector que son relativamente nuevas ya que no tienen unos cimientos sólidos en los que apoyarse para hacer frente a esta realidad. No cuentan con la suficiente experiencia ni los recursos precisos para seguir adelante con sus proyectos y por eso, muchas de ellas se ven obligadas a abandonar su acción social.

A continuación, y basándose en el estudio realizado por PwC en el año 2012 sobre *el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*, se van a analizar los aspectos más importantes a tener en cuenta de una ONG, como la financiación y la colaboración ciudadana, y cómo la crisis ha cambiado su situación (PwC, 2012).

En cuanto a la financiación, que como ya se ha dicho, ha disminuido en todos los sentidos, se puede decir que la aportación privada ha decrecido ligeramente (-8%) en los últimos años, por lo tanto, la colaboración pública sigue suponiendo un alto porcentaje (70%) de las ayudas recibidas para el tercer sector (Gráfico 1). Esto ha

hecho que muchas ONGs tengan que replantearse su manera de actuar y ha afectado sobre todo al impulso de nuevos proyectos. Los recortes presupuestarios han supuesto que parte de esos fondos (94%) vayan destinados a los colectivos discriminados (desempleados, discapacitados, etc). Así, otros grupos como los de cooperación internacional, derechos humanos o cuidado medioambiental, aquellos que actúan en la misma línea que Greenpeace, han sido los mayores afectados por estos recortes (Gráfico 2).

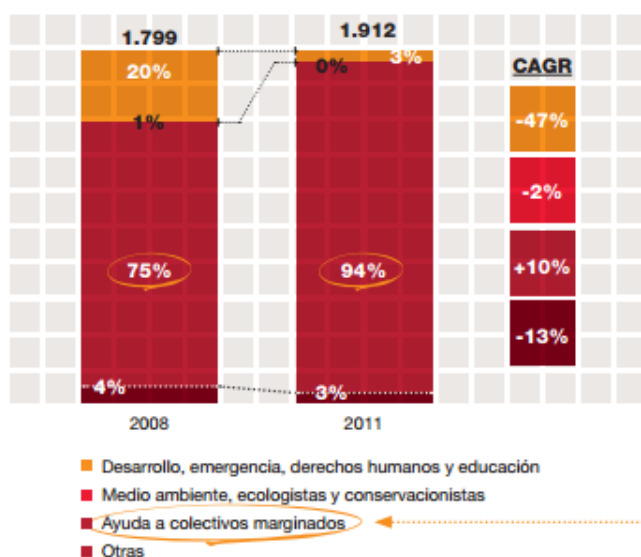
Gráfico 1: Total de la financiación del Tercer Sector (M€)



Fuente: PwC (2012)

* CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesto

Gráfico 2: Distribución de la financiación pública estatal según colectivo atendido (M€)

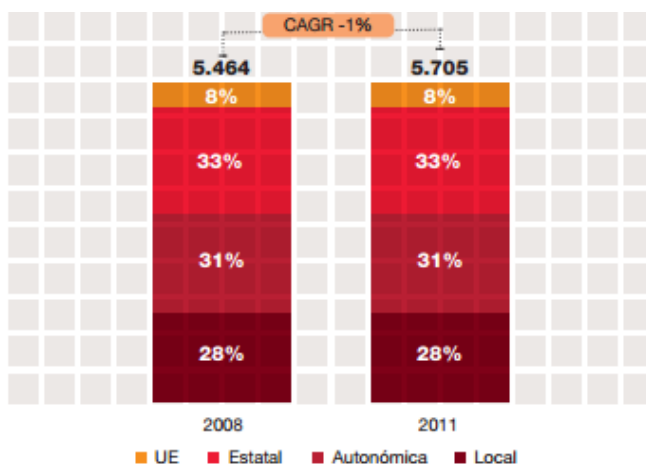


Fuente: PwC (2012)

* CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesto

Por lo que a la distribución de la financiación recibida en el ámbito público se refiere, esta se divide casi a partes iguales entre la estatal, la autonómica y la local, quedando en un segundo plano la financiación procedente de la Unión Europea. Además, esas cifras se han mantenido estáticas en los últimos años (Gráfico 3).

Gráfico 3: Total de la financiación pública (M€)

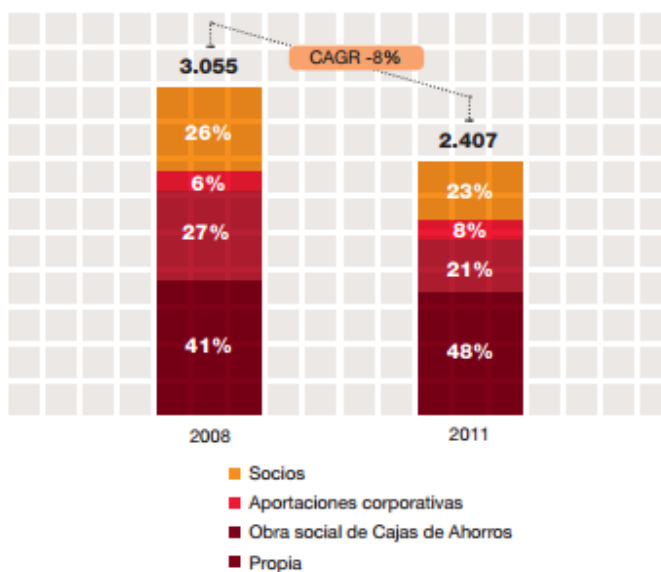


Fuente: PwC (2012)

* CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesto

En cuanto a la financiación privada, como se puede ver en el (Gráfico 4), ha disminuido a raíz de la crisis, por lo que se puede decir con seguridad que ONGs como Greenpeace se han visto afectadas por este fenómeno.

Gráfico 4: Total de la financiación privada (M€)

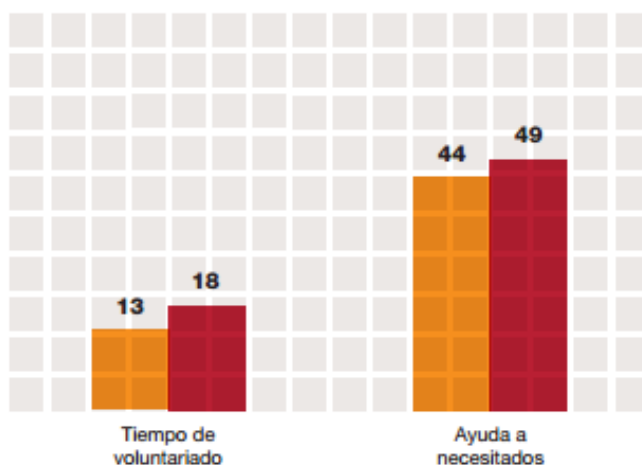


Fuente: PwC (2012)

* CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesto

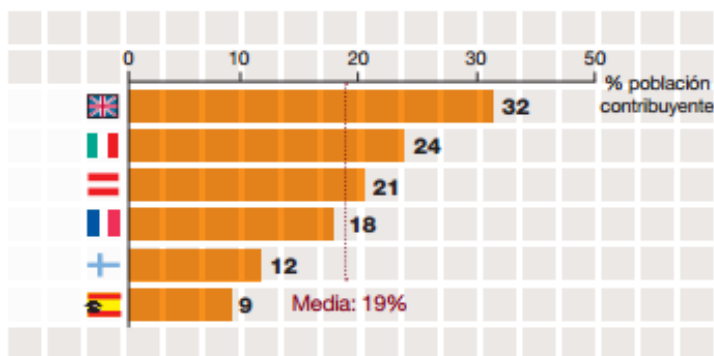
Pese a que, en general, las donaciones económicas hayan disminuido en casi todos los sentidos, cabe destacar que, con la crisis, la ciudadanía española se ha hecho más solidaria, y dedica más tiempo a labores de voluntariado y ayuda a los más necesitados (Gráfico 5). Esto también es una posible consecuencia del estado de desempleo de muchos ciudadanos además de la disminución de las ayudas a los más necesitados. Aunque también es preciso destacar que, pese a ese reciente aumento en la colaboración, España sigue en la cola de países que contribuyen con labores sociales (Gráfico 6).

Gráfico 5: Evolución de la participación de la población en contribuciones no dinerarias (%)



Fuente: PwC (2012)

Gráfico 6: Benchmark de la población donante (%)

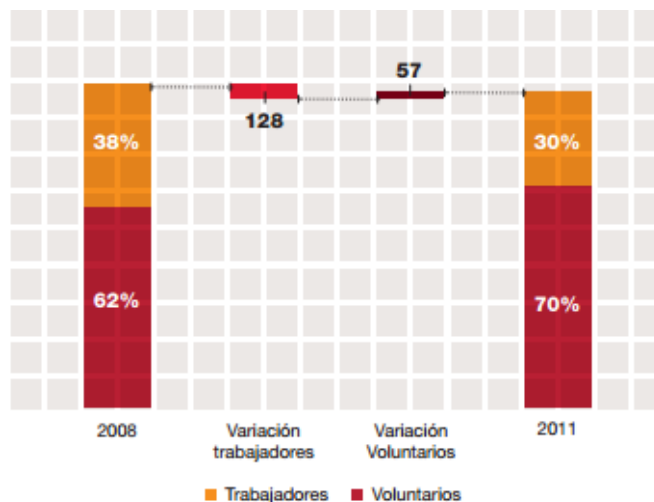


Fuente: PwC (2012)

Respecto a la plantilla de las ONGs, está compuesta mayoritariamente por voluntarios. Y cada vez son más ellos quienes forman las entidades no gubernamentales dejando a un lado los propios contratados, ya que la cifra de estos ha disminuido notablemente en los últimos años (Gráfico 7).

Además, la previsión futura es que se continúe por esta línea, es decir, aumento del equipo voluntariado y disminución del grupo de contratados. Tal es así, que muchas ONGs se han visto obligadas a reducir gran parte de su plantilla o incluso a presentar un expediente de regulación de empleo (ERE).

Gráfico 7: Plantilla total del Tercer Sector (miles de personas)



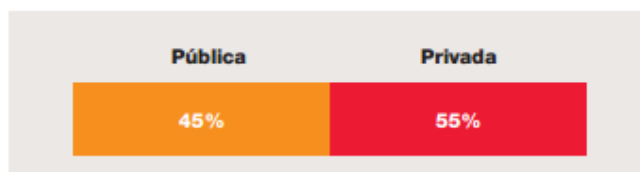
Fuente: PwC (2012)

3.3. Tendencia del tercer sector

Como se ha visto en el anterior apartado, hasta 2011 las ayudas para el sector han disminuido notablemente, pero no es hasta 2012 cuando la situación se agrava realmente para el tercer sector.

La tendencia para el 2016 marca que se perderá hasta un 30% de la financiación total. Además, la financiación privada irá cogiendo más importancia que la pública (Gráfico 8). Por lo tanto, el mayor objetivo de las ONGs será intentar aumentar la cifra de socios privados que puedan asegurar una mayor estabilidad económica en un futuro cercano. Para ello, las organizaciones tendrán que emplear parte de sus esfuerzos en los departamentos de comunicación para poder atraer al mayor número de contribuyentes posible.

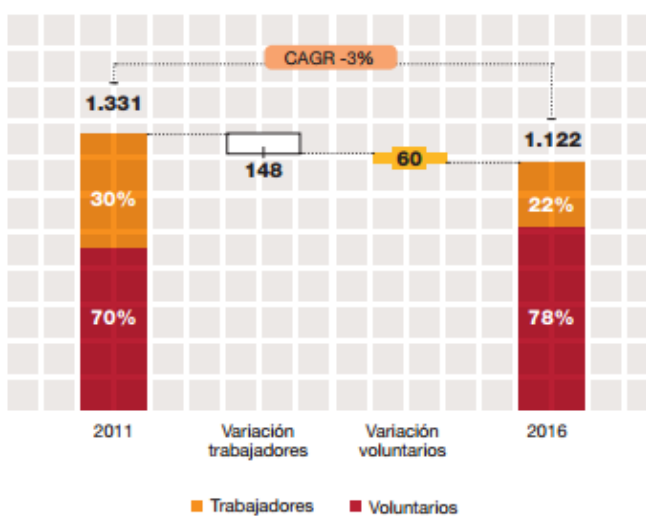
Gráfico 8: Promedio de la previsión de futuro del mix de financiación de las entidades (%)



Fuente: PwC (2012)

Como ya se ha dicho anteriormente, se han disminuido en gran medida las cifras de los empleados y así parece que seguirá los años venideros (Gráfico 9). Estos cambios en la plantilla perjudicarán seriamente a la estructura de las ONGs ya que los voluntarios, evidentemente, son un gran activo de las asociaciones, pero siempre es recomendable que sirvan de apoyo a los propios trabajadores y no tanto que sean ellos la base de la organización. Es decir, deberán complementar el trabajo de los empleados, no suplantar sus actividades ya que cada empleado tiene muy bien establecida su función dentro de la organización.

Gráfico 9: Previsión de la evolución de la plantilla total del Tercer Sector (miles de personas)



Fuente: PwC (2012)

* CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesto

Ante esta difícil situación, existen pocas soluciones que lleven a un futuro alentador. La mayoría de las entidades busca nuevas vías de financiación, y por ello cada vez más se centran en buscar donaciones por parte de los particulares. Otras vías como compartir los recursos o reducir los servicios prestados parecen ser una opción real ante esta situación. En menor medida, se buscan fusiones con otras entidades y el *outsourcing* (subcontratación).

Ante esta tesitura, se plantean también unos nuevos retos que cambiarán por completo las estructuras de las ONGs tanto de manera organizativa como financiera. La necesidad de ser más flexibles ante el nuevo modelo de sociedad hace que las ONGs estén en constante búsqueda de nuevas maneras para la obtención de los recursos necesarios para sus proyectos.

Así, cada vez más se crean figuras específicas que tienen como único objetivo la obtención de socios y donaciones y mejorar la comunicación de la organización. O también se empiezan a crear nuevas técnicas de financiación, como las microdonaciones (consiste en hacer pequeñas donaciones mensuales, como por ejemplo de 1€, a una causa concreta), que han cogido mucha fuerza gracias a las TIC y a las redes sociales. Con esto se consigue que el número de donantes sea mayor pese a que las donaciones en sí sean inferiores. Con estas técnicas se logra ser flexible con la situación de los donantes consiguiendo tener una gran rapidez de cambio y adaptación al medio.

Para llevar un mayor control de los resultados y poder marcar nuevos objetivos y proyectos es necesario que las organizaciones realicen estudios periódicos de sus resultados además de poder transmitir transparencia a su público objetivo. Los resultados, se pueden publicar en las redes sociales o en las web para ser más cercanos ya que los usuarios cada vez tiene mayor necesidad de información y de saber en qué invierte su dinero voluntariamente, y sobre todo saber que ese dinero va a ser efectivo en la resolución de un proyecto solidario, ya que si no, acudirán a otra asociación.

Asimismo, es muy importante que haya buena relación y unión entre las diferentes entidades que puedan formar una misma organización y que todos persigan una misma meta. Marcar objetivos comunes y luchar a favor de ellos conjuntamente disminuirá los riesgos de actuación y aumentará la capacidad de influencia de las ONGs.

Por último, es importante saber que las necesidades de la sociedad cambian constantemente para poder adaptarse a estos cambios futuros. Cada vez más el público objetivo, en este caso el voluntario, socio o donante, busca más incentivos y es aquí donde la visibilidad de las organizaciones juega un papel importante. Teniendo en cuenta que existen muchas asociaciones que luchan por una misma causa, el usuario comienza a buscar cosas que también satisfagan sus necesidades a parte de la propia necesidad de ayudar o colaborar en una buena causa. Cada vez más se premia a los usuarios con contenidos específicos de una causa o pequeños obsequios relacionados con una determinada aportación. Y, por último, en cuanto a los voluntarios, se está formalizando cada vez más el trabajo tan valioso que hacen desinteresadamente mediante contratos laborales.

4. GREENPEACE

Greenpeace es una organización no gubernamental ecologista y pacifista con presencia en más de 40 países en Europa, América, Asia, África y el Pacífico, y cuya sede central se encuentra en Amsterdam, Holanda. Trabajan para proteger y defender el medio ambiente, luchando contra el cambio climático, la era nuclear y las armas, trabajando por la protección de los bosques, los océanos y la biodiversidad y realizando campañas para reducir la contaminación y el uso de productos transgénicos. Para conseguirlo, se vale de sus voluntarios y sus 3 millones de socios en todo el mundo (Greenpeace, 2015).

4.1. Historia

Greenpeace nació en 1971 de la mano de un grupo de activistas antinucleares que se habían refugiado en Canadá para no participar en la guerra de Vietnam y que protestaban en contra de las pruebas nucleares que los EEUU llevaba a cabo en Amchitka (Alaska). Formaron una pequeña organización llamada "*Don't make a wave Committee*" o "No provoquéis un maremoto" que hacía referencia a la posibilidad de generar como consecuencia de las pruebas atómicas un maremoto en aquella zona sísmicamente tan inestable.

Así, el grupo decidió impedir que la bomba fuese explosionada viajando hasta el lugar de la prueba nuclear y valiéndose únicamente de su presencia física. El barco entonces, tomó el nombre de la filosofía del que hoy en día es una de las mayores ONGs a nivel mundial, Greenpeace: "*Queremos paz y queremos que sea verde*".

Finalmente, por falta de experiencia del grupo, la prueba nuclear no pudo ser impedida, pero consiguieron algo que tendría gran repercusión en los años venideros. Crear un grupo activo con conciencia ecológica. Greenpeace consiguió algo más importante que el propio objetivo del momento, el apoyo de los ciudadanos que finalmente lograron hacer de Amchitka una reserva ornitológica.

Esto desencadenó una serie de acciones contra las pruebas nucleares en otros muchos países como EEUU, Nueva Zelanda y Australia. Por aquel entonces, David McTaggart, un antiguo hombre de negocios canadiense convertido en navegante inconformista, se rebelaba contra la decisión del gobierno francés de realizar pruebas nucleares en 400 millas de aguas internacionales alrededor del atolón de

Moruroa (en el Pacífico). McTaggart se puso en contacto con el pequeño núcleo de activistas de Greenpeace en Nueva Zelanda y ofreció su velero, el Vega, para intentar impedir las pruebas nucleares previstas. Este fue el inicio de la campaña de Greenpeace contra las actividades nucleares francesas en el Pacífico. Por su parte, David McTaggart se convirtió en una pieza clave de la organización y fue presidente de Greenpeace Internacional desde 1980 hasta 1991.

4.2. Greenpeace España

Pese a que en años previos a 1984 no existía oficialmente Greenpeace España, las acciones medioambientalistas en 1982 impidieron el vertido de residuos nucleares en las costas gallegas y la caza de ballenas. En 1984 nació formalmente Greenpeace España, inaugurando una pequeña oficina en el centro de Madrid. Más de 1.400 personas se hicieron socias en ese primer año, cifra que siguió creciendo hasta llegar a los 100.000 socios y 200.000 ciberactivistas que forman hoy en día Greenpeace España.

Greenpeace España ha trabajado desde entonces en campañas de protección medioambiental como interceptar cargamentos con vertidos tóxicos, la protección de la capa de ozono y la biodiversidad, la sobreexplotación pesquera, la incineración de los residuos, la desnuclearización, la eliminación de armas como minas antipersona y el aprovechamiento de renovables entre otras acciones.

Los retos a corto, medio y largo plazo son muchos. Frenar el cambio climático, cambiar el modelo basado en energías fósiles por uno basado en energías renovables, apostar por una agricultura sostenible y por un futuro para los océanos, proteger los últimos bosques primarios del planeta o lograr un santuario en el Ártico son sus mayores retos internacionales en los que España tienen mucho que decir.

En España, en estos momentos se está luchando concretamente por parar proyectos como las prospecciones de petróleo en Canarias y Baleares, fomentar las energías renovables, cerrar las nucleares, acabar con símbolos de la destrucción de la costa como el hotel de El Algarrobo, trabajar por una agricultura sostenible y luchar en contra de la “Ley mordaza”, que pone en riesgo el derecho de la protesta pacífica.

4.3. Misión, visión y valores

El trabajo del Greenpeace se guía por unos principios clave que se reflejan en cada una de las acciones y campañas llevadas a cabo en todo el mundo:

4.3.1. Misión y visión

Greenpeace es una organización independiente económicamente y apolítica, que utiliza la acción directa no violenta para atraer la atención pública hacia los problemas globales del medio ambiente e impulsar las soluciones necesarias para tener un futuro verde y pacífico. El principal objetivo es **proteger y defender el medio ambiente y la paz**, haciendo frente gracias a sus asociados a la creciente degradación del planeta. Para ello, detectan, desarrollan, buscan y promueven acciones y soluciones concretas a los problemas medioambientales por un futuro mejor.

Su protesta pacífica se centra en los siguientes hitos:

- Proteger la biodiversidad en todas sus formas.
- Prevenir la contaminación y el abuso de los océanos, la superficie terrestre, el aire y el agua dulce.
- Terminar con todas las amenazas nucleares.
- Promover la paz, el desarme mundial y la no violencia.

4.3.2. Valores

Greenpeace trabaja bajo el convencimiento de que la presión pública, la acción directa no violenta y el lobby político producen los cambios necesarios para un medio ambiente mejor.

Sus valores se basan en la responsabilidad personal, es decir, responsabilizarse de sus propios actos, y la no violencia. Además, le dan mucha importancia a su independencia económica. Es por eso que no acepta dinero de empresas ni gobiernos, únicamente de donaciones individuales y aportaciones de los socios. De este modo, se consigue favorecer única y exclusivamente al medio ambiente.

En este ámbito, Greenpeace no se muestra en contra de trabajar con alguna entidad. Si una empresa o gobierno está dispuesto a cambiar, Greenpeace colabora con ellos en ese cambio siempre en base a unos objetivos y propuestas establecidos a favor del medio ambiente (Greenpeace, 2015).

5. ANÁLISIS INTERNO

Para llevar a cabo el análisis interno de Greenpeace España se ha realizado un estudio de todos aquellos recursos de los que la ONG dispone y de qué manera los utiliza para llegar a sus fines. Como se puede ver a continuación, uno de sus recursos más valiosos es el marketing, muy centrado en su capacidad comunicativa. Con respecto a los recursos financieros y humanos, se puede observar que se valen en gran medida de sus socios, voluntarios y simpatizantes debido a que sus valores se basan en no aceptar donaciones de empresas ni gobiernos u otras entidades. Por último, en cuanto a sus recursos físicos, se puede decir que poco a poco están creciendo y que aumentan en gran medida su capacidad de movimiento y protesta en los lugares más recónditos del planeta (Greenpeace, 2015).

5.1. Recursos de marketing

5.1.1. Producto

Al tratarse de una ONG, los servicios que ofrecen son las acciones y proyectos que llevan a cabo para obtener unos fines que favorezcan al medioambiente. Greenpeace España trabaja en seis grandes líneas de actuación, todas ellas constituidas por varias campañas medioambientales basadas en problemáticas más concretas:

- **Salvemos nuestros bosques:** el principal objetivo es conservar los ecosistemas amenazados y la biodiversidad terrestre mediante el uso sostenible de los bosques.
- **Frenemos el cambio climático:** mediante el uso de energías renovables y el ahorro y la eficiencia energética, se pretende dejar a un lado el uso de energías contaminantes para así poder reducir la emisión de gases de efecto invernadero.
- **Fin de la era nuclear:** su fin es el cierre inmediato de centrales nucleares como la de Garoña, además de conseguir que no se conceda ninguna licencia más en un futuro.
- **Defensa de nuestros océanos:** la finalidad es recuperar los ecosistemas marinos, la población adecuada de peces y la pesca sostenible y artesanal. Además se quieren evitar las infraestructuras construidas cerca del mar o en el propio océano.

- **Parar la contaminación:** además de dar a conocer la problemática entorno a la contaminación del medio ambiente y la salud pública, Greenpeace España quiere eliminar el uso de sustancias químicas peligrosas, impulsar la producción limpia, reducir el uso de las materias primas y de los desechos y alargar el ciclo de vida de los productos, como por ejemplo en la industria textil o electrónica.
- **No a los alimentos transgénicos:** trabajan por una agricultura ecológica dejando de lado la agricultura industrial. Luchan por una normativa que garantice cultivos no modificados genéticamente y prohíba plaguicidas perjudiciales para nuestra salud y la de otros seres vivos.

Además, actualmente aborda problemáticas más concretas de este país como la nueva **ley anti protesta** que afecta directamente a la organización, ya que el derecho a manifestarse pacíficamente es una de las herramientas más útiles de las que se vale Greenpeace. También lucha en contra del **TTIP** (Acuerdo Transatlántico para el Comercio y la Inversión), ya que supondría debilitar los controles de calidad y seguridad de los productos importados a nuestro país.

Como se puede ver, su oferta va más allá de algo físico, ya que lo que se ofrece es el sentimiento de pertenencia a un grupo y de haber colaborado con una buena causa. El servicio que ofrece Greenpeace, es decir, el asociarse, donar, colaborar ser voluntario, activista o ciberactivista (utilizar las tecnologías de internet para colaborar recaudando fondos o firmas, construir una comunidad o un lobby y organizar a los grupos), está más relacionado con el mundo de las experiencias y las emociones que con el propio hecho de adquirir un beneficio personal inmediato. Ya que lo que se obtiene es un beneficio común a muy largo plazo.

Debido a la dificultad que conlleva el hecho de “vender” a los consumidores algo por lo que no van a obtener ningún beneficio más allá de la autorrealización, Greenpeace ha comenzado a crear también pequeños paquetes de regalos para tangibilizar sus proyectos. Estas GreenpeaceBox (Ilustración 1) ofrecen la experiencia de, por ejemplo, “proteger el ártico” o “salvar las abejas” entre otras. Estas cajas contienen obsequios como tazas, pulseras o chapas con el emblema de Greenpeace y toda la información necesaria de la causa a la que va dirigido todo lo recaudado. También disponen de productos de higiene de procedencia ecológica como jabones de miel.

Ilustración 1: GreenpeaceBox



Fuente: Greenpeace (2015)

Un producto que también está cada vez más demandado son los campamentos de verano Greenpeace, enfocado tanto para los más pequeños de la casa como para disfrutarlo en familia. Se realizan en los meses de julio y agosto en Valencia y Cádiz y tienen una duración de 10 días. En este campamento, grupos de niños de entre 8 y 10 años, jóvenes de 11 a 17 años y familias disfrutan de actividades educativas, juegos, dinámicas de grupo, talleres, excursiones, etc. todas ellas respetando y conociendo el medio ambiente.

5.1.2. Precio

Al no tener un producto físico concreto, los precios pueden ser muy variados ya que cada individuo puede donar lo que desee, siempre respetando un mínimo de 5 euros que cubra los gastos de la gestión de la donación. Como se puede comprobar, a diferencia de la mayoría de mercados que optan por ofrecer productos o servicios con “descuentos psicológicos” (aquellos precios impares como 9´99€), los precios de la marca Greenpeace no quieren transmitir la idea de que sus productos son objetos de ocasión. Lo que quieren trasladar a su público objetivo es la idea de que están adquiriendo un producto de calidad y de que realmente están colaborando con una buena suma de dinero en una buena causa de modo que la percepción del socio o donante no sea la de que está donando menos de lo que quiere. Además, Greenpeace ofrece a su público objetivo la opción de designar un precio a cambio de sus productos en base al valor asignado por ellos mismos.

En cuanto a la periodicidad de las donaciones, aquellas que se hacen de manera puntual pueden realizarse cada vez que los donantes lo deseen. Pero en cambio, los socios se comprometen a realizar sus donaciones de manera periódica. Ellos deciden si lo quieren hacer de manera mensual, trimestral o anual (mínimo 9€ mensuales). A cambio de asociarse, los socios reciben trimestralmente una revista

llamada *GPMagazine* que recopila toda la información de las actuaciones de Greenpeace, aunque también es posible consultarla en su página web de forma gratuita.

Respecto a la GreenpeaceBox arriba mencionada, sus precios oscilan entre los 12 y los 25 euros dependiendo del paquete seleccionado. Y los productos que se adquieren de manera individual oscilan entre 3 y 12 euros. A todos estos artículos de *merchandising* se le han de sumar los gastos de envío que ascienden a 4'50€.

Los campamentos Greenpeace tienen diferentes precios dependiendo del destino y de la edad de los participantes. El campamento en Cádiz cuesta 395€, el de Valencia 430€ y el familiar 253€ para adultos y 243€ para niños. El precio del transporte no está incluido en el precio y tiene un coste de 60€ por persona. A excepción de los demás productos donde no existen reducciones en el precio por ser socio, en los campamentos los socios sí disponen de un descuento de entre 5 y 15 € en el importe final del pago.

5.1.3. Distribución

Teniendo en cuenta que Greenpeace no distribuye un producto concreto sino más bien la opción de formar parte de su ONG, su punto de distribución es principalmente su página web, donde también se encuentra toda la información necesaria para poder formar parte de la organización. Aunque no sólo se vale de la plataforma online para distribuir sus productos ya que Greenpeace dispone de una distribución multicanal.

Aunque sea con menor frecuencia, la ONG se vale del telemarketing (distribución telefónica) y de sus sedes en Madrid, Mallorca y Barcelona donde te atienden personalmente. Cada vez más, teniendo en cuenta la actual coyuntura económica, Greenpeace ha querido acercarse a su público mediante representantes de la organización que actúan a modo informativo y persuasivo en las principales calles de grandes ciudades. Este puede ser un nuevo método de llegar de manera más directa al potencial público objetivo, aunque en ocasiones puede resultar no ser el medio más efectivo.

En definitiva, Greenpeace realiza una distribución exclusiva ya que no se vale de intermediarios para hacer llegar sus productos o servicios a su público objetivo.

5.1.4. Comunicación

Sus acciones de promoción se centran en aquellos problemas que más agravan la situación del medio ambiente, e incluso, algunas de ellas, se dirigen a alguna entidad o figura pública en concreto que por sus acciones resulta una amenaza directa para el planeta. Este tipo de publicidad, tanto online como offline, es muy llamativa y directa, aunque en ocasiones crean mucha polémica por ser un poco agresivas. Gracias al hecho de ser tan creativos en sus acciones promocionales, en muchas ocasiones consiguen *publicity* tanto en telediarios como en otros programas de *prime time*, además de una gran viralidad gracias al uso de las redes sociales.

El objetivo principal de sus campañas es conseguir una mayor notoriedad en los medios de comunicación y advertir de los peligros que amenazan al planeta además de crear un impulso en el público; ya sea firmar una petición, asociarse, o colaborar en una causa.

La publicidad se ha convertido en un pilar para la comunicación de la organización ya que ayuda a definir su identidad, sus valores y sus objetivos de manera muy clara. De este modo, consiguen impactar al público y sobre todo hacen recapacitar a todo aquel que simpatice con Greenpeace.

Se valen en gran medida de los **soportes online**, ya que están muy presentes no sólo en su web actualizada a diario, sino también en las redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Tuenti, Google+) añadiendo contenido a diario e incluyendo en ocasiones aporte audiovisual. Además, es una de las pocas ONGs que dispone de una **App** para el móvil donde se pueden conocer todas las novedades a tiempo real.

Su **blog** también resulta una plataforma importante para acercar la ONG al público objetivo. Y como no podía ser menos, el **marketing directo** también resulta una técnica muy eficaz mediante *emailing* y *newsletters*, proporcionando así información necesaria sobre la lucha por el medio ambiente a sus seguidores.

A continuación se muestran algunos ejemplos con los que Greenpeace ha promocionado sus historias, críticas, advertencias o reivindicaciones. Todas las campañas están realizadas por agencias de publicidad como Kitchen, Via Agency o McCann y siempre consiguen expresar conceptos claros siguiendo una estética minimalista (Creadictos, 2015):

- **Cartelería:** es una de las técnicas más utilizadas por Greenpeace. Mediante ellas crean controversia en torno a temas de actualidad donde el medio ambiente está siendo perjudicado, ya sea por acciones humanas, empresariales, de figuras políticas u otro tipo de entidades. Son carteles reivindicativos pero a su vez con alto contenido creativo y sin descuidar la sencillez que los caracteriza en su comunicación. Utilizan mensajes claros mediante ilustraciones y frases que rápidamente captan la atención de los ciudadanos y crean un impulso en ellos.
- **Street marketing:** Estos diseños urbanos con alto contenido creativo resultan muy efectivos a la hora de llegar al máximo público posible, ya que, además de llamar la atención de todos los transeúntes consigue generar viralidad. Además, la necesidad de recursos económicos es muy baja ya que consta tan sólo de un vinilo y la aplicación del ingenio y la innovación. En este caso, la localización del material promocional es clave, es por ello que se suelen situar en el centro de grandes ciudades donde se concentra mucha gente (Ilustración 2).

Ilustración 2: Street marketing



Fuente: Creadictos (2015)

- **Merchandising:** El *merchandising* además de para promocionar y estimular el recuerdo de la marca, sirve también para enviar un mensaje específico sobre una campaña concreta. La tarea del voluntario o empleado no sólo se basa en entregar el objeto promocional en sí, sino que además debe informar a los receptores de la problemática que rodea a esa campaña. Con esto, no sólo se consigue concienciar o informar al receptor, sino que además se difunde el mensaje a todos aquellos familiares o conocidos que están en

constante contacto con él o ella. Además, mediante estos objetos de uso continuo (libretas, bolsas, bolígrafos, etc.), el mensaje se recuerda prácticamente cada vez que se hace uso de él y la marca Greenpeace permanece en la mente del público objetivo por más tiempo.

- **MUPIs y vallas:** Los carteles en las paradas de los transportes públicos son una de las maneras más comunes de publicitarse. Pero teniendo en cuenta que cada vez es más importante usar la creatividad y la innovación en la publicidad, se han de aplicar técnicas novedosas. Para ello, como se puede ver en la Ilustración 3, Greenpeace aplica su propia política de usar menos recursos como el pape. Con esto, logran generar notoriedad y un claro posicionamiento de la ONG, enviando así su mensaje de manera distinguida.

Ilustración 3: MUPI



Fuente: Creadictos (2015)

- **Marketing viral:** Gracias al crecimiento de las redes sociales, el marketing viral se ha convertido en una herramienta muy valiosa, tanto para conseguir notoriedad como para conocer el comportamiento del público al que va dirigido. De este modo, Greenpeace cada vez realiza más videos que se viralizan por su alto contenido creativo y, en ocasiones, provocador.
- **Marketing de guerrilla:** Una de sus más polémicas maneras de darse a conocer y dar a conocer los problemas que afectan al planeta, es el marketing de guerrilla. Mediante esta práctica consiguen a menudo salir en los medios de comunicación, llegando así a un mayor público y consiguiendo *publicity* y viralidad en las redes sociales.

Esta es una técnica donde se utilizan medios no convencionales para llegar a comunicar al público la filosofía de Greenpeace. Su alto contenido en creatividad e ingenio y la utilización de espacios, situaciones o elementos del entorno de la vida cotidiana de los ciudadanos, hace que sea una técnica que no deja indiferente a nadie. Consiguiendo así permanecer en la memoria de los ciudadanos por un mayor periodo de tiempo y crear una experiencia de una marca.

Como ya han hecho en varias ocasiones, varios integrantes de Greenpeace cuelgan pancartas protestando por asuntos medioambientales desde sitios visualmente muy llamativos o lugares de gran tránsito de personas, como en este caso del Cristo Redentor en Brasil (Ilustración 4).

Ilustración 4: Activistas en el Cristo Redentor



Fuente: Greenpeace (2006)

Por lo que a la **marca** se refiere, Greenpeace posee uno de las más valoradas según un estudio de Ranking de Marcas (Trendslator, 2011) donde adquiere el puesto número 51 de una lista de 100 marcas a nivel mundial. Esto se debe a su facilidad de adaptación a los cambios en el tiempo y a una consistente identidad conceptual y visual. Ya que Greenpeace supo trasladar tanto mediante sus valores como mediante su imagen visual los atributos que la caracterizan y que le proporcionan un gran poder diferenciador.

Estas son algunas de las innumerables maneras que Greenpeace utiliza para la promoción de sus ideales, realizar denuncias sociales y transmitir sus valores como marca. Como se ha podido comprobar, es una ONG que basa prácticamente su marketing mix en la comunicación, ya que es así la manera más directa que poseen de llegar a sus seguidores y conseguir sus fines medioambientales.

5.2. Recursos financieros

Uno de los pilares más importantes que representan la identidad de Greenpeace es su independencia tanto política como económica. Tal es así, que se financia exclusivamente de las aportaciones de sus socios o de donaciones de particulares.

La transparencia de las ONGs es una característica redundante ya que sus socios, donantes y voluntarios tienen que confiar en que sus donaciones lleguen al destino deseado. Por ello, al igual que otras muchas organizaciones, Greenpeace publica sus resultados financieros en la web y además, informa anualmente a sus socios de todos aquellos proyectos llevados a cabo gracias a sus aportaciones. Esto hace que su comunicación interna sea muy buena ya que todos los miembros de Greenpeace conocen exactamente los movimientos financieros realizados. Esto, a su vez, transmite credibilidad y fiabilidad en su comunicación externa.

En la página web de Greenpeace España se puede ver que en el apartado de finanzas se encuentra toda la información necesaria sobre el capital recibido, indicando su procedencia, y la especificación del reparto del capital en las distintas causas. Cabe resaltar que, al contrario que otras ONGs que disponen en su web de información financiera más actualizada, Greenpeace España sólo dispone a día de hoy los resúmenes anuales hasta el año 2012. Teniendo en cuenta que una de los atributos más importantes que debe caracterizar a una organización sin ánimo de lucro es la transparencia, sería conveniente poder encontrar con mayor facilidad este tipo de información. De todos modos, a continuación, se procede a analizar en la Tabla 1 los datos financieros referentes a los años 2011 y 2012.

Tabla 1: Datos financieros 2011-2012

INGRESOS	2012 (€)	2011 (€)
Ingresos procedentes de socios y donantes	7.116.406	7.053.628
Merchandising and licensing	2.923	12.066
Ingresos financieros y otros ingresos	78.875	39.704
Total ingresos	7.198.204	7.105.398
Gastos captación de fondos	2.482.944	1.915.410
Ingresos netos	4.715.260	5.189.988

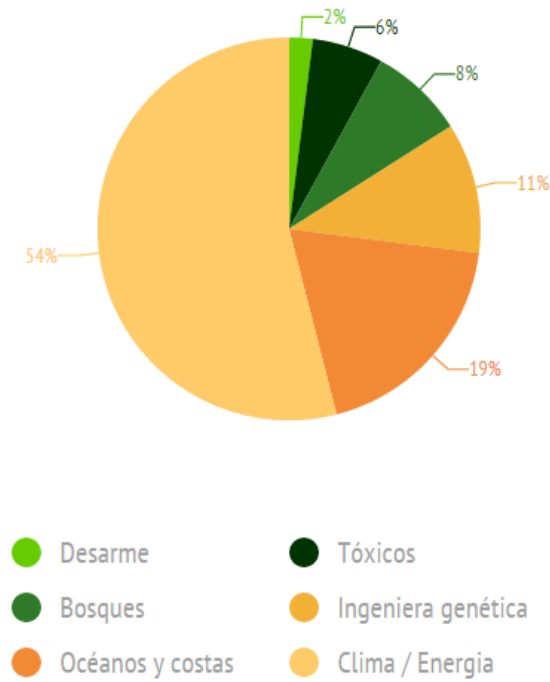
GASTOS	2012 (€)	2011 (€)
Contribución a Greenpeace Internacional	1.518.004	1.518.000
Contribución a campañas europeas	103.000	54.000
Campañas		
Océanos y costas	237.347	241.118
Bosques	103.208	113.945
Ingeniería genética	145.091	105.363
Tóxicos	81.675	215.039
Clima / Energía	685.494	554.894
Desarme	27.000	108.224
Investigación e incidencia	239.911	-
Dirección campañas		
Comunicaciones y medios	504.908	695.738
Participación	932.968	794.767
Administración	734.590	771.942
Total gastos (excluida la captación de fondos)	5.313.696	5.173.030
Balance	-598.436	16.958

Fuente: Greenpeace (2012)

Como se puede observar, casi el 99% de los ingresos del 2012 proceden de socios y donantes. Además se puede apreciar que hubo un pequeño aumento de los ingresos del año 2012 al 2011.

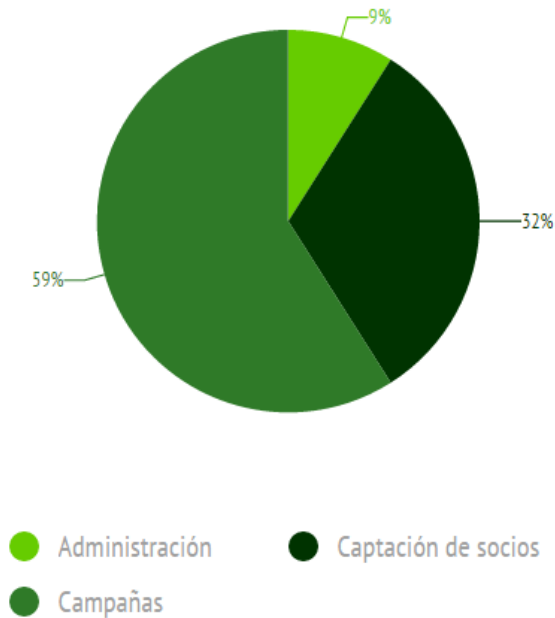
Cabe destacar que una gran parte de los ingresos va destinado a la causa del cambio climático y la energía (Gráfico 10). Aunque también es importante resaltar que gran parte de sus ingresos se vuelcan en la realización de campañas que, al fin y al cabo, son la mejor manera de atraer nuevos socios y donantes que hagan sus aportaciones (Gráfico 11).

Gráfico 10: Distribución de los recursos por campañas



Fuente: Greenpeace (2012)

Gráfico 11: Distribución de los recursos por áreas



Fuente: Greenpeace (2012)

5.3. Recursos humanos

Todas las estructuras internas de Greenpeace Internacional, incluida la de España, cuentan con el mismo modelo. Esta estructura está formada por el Consejo, la Junta Directiva y el Equipo de Dirección, que toman las decisiones en conjunto. De este modo se consigue actuar rápidamente y de una manera consensuada para evitar la toma de decisiones individualizadas. Además, para verificar que se está llevando a cabo una correcta coordinación, disponen de una oficina central en Ámsterdam, que trabaja estrechamente con las 31 secciones nacionales y los barcos con el objetivo de unificar los recursos y los esfuerzos.

Por lo tanto, la estructura interna está formada por los siguientes grupos:

El Consejo

Este es el máximo órgano de toma de decisiones y está constituido por 75 personas listadas en la página web de Greenpeace España (2015). La gran mayoría de ellos han sido seleccionados por los socios de las diferentes comunidades autónomas.

Entre las diferentes tareas a acometer por el consejo está la de reunirse anualmente para aprobar los presupuestos del año y seleccionar los miembros de la Junta Directiva de Greenpeace España.

La Junta Directiva

La Junta Directiva está formada por siete miembros los cuales eligen a uno de todos ellos que ejerza de Presidente, en este caso, Sol Solá Martín.

Entre otras responsabilidades, la Junta lleva la dirección estratégica y la política de asociación, además de establecer y controlar las prioridades y objetivos anuales de acuerdo con la Dirección Ejecutiva

El Equipo de Dirección

El Equipo de Dirección está formado por el Director Ejecutivo y otros cinco directores de distintas áreas de organización (Campañas, Comunicación, Fundraising, Planificación, Desarrollo Organizativo y Movilización). El Director Ejecutivo es seleccionado por la Junta Directiva y tiene la responsabilidad de coordinar la gestión diaria de la organización. Se ocupa de la representación pública de Greenpeace y entre sus funciones está la de dirigir los contactos con los representantes del mundo político, económico y social, así como con los medios de comunicación. Por su parte,

el equipo de directores ayuda al Director Ejecutivo en las tareas de coordinar todo el personal que trabaja profesionalmente o como voluntarios para Greenpeace España.

Voluntarios, simpatizantes, socios y otros trabajadores

Greenpeace España cuenta con alrededor de 130 **trabajadores**, incluidos los arriba nombrados. Estos son un gran activo para la organización ya que son ellos los que, entre otras cosas, guían a los voluntarios en sus labores de activistas, crean campañas de concienciación o captan nuevos socios. Sin ellos, coordinar los equipos de las diferentes comunidades autónomas sería imposible. Es por ello que, pese a que los voluntarios superen en número a los trabajadores, estos últimos cumplen un papel muy importante en la organización ya que aceptan un empleo que, por encima de obtener grandes retribuciones económicas, priorizan los valores y la implicación con la organización.

En cuanto a los **voluntarios**, que son aquellos que apoyan el trabajo diario de los trabajadores, ya son más de 350 en España, repartidos en las 17 comunidades autónomas (ONG Consumer, 2015). Sus labores se realizan generalmente a tiempo parcial y van desde realizar tareas administrativas hasta colaborar más activamente en campañas de su localidad, como por ejemplo, distribuir información sobre las actividades de Greenpeace, recoger firmas, aumentar el número de socios en su localidad o vender el material de promoción en stands de la organización.

Hay que tener en cuenta que su responsabilidad como voluntarios tiene un límite y que nunca desempeñarán funciones de representación frente a la administración, la prensa u otros sectores sociales ya que la responsabilidad de esas labores recae sobre los trabajadores. En definitiva, son personas que voluntariamente y, por lo general en su tiempo libre, se dedican a transmitir los mensajes de las campañas de Greenpeace de forma activa.

Los **simpatizantes** son aquellos que colaboran económicamente de manera puntual y sin un compromiso posterior. Y las donaciones pueden ser desde pequeñas aportaciones hasta incluso legados. También pueden formar parte de Greenpeace siendo ciberactivistas, ayudando de manera activa en la difusión de información o firmando peticiones entre otras actividades.

Por último, pero no por ello menos importante, están los **socios**, que son el pilar de la organización ya que representan el soporte económico de esta. Sus aportaciones

se realizan periódicamente y de manera prolongada en el tiempo. La suma de ellos asciende a 100.000 socios en España y cerca de 3 millones en todo el mundo. Los socios, pese a ser muy diferentes entre ellos, comparten la misma idea y preocupación por el medio ambiente (ONG Consumer, 2015).

5.4. Recursos físicos

Greenpeace cuenta con oficinas nacionales en Madrid, Mallorca y Barcelona y regionales en más de 55 países de todo el mundo. En España, su sede principal es la de Madrid, donde se coordinan todas las campañas y se gestionan los demás departamentos como socios, administración, prensa o publicaciones.

Además, Greenpeace Internacional cuenta con una flota de barcos que son uno de sus más valiosos recursos físicos, ya que gracias a ellos llegan a los lugares más remotos para luchar contra la destrucción del medio ambiente.

El *Esperanza* es la mayor embarcación con la que cuenta Greenpeace. El *Arctic Sunrise* es aquel indicado para surcar polos helados. Y rondando las costas de los Países Bajos, está el *DMV Argus*, que es el barco de motor más pequeño de la organización. La embarcación más nueva es el tercer *Rainbow Warrior* que ha sido diseñado y construido específicamente para Greenpeace en base a tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Greenpeace también dispone de varias lanchas a motor que, aunque no sean grandes embarcaciones, sí son muy efectivas a la hora de luchar contra la pesca ilegal o los barcos de vertidos tóxicos. Y esta es en concreto uno de los recursos físicos más utilizados por Greenpeace España.

Por último, disponen de un globo aerostático que utilizan como medio en diferentes campañas para colgar pancartas, medir la contaminación del aire, fotografiar desastres medioambientales o realizar saltos en paracaídas (Greenpeace, 2015).

5.5. Capacidades

Las capacidades son la forma en que interactúan, se integran y se coordinan los recursos de la organización. Para conseguir la ventaja competitiva que te distinga de los competidores es muy importante saber gestionar todos los recursos arriba nombrados para convertirlos en capacidades mediante las que el cliente perciba el valor añadido de Greenpeace.

En este caso, una de las mayores capacidades de la ONG son sus competencias y habilidades **organizativas**, que le permiten desarrollar adecuadamente su actividad, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se consigue con una buena gestión de las situaciones adversas, gracias a su estructura organizada y roles preestablecidos para cada miembro de la ONG. Esa capacidad organizativa es una parte importante de la imagen que proyecta, y determina la percepción de la sociedad sobre ella. Además, tiene una gran **capacidad de liderazgo y motivación** en los grupos de trabajo tanto con los voluntarios como con los trabajadores. Eso, en definitiva, genera una buena comunicación interna que se exterioriza al público objetivo mediante sus miembros.

Gracias a sus años de experiencia en el cuidado y la lucha a favor del medio ambiente, una de sus capacidades es el **know-how** (o saber hacer). Ya que no hay muchas organizaciones que sepan tan bien como Greenpeace llegar al foco del problema y, sea cual sea su procedencia, enfrentarlo con la ayuda de todos sus recursos.

Como ya se ha dicho anteriormente, Greenpeace se vale en gran medida de su comunicación para llegar al público objetivo. Así, su gran capacidad **comunicativa** tanto internamente (entre las diferentes áreas y miembros) como hacia el exterior (a su público objetivo) ha logrado crear unidad en la propia ONG y crear una comunidad entorno a ella.

Del mismo modo, Greenpeace tiene una buena capacidad de **gestión de la marca**, ya que su imagen corporativa es realmente un ejemplo de éxito. Tal es así, que ha conseguido estar presente en muchos rankings de marcas por su valoración por parte de los consumidores (Trendslator, 2011).

Cabe destacar, que siempre existen aspectos a mejorar en cuanto a las capacidades que se pueden desarrollar en base a los recursos. Teniendo en cuenta que Greenpeace dispone de una amplia red de voluntarios, socios, simpatizantes y trabajadores, sería posible y muy favorable realizar investigaciones y detectar oportunidades en el mercado que hagan evolucionar y adaptarse más rápidamente a la ONG a los cambios del entorno.

6. ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el análisis externo, se ha utilizado el instrumento de análisis PESTEL donde se definen los factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales que rodean al sector a estudiar. En este caso, este estudio pertenece al tercer sector, como ya se ha dicho anteriormente.

6.1. Análisis PESTEL

6.1.1. Factores político legales

- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. En esta ley se fijan una serie de normas generales en virtud de las cuales se establece el concepto de entidad sin fines lucrativos, esto es, son aquellas normas básicas que ha de cumplir una asociación sin ánimo de lucro, como pueden ser: que persigan fines de interés general, que destinen al menos el 70% de lo recaudado a esos fines, que los miembros no se beneficien de su condición, etc. (BOE, 2002).
- Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo del Derecho de Asociación: asociación de utilidad pública sin ánimo de lucro. Los requisitos de esta son los siguientes: los fines estatutarios deben promover el interés y beneficio general, la actividad debe estar abierta a beneficiar a sus asociados pero también a otros posibles beneficiarios, los miembros no pueden recibir retribuciones económicas de los fondos o subvenciones, deben contar con los medios que garanticen el cumplimiento de los fines y deben estar inscritas en el registro correspondiente (BOE, 2002).
- Ley Orgánica de Seguridad Ciudadana. Más conocida como Ley Mordaza, que genera mayores restricciones en las leyes correspondientes a los derechos de manifestación del ciudadano (Ministerio del Interior, 2014).
- Alta carga en las tareas burocráticas. El proceso para la obtención de fondos se basa en el cumplimiento de importantes trámites burocráticos. Esto hace que las entidades tengan que dedicar gran parte de su tiempo y recursos en

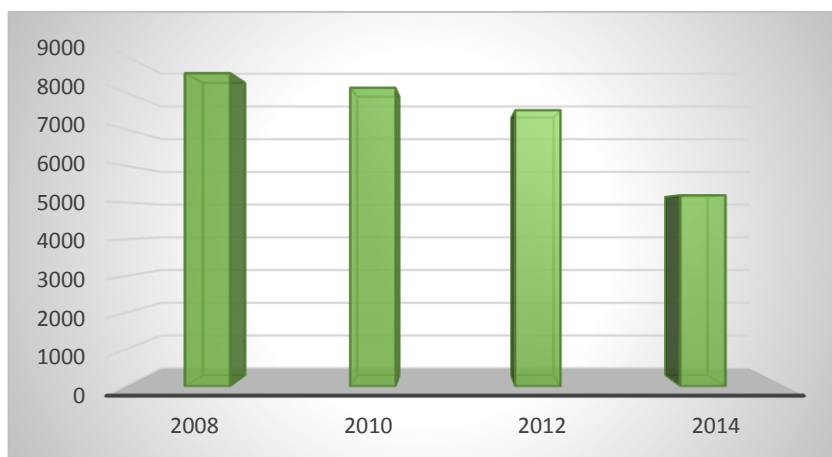
exclusiva a ello y, en ocasiones, dejar de lado la lucha por la causa que les concierne (PwC, 2012).

- Ley 6/1996, de 15 de enero, derechos y obligaciones de los voluntarios: que sean de carácter altruista, solidario, libre, sin contraprestación económica, etc. Esta ley tiene por objeto promover y facilitar la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado en el seno de organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas (BOE, 1996).
- La Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Establece la posibilidad de que las ONGs se puedan inscribir en los registros que se creen en las comunidades autónomas, en colaboración con la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional), como "condición indispensable" para recibir de las administraciones públicas "ayudas o subvenciones computables como ayuda oficial al desarrollo". Aunque en este caso, no sea muy relevante para Greenpeace ya que no acepta subvenciones de entidades públicas (Consumer, 2015).
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. La ley inicialmente estaba dirigida al sector público pero cada vez más se demanda en todos los sectores. Esta ley regula la demanda de información y participación de la sociedad hacia una entidad para demostrar su integridad y el resultado de su actividad. Así, se consigue mostrar la transparencia de la asociación (PwC, 2014).
- La Iniciativa Legislativa Popular (ILP) está regulada por la Ley Orgánica 3/1984, de 26 de marzo. Esta ley establece que una proposición de ley presentada con las firmas requeridas se tiene que debatir en el Parlamento. Se necesita 500.000 firmas si la proposición de ley tiene competencia estatal. Esta ley resulta interesante para todas aquellas asociaciones del tercer sector que quieran cambiar una ley que afecte a su ámbito de acción (BOE, 1984).

6.1.2. Factores económicos

- Las aportaciones de particulares a una ONG se consideran de utilidad pública. El objetivo primordial de la solicitud de esta declaración es permitir que los socios y socias se puedan beneficiar de las desgravaciones fiscales de sus cuotas y donaciones. Actualmente el porcentaje de desgravación de las cuotas y donaciones está fijado en un 25% (Greenpeace, 2015).
- Ley de Régimen Fiscal de Entidades sin ánimo de lucro: permite a las empresas una deducción de hasta un 35% de las donaciones hechas a entidades sin ánimo de lucro e incentivando, por tanto, las aportaciones del sector privado al tercer sector. Aunque se ha de tener en cuenta que, en este sentido, Greenpeace se financia exclusivamente de las aportaciones de sus socios y no acepta donaciones de gobiernos, partidos políticos o empresas (BOE, 2002).
- Crisis económica española y mundial. Ha generado la reducción del apoyo económico por parte de las empresas y los particulares además de las de las administraciones públicas (Gráfico 12). En el caso de Greenpeace la disminución de las donaciones particulares es la que le afecta particularmente (Fundación Mutua Madrileña, 2014).

Gráfico 12: Evolución de la financiación del tercer sector (M€)

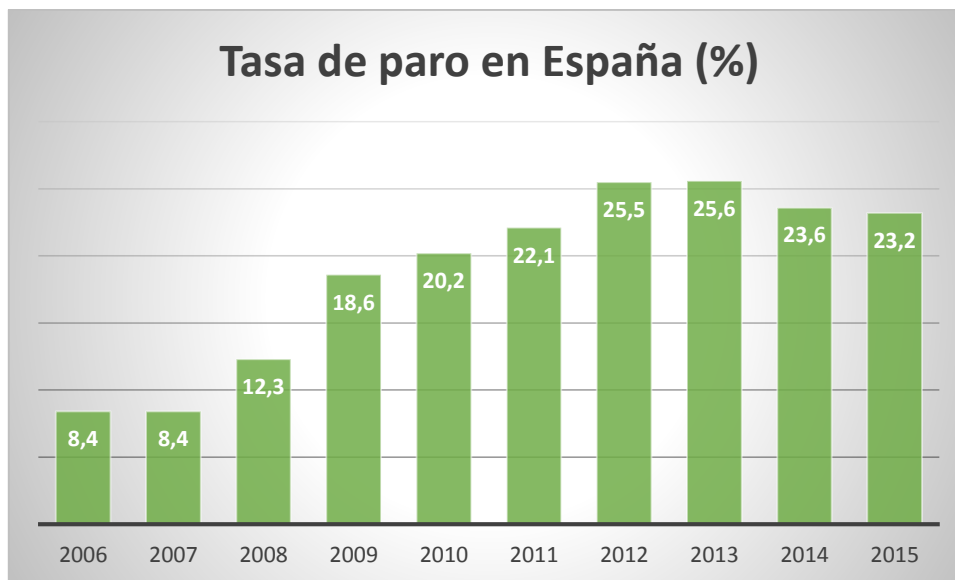


Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Mutua Madrileña (2014)

- La tasa de desempleo en España ha aumentado sustanciosamente en los últimos 8 años, de un 8,4% a un 23,2% (Gráfico 13). Esto, afecta a la

economía de muchas familias españolas y, en consecuencia, su capacidad para colaborar económicamente con ONGs (INE, 2015).

Gráfico 13: Evolución de la tasa de paro en España



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2015)

6.1.3. Factores socioculturales

- Según cifras de la Asociación Española de *Fundraising* (2015), las organizaciones han de realizar un esfuerzo adicional en la captación de nuevos socios ya que las aportaciones individuales han decrecido y existe una mayor competencia entre las diferentes ONGs. Así, el número de donantes ha aumentado aunque sus donaciones sean inferiores (Guía ONGs, 2015).
- La sociedad está bien informada y es crítica. Es por ello que la transparencia de las organizaciones no lucrativas juega un papel muy importante hoy en día. Según el estudio de Metroscopia (Metroscopia, 2013), el 76% de los ciudadanos confían en las acciones de las ONGs, gracias en parte a la transparencia que demuestran tener.
- Aumento de personas que viven en la pobreza y en situaciones de dependencia. La tasa de pobreza ha pasado del 19,7% de los hogares españoles en 2007 al 21,1% en 2012. Esto, conlleva que haya más asociaciones de ayuda social, con su consecuente creación de mayor

competencia entre las ONGs, además de que el porcentaje de las donaciones decrezca (El País, 2013).

- Aumento de la conciencia social. Según el Barómetro de la Fundación Eroski, el 24% de los españoles dice colaborar de alguna manera con alguna ONG (Fundación Eroski, 2005).
- Aumento del número de voluntarios. El 59% de las organizaciones afirman que ha aumentado la cantidad de voluntarios ante la actual coyuntura socioeconómica. Al parecer, la crisis ha despertado la solidaridad colectiva a la vez que ha dejado a mucha gente en situación de desempleo, que aprovecha su actual estado para colaborar (Fundación Mutua Madrileña, 2014) .

6.1.4. Factores tecnológicos

- Las nuevas tecnologías, dependiendo del modo en el que se usen, pueden ser favorables para el medio ambiente, como las energías 100% renovables, o desfavorables, como las nucleares. En el caso de Greenpeace, uno de sus objetivos es luchar contra aquellos que hacen un mal uso de la tecnología (Greenpeace, 2015).
- Obsolescencia programada. Los rápidos avances en la tecnología hacen que cada producto tenga un ciclo de vida útil muy reducido. Esto supone contaminación y un mayor uso de los recursos naturales (Sostenibilidad, 2015).
- Aumento de las TIC. Permite a las ONGs el intercambio de información sobre acontecimientos ocurridos en distintas partes del mundo (El Diario, 2015).
- Las telecomunicaciones, sobre todo hoy en día con Internet, contribuyen a acercar la actividad de las ONGs a la sociedad. Como ya se ha dicho anteriormente, el usuario está cada vez más informado, y es gracias al uso de estos medios de comunicación (Guía ONGs, 2015).

6.1.5. Factores medioambientales

- Aumento de la concienciación medioambiental. En España, el 56% de los encuestados del estudio Eurobarómetro consideran “muy importante” la protección del medio ambiente (ABC, 2014).
- Las ONGs de protección medioambiental juegan un papel muy importante en este sentido, ya que representan a los ciudadanos como grupos de presión (SEO, 2013).
- Cambio climático. A consecuencia del consumo asociado al actual sistema económico, se produce un desarrollo altamente insostenible para el medio ambiente, lo que está provocando un fuerte impacto negativo en el entorno natural. Para ello, Greenpeace lucha desde hace ya muchos años apostando por un enfoque de energías renovables (Greenpeace, 2015).
- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental: relativo a la utilización racional de los recursos naturales. Comprende el daño realizado a los recursos naturales medioambientales ya sea por parte de una titularidad pública o privada (BOE, 2007).
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos. Implantación de medidas que permitan reducir el consumo de recursos energéticos, agua, materias primas, etc. según el informe realizado por la Cámara de Comercio (EURES, 2011).
- Aumento de las enfermedades que se pueden atribuir a factores medioambientales como las enfermedades respiratorias (asma, alergias, etc.) (Ministerio Sanidad, 2015).
- Ley 38/1995 de Derecho de Acceso a la Información en Materia de Medio Ambiente. Mediante esta ley se puede solicitar toda aquella información relativa al estado de las aguas, el aire, el suelo, la fauna, la flora, las tierras y los espacios naturales y la interacción de los elementos. Esta es una de las leyes de las que Greenpeace se vale para conocer la actividad en materia medioambiental de las diferentes empresas o entidades (BOE, 1995).

6.2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Con el objetivo de conocer cuáles son los factores que influyen en la evolución del sector en general y de la organización, se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas competitivas del economista Michael Porter. Mediante esta herramienta se conseguirán detectar amenazas que este sector puede suponer y además, encontrar nuevas posibilidades. Aunque, a priori, esta herramienta sea utilizada en el sector privado, cada vez resulta más importante detectar en todos los sectores cuestiones como los nuevos competidores, los productos sustitutos o la rivalidad entre los competidores actuales. Así, se ha adaptado esta técnica al tercer sector para poder analizar la situación de Greenpeace (Porter, 2015).

6.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como bien se ha comprobado en el apartado de los factores político legales del análisis externo, la entrada al tercer sector está reglada por una serie de estrictas leyes que hacen que, en ocasiones, la aparición de nuevos competidores sea un tanto compleja.

A priori, puede parecer sencillo constituir una nueva organización ya que lo necesario básicamente es que haya tres titulares, un domicilio social y un acta donde consten los objetivos claros de la futura organización junto con las actividades que se van a realizar en su nombre. Y por supuesto inscribirse en el registro como tal para así poder acceder a las ayudas pertinentes.

Pero, además de eso, existe una gran barrera inicial; el requerimiento de capital. La inversión inicial tiene que ser la suficiente como para poder conseguir los fines previstos. Así, se presupone que ese valor inicial a desembolsar es de al menos el 25% de lo establecido, que son 30.000 €. El resto, se ha de hacer efectivo en los siguientes 5 años desde la fundación de la organización. Por lo tanto, se puede decir que económicamente existe una barrera importante (AEF, 2015).

Cabe destacar que, al haber aumentado el número de ONGs en los últimos años, se han creado asociaciones como la de Luis Vives que ofrecen asesoramiento jurídico y apoyo al tercer sector que facilitan mucho el proceso de fundar una asociación. Hoy en día incluso las entidades bancarias muestran gran apoyo mediante sus programas de obra social.

En cuanto a las barreras o aceptación social que suelen tener las nuevas ONGs, es importante destacar que la confianza de la sociedad española hacia las ONGs va en aumento según el Barómetro de Confianza de Edelman (2015) como se puede observar en la Ilustración 5. Aunque, para ganarse la confianza de los ciudadanos es muy importante transmitir transparencia y honestidad hacia ellos, cosa que siempre resulta costoso al constituir una organización nueva (CE, 2015).

Ilustración 5: Confianza en las instituciones (2014-2015)



Fuente: Edelman (2015)

Así, desde el punto de vista de Greenpeace, se pueden ver las barreras de entrada al sector como una oportunidad, ya que puede resultar difícil para otras organizaciones llegar al nivel de confianza logrado por esta ONG medioambiental.

6.2.2. Amenaza de productos sustitutivos

En España, hay gran diversidad de organizaciones que ofrecen un servicio social tanto a nivel local o provincial como nacional. A continuación se procede a enumerar aquellas ONGs no medioambientales que tienen mayor influencia en España según la guía de las ONGs (2015): Unicef (protección de los derechos de la infancia), Médicos sin fronteras (ayuda a poblaciones en situación precaria), Cruz Roja (dentro de la institución internacional Red Cross o Red Crescent), Acnur (protección de los refugiados), Save The Children (defensa de los niños y niñas), Oxfam España (erradicación de la pobreza), Amnistía España (defensa de los derechos humanos en general), Adra (acción humanitaria) y otras entidades de acción caritativa y social de la Iglesia católica en España como Cáritas

Todas ellas se han de tener en cuenta a la hora de analizar los productos sustitutivos, incluso aquellas que quizás no estén tan extendidas pero que trabajen a favor de las causas ya nombradas. Ya que es posible que, a pesar de que Greenpeace esté entre una de las 10 más influyentes de España, dependiendo de la situación social del momento, haya personas que decidan colaborar con otra causa en vez de con Greenpeace. Un claro ejemplo es la actual situación de atender a los refugiados que hace que muchos ciudadanos se vuelquen en esa causa dejando quizás a un lado otras como los referentes al medio ambiente (EuropaPress, 2015).

En el sector de las ONGs, al igual que en el sector privado, es muy importante conseguir diferenciarse, ya que es ahí donde reside una de los mayores atractivos para conseguir socios. Para ello, hay que intentar posicionarse de manera clara ofreciendo algo distinto que pueda resultar de mayor “valor” desde el punto de vista del público objetivo ya que si no, se corre el riesgo de ser percibido como un “producto sustituible”.

Por tal motivo, a pesar de la gran experiencia de Greenpeace en el sector, hay que seguir manteniendo un posicionamiento diferenciado que mantenga a los actuales socios, voluntarios, trabajadores y simpatizantes, además de atraer a nuevos que hagan crecer a Greenpeace para poder llegar a los objetivos establecidos. Para ello, resulta de gran utilidad utilizar herramientas propias del marketing que acerquen más la ONG al público objetivo.

6.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de cualquier tipo de entidad son, al fin y al cabo, aquellos que proporcionan las herramientas necesarias para poder alcanzar los objetivos establecidos. En este caso, al tratarse de una ONG, los proveedores son aquellos que abastecen a Greenpeace de lo necesario para llevar a cabo sus proyectos. Para ello, requiere el material fundamental para poder desarrollar las tareas administrativas y poder llegar allí donde sea necesaria su intervención, como son las sedes, el mobiliario de las mismas, los productos de papelería, las herramientas tecnológicas (como ordenadores, impresoras, etc.) y los barcos o medios de transporte que les ayuden a llegar a aquellos lugares donde se está dando una problemática medioambiental. También son de gran importancia los profesionales

de artes gráficas y creadores/editores de contenido que ayudan a realizar las campañas de Greenpeace.

Como se puede observar, este tipo de productos son de uso relativamente común para cualquier tipo de entidad, y es por ello que existe un amplio mercado donde elegir. Por ello, Greenpeace no contará con proveedores específicos, si no que escogerá entre aquellos que tengan una filosofía empresarial respetuosa con el medio ambiente y que le proporcione los máximos recursos a cambio del menor coste posible, ya que la prioridad de la ONG es destinar los medios económicos obtenidos a las causas que les conciernen. Así, el poder de negociación de los proveedores será medio-bajo.

6.2.4. Poder de negociación de los clientes

En este caso, se asume que los socios, voluntarios, donantes y otros simpatizantes de la organización son los clientes de Greenpeace. Ya que son ellos quienes obtienen a cambio de su tiempo o dinero, el beneficio de pertenencia a un grupo y la satisfacción de haber colaborado con una buena causa. Además, a largo plazo también obtienen el beneficio del bienestar, tanto social como medioambiental, por el hecho de colaborar en la preservación de la naturaleza.

Teniendo en cuenta que estos agentes son la base de la ONG, se puede considerar que el poder de negociación de los clientes es elevado. Es decir, los miembros y seguidores de esta organización ejercen un gran poder sobre Greenpeace y resulta relativamente sencillo que cambien de ONG si no se sienten satisfechos con lo recibido a cambio de su tiempo o dinero. Por ello, es muy relevante destacar mediante la ventaja competitiva de diferenciación, ya que por costes, teniendo en cuenta el escenario ante el que nos vemos, no resultaría ni efectivo ni coherente con su filosofía.

6.2.5. Rivalidad entre competidores

En este punto se analizarán aquellos competidores directos que ofrecen el mismo servicio que Greenpeace.

La rivalidad entre los competidores directos aumentará cuanto mayor sea el número de competidores y menor nivel de diferenciación haya entre ellos, ya que los clientes no tendrán grandes razones de peso para decantarse por uno u otro.

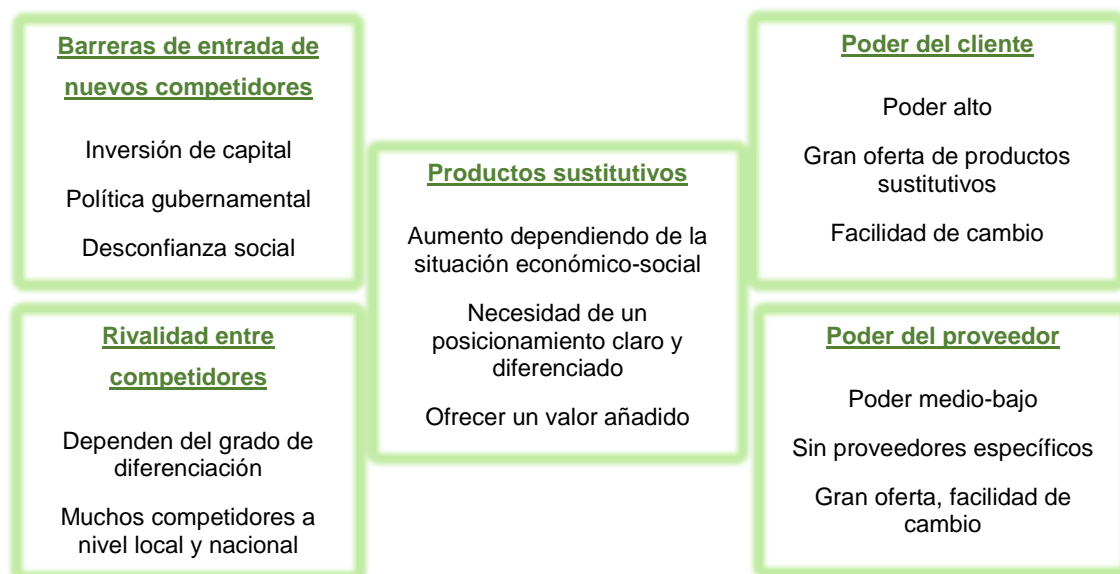
También es importante conocer el crecimiento del sector, es decir, cómo evolucionan los gustos y las necesidades de los clientes para saber qué ofrecerles y de qué manera hacerlo, esto hará que los gastos de la organización incrementen notablemente y que se done en menor medida a las causas que competen a Greenpeace.

Además, aparte de haber 4 grandes organizaciones medioambientales a nivel nacional (WWF, Ecologistas en Acción, Amigos de la Tierra y Greenpeace), hay que tener en cuenta que también existen muchas ONGs a nivel local que por su cercanía con el ciudadano hacen que gran parte de los interesados en estas causas se decante por la opción que les aporte mayor confianza, además de ofrecerles la posibilidad de luchar por causas más centradas en una problemática concreta. Un claro ejemplo de estas organizaciones pueden ser las protectoras de animales, asociaciones ornitológicas, protectoras de la naturaleza, etc. (Internatura, 2015).

Al fin y al cabo, el reto consiste en conseguir destacar frente a los demás para que el público objetivo decida colaborar con Greenpeace y no con otras organizaciones como las que se analizarán a continuación. Para ello, Greenpeace se ha de valer de las herramientas de marketing necesarias para diferenciarse claramente del resto de los competidores.

A continuación, en la Ilustración 6 se muestra un resumen de las 5 fuerzas de Porter:

Ilustración 6: Resumen de las 5 fuerzas de Porter



6.3. Análisis de la competencia

Como ya se ha mencionado anteriormente, en España existen gran variedad de asociaciones, fundaciones y organizaciones que luchan por la naturaleza, los animales y el medioambiente. Pero la gran mayoría de ellas actúan a nivel local, y teniendo en cuenta que Greenpeace España actúa en un ámbito nacional, se estima necesario estudiar aquellos competidores que lo hacen al mismo nivel y con unos recursos y objetivos parecidos a los de Greenpeace España. Así, se asume que los competidores directos son WWF España, el cual también aparece en la lista de las 10 ONGs más importantes del país, Amigos de la Tierra y Ecologistas en Acción, quizás con un menor presupuesto que las anteriores por ser organizaciones que trabajan únicamente a nivel nacional y no dispone del apoyo internacional.

Pese a que, como ya se ha explicado anteriormente, las entidades del tercer sector no tengan un objetivo lucrativo y por lo tanto no compitan para enriquecerse en sí, es cierto que compiten por captar un mayor número de socios, donantes y voluntarios. Además, debido a la actual coyuntura económica y social que atraviesa este país, cada vez es más difícil captar a esos colectivos y por eso, la competencia en ese sentido ha aumentado notablemente entre las estas asociaciones.

Este análisis se va a centrar sobre todo en conocer en qué líneas trabajan los competidores de Greenpeace, qué medios utilizan para conseguir llevar a cabo los proyectos, cómo se financian, qué filosofía de organización les define y por último, cómo utilizan las herramientas de marketing para llegar a su público objetivo.

6.3.1. WWF España

World Wildlife Fund for Nature, más conocida como WWF, actúa a nivel global a favor de la conservación de la naturaleza. Su sede principal está situada en Gland, Suiza, y es una organización independiente, multicultural y apolítica creada en 1961 por un grupo de activistas preocupados por el medio ambiente. Tiene oficinas en más de 100 países y cuenta con el apoyo de 5 millones de personas en el desarrollo de más de 1.300 proyectos trabajando en conjunto con todos los sectores (empresas, instituciones públicas, etc.) y estableciendo alianzas con otras organizaciones.

Este análisis en concreto, se va a centrar en describir la asociación situada en España, que tiene su sede concretamente en Madrid. En España, ya son más de 40

años los que WWF lleva actuando por la conservación de la naturaleza (WWF, 2015).

Filosofía

La misión de WWF es detener la degradación ambiental del planeta y construir un futuro en el que el ser humano viva en armonía con la naturaleza. Su compromiso con el mundo es que trabajando todos juntos, tanto entidades públicas como privadas, ONGs y la sociedad en general, se puedan encontrar las mejores soluciones para salvar la naturaleza. Esta es, además, su razón de existir. Sus principales objetivos son conservar la biodiversidad, asegurar la sostenibilidad de los recursos naturales y reducir la contaminación y el consumo desmedido.

Líneas de actuación

Para conseguir los objetivos marcados, WWF trabaja en diferentes líneas de actuación constituidas por varios proyectos alrededor de todo el mundo: tiene un **programa de bosques** que ayuda a detener su degradación, controlan el **consumo de agua** y su mal uso en la agricultura, luchan contra la explotación de los **mares y costas**, luchan a favor de la **conservación de especies** amenazadas y trabajan para detener el **cambio climático** apostando por un modelo energético basado en el ahorro, la eficiencia, las energías renovables y la justicia social.

Recursos

Cuenta con más de 35 mil socios en España y con 3 oficinas en Madrid, Canarias (Arrecife de Lanzarote) y Huelva (Doñana). Tiene más de 50 personas trabajando y más de 500 voluntarios que trabajan en unos 100 proyectos.

Tiene diferentes departamentos dedicados a la comunicación, la administración, el marketing, los socios y los asuntos legales, e incluso disponen de departamentos de conservación de las diferentes líneas de trabajo.

Además, tienen una flota de globos aerostáticos y barcos que utilizan para llegar a aquellos lugares donde se necesita la acción de la organización. Cuentan también con su famosa embarcación propulsada por energía solar con la que impulsan la eficiencia energética.

Financiación

Los recursos económicos de WWF proceden de socios, donaciones, líneas nacionales y europeas de financiación de proyectos y, a diferencia de Greenpeace, WWF tiene convenios de colaboración con empresas de sectores con implicaciones ambientales.

A modo orientativo, se han analizado las cuentas anuales publicadas en el año 2013 y su presupuesto fue de 5.126.893,34 € que se destinó tanto para sus proyectos como para subsanar los gastos (de personal, actividad, etc.) que una organización sin ánimo de lucro conlleva.

Marketing mix

En este apartado se van a analizar brevemente las 4 P's del marketing que la ONG utiliza para conseguir alcanzar sus objetivos. En cuanto a la **comunicación**, el núcleo es su página web, donde se puede encontrar toda la información necesaria de la organización y las maneras de colaborar con ella. Además, está presente en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Flickr y Youtube) donde mantiene informado a sus seguidores de todas aquellas acciones llevadas a cabo, eventos organizados y novedades medioambientales del país. También se vale de notas de prensa, publicaciones y otros recursos de prensa además de su revista Panda trimestral mediante la que se informa a los socios de las campañas, proyectos, logros, etc. Asimismo, realiza creativos anuncios publicitarios, no sólo de cartelería, MUPIs, videos virales, vallas, etc. sino también mediante el uso de ingeniosos sistemas de Street Marketing que transmiten a la población los problemas actuales del medio ambiente (Ilustración 7).

Ilustración 7: Street marketing WWF



Fuente: WWF (2012)

Por lo que al **producto y precio** se refiere, al igual que Greenpeace, se pueden adquirir diferentes productos con motivos de la naturaleza con los que se recauda

dinero para las causas por las que la ONG lucha, siempre de forma segura mediante Thawte. Camisetas y sudaderas (17-20€), posters en diferentes tamaños y colores, calendarios de varios tamaños (10-14€), packs de calendarios y agendas de National Geographic (16-18€), peluches de todas las especies y tamaños (17-70€), gorros (15-18€), llaveros (12-15€) y por último puzzles (7-10€) de animales salvajes para los más pequeños de la casa.

Otra manera simbólica de donar que coge forma de producto es el poder “adoptar” una especie (39€). A cambio, se hace la entrega de un peluche y un folleto con toda la información sobre el hábitat del animal además de un certificado de “adopción”.

Del mismo modo, existe un club llamado “The Living Planet Club” en la que por 50€ al mes los miembros pueden gozar de excursiones con expertos, viajes a lugares donde WWF haya actuado, charlas, seminarios y otros eventos.

Y como no, al igual que en otras ONGs, el “producto” más común es la opción de ser socio (mínimo una aportación de 6€ al mes) por la que te dan a cambio de una revista denominada “Panda”. Igualmente, se pueden hacer donaciones esporádicas (6€ min.), dejar legados o herencias, o simplemente formar parte de la organización como voluntario.

Las empresas también pueden colaborar en proyectos, tanto económicamente como con recursos no monetarios. A cambio, se le ofrece la posibilidad de difusión comunicativa que mejora la imagen de la empresa además de *merchandising* en el que aparece el logo de WWF como colaborador. Así, se ha formado un club de “empresas por la naturaleza” en el que diferentes empresas asocian su imagen a la de WWF. También existe la posibilidad de patrocinar un proyecto, realizar una donación, proponer jornadas de voluntariado corporativo o reforestar espacios entre otros.

Por lo que a la **distribución** se refiere, como en el caso de Greenpeace, al ser una ONG, no existen puntos de venta físicos. Tal es así, que se valen de su soporte web para vender sus productos o adquirir donaciones, socios o voluntarios. Aunque cada vez más, realizan campañas de captación de socios a pie de calle. Evidentemente, sus sedes también funcionan a modo de punto de distribución, ya que se puede acudir a ellos en busca de algunos productos arriba nombrados. Además, sus sedes también están disponibles para atender al público, aunque no suele ser la vía más utilizada por los consumidores.

6.3.2. Ecologistas en acción

Ecologistas en Acción es una confederación de más de 300 grupos ecologistas distribuidos por pueblos y ciudades de toda España que se unificó en 1998.

Al ser una ONG formada por varias federaciones y grupos, llevan la toma de decisiones de manera descentralizada, aunque los principios ideológicos y la toma de decisiones se hagan en común en una asamblea general anual para realizar la hoja de ruta de la organización.

Lucha por proteger la biodiversidad y promover el uso y el consumo sostenible. Para ello, realiza campañas de sensibilización y denuncias públicas o legales contra aquellas actuaciones que dañan el medio ambiente (Ecologistas en Acción, 2015).

Filosofía

Su filosofía de basa en el ecologismo social, que entiende que los problemas medioambientales tienen su origen en un modelo de producción y consumo cada vez más globalizado, del que derivan también otros problemas sociales, y que hay que transformar si se quiere evitar la crisis ecológica.

Sus principios se basan en que hay lugar para una multitud de formas de hacer las cosas y de organizarse en esta sociedad, desde la diversidad, el respeto, la horizontalidad y la coherencia.

Líneas de actuación

Al tener una red tan amplia de actuación, tratan diversas ramas de la problemática medioambiental como la agroecología, el agua, la antiglobalización, el cambio climático, la conservación de la naturaleza, el consumo de los recursos, la contaminación, la comisión jurídica en materia medioambiental, la educación para la sostenibilidad, la energía, el medio marino, los residuos, el transporte y el urbanismo.

Recursos

Al tratarse de una confederación, Ecologistas en Acción dispone de sedes repartidas por todas las comunidades de España, aunque la sede central se sitúe en Madrid. Allí, además de celebrar las asambleas, se ubica la tienda “El Tenderete”, donde se vende una gran variedad de productos de ámbito ecológico.

Asimismo, disponen de un velero llamado Diosa Maat que les permite tener presencia cuando se dan problemas medioambientales en el mar.

En cuanto a los recursos humanos, la ONG está formada por 34.000 miembros entre socios, voluntarios y unos pocos trabajadores.

Financiación

Como toda ONG, Ecologistas en Acción se financia de varias fuentes. Por un lado, cada federación aporta una cuota a la confederación en base al número de socios (5%). Por otro, reciben subvenciones de entidades públicas y privadas comprometidas con el medio ambiente (60%)

La venta de material online y en tienda, los cursos de formación y otras actividades esporádicas como conciertos son también una parte importante de la financiación (25%). El resto de presupuesto se cubre con donaciones, que suelen ser muy variables dependiendo del año y la situación social y económica del país.

Teniendo en cuenta esto, el presupuesto total anual en el año 2013 fue de 1.475.918,71 €, claramente inferior al de las anteriores ONGs, en parte también por no tener apoyo ni presencia a nivel internacional.

Marketing mix

Una vez más, la principal plataforma comunicativa de la ONG es su página web, aunque en este caso su estética no está tan trabajada como la de Greenpeace o WWF que además tienen muy bien trabajada la parte intuitiva de la navegación. Igualmente, están presentes en una gran cantidad de redes sociales (Facebook, Facecoop, Tuenti, Twitter, Youtube, Flickr, Picasa y Slideshare) en las que no se mantienen muy activos a diferencia de otras ONGs que invierten más tiempo en realizar trabajos de community manager.

En cuanto a otras herramientas de **comunicación** como el uso de la publicidad offline (cartelería, vallas, Street marketing, etc.) Ecologistas en Acción no la trabaja tanto como otras organizaciones. También es cierto que, al ser una confederación de varias asociaciones, por mucho que esté centralizada, cada una de ellas tiene su propia organización por lo que no resulta fácil realizar un despliegue de publicidad en conjunto y tener que coordinar cada una de las asociaciones. Así, lamentablemente, no consiguen llegar a tanto público como lo hacen las anteriores organizaciones analizadas.

Por lo que a **productos** y **precios** se refiere, Ecologistas en Acción dispone de un amplio abanico donde escoger. Desde libros (2-50€ aprox.), revista “El Ecologista” con todas las novedades medioambientales y de la asociación (3€) hasta cursos de formación online sobre ecología social (90-150€), pasando por juegos para niños (2-40€), textiles como delantales, camisetas, chubasqueros, con mensajes y motivos de la asociación y la naturaleza (5-16€), artículos de higiene y cosméticos (6-40€), todo lo necesario para jardines y huertos ecológicos (12-100€), artículos de papelería (1-20€), etc. Todos ellos se encuentran en sus puntos de **distribución**, que son su web y su tienda y sede principal de Madrid, a la vez que en sus otras sedes.

Además, mediante su web, ofrecen también la posibilidad de asociarse (desde 47€ al año), ser voluntario, activista o ciberactivista, realizar donativos de cualquier cantidad y suscribirse a la revista (desde 30 € por 12 números).

El 100% de los beneficios obtenidos tanto en su web como en la tienda sirven para ayudar a esos más de 300 grupos de ecologistas a llevar a cabo sus labores medioambientales.

6.3.3. Amigos de la Tierra España

Con 30 años de trayectoria en España y 35 a nivel global, Amigos de la Tierra es una asociación ecologista que trabaja a nivel local y global con sus asociaciones de Amigos de la Tierra España, Europa e Internacional. Tal es así, que dispone de una de las redes de organizaciones con base medioambiental más grandes del mundo.

Esta organización se centra en fomentar el cambio local y global hacia una sociedad respetuosa con el medio ambiente de manera justa y solidaria. Y lo hace valiéndose de las ayudas y convenios con entidades públicas y privadas, siempre que estas tengan una política de progreso medioambiental (Amigos de la Tierra, 2015).

Filosofía

El objetivo principal de la organización es lograr un mundo donde todos los seres vivos y pueblos vivan con dignidad y en armonía con la naturaleza.

Así, Amigos de la Tierra se define como una organización justa y solidaria, cercana a las personas y no sólo comprometida con el medio ambiente, sino también con la sociedad. Tal es así, que confían en la educación como base para promover

cambios individuales que traerán consigo el cambio global, siempre de manera pacífica y positiva hacia el futuro.

Al igual que la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro, esta también es independiente, laica y transparente, y no vinculada a ningún partido político o grupo económico.

Líneas de actuación

Esta organización, además de trabajar en proyectos medioambientales, trabaja mucho en proyectos de cooperación para el desarrollo. Concretamente cooperación con otros países en materia de educación, conservación y desarrollo de la biodiversidad.

En cuanto a los temas medioambientales, se centran en el cambio climático, la energía, los recursos naturales y los residuos, generados por el consumo poco responsable. Por último, trabajan por una agricultura que pueda garantizar una alimentación sana, nutritiva y de calidad.

Recursos

Por lo que a recursos humanos se refiere, cuentan con más de un millón de socios en 76 países de los cinco continentes. Como ya se ha dicho anteriormente, es una de las redes de asociados por el medio ambiente más grandes del mundo. Aunque proporcionalmente en España no cuenten con tanto apoyo como las anteriores ONGs analizadas, ya que tienen alrededor de 100 voluntarios y 600 socios.

La principal sede de Amigos de la Tierra España se sitúa en Madrid y tiene una en Andalucía, dos en Galicia, dos en Islas Baleares, una en La Rioja y otra en Aragón.

Financiación

En cuanto a los ingresos relativos al año 2013, el 17% proviene de subvenciones públicas, el 69% de subvenciones y donaciones privadas y el restante, el 14%, corresponde a otros ingresos. Esto le da un total de 993.335,14 € en ingresos, que lógicamente se distribuyen de la siguiente manera: gastos financieros (27%), de personal (2%), de explotación (27%) y directos a proyectos (28%) donde la mayoría se invierte en la cooperación para el desarrollo.

Marketing mix

Por lo que a marketing mix se refiere, Amigos de la Tierra España no trabaja demasiado la **comunicación** como herramienta de marketing. Como muchas otras ONGs, disponen de redes sociales como Tuenti, MySpace, Flickr, Facebook, Twitter o YouTube, en los que añaden contenido con mucha regularidad y realizan acciones de protesta, sobre todo en los tres últimos.

Como curiosidad a destacar de esta ONG, dispone de una radio online llamada Radio Mundo Real, la cual tiene su origen en un proyecto de comunicación del ámbito de cooperación con Latinoamérica. En ella se informan de todos las novedades de la ONG y de los sucesos que tienen que ver con la naturaleza. Esta es una buena manera de crear *engagement* hacia su público objetivo.

En cuanto a la comunicación offline, no utilizan cartelería, vallas o MUPIs aunque sí realizan eventos y seminarios a nombre de la ONG.

Como en otras ocasiones, el **producto** base siempre es la posibilidad de asociarse (que en este caso tiene un mínimo **precio** de 5 euros mensuales) realizar donaciones puntuales (mínima de 10 €) o ser voluntario.





Por lo que a productos tangibles se refiere, no disponen de una amplia gama. Tienen una “ecotienda” en la que ofrecen chubasqueros (18-20€), bolsas reutilizables (desde 5€), camisetas (10-12€), libros (10-26€) y otros artículos multimedia como documentales o música (10-22€). Todos ellos tienen un pequeño descuento de alrededor del 10% para los socios y los pagos se realizan de forma segura mediante Paypal. También disponen de su revista mensual online gratuita, y para aquellos que deseen recibirla en sus buzones, deberán asociarse a la ONG.

Por último, y como producto novedoso, cuentan con un proyecto de creación de una planta de placas solares llamada “huerta solar”. Desde 100€ puedes participar en el proyecto y además recibir a cambio un 5% de la rentabilidad anual.

Una vez más, sus únicos puntos de **distribución** son la página web y sus sedes donde se puede acudir en busca de información u obtención de sus productos.

Para finalizar con el análisis de la competencia se ha realizado una tabla resumen (Tabla 2) de los aspectos más importantes que se van a tener en cuenta a la hora de realizar el DAFO:

Tabla 2: Resumen de la competencia

ONG				
Nivel de actuación	Nacional Internacional	Nacional Internacional	Nacional	Nacional Internacional
Financiación	Particulares 7.198.204€	Particulares Entidades públicas/privadas 5.126.893,34 €	Particulares Entidades públicas/privadas 1.475.918,71 €	Particulares Entidades públicas/privadas 993.335,14 €
Producto	No tiene gran variedad de productos pero sí de formas de colaborar	Bastante variedad de productos y formas de colaborar	Gran variedad de productos físicos y formas de colaborar	No tiene gran variedad de productos físicos pero sí de colaboración y algún proyecto innovador
Precio	Mínimo preestablecido	Mínimo preestablecido	No hay un mínimo en las donaciones	Mínimo preestablecido
Distribución	Online Pie de calle Sedes Telemarketing	Online Pie de calle Sedes	Online Tienda Madrid Sedes	Online Sedes
Comunicación	Online y offline. Original y sorprendente Genera <i>publicity</i> y viralidad	Online y offline. Creatividad Eventos y patrocinios	Online Muy simple y poco creativa e innovadora	Online No muy trabajada Su objetivo es lograr <i>engagement</i>

Fuente: Elaboración propia (2015)

7. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA DEMANDA

En este apartado se va a analizar y cuantificar el mercado y la demanda del tercer sector y más concretamente de aquellos factores que puedan afectar a Greenpeace como ONG medioambiental.

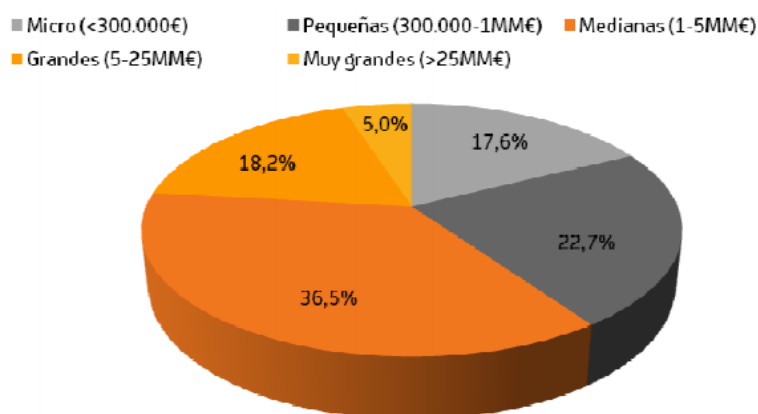
7.1. Análisis del mercado

El mercado del tercer sector es muy amplio ya que, según datos del Ministerio del Interior, en España puede haber en torno a 37.000 entidades, fundaciones, ONGs, etc. dedicadas a ofrecer servicios muy distintos a la sociedad. Aunque muchas de

ellas son de pequeñas dimensiones, cuentan con muy escasos recursos económicos o actualmente se mantienen inactivas.

Desde finales del siglo XX, las ONG han pasado de ser asociaciones con un enfoque más superficial a ser entidades cada vez más profesionalizadas. Gracias en parte al fuerte apoyo social que reciben, las ONGs han llegado a gestionar considerables sumas de dinero, como se indica en el Gráfico 14 (Fundación Lealtad, 2013).

Gráfico 14: Distribución de ONGs por presupuesto



Fuente: Fundación Lealtad (2013)

Tal es así, que hoy en día el volumen de voluntariado asciende a 4,2 millones de personas; de las cuales 1,7 dedican más de 16 horas mensuales a estas organizaciones. El empleo remunerado de jornada completa suma alrededor de 700.000 personas, suponiendo el 4,3% del empleo total en España. Asimismo, el gasto total supone el 4,7% del PIB, sin incluir el empleo voluntario equivalente (Plataforma ONG, 2013).

Según el estudio 'El Perfil del Donante' de AEF (2014), en España actualmente existen alrededor de 7,5 millones de donantes, que suponen el 19,4% de la población. De éstos, el 9,1% lo hacen de forma regular ya sea mensual, bimensual o trimestralmente. Este número de donantes, apenas se ha visto afectado por la crisis, pero sí se ha reflejado en las aportaciones individuales, que han bajado una media de 7%. Esto es, la donación media anual del donante ha caído un 41%, de los 184€ en 2006 hasta los 133€ en 2014.

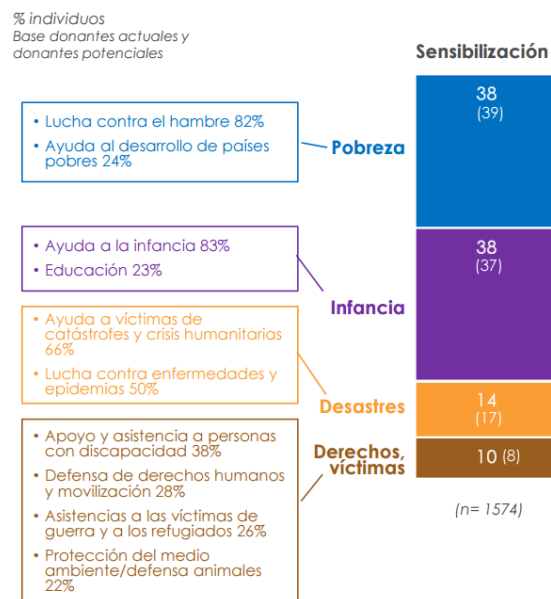
Cabe destacar, que la cifra de la donación es directamente proporcional a la fidelidad de los donantes, ya que aquellos socios de 5 a 10 años de antigüedad donan una media de 143 euros al año, 10 euros más que el resto de los donantes. Esto confirma la fidelidad de los actuales donantes hacia las ONGs, pese a que España siga a la

cola de donaciones con un 19,6% frente a un 75% de países como Finlandia o Austria.

Sin embargo, no se debe obviar que todavía existe un volumen importante de mercado que sigue sin depositar su confianza en las ONG, concretamente un 33% de la población que confían poco o nada en ellas (AEF, 2014).

Como se puede ver en el Gráfico 15, los casos que mayor sensibilización generan en la sociedad española son la pobreza (38%) y la infancia (38%), muy vinculado a la actual situación de crisis del país. Aquellos que se movilizan ante emergencias o catástrofes (14%) son los que generan gran presión mediática en los medios de comunicación, véase el actual caso de los refugiados (El País, 2015). Por lo referente a los derechos y víctimas, son el ámbito que menos sensibilización crean (10%), y más concretamente la protección del medio ambiente y la defensa de los animales, que es una de las causas que menos parece afectar a la sociedad española.

Gráfico 15: Situaciones que generan mayor sensibilización



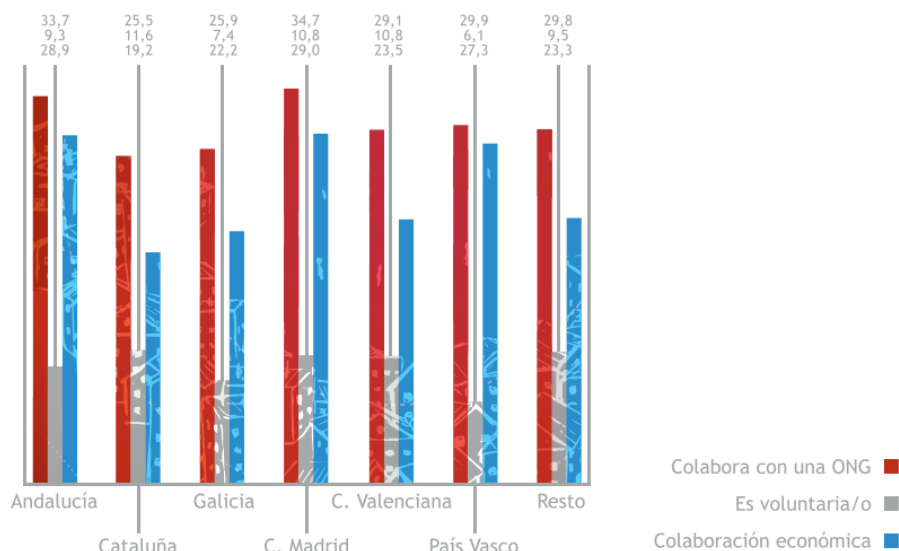
Fuente: AEF (2014)

A continuación, se ha definido el perfil sociodemográfico de este mercado según datos del estudio realizado por el Observatorio del Voluntariado de la PVE (2014).

En cuanto a la colaboración por Comunidades Autónomas (Gráfico 16), se ha visto que a nivel nacional los porcentajes más altos de colaboración en general y colaboración económica se dan en Andalucía y la Comunidad de Madrid, y los

menores en Galicia y Cataluña. Por el contrario, Cataluña tiene uno de los porcentajes más elevados en número de voluntariado. Por su parte, el País Vasco registra el menor porcentaje de voluntariado, pero una de las mayores colaboraciones a nivel económico.

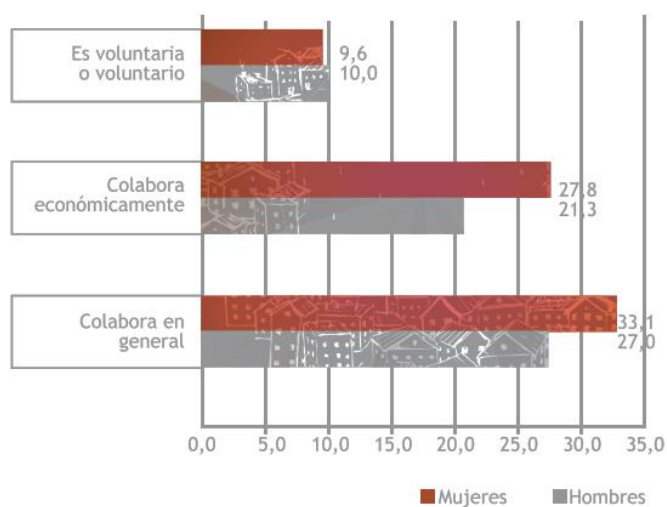
Gráfico 16: Colaboración con ONGs por Comunidad Autónoma (2014)



Fuente: Plataforma Voluntariado (2014)

En lo perteneciente a la diferencia entre géneros, las mujeres tienen una mayor tendencia a colaborar con ONGs que los hombres. Aunque con respecto a las actividades de voluntariado, son los hombres los que tienen mayor iniciativa para realizar estas tareas, pero no con mucho margen de diferencia de las mujeres, como se puede observar en el Gráfico 17.

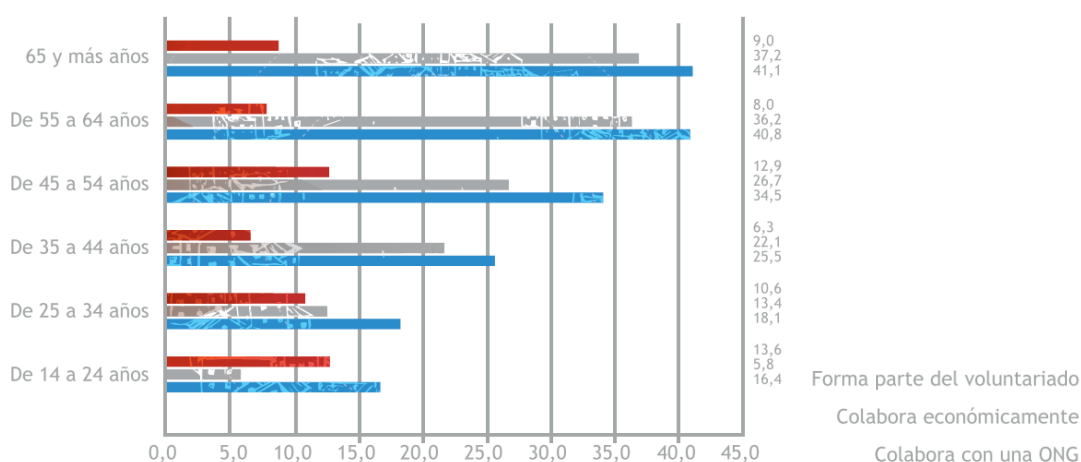
Gráfico 17: Colaboración con ONGs según género (2014)



Fuente: Plataforma Voluntariado (2014)

La edad resulta un factor clave para delimitar los targets de este mercado. Como se puede prever, la colaboración en general, así como la colaboración económica va en aumento en función de la edad, ya que los ingresos también aumentan proporcionalmente. Por el contrario, el voluntariado se mantiene con índices más estables y es mayor entre grupos de personas entre 14 a 24 años y 45 a 54 años. Las personas más jóvenes, como parece lógico, tienen una menor aportación económica, es por ello que hay más porcentaje de personas voluntarias que de quienes hacen aportaciones económicas (Gráfico 18).

Gráfico 18: Colaboración con ONGs por edad (2014)



Fuente: Plataforma Voluntariado (2014)

Por último, en cuanto a la situación económica del colaborador, las personas que trabajan actualmente, disponen de pensión por jubilación o tienen un estatus económico alto o muy alto muestran un mayor interés en colaborar. Por el contrario, las personas en paro, estudiantes y quienes se sitúan en un estatus económico bajo o muy bajo no disponen de tantos recursos para poder hacerlo.

En definitiva, la colaboración de los estudiantes es casi siempre voluntaria debido a su falta de recursos económicos; mientras que quienes disponen de una dotación económica mensual colaboran de manera económica con las ONG, muy por encima del resto. En cuanto a los que están en situación de desempleo, se ha registrado un reciente aumento en la realización de acciones de voluntariado (Plataforma Voluntariado, 2014).

7.2. Análisis de la demanda

La actual coyuntura económica ha hecho que el número de personas en riesgo de exclusión social haya crecido. Esto ha generado un aumento cercano al 40% en la necesidad de servicios socio sanitario que conlleva una mayor demanda para las ONG relacionada con la pobreza y la infancia. De este modo, la demanda de los servicios de organizaciones medioambientalistas ha quedado en un segundo plano.

Además, el aumento del paro y la necesidad de ahorro por la inestabilidad económica de las familias debido a la caída de ingresos, conlleva la pérdida de donantes, pero sobre todo la reducción de las aportaciones de los socios para todas las ONGs (Emprendedores, 2009).

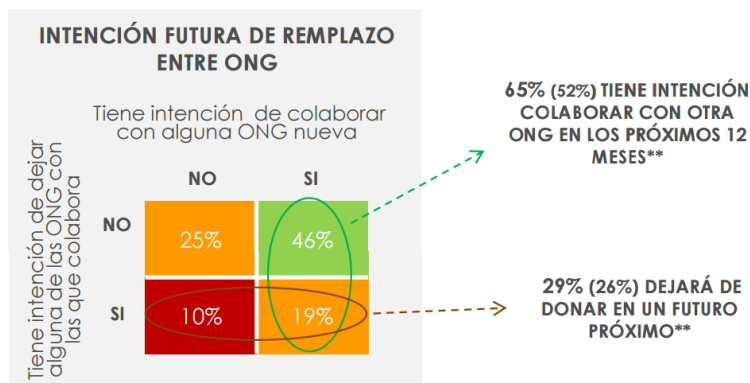
De todos modos, la conciencia medioambiental ha aumentado en los últimos años, por lo tanto, Greenpeace tendrá que tratar de atender a la demanda de la población española por lo que a temas medioambientales se refiere. Según el estudio realizado por el CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) entorno a la *Ciudadanía y Conciencia Medioambiental en España (2010)*, las temáticas que más preocupan a los ciudadanos españoles **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** son la contaminación atmosférica general (23,1%), seguida de la contaminación industrial (20%) y el tráfico (15%). En el otro extremo, las cuestiones medioambientales que generan menor preocupación son la contaminación lumínica (0,2%), la falta de energías limpias (0,8%), la pérdida de tierras de cultivo (0,6%) o la construcción de los espacios naturales (0,9%).

Al hilo de este estudio, conviene resaltar que en Diciembre de 2015 se celebra la Cumbre del Clima en París, donde se abordará la problemática del cambio climático. Esto, marcará un antes y un después en la lucha contra el cambio climático en el que Greenpeace España se encuentra muy involucrado apostando por las energías 100% renovables. En representación a la organización asistirán 7 ciudadanos que luchan cada día por salvar su planeta de maneras distintas. Por lo tanto, teniendo en cuenta el alto protagonismo mediático que obtendrá esta problemática, lo más seguro es que la preocupación y la demanda de servicios asociados al cambio climático que ofrece Greenpeace crezcan (Greenpeace, 2015).

En cuanto a la proyección de las aportaciones futuras a ONGs (Gráfico 19), un 65% de los donantes tiene intención de colaborar con otra nueva ONG en los próximos 12 meses, dato especialmente interesante para este estudio. Pese a que el 29%

puede que deje de colaborar con alguna organización, más de la mitad de ellos (19%) se plantea la posibilidad de colaborar con alguna otra (AEF, 2014).

Gráfico 19: Intención de colaboración futura con ONGs



Fuente: AEF (2014)

Viendo el panorama y la tendencia del mercado a demandar servicios de organizaciones dedicadas a la pobreza y la infancia, además del posible descenso de las aportaciones, Greenpeace tendrá que realizar un posicionamiento diferencial y adoptar una mentalidad más empresarial basándose en las estrategias de marketing. De este modo, podrá establecer un sistema de captación de donantes y recursos más adaptado a la demanda del mercado ya que, pese a que el panorama no parezca favorable para las ONGs medioambientalistas, los datos afirman que las intenciones de colaboración van al alza. Así, Greenpeace deberá ofrecer al público objetivo algo a cambio de sus aportaciones, algo que le diferencie del resto de organizaciones y le haga ser más demandado por la sociedad (Tendencias, 2014).

8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Como se ha comprobado en el anterior apartado y según el informe *Hechos y Cifras del Voluntariado en España* (2014), el número de voluntarios ha aumentado en los últimos años, mientras que los recursos financieros han decrecido notablemente. Las donaciones individuales se han visto disminuidas de manera sustancial afectando a la puesta en marcha de proyectos de las ONGs. Además, la desconfianza de los ciudadanos hacia las ONGs, pese a que haya disminuido, sigue siendo latente (Plataforma Voluntariado, 2014).

Por lo tanto, teniendo en cuenta que hoy en día la problemática reside más en lo económico que en la participación voluntaria, la investigación se ha centrado sobre

todo en detectar aquellas cuestiones determinantes para la elección por parte de los ciudadanos de las ONGs y en conocer los factores que influyen en la captación de socios y simpatizantes. De este modo, a partir de los resultados obtenidos en base a los cuestionarios, se diseñará una estrategia de marketing que conlleve resultados positivos para Greenpeace.

8.1. Objetivos de la investigación

8.1.1. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es conocer cuál es la opinión de la población común con respecto a las ONGs en España y más concretamente sobre Greenpeace, para así poder detectar las necesidades o factores que impulsan al público objetivo a colaborar o no con una determinada organización.

8.1.2. Objetivos específicos

- Conocer los motivos de aquellos que no colaboran con las ONGs.
- Detectar cuáles son las causas sociales que inquietan más a la población y más concretamente aquellas relativas al medio ambiente.
- Averiguar de qué manera y con qué organizaciones prefieren colaborar los españoles.
- Conocer la percepción de imagen que los ciudadanos tienen sobre la ONG Greenpeace y el valor añadido que supone para ellos.
- Detectar nuevas maneras de captar recursos y simpatizantes para Greenpeace.
- Establecer el perfil sociodemográfico del público objetivo.
- Determinar a qué fuentes de información recurren los usuarios para obtener noticias y novedades de las actuaciones de las ONGs.
- Determinar las principales decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación a desarrollar por una ONG como Greenpeace.

8.2. Metodología

8.2.1. Ficha técnica

El presente estudio se ha desarrollado mediante una investigación cuantitativa en base a un cuestionario presencial y online semiestructurado y auto-administrado (ANEXO 1: Cuestionario sobre ONGs). Para este último se ha utilizado la

herramienta de Formularios de Google en el cual se ha obtenido el 70% de los resultados, dejando un 30% a las encuestas respondidas de forma escrita.

Durante el mes de Octubre de 2015 se realizó la recogida de datos que, a posteriori, fueron filtrados mediante el programa SPSS para realizar los análisis estadísticos necesarios.

La población objeto de estudio está compuesta por 100 personas mayores de 18 años de varias provincias españolas, y algunos residentes en el extranjero de manera puntual. No se ha buscado un perfil concreto de encuestados ya que el principal objetivo era conocer las motivaciones y los factores influyentes con respecto a la colaboración con las ONGs de la población común. Pero sí se ha tratado de que las cuotas de encuestados por edades y por sexo tuvieran un equilibrio (Tabla 1 Tabla 3).

Tabla 3: Ficha técnica

Ficha Técnica	
Universo:	Españoles mayores de 18 años
Método de recogida de información:	Encuesta libre estructurada de forma online y escrita
Ámbito del estudio:	Sobre ONGs que actual a nivel nacional, más concretamente aquellas de defensa medioambiental
Tamaño de la muestra:	100 encuestas válidas
Localización de la muestra:	Gipuzkoa (42), Bizkaia (14), Castellò (9), Tenerife (5), Barcelona (5), Araba (5), Navarra (3), Valencia (3), Zamora (3), Alicante (2), Madrid (2), Valladolid (2), Chile (2), Burgos (1), Jaén (1) y Budapest (1)
Procedimiento de muestreo:	Procedimiento aleatorio cumpliendo unas cuotas preestablecidas por edad y sexo de los encuestados.
Error muestral:	$\pm 6.9\%$ ($p=q=0.5$; nivel de confianza=93%)
Cuestionario:	Cuestionario semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas; entre ellas preguntas de opción múltiple, respuesta múltiple y medición mediante escala Likert (1-5). Todas dan un total de 33 preguntas.
Fecha de trabajo de campo:	Del 5 al 13 de Octubre de 2015

Fuente: Elaboración propia (2015)

8.2.2. Medición de las variables

El cuestionario está compuesto por un total de 33 preguntas abiertas y cerradas, en las que se pueden encontrar preguntas de opción múltiple (donde el encuestado podrá escoger una opción entre varias), de respuesta múltiple (en la cual el

entrevistado puede elegir una o varias opciones) y de medición mediante escala Likert (donde se valora el grado de satisfacción, acuerdo o interés del 1 al 5). En la Tabla 4 se muestra un esquema de las preguntas clasificadas por tipo de pregunta:

Tabla 4: Tipos de preguntas

Tipos de preguntas	Preguntas
P. abierta	P.8, P.14, P.15 y P.22, P.30, P.31
P. cerrada de opción múltiple	P.1, P.2, P.3, P.4, P.10, P.11, P.16, P.17, P.24, P.26, P.27, P.28, P.29, P.32, P.33
P. cerrada de respuesta múltiple	P.7, P.20
P. cerrada de escala Likert	P.5, P.6, P.9, P.12, P.13, P.18, P.19, P.21, P.23, P.25

Fuente: Elaboración propia (2015)

Además, la encuesta se divide en seis grandes bloques dependiendo del tipo de respuesta que se busca por parte de los encuestados; las preguntas de identificación o clasificación, de acción, de intención, de opinión, de información o de motivos. A continuación (Tabla 5), se muestra una pequeña clasificación de las preguntas por bloques según su contenido (Gestiopolis, 2015).

Tabla 5: Tipos de preguntas según contenido

Bloques	Preguntas
Preguntas de clasificación	De P.26 a P.33 (ambas inclusive)
Preguntas de acción	P.1, P.2, P.3, P.13, P.16
Preguntas de intención	P.7, P.9, P.10, P.11, P.23, P.24
Preguntas de opinión	P.5, P.6, P.12, P.17, P.18, P.19, P.20, P.21, P.25
Preguntas de información	P.14, P.15, P.22
Preguntas de motivos	P.4

Fuente: Elaboración propia (2015)

La primera pregunta (P.1) se establece para conocer si el entrevistado pertenece a la población objeto de estudio. Dependiendo de la respuesta, se da paso a dos preguntas (P.2 y P.3) que amplían la información del colaborador de una determinada ONG, o se le preguntan los motivos por los cuales ha decidido no contribuir con ninguna (P.4). A continuación, se cuestiona el grado de importancia de las ONGs en el panorama actual (P.5) y cuáles son aquellos hechos concretos que preocupan más a los encuestados (P.6).

Para continuar, se observa la hipotética intención de colaborar con alguna organización en concreto (P.7) y seguidamente se pregunta el porqué de la elección de dicha ONG (P.8). Además, en la P.9 se pretende conocer de qué manera les

gustaría colaborar. De ser económicamente, la pregunta 10 da la opción de seleccionar entre varios varemos de colaboración monetaria que más se ajuste a las necesidades y en la siguiente pregunta (P.12) se muestran varias opciones de pago a elegir.

En cuanto a las preguntas 12, 13, 14, 15 y 16, se plantean una serie de cuestiones a evaluar entorno a los modos de obtención de información sobre las ONGs y los medios para comunicarse con su público objetivo.

Las cuestiones 18, 21 y 22 abordan temas medioambientales y consultan el nivel de implicación e importancia que los entrevistados le dan a este tipo de asuntos. Y al hilo de estas cuestiones, se pregunta (P.19, P.20 y P.24) por el nivel de reconocimiento, la opinión y el valor de la marca Greenpeace, además del nivel de simpatía hacia la ONG y sus acciones.

Por lo que a temas de financiación se refiere, las preguntas 23 y 25 se basan en las diferentes posibilidades en las que la ONG podría obtener recursos económicos y la postura de los encuestados ante ellas.

Por último, las preguntas que cierran este cuestionario (desde la P.26 a la P.33) son aquellas cuestiones que permiten conocer el perfil socio-demográfico de los entrevistados, además de la definir los estilos de vida.

8.2.3. Técnicas estadísticas utilizadas

Una vez recopilados los datos de la encuesta arriba descrita, se procede a aplicar las técnicas estadísticas de obtención de resultados:

El **análisis univariante**, como su propio nombre indica, implica el estudio de una sola variable y dependiendo del tipo de variable existen dos tipos de técnicas. Por un lado con el **análisis de frecuencias** se obtiene el número de veces que los encuestados responden una misma opción en base a variables nominales o discretas en valores absolutos y porcentajes. Por otro lado, con el **análisis de medias**, se obtiene un resumen de la información aportada por todos los encuestados en un valor central mediante el estudio de variables continuas o numéricas.

En cambio, para realizar un **análisis bivariante** son necesarias dos variables de modo que se pueda comprobar la posible independencia o relación entre ambas. Si se dispone de dos variables discretas o nominales se deberá realizar un **contraste**

Chi-Cuadrado, donde se comprobará mediante tablas cruzadas o de contingencia doble entrada que existe significatividad asintótica bilateral entre las variables cuando ese valor sea menor que 0.05.

Por el contrario, si se dispone de una variable discreta y otra continua se hará un **análisis de la varianza (Anova)**. Con la variable discreta se generan grupos de los cuales se analizan y comparan las medias. A posteriori, al igual que en el contraste Chi-Cuadrado, se comprueba si existen diferencias entre grupos si la significatividad asintótica bilateral resulta ser menor que 0.05.

Por último, en el **análisis multivariable** se realiza un **análisis Clúster** que permite transformar una o varias variables continuas en discretas para así poder realizar análisis de varianza y comprobar si estas generan segmentos que nos llevará a encontrar grupos de consumidores con comportamientos semejantes.

8.3. Descripción de la muestra

A continuación, y mediante el uso de las técnicas de frecuencias, se van a analizar los datos de clasificación de los cuales se conseguirá obtener el perfil social de los encuestados.

Género

Al realizar el reparto de encuestas se ha tratado de conseguir un equilibrio entre el género de los encuestados. De este modo, como se puede ver en la Tabla 6, el 51% de los encuestados son hombres y el 49% mujeres.

Tabla 6: Distribución de la muestra según género

	Frecuencia	Porcentaje %
Hombre	51	51,0 %
Mujer	49	49,0 %
Total	100	100,0 %

Edad

En la Tabla 7 se muestra la distribución por rangos de edad. Como se puede ver, los rangos de edad más poblados en esta muestra son los de 25 a 34 años (32%) y de 45 a 54 años (27%). Y el rango de edad del que menos número de encuestas se ha obtenido es el de 35 a 44 años (8%).

Tabla 7: Distribución de la muestra según edad

	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 24 años	19	19,0 %
De 25 a 34 años	32	32,0 %
De 35 a 44 años	8	8,0 %
De 45 a 54 años	27	27,0 %
De 55 a 64 años	14	14,0 %
Total	100	100,0 %

Ocupación principal

La ocupación principal de los encuestados es la de trabajadores por cuenta ajena (62%). Aunque también hay otros grupos a considerar como los estudiantes (20%), y de una manera más residual hay parados (8%), jubilados (5%) y trabajadores de hogar (5%) (Tabla 8).

Tabla 8: Distribución de la muestra según ocupación principal

	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	20	20,0 %
Trabajador /a	62	62,0 %
Trabajador/a del hogar	5	5,0 %
Jubilado/a	5	5,0 %
Parado/a	8	8,0 %
Total	100	100,0 %

Nivel de estudios superados

La gran mayoría de los encuestados cuentan con estudios universitarios (59%) y un 31% con estudios medios. Sólo una minoría (10%) no dispone de una titulación profesional como se puede observar en la Tabla 9.

Tabla 9: Distribución de la muestra según estudios superados

	Frecuencia	Porcentaje
Primarios	2	2,0 %
Secundaria	8	8,0 %
Bachiller o FP	31	31,0 %
Universitarios medios	12	12,0 %
Universitarios superiores	47	47,0 %
Total	100	100,0 %

Ingresos mensuales del hogar

En cuanto a los ingresos mensuales del hogar (Tabla 10), los grupos están relativamente equilibrados: hay un grupo un tanto más pequeño de 13 personas que ingresa entre 0 y 1.000€; otro de 20 con 1.001 a 1.500 euros mensuales; un tercero de 17 con 1.502 a 2.000; también uno con 22 de 2.001 a 2.500; y por último, el grupo más grande de 28 con más de 2.500€ mensuales.

Tabla 10: Distribución de la muestra según ingresos mensuales del hogar

	Frecuencia	Porcentaje (%)
0- 1.000 €	13	13,0 %
1.001-1.500 €	20	20,0 %
1.502-2.000 €	17	17,0 %
2.001-2.500 €	22	22,0 %
Más de 2.500 €	28	28,0 %
Total	100	100,0 %

Número de miembros del hogar

Las gran mayoría (42%) de los encuestados cuenta con cuatro miembros en la familia. Seguidos por tres miembros con un 23% y dos miembros con un 20%. También hay un pequeño grupo de personas (7%) que son familia numerosa y, por último, el 8% de encuestados que actualmente viven solos (Tabla 11).

Tabla 11: Distribución de la muestra según miembros del hogar

	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	8	8,0 %
2	20	20,0 %
3	23	23,0 %
4	42	42,0 %
5	7	7,0 %
Total	100	100,0 %

Estilo de vida

Por lo que a la clasificación de los estilos de vida se refiere, antes de realizar este cuestionario, se definieron cinco tipos de estilos de vida (Mollá et al., 2006); el deportista, el tecnológico, el pijo o metrosexual, el intelectual y el ecologista. En base a esos perfiles, se definieron unas maneras de invertir el tiempo libre.

Como se puede ver en la Tabla 12, hay una gran tendencia (57%) por parte de los entrevistados a realizar actividades al aire libre. Otra de las maneras en que pasan su tiempo libre el 21% de los encuestados es leyendo y realizando algunas actividades culturales, como ir al teatro. También se observa un grupo que supone el 11% del total que dedica su tiempo libre a practicar deporte y realizar otras aventuras. Por último, hay dos pequeños grupos de 4% y 7% que cuidan su belleza y les atrae la tecnología respectivamente.

Tabla 12: Distribución de la muestra según el estilo de vida

	Frecuencia	Porcentaje
Actividades al aire libre que implican respeto por la naturaleza	57	57,0 %
De compras, peluquería, restaurantes, tratamientos de belleza, etc.	4	4,0 %
Gimnasio, carreras, deportes de riesgo, etc.	11	11,0 %
Leyendo, poniéndome al día de la actualidad, teatro, etc.	21	21,0 %
Curiosear en el ordenador, jugar a videojuegos, buscar nuevos gadgets, etc.	7	7,0 %
Total	100	100,0 %

8.4. Análisis descriptivos de los datos

En este apartado se procede a analizar una por una todas las preguntas que se plantean en el cuestionario con el objetivo de obtener conclusiones de las opiniones de los encuestados. Este análisis se realizará mediante el estudio de medias y frecuencias.

P1. Si colabora o no con una ONG

La primera pregunta del cuestionario tiene como objetivo conocer el número de personas que colaboran con una ONG. Como se puede ver en la Tabla 13, el porcentaje de aquellos que sí colaboran y los que no lo hacen es casi igualitario. Dato que resulta curioso teniendo en cuenta que no se ha segmentado previamente el público al que va a ir dirigida la encuesta, al contrario, ya que se ha realizado una repartición aleatoria.

Tabla 13: Si colabora o no con una ONG

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	52,0 %
No	48	48,0 %
Total	100	100,0 %

P2. De qué manera colabora o ha colaborado

La segunda pregunta sólo se dirige a aquellos que han respondido de manera afirmativa en la primera cuestión. Como se puede observar en la Tabla 14, la mitad de los que colaboran o han colaborado alguna vez con una ONG lo han hecho mediante donaciones puntuales (53,8%). El 23% de los que colaboran lo hacen asociándose y en menor medida existe un grupo de 8 personas que realiza voluntariado. Aquellos que han respondido “otros” se refieren a cuando realizan donaciones de bienes materiales o compran rifas y otros sorteos. En definitiva, la gran mayoría de los que colaboran lo hacen de una manera más puntual y sin comprometerse demasiado con las entidades.

Tabla 14: De qué manera colabora o ha colaborado

	Frecuencia	Porcentaje
Donaciones puntuales	28	53,8 %
Asociándose	12	23,1 %
Voluntariado	8	15,4 %
Otros	4	7,7 %
Total	52	100,0 %

P3. ONG con la que colabora o ha colaborado

En la Tabla 15 se muestran las ONGs con las que los encuestados colaboran. En este caso, el reparto de los perfiles es muy variopinto ya que no predomina ninguna organización en concreto. Sí es verdad que las más nombradas han sido aquellas referentes a la pobreza, infancia y salud como ya se ha visto en el análisis del mercado y la demanda.

Greenpeace también se lleva un pequeño porcentaje de los colaboradores con casi un 10%, pero es el grupo de “otros” los que mayor frecuencia tienen. Entre ellos se destacan organizaciones como ACNUR, Amnistía Internacional, la Asociación

Española Contra el Cáncer y otras asociaciones locales de discapacitados o de defensa animal.

Tabla 15: ONG con la que colabora o ha colaborado

	Frecuencia	Porcentaje
WWF	1	1,9 %
Greenpeace	5	9,6 %
Acción contra el hambre	1	1,9 %
Unicef	8	15,4 %
Médicos sin fronteras	11	21,2 %
Cruz Roja	9	17,3 %
Otros	17	32,7 %
Total	52	100,0 %

P4. Razón por la que no colabora

Las razones por las que algunos de los encuestados no colaboran están divididas de manera bastante equitativa como se puede apreciar en la Tabla 16. Muchos lo hacen porque no se fían (25%) o no disponen de los recursos para hacerlo (25%), y otros porque ni tan siquiera han barajado la posibilidad (22,9%) o no disponen de la suficiente información (20,8%). Lo que sí se puede afirmar es que ninguno de ellos tiene la sensación de que no haya ninguna ONG que no concuerde con sus ideales.

Tabla 16: Razón por la que no colabora

	Frecuencia	Porcentaje
No me fío de las ONGs	12	25,0 %
No me lo puedo permitir (ya sea por tiempo o dinero)	12	25,0 %
No hay ninguna ONG que concuerde con mis ideales	0	0,0 %
No dispongo de la información suficiente	10	20,8 %
Ni siquiera he barajado la posibilidad de hacerlo	11	22,9 %
Otros	3	6,3 %
Total	48	100,0 %

P5. En qué medida cree necesaria la labor de las ONGs en la sociedad actual

Así como la mitad de los encuestados se muestra reticente a la hora de colaborar con una organización, cuando se les pregunta si las ONGs son necesarias en la actual sociedad, la puntuación media casi alcanza un 4 sobre 5. Por lo que a su juicio, las ONGs juegan un papel importante en la sociedad (Tabla 17).

Tabla 17: En qué medida cree necesaria la labor de las ONGs en la sociedad actual (Donde 1 es “nada necesario” y 5 “muy necesario”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Labor de las ONGs	100	2,0	5,0	3,970	,9040

P6. El nivel de preocupación de los hechos

Como era de esperar, uno de los hechos que más preocupan a la sociedad son el hambre y las enfermedades (M=4,360). Aunque muy de cerca le sigue la preocupación por el medio ambiente (M=3,930). Hecho que resulta muy favorable para Greenpeace España (Tabla 18).

Tabla 18: El nivel de preocupación de los hechos (Donde 1 es “ninguna preocupación” y 5 “muy preocupante”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
El hambre y las enfermedades	100	2,0	5,0	4,360	,7852
Desastres naturales	100	1,0	5,0	3,790	1,0080
La problemática de la inmigración	100	1,0	5,0	3,800	1,0150
Discapacidad y tercera edad	100	2,0	5,0	3,750	,9886
Reinserción social y laboral	100	2,0	5,0	3,520	,9479
Educación para el desarrollo	100	1,0	5,0	3,840	1,0798
Protección medioambiental	100	1,0	5,0	3,930	,9873

P7. Con qué ONG colaboraría si pudiera

En la pregunta 7 se confirma que los resultados de la pregunta anterior concuerdan con los de la Tabla 19, ya que en intención de colaboración una de las más seleccionadas ha sido Médicos sin Fronteras (22,6%) que lucha contra el hambre y las enfermedades en países desfavorecidos al igual que Unicef (17,3%) o Cruz Roja (15,9%). En cuarto puesto, con el 14,2%, se encuentra Greenpeace, la única ONG medioambientalista que se lleva una cuota relativamente elevada.

Tabla 19: Con qué ONG colaboraría si pudiera

	Frecuencia	Porcentaje
WWF	13	5,8 %
Greenpeace	32	14,2 %
Acción Contra el Hambre	27	11,9 %
Unicef	39	17,3 %
Médicos sin Fronteras	51	22,6 %
Ecologistas en Acción	10	4,4 %
Cruz Roja	36	15,9 %
Intermon Oxfam	11	4,9 %
Otros	7	3,1 %
Total	226	100,0 %

P8. Razón por la que colaboraría con esa ONG

En cuanto a las razones de haber seleccionado las anteriores ONGs, están el objeto de su defensa, la igualdad de derechos, la protección del medio ambiente, la afinidad ideológica, la confianza que transmite, la fama que le precede, los consejos y opiniones de la gente, el trabajo que desempeñan, su labor y sacrificio, la filosofía y objetivos, sus campañas o los resultados que se obtienen.

P9. Grado en el que le gustaría colaborar de las siguientes maneras

En cuanto a la intención del modo en el que colaborarían, destaca la donación puntual, como se puede ver en la Tabla 20. Aunque, a diferencia de la tendencia que se ha visto hasta ahora, el voluntariado parece también ser del interés de los encuestados. El ciberactivismo no aparenta tener gran éxito entre los encuestados, muy probablemente por su desconocimiento ante este tipo de colaboración.

Tabla 20: Grado en el que le gustaría colaborar de las siguientes maneras (Donde 1 es “no me interesa” y 5 “estaría muy interesado”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Voluntariado	100	1,0	5,0	2,710	1,2972
Ciberactivista	100	1,0	5,0	2,560	1,2195
Socio	100	1,0	5,0	2,404	1,1879
Donación puntual	100	1,0	5,0	3,170	1,2395

P10. Cuánto estaría dispuesto a colaborar mensualmente

En la Tabla 21 se ha realizado una estimación de lo que los encuestados estarían dispuestos a aportar mensualmente a una ONG. Así, el resultado ha sido que la mayoría opta por donaciones de entre 1 a 5 € (35%) o de 5 a 10 €. (33%) Hay un grupo considerablemente importante de 21 personas que dice estar dispuesto a donar hasta 25€. De manera más puntual, hay un pequeño grupo que incluso aportaría cantidades entorno a los 50€ mensuales.

Tabla 21: Cuánto estaría dispuesto a colaborar mensualmente

	Frecuencia	Porcentaje (%)
1-5 €	35	35,0 %
5-10 €	33	33,0 %
10-25 €	21	21,0 %
25-50 €	8	8,0 %
Más de 50 €	2	2,0 %
Otros: nada	1	1,0 %
Total	100	100,0 %

P11. De qué modo prefiere realizar las aportaciones económicas

Una vez que se les ha preguntado por la cantidad a abonar, también se ha visto necesario saber qué método sería preferible para realizar esas aportaciones económicas. En general, los encuestados se mantienen en la línea de lo que se ha hecho hasta el día de hoy con las aportaciones a las ONGs. Es decir, casi el 50% de los encuestados realizaría los ingresos mediante transferencia bancaria. Aunque para muchos otros (23%) resulta más cómodo hacerlo en metálico y en persona. Por último, hay un pequeño nicho al que le resulta más sencillo realizar este tipo de transacciones vía telefónica, ya sean Apps o SMSs, o vía internet (Tabla 22).

Tabla 22: De qué modo prefiere realizar las aportaciones económicas

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Transferencia vía web	12	12,0 %
En metálico en persona	23	23,0 %
Mediante una App móvil	11	11,0 %
Transferencia bancaria	49	49,0 %
Otros	5	5,0 %
Total	100	100,0 %

P12. Qué importancia le da a poder obtener información de las acciones de las ONGs

Al igual que al comienzo de la encuesta se les ha preguntado la relevancia de las ONGs en la sociedad actual, también se les ha preguntado por la importancia de recibir información sobre las mismas y sus acciones. En la Tabla 23 se muestra que también valoran muy positivamente mantenerse al día de las novedades de las ONGs.

Tabla 23: Qué importancia le da a poder obtener información de las acciones de las ONGs (Donde 1 es “ninguna importancia” y 5 “muchísima importancia”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Obtener información	100	1,0	5,0	4,110	1,0626

P13. Frecuencia con la que obtiene información sobre las ONGs

Enlazando con la pregunta anterior, se ha querido conocer qué medios son los más utilizados para la obtención de información de estas organizaciones. Así, en la Tabla 24 se ve que el medio más consultado es Internet seguido por la televisión y los medios de comunicación escritos de difusión. Sorprendentemente el recurso que menos utilizan son las consultas a familiares o a amigos.

Tabla 24: El nivel de preocupación de los hechos (Donde 1 es “no lo he consultado” y 5 “lo consulto a menudo”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Consulta a familiares, amigos, conocidos...	100	1,0	5,0	1,890	1,0337
Cartelería en vallas, paradas de buses, etc.	100	1,0	5,0	2,050	,9886
Folleto e información recibida en la calle	100	1,0	5,0	2,280	1,0832
Internet (página web, redes sociales, etc.)	100	1,0	5,0	2,780	1,3527
Internet (blogs, opiniones de famosos, etc.)	100	1,0	5,0	2,130	1,1251
Medios de comunicación escritos de difusión	100	1,0	5,0	2,640	1,1679
Revistas especializadas (entregadas a socios)	100	1,0	5,0	2,030	1,3667
Televisión	100	1,0	5,0	2,820	1,2663
Radio	100	1,0	5,0	2,250	1,3210

P14. Webs, blogs, RRSS, etc. concretas que consulta

Los medios *online* a los que más acuden son las propias páginas web de las ONGs y sus redes sociales (sobre todo Facebook y Twitter). Otras páginas también consultadas son Acnur, *grinbuzz* o *change.com*. Además, mucha de la información obtenida deriva del *emailing* o *newsletters* de las propias organizaciones.

P15. Revistas, periódicos, canales de radio, TV, etc. que consulta

Por lo que a medios *offline* se refiere, El Correo, El Confidencial, El Mundo, El País, La Vanguardia y El Diario Vasco son los periódicos más consultados. Otros medios escritos como las revistas Muy Interesante, National Geographic, las propias especializadas de las ONGs o incluso folletos y correspondencia de las mismas.

Asimismo, los canales de televisión Discovery Max o la publicidad en Antena 3, Cuatro, La 2, La Sexta o Telecinco también son una fuente de información para los consumidores. Por último, pero no por ello menos importante, están los canales de radio que también tienen una amplia cobertura. Los más escuchados por los encuestados son Onda Cero, Cope, Euskadi Irratia, Radio Nacional y Cadena 100.

P16. Si ha sido informado por algún captador de una ONG en la calle

Cada vez más se tiende a trabajar la cercanía entre las organizaciones y los posibles colaboradores. Por eso, resulta oportuno preguntar por este tipo de acciones que tienen lugar en las calles de las ciudades. En primer lugar, en la Tabla 25 se ha querido averiguar qué porcentaje de encuestados ha tenido un acercamiento de este tipo con alguna ONG. El resultado ha sido que casi el 70% de los entrevistados ha sido informado por captadores de ONGs.

Tabla 25: Si ha sido informado por algún captador de una ONG en la calle

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	69	69,0 %
No	31	31,0 %
Total	100	100,0 %

P17. Opinión sobre la experiencia con el captador de una ONG

Para profundizar más en los resultados que trae el hecho de tener informadores a pie de calle, se ha preguntado a aquellos que han sido intervenidos la opinión que les merece este tipo de acciones (Tabla 26). La mitad de los entrevistados tiene una sensación negativa sobre ello ya que opina que es intrusivo y un tanto molesto. Por el contrario, la otra mitad cree que es una experiencia agradable e interesante. Algunos también matizan que depende mucho del momento en el que ocurra. Por lo tanto, habrá que tener en consideración que no todo el mundo está predispuesto a este tipo de charlas, ya sea por tiempo, interés o estado de ánimo.

Tabla 26: ¿Qué le ha parecido la labor del captador?

	Frecuencia	Porcentaje
Molesto	11	15,9 %
Agradable	23	33,3 %
Intrusivo	25	36,2 %
Interesante	7	10,1 %
Otros	3	4,3 %
Total	69	100,0 %

P18. El nivel de acuerdo con afirmaciones sobre el medio ambiente

En esta pregunta, la entrevista comienza a enfocarse más en temas medioambientales. Por eso, en la Tabla 27 se pregunta por el nivel de interés en

relación con algunas cuestiones sobre el medio ambiente. Así, se concluye que uno de los temas menos preocupantes es el consumo de alimentos transgénicos, quizás en parte porque todavía no se conocen en profundidad sus consecuencias. Por el contrario, uno de que más preocupan son el medio ambiente y la contaminación, ya que es uno de los más mediáticos y trascendentales actualmente.

Tabla 27: El nivel de acuerdo con afirmaciones sobre el medio ambiente (Donde 1 es “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Me preocupa el medio ambiente y la contaminación	100	2,0	5,0	4,130	,9063
Me preocupa el bienestar de los animales y las especies en peligro de extinción	100	1,0	5,0	3,870	1,0508
Me preocupa la biodiversidad	100	1,0	5,0	3,760	1,1021
Me preocupa el uso de energías no sostenibles	100	2,0	5,0	4,000	,9949
Me preocupa el consumo de alimentos transgénicos	100	1,0	5,0	3,370	1,2765

P19. El nivel de acuerdo con afirmaciones sobre Greenpeace

Centrándose más en Greenpeace, la pregunta 19 cuyos resultados se resumen en la Tabla 28, define declaraciones de intención en cuanto a la ONG. Muchos de ellos conocen Greenpeace y también simpatizan con ella en gran medida. Por el contrario, no muchos colaboran o tienen intención de colaborar con ella. Aunque, como se puede ver, hay algunos encuestados que han respondido muy positivamente (puntuando con 5) por lo que habrá que detectar y estudiar ese público.

Tabla 28: El nivel de acuerdo con afirmaciones sobre Greenpeace (Donde 1 es “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Conozco la ONG Greenpeace	100	1,0	5,0	3,650	1,1667
Simpatizo con Greenpeace	100	1,0	5,0	3,260	1,0882
Colaboro o me gustaría colaborar con Greenpeace	100	1,0	5,0	2,320	1,2462

P20. Atributos con los que se relaciona Greenpeace

Pese a que no todos estén dispuestos a colaborar con Greenpeace, sí es verdad que al menos la imagen que tienen es positiva, ya que la mayoría de los entrevistados ve a Greenpeace como una ONG luchadora (32,9%), mediática (26,9%) y pacífica (12,3%). Los cuales son algunos de los atributos que Greenpeace define como filosofía propia. Por lo tanto, se puede decir que la imagen percibida por los ciudadanos concuerda con la imagen que quieren transmitir (Tabla 29).

Tabla 29: Atributos con los que se relaciona Greenpeace

	Frecuencia	Porcentaje
Agresiva	16	7,3 %
Radical	23	10,5 %
Pacífica	27	12,3 %
Transparente	19	8,7 %
Mediática	59	26,9 %
Luchadora	72	32,9 %
Otros	3	1,4 %
Total	219	100,0 %

P21. Grado de importancia de las campañas de Greenpeace España

Greenpeace España tiene actualmente seis campañas en activo. En esta pregunta, se les pide a los encuestados que puntúen el grado de relevancia personal que les merecen dichas campañas. Como se puede apreciar en la Tabla 30, una vez más la contaminación resulta lo más preocupante para la sociedad, seguido por la defensa de los océanos y el fin de la era nuclear. El que menos importancia parece tener es, como bien se ha concluido antes, el tema de los alimentos transgénicos.

Tabla 30: Grado de importancia de las campañas de Greenpeace España (Donde 1 es “no le doy ninguna importancia” y 5 “le doy mucha importancia”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
“Salvemos nuestros bosques”	100	1,0	5,0	3,830	,9750
“Frenemos el cambio climático”	100	1,0	5,0	3,880	1,1307
“Fin de la era nuclear”	100	1,0	5,0	3,390	1,1883
“Defender nuestros océanos”	100	1,0	5,0	4,000	1,0347
“Parar la contaminación”	100	2,0	5,0	4,040	,9736
“No a los alimentos transgénicos”	100	1,0	5,0	3,290	1,2894

P22. Causas relacionadas con la defensa de la naturaleza que Greenpeace España debería tratar

A parte de las campañas que ya tiene en marcha Greenpeace España, se ha visto oportuno consultar a los entrevistados cuáles son sus inquietudes entorno al medio ambiente para tenerlas en cuenta en posibles futuras campañas. A continuación se muestra una lista de todos los temas: paz y desarme, energías renovables, educación para la sostenibilidad, mantenimiento de las perreras municipales, derechos y obligaciones de los animales domésticos, contaminación del agua, aire limpio en las ciudades, abandono y maltrato animal (zoológicos, circos, peleas clandestinas, etc.), cementerios nucleares, obsolescencia programada y reciclaje de aparatos electrónicos, lucha de los derechos humanos, fumigación furtiva, contaminación acústica, futuro libre de tóxicos y cuidado de los espacios montañosos (construcción).

P23. Nivel de acuerdo con afirmaciones respecto a colaborar con medio ambiente

Para poder descubrir nuevas maneras para que la colaboración con Greenpeace sea lo más cercana y fácil posible para el consumidor, se han realizado unas afirmaciones para puntuar en base al nivel de implicación de los encuestados (Tabla 31). Así, se concluye que se muestran muy predispuestos a participar en recogidas de firmas y a pagar una mayor suma de dinero a cambio de productos ecológicos o con fines medioambientales, pero no tanto por productos de *merchandising*.

Tabla 31: Nivel de acuerdo con afirmaciones respecto a colaborar con medio ambiente (Donde 1 es “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Estaría dispuesto/a a pagar impuestos para cuidar el medio ambiente	100	1,0	5,0	3,200	1,3181
Estaría dispuesto/a a colaborar en una causa medioambiental concreta por una aportación simbólico	100	1,0	5,0	3,070	1,2412
Estaría dispuesto/a a pagar más por un producto ecológico o destinado a un bien medioambiental	100	1,0	5,0	3,320	1,2624
Estaría dispuesto/a a firmar a favor de causas medioambientales (por internet o en la calle)	100	1,0	5,0	3,930	1,2493
Estaría dispuesto/a a comprar productos de <i>merchandising</i> con la marca Greenpeace	100	1,0	5,0	2,560	1,2974

P24. Disposición por pagar un sobrepago por productos respetuosos con el medio ambiente y de la marca Greenpeace

Viendo que los entrevistados se muestran receptivos a pagar un sobrepago por productos respetuosos con el medio ambiente, se ha de analizar cuál es el porcentaje que están dispuestos a aportar. En la Tabla 32 se puede ver que casi la mitad de los encuestados se decantan por un porcentaje entre 5 y 10% y un segundo grupo algo menos del 5%. Como era de esperar, existen también algunos consumidores que no están dispuestos a pagar más por productos ecológicos y otros pocos a los que el sobrepago no les preocupa mientras sea respetuoso con el medio ambiente.

Tabla 32: Disposición por pagar un sobrepago por productos respetuosos con el medio ambiente y de la marca Greenpeace

	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	18	18,0 %
Menos de 5%	30	30,0 %
5-10%	43	43,0 %
10-20%	8	8,0 %
Más de 20%	1	1,0 %
Total	100	100,0 %

P25. Nivel de acuerdo en que Greenpeace obtenga recursos de entidades públicas o privadas

Por último, aun sabiendo que hasta el momento Greenpeace ha mantenido la filosofía de no aceptar recursos de ningún tipo de entidad, ni pública ni privada, se ha creído oportuno aprovechar esta encuesta para conocer la opinión de la sociedad sobre el tema. De este modo, se puede comprobar en la Tabla 33 que existen los dos extremos, ya que algunos se muestran totalmente en contra y otros muy a favor, por lo que no se aprecia una tendencia clara en este sentido.

Tabla 33: Nivel de acuerdo en que Greenpeace obtenga recursos de entidades públicas o privadas (Donde 1 es “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Obtener recursos de empresas privadas	100	1,0	5,0	2,940	1,5493
Obtener recursos de autoridades públicas	100	1,0	5,0	3,070	1,4582

8.5. Análisis Bivariante. Chi-Cuadrado

En esta fase de la investigación se han analizado todas las combinaciones entre aquellas preguntas del tipo nominal para conocer si existe relación entre los diferentes factores.

En tónicas generales, se puede decir que no existen diferencias significativas entre grupos en base a datos de clasificación, que es lo que interesaba para poder definir el perfil del potencial colaborador de Greenpeace. Lo que quiere decir que lo existe una tendencia clara de perfil de consumidor.

De todos modos, sí se ha encontrado una clara relación (Tabla 35) entre las ONGs con las que colaborarían y el importe que estarían dispuestos a donar. Se puede observar en la Tabla 34 que la gran mayoría de los potenciales colaboradores de Greenpeace están dispuestos a pagar entre 5 y 10 € mensuales. Pero también existe otro grupo un tanto más pequeño que donaría una cifra más reducida, entre 1 y 5€.

Tabla 34: Relación entre las ONGs con las que colaboraría y la cantidad que está dispuesto a donar

P7 / P10		1-5€	5-10€	10-25€	25-50€	>50€	Nada	Total
WWF	0	6	2	3	2	0	0	13
Greenpeace	7	8	14	3	0	0	0	32
Acción Contra el Hambre	8	6	7	5	1	0	0	27
Unicef	16	5	7	7	2	1	1	39
Médicos sin Fronteras	43	5	1	0	1	1	0	51
Ecologistas en Acción	10	0	0	0	0	0	0	10
Cruz Roja	30	4	2	0	0	0	0	36
Intermon Oxfam	9	0	0	1	1	0	0	11
Otros	3	1	0	2	1	0	0	7
Total	126	35	33	21	8	2	1	226

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 35: Chi-Cuadrado de Pearson

	Valor	g.d.l.	Sig. asintótica bilateral
Chi-cuadrado de Pearson	124,370	48	,000

8.6. Análisis Clúster y ANOVA

Con el objetivo de detectar aquellos ciudadanos que se muestran más proclives a simpatizar o colaborar económicamente con Greenpeace, se han realizado una serie de análisis y se han detectado segmentos interesantes para ser objeto de estudio. Por un lado, tenemos los simpatizantes de Greenpeace predispuestos a colaborar económicamente y actuales o potenciales colaboradores que mostrarán sus preferencias en cuanto a prestar ayuda a la organización se refiere.

Primeramente, se han estudiado los simpatizantes, donde se ha visto que existe relación entre ser simpatizante y realizar aportaciones puntuales. Como se puede ver en la Tabla 36 hay un grupo de 75 personas que además de simpatizar en gran medida con Greenpeace declaran tener preferencia por las donaciones puntuales, dejando a un lado las intenciones de realizar voluntariado o asociarse, que precisan un nivel de implicación superior, más propio de colaboradores activos.

Tabla 36: Predisposición a colaborar en base al nivel de implicación (tendencia a simpatizar)

Nº	Predisposición a colaborar	Grupo	N	Media	Sig.
9.4	Mediante donación puntual	Implicación baja	25	2,94	0.001*
		Implicación alta	75	3,47	
		Total	100	3,170	

(*) Existen diferencias significativas entre las valoraciones de los grupos.

En cuanto a otros modos menos convencionales de participar con la ONG (Tabla 37), existe significatividad para todos los casos expuestos. Más concretamente, los simpatizantes se muestran muy interesados en firmar a favor de causas medioambientales, ya sea en la calle o por internet. Aunque también parecen tener un gran interés en pagar por productos ecológicos.

Tabla 37: Modos de colaborar en base al nivel de implicación (tendencia a simpatizar)

Nº	Modos de colaborar con el medio ambiente	Grupo	N	Media	Sig.
23.1	Mediante impuestos	Implicación baja	25	2,738	0.008*
		Implicación alta	75	3,420	
		Total	100	3,200	
23.2	Aportación simbólica en una causa concreta	Implicación baja	25	2,488	0.001*
		Implicación alta	75	3,410	
		Total	100	3,070	
	Pagar más por productos ecológicos	Implicación baja	25	2,851	0.042*

23.3		Implicación alta	75	3,572	
		Total	100	3,320	
23.4	Firmar a favor de causas medioambientales	Implicación baja	25	2,922	0.000*
		Implicación alta	75	4,358	
		Total	100	3,930	
23.5	Comprar <i>merchandising</i> de Greenpeace	Implicación baja	25	1,720	0.000*
		Implicación alta	75	3,000	
		Total	100	2,560	

(*) Existen diferencias significativas entre las valoraciones de los grupos.

Por su parte, los colaboradores, que representan un grupo inferior al de los simpatizantes con 42 individuos. Teniendo en cuenta que la significatividad en todos los casos es inferior a 0,05, se puede decir que existe relación entre el hecho de ser colaborador o potencial colaborador y querer participar de diversas maneras.

Como se puede ver en la Tabla 38, los colaboradores tienen una mayor implicación a la hora de hacer donaciones puntuales, pero también en la predisposición a asociarse y a realizar trabajos de voluntariado. En cuanto al ciberactivismo, teniendo en cuenta que es una nueva manera de colaborar, resulta todavía una vía en proceso de maduración, pero que no tardará en coger impulso gracias a las nuevas tecnologías.

Tabla 38: Predisposición a colaborar en base al nivel de implicación (tendencia a colaborar)

Nº	Predisposición a colaborar	Grupo	N	Media	Sig.
9.1	Mediante voluntariado	Implicación baja	58	2,388	0.012*
		Implicación alta	42	3,33	
		Total	100	2,710	
9.2	Mediante ciberactivismo	Implicación baja	58	2,043	0.006*
		Implicación alta	42	3,000	
		Total	100	2,560	
9.3	Mediante asociación	Implicación baja	58	1,809	0.000*
		Implicación alta	42	3,001	
		Total	100	2,404	
9.4	Mediante donación puntual	Implicación baja	58	2,771	0.000*
		Implicación alta	42	3,740	

		Total	100	3,740	
--	--	-------	-----	-------	--

(*) Existen diferencias significativas entre las valoraciones de los grupos.

Por último, al igual que ocurre con los simpatizantes, también existe relación entre ser colaborador y tener intención de ayudar de las distintas opiniones que se presentan en la Tabla 39. Una de las que muestran mayor nivel de implicación es la recogida de firmas, ya que no supone un gran esfuerzo para el individuo. A diferencia de los simpatizantes, los colaboradores se decantan por las aportaciones simbólicas dirigidas a una causa concreta. Además, también muestran gran interés por pagar por productos ecológicos que respeten el medio ambiente.

Tabla 39: Modos de colaborar en base al nivel de implicación (tendencia a colaborar)

Nº	Modos de colaborar con el medio ambiente	Grupo	N	Media	Sig.
23.1	Mediante impuestos	Implicación baja	58	2,817	0.000*
		Implicación alta	42	3,593	
		Total	100	3,200	
23.2	Aportación simbólica en una causa concreta	Implicación baja	58	2,703	0.000*
		Implicación alta	42	3,676	
		Total	100	3,070	
23.3	Pagar más por productos ecológicos	Implicación baja	58	2,993	0.000*
		Implicación alta	42	3,693	
		Total	100	3,320	
23.4	Firmar a favor de causas medioambientales	Implicación baja	58	3,367	0.000*
		Implicación alta	42	4,700	
		Total	100	3,930	
23.5	Comprar <i>merchandising</i> de Greenpeace	Implicación baja	58	1,996	0.000*
		Implicación alta	42	3,548	
		Total	100	2,560	

(*) Existen diferencias significativas entre las valoraciones de los grupos.

8.7. Conclusiones de la investigación

Una de las conclusiones más importantes que se extrae de esta investigación, es la ausencia de un perfil de **consumidor** de ONG definido, ya que no se han encontrado relaciones significativas entre los datos de clasificación y las cuestiones entorno a las ONGs. Por lo tanto, se puede decir que el perfil de consumidor de este tipo de servicios es muy amplio debido a que no existen distinciones entre géneros, edades,

clases sociales, nivel adquisitivo o de educación o estilos de vida. Ya que la percepción de la necesidad e importancia de la ONGs en la sociedad actual se da de manera generalizada en todos los públicos. Aunque siempre haya un porcentaje, por pequeño que sea, que sigue sin confiar en las ONGs.

Lo que sí se ha conseguido es detectar una clara tendencia entre dos grupos que son potenciales colaboradores económicos. Por una parte, están aquellos que a la pregunta de si simpatizan con Greenpeace han respondido favorablemente y a su vez se muestran proclives a realizar donaciones puntuales pero sin un mayor compromiso de hacerlo de manera continuada. Por otra parte, están aquellos que, además de simpatizar con Greenpeace, muestran interés en colaborar activamente mediante donaciones periódicas, lo que les convertiría en socios.

También se han obtenido de este análisis cuestiones entorno a la competencia, la marca Greenpeace y al mix de marketing que ayudarán a definir las acciones que se propondrán más adelante.

Con referencia a la **competencia**, es muy evidente que Greenpeace tiene competidores con una gran fuerza social debido a las desigualdades que existen en el mundo (hambre, enfermedades, etc.). De todos modos, el medio ambiente posee un puesto privilegiado en cuanto a preocupaciones de la sociedad se refiere. En este sentido, Greenpeace deberá mantener posiciones ya que, según esta encuesta, es una de las ONGs medioambientales más demandadas en cuanto a intención de colaboración.

En cuanto a la **marca** Greenpeace, como ya se ha mencionado, se percibe por la sociedad exactamente como la organización quiere ser vista. Esto es, se relaciona con atributos como “pacífica”, “transparente” y “luchadora”, los cuales son parte de la filosofía de la organización. Por lo que se puede decir que su posicionamiento y su marca son claros y se transmiten de forma correcta, además de hacerlo de forma transparente, que es uno de los atributos que más valora la sociedad.

Por lo que a **productos** se refiere, por lo general los encuestados muestran interés en los proyectos planteados por Greenpeace España, aunque también proponen algunos de índole más local, sobre todo por la lucha de los animales domésticos.

En cuanto a la proposición de nuevos productos/servicios, los entrevistados han mostrado una actitud positiva, por lo que pueden ser una buena alternativa en

relación con las actuales y futuras campañas. A parte de esto, parece ser que los consumidores se muestran a favor de tangibilizar los servicios de la ONGs.

El **precio** resulta una variable difícil de ajustar en este escenario, ya que las necesidades financieras de Greenpeace son elevadas y, por el contrario, los consumidores no parecen muy dispuestos a realizar grandes desembolsos económicos. Las donaciones mensuales de aquellos a los que les gustaría donar no suben de los 10 euros, y en cuanto al valor añadido de la marca Greenpeace y los productos medioambientalmente sostenibles, la media de los encuestados no pagaría más allá de un 10% de sobreprecio. Por el contrario, sí que es más favorable la tendencia del público encuestado a las donaciones puntuales.

Asimismo, y pese a que la filosofía de Greenpeace sea tajante en este sentido, los entrevistados no se han mostrado ni a favor ni en contra de que la organización reciba aportaciones de entidades públicas o privadas. A priori, no parece una buena opción ya que, en caso de hacerlo, Greenpeace estaría yendo en contra de sus principios y correría el riesgo de perder la confianza que muchos socios han depositado en ella.

Los canales de **distribución** de este tipo de servicios siempre son complejos de gestionar, pero la mayoría de los consumidores se decanta por los canales impersonales. Es decir, aquellos gestionados directamente desde su cuenta corriente, sus dispositivos móviles o internet, sin necesidad de tener contacto con captadores, ya que, en ocasiones resultan un tanto intrusivos o inoportunos según la opinión de los entrevistados. Aunque por otro lado, cabe resaltar que existe un nicho en este mercado que prefiere realizar las donaciones en metálico y en persona ya que el trato con los informadores les resulta útil y les aporta mayor confianza. Por lo que habrá que contemplar ambos segmentos además de todas las delimitaciones anteriores.

Por último, en cuanto a la **comunicación**, los usuarios otorgan mucha importancia a recibir novedades de las organizaciones y a menudo consultan diversos medios de comunicación, tanto online como offline, para satisfacer su necesidad de información. El medio más útil en este sentido es internet, ya que es ahí donde se pueden consultar a diario todos los cambios que surgen tanto de los medios online como de aquellos impresos, radiofónicos y televisivos que ya han dado el salto a la plataforma de internet.

9. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN (DAFO)

Una vez realizado en análisis interno y externo de Greenpeace, se realiza un diagnóstico de la situación mediante el análisis DAFO donde se resumen todas aquellas debilidades y fortalezas que la ONG posee y también todas aquellas amenazas y oportunidades que suponen tanto el sector al que pertenece como otros factores externos (Ilustración 8) . A partir del DAFO se detectarán factores de mejora que se podrán llevar a cabo en el plan de acción.

Ilustración 8: Resumen DAFO

<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Baja cobertura presencial en España -Aumento de gastos administrativos -Imagen proyectada -Dependencia financiera -Falta de profesionalización 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento del número de ONGs -Crisis económica -Colectivos en riesgo de exclusión -Cambio Climático -Dificultades legales para manifestarse -Disminución de las donaciones -Desconfianza en la gestión
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento de la solidaridad -Aumento de la conciencia medioambiental -Lo ecológico está de moda -Nuevas tecnologías para segmentar -Demanda de valor añadido -Preocupación por la salud -Desarrollo de bienes/servicios por proyectos -Aumento de la confianza -Acceso a la información -Desgravación fiscal 	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Alto poder influyente -Aumento de la colaboración y motivación -Cercanía hacia la sociedad -Diversidad en la oferta colaborativa -Notoriedad a nivel internacional -Alto nivel de credibilidad y prestigio social -Independencia financiera e ideológica -Gran abanico de áreas de actuación

9.1. Debilidades

- Greenpeace sólo cuenta con tres sedes en España (Madrid, Mallorca y Barcelona), lo cual deja sin cobertura presencial al consumidor final en muchas zonas.
- Aumento de los gastos administrativos y burocráticos para la gestión organizativa que deja sin algunos recursos para poder hacer frente a los proyectos planteados.

- La imagen que proyectan puede ser contraria a algunos sectores o un posible público objetivo.
- Greenpeace no cuenta con donaciones de ningún tipo de entidad, ni pública ni privada.
- Falta de profesionalización en cuanto a gestión financiera, de proyectos, trabajadores, voluntarios, etc.

9.2. Fortalezas

- Opción a poder cambiar o influir en las decisiones del gobierno en materia medioambiental con la ayuda ciudadana mediante la recogida de firmas.
- Reciente aumento de los colaboradores en la ONG.
- Es una de las ONGs ecologistas más cercanas al público ya que está muy presente en los medios de comunicación.
- Libertad de participación, tanto activamente (grupos de apoyo, trabajadores, voluntarios....) como pasivamente (socios, simpatizantes).
- Formación, experiencia y alto nivel de motivación e involucración tanto de los voluntarios como de los trabajadores.
- Presencia e intervención internacional. Cuenta con el apoyo y la notoriedad de sedes a nivel mundial.
- Áreas de trabajo que abarcan todas las principales necesidades del problema medioambiental (bosques, pesca, energía nuclear, alimentación....)
- Es de carácter independiente, es decir, no depende ni de gobiernos ni de empresas. Este hecho le proporciona un alto nivel de diferenciación frente a otras ONGs vinculadas a determinadas entidades.
- Fuerte repercusión en los medios de comunicación de las actividades de sus acciones. Esto le da una mayor credibilidad.
- Marca de reconocido prestigio social a nivel medioambiental.

9.3. Amenazas

- El creciente aumento (5% anual) de la creación de diferentes fundaciones. Anualmente se inscriben una media de 250 fundaciones en España.
- Actual crisis económica que conlleva una disminución en los ingresos. Las donaciones individuales han decrecido.
- Aumento de la situación de pobreza que hace que las donaciones de particulares vayan dirigidos a otros colectivos en peligro de exclusión social.

- El acelerado cambio climático que cada vez hace más difícil conseguir un cambio real.
- Cada vez más restricciones para poder manifestarse y dar a conocer la problemática ambiental.
- Desconfianza por parte de los usuarios al realizar transacciones vía internet.

9.4. Oportunidades

- El incremento de la solidaridad tanto en donaciones como en voluntariado.
- El creciente interés de la sociedad por pertenecer a un determinado grupo. La ecología está “de moda”.
- Aumento de la conciencia social y medioambiental.
- Facilidad de segmentación del público objetivo gracias al uso de las nuevas tecnologías. Internet se vuelve el medio más valioso para expandir la organización.
- Cada vez se valora más la diferenciación en las organizaciones y su capacidad por sorprender a los usuarios y ofrecerles un valor añadido.
- Preocupación por la salud (alimentos transgénicos, contaminación, etc.)
- Nuevas posibilidades de desarrollo de la oferta de bienes y servicios en base a los proyectos.
- La confianza de los seguidores ha aumentado gracias a la transparencia.
- Mayor acceso a la información tanto por parte de Greenpeace como de la sociedad en general a partir del desarrollo tecnológico de la comunicación.
- Desgravaciones fiscales en las donaciones de particulares.

10. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Partiendo de los datos obtenidos tanto del análisis del mercado y la demanda como de la investigación de mercado, se va a definir el público objetivo para el que se dirigen las acciones de marketing.

10.1. Proceso de segmentación

Por lo general, el ciudadano ecologista tiene un compromiso total con la problemática del medio ambiente, el consumo responsable y la preservación de los recursos naturales, colaborando en su mejora y frenando su deterioro.

Pero dentro de ese grupo de ciudadanos ecologistas hay niveles diferentes de implicación y distintas maneras de actuar hacia el medio ambiente. En este caso, se van a delimitar tres tipos de perfiles de disposición ciudadana en base al nivel de implicación y compromiso que pueden llegar a tener con Greenpeace (CIS, 2010).

- **Por adhesión moral:** este es el perfil del simpatizante de una ONG. Estos agentes no pertenecen a la asociación con pleno derecho, es decir, que no tienen derecho a voto, entre otras cosas. Ellos se dedican a participar de algún modo en la vida asociativa de la ONG, como por ejemplo acudiendo a manifestaciones, firmando por las causas de la entidad o haciendo donaciones económicas esporádicas. Comparten la misma ideología, valores y opiniones que una determinada ONG y realizan acciones puntuales en defensa del medio ambiente. Pero más que cooperar activamente, espera que se adopten las medidas que conduzcan a la sostenibilidad.
- **Cooperación voluntaria:** son aquellos que trabajan en el cuidado del medio ambiente de forma altruista e incluso muestran un compromiso activo con la causa medioambiental a través de la participación cívica. No tienen por qué tener ningún tipo de vinculación con la asociación del tipo societario, pero sí que pueden tenerla si lo desean. Este perfil adopta conductas sostenibles y medioambientalmente responsables tanto en el ámbito privado como en el público, adhiriéndose a una organización en particular y ofreciendo su tiempo, esfuerzo y recursos para la mejora de determinadas campañas o acciones llevadas a cabo por la ONG.
- **Participación activa:** la participación activa hace referencia a aquellos individuos que se asocian a las ONGs y colaboran de manera económica periódicamente. Los socios son uno de los activos más importantes de las organizaciones y la principal fuente de ingresos de Greenpeace, además de ser un importante grupo que ofrece respaldo social y político. Este *target* desarrolla un compromiso activo con la causa medioambiental mediante distintas formas de participación tanto política como cívica. Esta colaboración puede ser de ámbito formal y desarrollarse a través de procedimientos institucionalizados, como ejercer el derecho de voto. O también pueden ser informales, como la participación en movimientos verdes, la compra de productos ecológicos o el boicot a determinadas marcas. En definitiva, las

actividades de los socios trascienden más allá de la esfera privada ya que atienden a intereses públicos con una notable repercusión pública.

10.2. Descripción del público objetivo

Una vez descritos los tres perfiles de los potenciales clientes de Greenpeace que se han detectado a raíz del estudio, se procede a describir aquel *target* concreto que será objeto de las acciones que se propongan en este plan de marketing.

Viendo que las necesidades de la ONG de voluntariado están relativamente cubiertas, y que los encuestados han mostrado un mayor interés a colaborar de manera económica, se ha decidido dirigir las acciones futuras a aquellos individuos que muestran interés en la colaboración moral y económica con la organización. Es decir, el público objetivo del plan de acción serán tanto los **simpatizantes** como los **actuales y potenciales socios**.

Evidentemente, la característica básica de este público objetivo es el **respeto y la protección del medio ambiente**. Las acciones irán dirigidas a un público que no sólo comparta la misma ideología que Greenpeace, sino que además esté dispuesto a realizar acciones que favorezcan al crecimiento de la organización tanto de manera social como económica para poder lograr sus objetivos. Además, también tiene que ser un cliente que tenga especial interés y esté dispuesto a pagar por productos/servicios ecológicos.

Como ya se ha dicho en la investigación, no se muestra ninguna relación clara entre los datos sociológicos y la tendencia a colaborar con las ONG. Por lo tanto, en cuanto al género, serán tanto **hombres** como **mujeres** de todas las **comunidades autónomas de España**, con especial hincapié en la Comunidad de Madrid y Andalucía, donde tienen una mayor iniciativa colaborativa.

Por lo que a nivel de estudios y profesiones de refiere, son muy diversas por lo que no se realizarán delimitaciones a excepción de aquellos que declaran estar en situación de desempleo o en periodo de estudios, quienes tienen mayores dificultades para hacer aportaciones. En cuanto a la edad, sí que se ha visto una barrera económica en aquellos jóvenes menores de 35 años, que se decantan más por acciones de voluntariado porque no pueden hacer grandes desembolsos económicos por su situación financiera inestable. Por lo tanto, el rango del público objetivo se centrará entre los **35 y los 65 años**.

10.3. Definición del posicionamiento

El posicionamiento de Greenpeace se remonta a muchos años atrás en la historia. Cuando Greenpeace decidió que no aceptaría donaciones de empresa privadas o entidades públicas, automáticamente su posicionamiento se tradujo en independencia tanto económica como ideológica, de manera que los objetivos no se comprometiesen por los intereses de otra entidad. De hecho, es así exactamente como todavía hoy en día es percibida Greenpeace por la sociedad. Ya que transmite transparencia y confianza al público objetivo.

Además, como Greenpeace declara en su web, se responsabilizan personalmente de sus acciones con actitud luchadora, pero nunca violenta, con un único objetivo, el beneficio del medio ambiente.

En conclusión, Greenpeace tiene un posicionamiento muy bien definido que hace que el público objetivo asocie la marca Greenpeace directamente con la protección del medio ambiente, y esto es sinónimo de una buena imagen corporativa.

Por último, teniendo en cuenta que la competencia de Greenpeace tiene características similares, se ha de hacer una diferenciación entre ellas para mostrar que verdaderamente el posicionamiento de Greenpeace es el adecuado. Como se puede ver en la Ilustración 9, se ha realizado un mapa de posicionamiento donde el eje horizontal demuestra el nivel de independencia económica con respecto a empresas privadas y organismos públicos. Como se puede observar, Greenpeace es la que mayor independencia tiene, lo cual le otorga a su vez una independencia ideológica que le hace conseguir una mayor credibilidad. En el segundo eje, se valoran las ONGs según el número de causas que defiendan. Así, Greenpeace España y WWF España se posicionan casi de manera igual, solo que Greenpeace tiene una rama más de colaboración. En este sentido, es Ecologistas en Acción el que más causas defiende y Amigos de la Tierra el que menos. Lo que no quiere decir que por más causas que defiendas sea mejor, ya que lo que importa es que las causas sean defendidas con fuerza.

Ilustración 9: Mapa de posicionamiento



11. PROCESO DE DECISIÓN DE COLABORACIÓN

En este apartado se va a estudiar el comportamiento del colaborador económico de una ONG medioambiental y el proceso que lleva a cabo en la toma de decisión de participar con alguna organización en concreto. De este modo, Greenpeace podrá comprender el comportamiento de sus posibles socios o simpatizantes y podrá detectar cuál es la manera más eficiente de actuar.

11.1. ¿Quién colabora?

Primero de todo, se ha de definir el perfil del potencial colaborador económico de la ONG. Para ello, es necesario saber que, afortunadamente, la conciencia medioambiental está acrecentándose entre la población española, hasta el punto en el que el respeto por el medio ambiente se está convirtiendo en una filosofía o estilo de vida. Aunque es importante resaltar que no todas las personas que tienen una preocupación por el medio ambiente tienen el mismo nivel de involucración en el cuidado de esta, ya que existen grados distintos de compromiso medioambiental. Es por eso que resulta tan complicado definir el perfil medioambientalista o ecologista.

Cabe destacar, que para este estudio no se han tenido en cuenta aquellos perfiles de personas que simplemente cumplen las leyes medioambientales establecidas por obligación (hacer uso eficiente de los recursos naturales, no ocasionar daños ambientales, etc.), sino aquellos que poseen conciencia del problema y defienden la sostenibilidad activamente. Por un lado, están aquellos que basan su estilo de vida de manera íntegra en la protección de los recursos naturales, y por otro lado, aquellos que defienden y protegen la naturaleza pero desde un punto de vista defensor de progreso tecnológico responsable. En definitiva, no existe una sola manera de sostenibilidad, sino muchos perfiles que se hayan entre uno y otro, pero todos ellos comparten el respeto y la protección por medio ambiente.

Teniendo claro que existen infinidad de perfiles de ciudadanos medioambientalistas, se procede a dar una definición, lo más certera posible, del ciudadano ecológico o medioambientalista que, según el CIS (2010) es el siguiente: *“el ciudadano ecológico es aquel que con un grado variable de compromiso, susceptible de manifestarse en diferentes esferas —moral, doméstica, pública— de distintas maneras, muestra una disposición suficiente a coadyuvar en la mejora del medio ambiente”*.

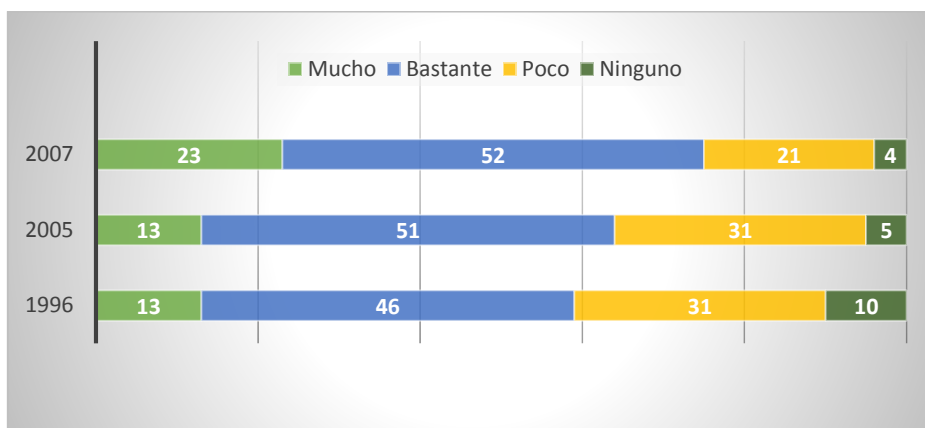
Una vez definido al ciudadano ecologista, se van a detallar una serie de variables sociológicas para poder detectar más fácilmente cual es el perfil de aquellos que están más comprometidos con el medio ambiente y resultan reales y potenciales colaboradores económico de las ONGs medioambientalistas.

11.1.1. Variables sociodemográficas, económicas y culturales

Por lo general, existe una relación directamente proporcional entre mayores niveles educativos y de renta, de un lado, y mayores niveles de conciencia ambiental y tendencia al activismo, de otro. Además, la edad de participación económica va más ligada a edades comprendidas entre los 35 y 65, y por el contrario, en cuanto a la participación voluntaria, se relaciona más a aquellos de temprana edad debido a su bajo nivel de ingresos.

Del mismo modo, es un perfil de consumidor al que le gusta mantenerse bien informado de las noticias sobre el medio ambiente ya que, como se puede ver en el Gráfico 20, el 75% otorga mucho o bastante interés al seguimiento de la información ecológica (CIS, 2010).

Gráfico 20: Grado de interés con el que sigue noticias relacionadas con el medio ambiente (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del CIS (2015)

11.1.2. Variables de carácter psicográficas

El perfil del ecologista se caracteriza por ser un individuo respetuoso con la naturaleza y protector del medio ambiente, al igual que por adquirir productos que contaminen lo menos posible.

Los valores y el estilo de vida ecológico, repercuten en gran medida en el comportamiento del día a día de los individuos. De tal modo que los ciudadanos medioambientalistas, por lo general, tienen unos valores más altruistas y con un estilo de vida más austero o menos materialista. Véase el caso de la colaboración con las ONGs medioambientalistas, que se destina un dinero de manera solidaria a cambio del beneficio de la naturaleza, en vez del de uno mismo.

Esta actitud está muy ligada a la predisposición por pagar más por un producto o servicio sabiendo que ese sobreprecio va a destinarse a una mejora medioambiental. Además, su nivel de implicación es mayor cuando se trata de cuestiones medioambientales.

11.2. ¿Qué adquiere?

El consumidor ecológico adquiere productos y servicios que transmiten valores como el respeto por el medio ambiente y la preservación de los recursos naturales. Mediante esos productos o servicios no pretenden cubrir una necesidad básica a corto plazo, ni tampoco un beneficio personal inmediato. Su objetivo es conseguir un beneficio social y medioambiental a largo plazo. Es decir, es una inversión para lograr un futuro sostenible de manera que no se comprometa el bienestar de las generaciones futuras. Para este perfil de consumidor no se trata de un simple acto de compra, sino que más

bien es una filosofía de vida. Como ocurre a la hora de adquirir los servicios de una ONG, lo que se busca además del beneficio para la naturaleza, es la sensación de pertenencia a un grupo y el sentimiento de autorrealización.

En definitiva, lo que el consumidor ecológico adquiere con este tipo de servicios son sensaciones, experiencias y vivencias que disfrutar y compartir con los más allegados.

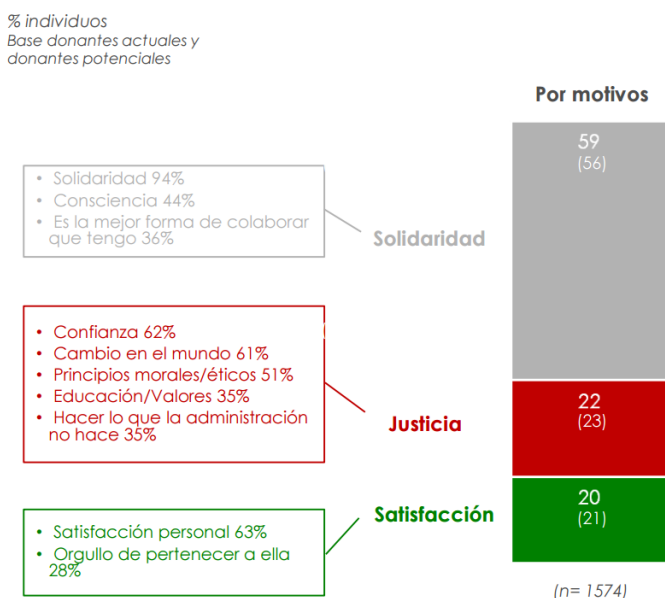
11.3. ¿Por qué colabora?

La principal razón del consumidor ecologista a la hora de demandar este tipo de servicios es colaborar en la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Pese a que la crisis haya dificultado la situación tanto de la sociedad como de las ONGs, y más concretamente las medioambientalistas, la gran mayoría, incluso con esta difícil situación, sigue aportando y haciendo un esfuerzo en su economía personal y familiar por colaborar con una ONG.

La motivación de los ciudadanos por colaborar económicamente sigue siendo notable debido a diferentes causas (Gráfico 21): un 59% lo hace por solidarizarse con los más necesitados ya que sienten que es justo y necesario, ahora más que nunca. El 22% lo hace por sus principios y por justicia, ya que estiman que mediante estos actos se puede cambiar y mejorar el mundo. Y finalmente un 20% lo hace por simple satisfacción personal y orgullo de pertenencia a un grupo, como se ha explicado en los beneficios adquiridos.

Gráfico 21: Motivaciones a la donación (2014)



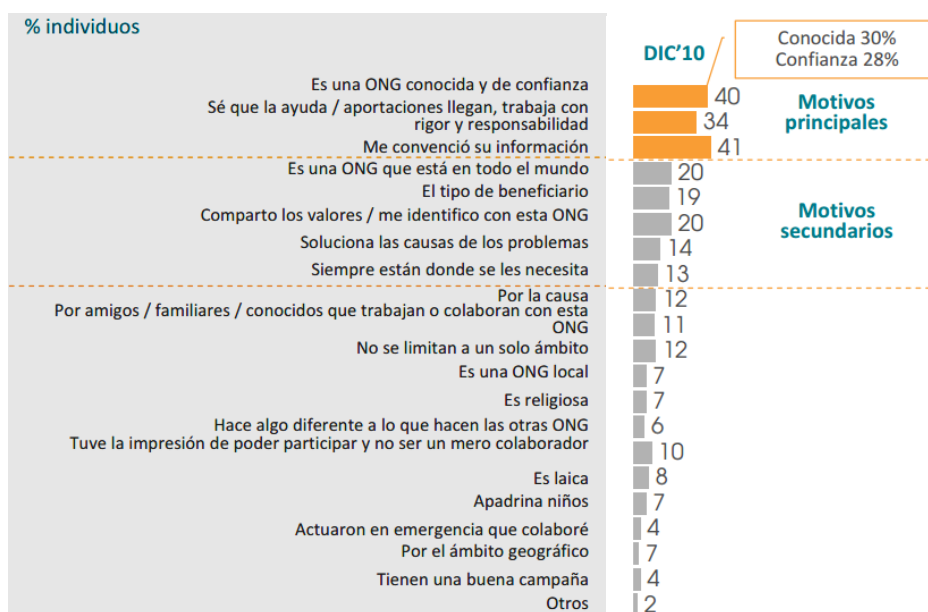
Fuente: AEF (2014)

En definitiva, estos son los deseos internos de los donantes, los que les lleva a demandar este tipo de servicios y los que Greenpeace tendrá que tener en cuenta a la hora de diseñar sus productos o servicios.

A parte de los motivos intrínsecos de colaborar con una ONG, también entran otros factores en juego más propios de las características de las diferentes ONGs. Como se puede ver en el Gráfico 22, entre las principales causas que determinan la elección de una organización u otra están el “Ser conocida y de confianza” (40%) y “Sé que las aportaciones llegan” (34%). No es de extrañar que se les dé importancia a estos factores ya que, como se ha dicho anteriormente, la transparencia y buena reputación de las ONGs resulta de gran importancia para la sociedad. Junto con estas anteriores, es muy importante también la información que ofrecen las ONGs (41%), que tendrá que ser rigurosa y fiable al mismo tiempo.

Por último, los motivos secundarios como la internacionalidad, el tipo de beneficiario y los valores que transmite la ONG también resultan factores importantes a tener en cuenta a la hora de razonar la colaboración con una ONG.

Gráfico 22: Motivos para seleccionar una ONG



Fuente: AEF (2011)

11.4. ¿Dónde lo adquiere?

El principal canal donde se ofrecen los servicios de colaboración con una ONG son las páginas web de las mismas. Esta es la principal conexión de los consumidores

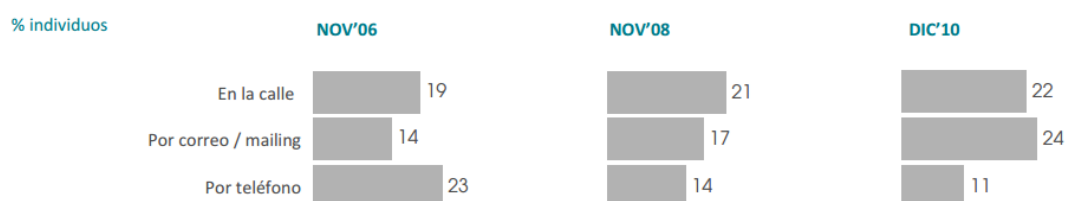
para conseguir tanto la opción de colaborar con alguna causa como para adquirir otro tipo de productos como *merchandising*.

Al tratarse de un canal masivo la gestión se realiza de manera impersonal. Teniendo en cuenta que se trata de una compra sin aparentemente recibir nada tangible, puede llegar a generar dudas en los consumidores y acabar echándose atrás en la colaboración. Por eso, cada vez más, las ONGs están tratando de personalizar el proceso de compra y transmitir cercanía en sus servicios. Es por eso que muchas ONGs en los últimos años han comenzado a utilizar otras técnicas como el telemarketing, el *emailing* y los informadores a pie de calle.

El telemarketing comenzó en 2006 obteniendo muchos donantes y socios como se puede ver en el Gráfico 23. Pero a medida que los consumidores comenzaron a cambiar sus hábitos, el telemarketing perdió fuerza para ser captada por el *emailing*. Las ventajas que trae este método consigo son que se pueden realizar segmentaciones en base a las búsquedas realizadas por los internautas. De este modo, sólo el target preseleccionado y susceptible de mostrar interés por estas cuestiones sociales recibe la información. Además, esta técnica resulta más fácil y económica de gestionar que el telemarketing. Aunque cabe destacar que esta última herramienta todavía se sigue manteniendo debido a que no todos los consumidores tienen las mismas necesidades y que todavía existe un nicho al que se llega mediante este canal.

Por último, una técnica que cada vez está cogiendo más fuerza son los informadores a pie de calle. Gracias al trato personal y cercano que ofrece, es la manera preferida de muchos consumidores a la hora de adquirir los servicios de una ONG. Una parte de los donantes valoran positivamente la opción de ser informados cara a cara de manera que puedan adquirir mejor y más información sobre las acciones, entre otras cosas (AEF, 2011).

Gráfico 23: Canal para hacerse socio o donante



Fuente: AEF (2011)

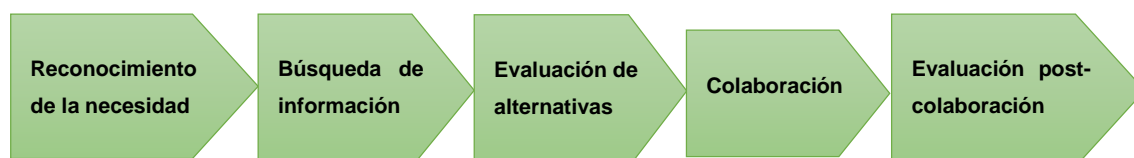
11.5. ¿Cómo colabora?

La toma de decisión de colaborar con una ONG resulta un proceso de compra relativamente complejo debido a su alto grado de relevancia personal basado en los valores, metas y autoconcepto. El consumidor de este tipo de servicios tiene una **alta implicación** en todo el proceso de decisión de colaboración, y es por ello que requiere de un alto nivel de información entorno a las características de la organización, los modos de colaborar o los beneficios que obtendrá, entre otros.

El componente afectivo inicial se vuelve también racional ya que el consumidor busca argumentos sólidos y convincentes para justificar la compra del servicio, es por esto que se convierte en un proceso largo de deliberación. Además, al tratarse de una compra de **baja frecuencia**, existe un proceso de concienciación. Por estas razones, se puede afirmar que se trata de una **compra planificada** basada en el conocimiento de causa. Aunque, como se comprobará en este apartado, en este tipo de compras también influyen mucho las emociones del individuo.

A continuación, se van a detallar en profundidad todos aquellos factores que influyen en el proceso de colaboración con una ONG; desde el reconocimiento de la necesidad de colaborar socialmente, hasta el momento posterior a haber colaborado (Ilustración 10).

Ilustración 10: Esquema del proceso de colaboración



11.5.1. Reconocimiento de la necesidad

La acción de colaborar con una ONG viene motivado por unas necesidades del rango más elevado de la pirámide de Maslow. Estas necesidades van más allá de las necesidades básicas del ser humano y hacen referencia a la autorrealización, el reconocimiento y la afiliación. Estas necesidades sociales y personales hacen que el individuo que se adhiere a una ONG obtenga como beneficio el sentimiento de pertenencia a un grupo y el prestigio social. Las ONGs medioambientalistas en concreto, satisfacen la necesidad de pertenecer a un grupo ecologista y defensor del medio ambiente.

Lo que se ha de lograr mediante el punto de vista de marketing es que el colaborador económico no sólo satisfaga las necesidades de rango mayor, sino que además vea

que colaborando con Greenpeace, a largo plazo está contribuyendo a la mejora del planeta y de la calidad de vida, obteniendo beneficios en sus necesidades más básicas como la salud o la seguridad. De este modo, la motivación de los posibles consumidores por colaborar aumentará notablemente.

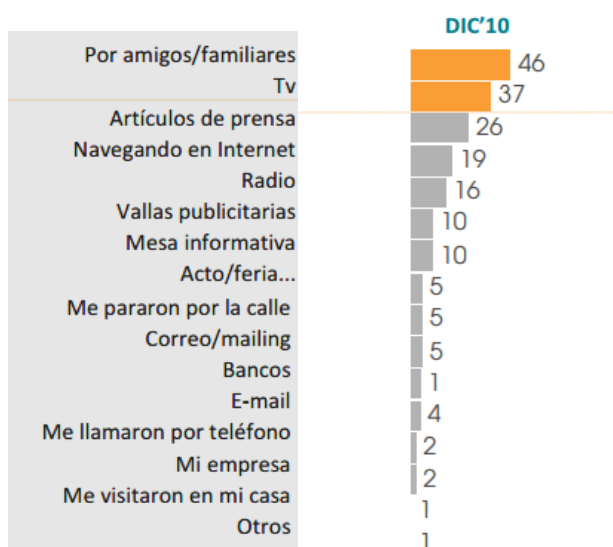
11.5.2. Búsqueda de información

Una vez que el consumidor detecta cuáles son las necesidades que ha de cubrir, comienza el proceso de búsqueda de información. Al tratarse de un proceso de compra de alta implicación, lo que el consumidor quiere conseguir mediante la obtención de información es saciar su necesidad de conocer las alternativas y sus atributos, justificar la elección y resolver el conflicto de si colaborar o no.

El potencial colaborador económico obtiene la información de distintas fuentes para así poder contrastar ideas y realizar una toma de decisión coherente. Estas fuentes pueden ser internas o externas. Teniendo en cuenta que se trata de colaborar con una ONG, la información que suministran nuestros propios conocimientos y experiencias no suele ser suficiente, ya que este proceso no se suele hacer de manera frecuente. Por lo tanto, el consumidor procede a consultar las fuentes externas que pueden ser las opiniones de personas de su entorno o de otros consumidores, medios de comunicación (tanto online como offline), publicidad, expertos en la materia, etc.

Para la obtención de información de las ONGs en concreto, los potenciales colaboradores se decantan por la recomendación de amigos y familiares y la televisión, como se puede apreciar en el Gráfico 24. Aunque también se realizan bastantes consultas en artículos de prensa. Por último, teniendo en cuenta que la sociedad cada vez más apuesta por las nuevas tecnologías, se puede decir que la tendencia actual se enfoca en realizar búsquedas por internet.

Gráfico 24: Fuentes de información que consultan los potenciales colaboradores de ONGs (2010)



Fuente: AEF (2011)

11.5.3. Evaluación de las alternativas

Con toda la información necesaria recopilada, el individuo analiza uno por uno todos los aspectos a los que les da importancia. Esos factores, dependerán del tipo de consumidor y su situación en el momento de la toma de decisión.

El individuo comienza a delimitar las opciones que ha tenido en cuenta en todo el proceso en base a los atributos de cada ONG; como por ejemplo en las causas en las que se puede colaborar, las formas de pago, la aportación exacta a realizar, etc. Es decir, busca las ventajas que el servicio de una determinada organización le pueda aportar. En este punto del proceso es donde entran en juego los aspectos diferenciadores de Greenpeace, ya que de ellos dependerá el hecho de ser percibida como la organización que aporte más beneficios a las necesidades del consumidor.

11.5.4. La decisión de colaboración

Después de haber realizado una correcta evaluación de las alternativas, el consumidor califica marcas y comienza a desarrollar intenciones de colaboración. Es aquí donde los valores transmitidos por Greenpeace juegan un importante papel ya que son los atributos que definen la marca y los que influirán en el proceso de decisión de colaboración del individuo.

Al tratarse de una compra que satisface unas necesidades de rango superior como la autorrealización o la aceptación social, es posible que el consumidor también se

vea influenciado por la opinión de los demás. Asimismo, tendrá en cuenta aspectos más concretos como la duración de la colaboración o el tipo de aportación.

Cabe destacar que es posible que haya factores que se interpongan en la elección, como pueden ser los productos sustitutivos, la necesidad de más información o la desconfianza del consumidor entre otras.

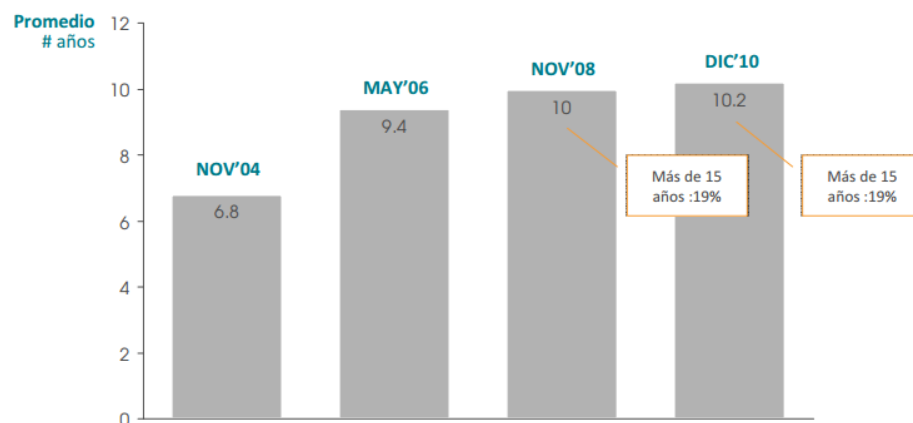
11.5.5. Evaluación post-colaboración

Al tratarse de un servicio que no tiene beneficios medibles, el colaborador económico puede llegar a sentir incertidumbre ante la posibilidad de no haber seleccionado correctamente la ONG, la campaña o el modo en el que colaborar. Es por ello, que en el proceso de post-venta Greenpeace debe realizar un seguimiento de sus socios, voluntarios o simpatizantes con el objetivo de reducir la disonancia post-decisión y aumentar la satisfacción del consumidor.

Es muy importante que Greenpeace agradezca la aportación ofrecida por parte de sus colaboradores, se asegure de que el colaborador está satisfecho con las condiciones pactadas, les mantenga informados de todas las novedades entorno a la organización y, por su puesto, responda con total transparencia todas aquellas dudas que el cliente pueda tener. De este modo se conseguirá afianzar la relación entre el colaborador económico y Greenpeace además de fidelizar a largo plazo al consumidor.

En este sentido, Greenpeace juega con una gran ventaja ya que el ciudadano de creencias ecológicas es un individuo de profundas convicciones ideológicas. Tal es así, que su fidelidad en cuanto a la colaboración con ONGs medioambientalista con una media de permanencia de 10 años demuestra un gran compromiso con la organización, como se puede ver en el Gráfico 25.

Gráfico 25: Promedio de años como socio



Fuente: AEF (2014)

12. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Antes de realizar el plan de acción, se han de definir los objetivos y estrategias en las que se basarán las acciones de marketing. Junto con esos puntos, también es muy importante concretar la misión, visión y valores de la entidad. En este caso, al tratarse de una ONG muy consolidada y con unos valores muy bien definidos y coherentes con sus acciones, no se ha visto necesario redefinir ninguno de estos conceptos, los cuales se pueden consultar en el apartado “Misión, visión y valores” de este proyecto. Por lo tanto, a continuación se procede a detallar tanto los objetivos de marketing como las estrategias a seguir, siempre respetando los criterios establecidos en dicho apartado (Apartado 4.3.).

12.1. Objetivos del plan de marketing

A la hora de definir los objetivos de marketing, no se debe olvidar que el principal objetivo de Greenpeace es proteger y defender el medio ambiente y la paz. Hecho que logra gracias a las aportaciones de sus asociados y simpatizantes, entre otros colaboradores.

Teniendo en cuenta que cada vez son más necesarios los recursos que los colaboradores aportan a la asociación, y más concretamente las aportaciones económicas, los objetivos del marketing se basan en aumentar la cuota de mercado además de dar a conocer tanto la marca Greenpeace como la actual problemática medioambiental. De este modo, se han definido los siguientes tres objetivos:

- **Aumentar la notoriedad de la marca:** con esto se pretende dar a conocer la ONG y que esta sea directamente asociada a la protección y la defensa medioambiental.
- **Aumentar la cuota anual de socios y simpatizantes en un 5% (en base a la cuota actual):** conseguir llegar a un mayor público que haga crecer a Greenpeace tanto económica como socialmente.
- **Aumentar la cifra de ingresos en un 3% (en base a los ingresos actuales):** conseguir un mayor número de donantes y, de ser posible, que las donaciones individuales aumenten.
- **Concienciar a la sociedad sobre los problemas medioambientales:** pese a que no siempre se puedan conseguir colaboradores directos con la ONG,

la filosofía de Greenpeace radica en conseguir una sociedad con mayor conciencia social y respeto por el medio ambiente.

12.2. Estrategia

Para poder conseguir los objetivos arriba mencionados, se han de definir las estrategias a seguir por la organización en cuanto al mercado y a los productos.

12.2.1. Estrategia competitiva

Teniendo en cuenta que Greenpeace compite en un sector en el que hay un alto nivel de productos sustitutivos y nuevos y actuales competidores, se ha considerado apropiado seguir una estrategia de **diferenciación** para poder hacer frente a estas amenazas. Como bien se ha explicado en el apartado de las cinco fuerzas de Porter, en este escenario que comporta muchas peculiaridades por sus características, la estrategia de liderazgo de costes no tendría ningún sentido. Además, como se muestra a continuación, Greenpeace cuenta con ventajas competitivas poderosas para poder diferenciarse en el mercado actual:

- El conocimiento de causa, la motivación, la implicación y el profesionalismo de sus socios, voluntarios y simpatizantes.
- La gestión de la comunicación. Greenpeace es una de las ONGs más mediáticas de la historia a nivel internacional.
- Su independencia ideológica y financiera. No se apoya en industrias, gobiernos u otras entidades, sólo en las personas que tienen conciencia ecológica y que lo hacen de manera voluntaria y por convicción de los principios. Tal es así, que no supone para ellos ningún problema acusar directamente a una organización o persona influyente, sin temer a las repercusiones que eso pueda traer consigo.
- La marca Greenpeace es sinónimo de ecología. Muchas personas asocian la ONG directamente con el respeto y la lucha por el medio ambiente.
- La originalidad y creatividad de sus campañas consiguen apelar a las emociones de su público objetivo
- Es una ONG muy cercana y presente en la sociedad. Ya que está presente allí donde se atenta contra la integridad del medio ambiente

12.2.2. Direcciones y métodos de crecimiento

En cuanto a las direcciones de desarrollo que se van a seguir, se pretende materializar el crecimiento de Greenpeace a partir de las competencias y los recursos de los que dispone. Para ello se van a aplicar dos métodos, uno en base al mercado y otro en base al producto:

- **Estrategia de penetración del mercado:** se basa en ampliar la cuota de mercado actual utilizando los mismos servicios y productos que ya ofrece hasta ahora. En definitiva, se quiere buscar y atraer a nuevos socios y simpatizantes a la ONG para así proteger y fortalecer su posición actual de manera que se puedan conseguir los objetivos establecidos.
- **Desarrollo de producto:** se trata de crear una línea de productos amplia para un mismo mercado, más concretamente aquel que representa a personas concienciadas con la problemática del medio ambiente. Así, se pretende ofrecer servicios o productos de ámbito medio ambiental en base a sus ventajas competitivas para así poder destacar ante la competencia.
- **Estrategia competitiva de Kotler (1992):** consiste en conseguir el liderazgo entre las ONGs medioambientales. Lograr ser la el referente español en cuanto a defensa del medio ambiente se refiere.
- **Estrategia de segmentación:** marketing mix basado en la diferenciación y enfocado a segmentos especializados delimitados en el público objetivo.

13. PLAN DE ACCIÓN

Una vez definidos los objetivos y las estrategias de marketing, y teniendo en cuenta los resultados del análisis DAFO, se procede a proponer y planificar un conjunto de acciones entorno a la marca, el producto, el precio, la distribución y la comunicación de Greenpeace. Cabe destacar que estas acciones responden a los objetivos marcados en relación a la notoriedad, el aumento de la cuota del mercado y la concienciación social entorno al cuidado del medio ambiente.

13.1. Decisiones de marca

Uno de los recursos más valiosos de los que la ONG dispone es su propia marca, ya que esta es el eje principal de la imagen de Greenpeace y el hilo conductor de todas las acciones que se lleven a cabo, ya sean de productos/servicios, de precio,

de distribución o de comunicación, ya que, según Melewar y Saunders (1998) “Los clientes compran la empresa, su personalidad, su tamaño, su identidad y la confianza que inspira”.

La marca Greenpeace, se creó hace más de 40 años y no ha sufrido ningún tipo de variación en todo este tiempo, a parte de su estética. El nombre se ha mantenido estable en el tiempo y es por ello que resulta fácil y rápido de identificar y recordar.

El poder de la marca como elemento diferenciador resulta una gran ventaja competitiva que Greenpeace ha sabido potenciar haciendo uso de su logo en todas aquellas campañas y acciones que lleva a cabo.

Greenpeace ha conseguido superar todos los retos que conlleva crear una marca. Por un lado, su nombre en inglés ayuda a su internacionalización. Además, la conjunción de las dos palabras que hacen referencia a sus objetivos principales (verde y paz) con una tipografía sencilla en color verde define a la perfección la identidad de la ONG. Asimismo, en una de las pocas entidades que lleva integrado su slogan en la propia marca, “queremos paz y queremos que sea verde”.

Gracias a todas estas características y a la reputación que tras años de trabajo ha obtenido, Greenpeace es una marca reconocida y creíble, y muchos *rankings* como el de *Trends to Brands Top 100* lo demuestran. De todos modos, con el objetivo de dar un nuevo enfoque a la marca y potenciar el dinamismo de la misma, se propone integrar una serie de **iconos que hagan referencia a cada una de las áreas de actuación** de Greenpeace España como se puede ver en la Ilustración 11: (1) *Salvemos nuestros bosques*, (2) *Frenemos el cambio climático*, (3) *Fin de la era nuclear*, (4) *Defender nuestros océanos*, (5) *Parar la contaminación*, (6) *No a los alimentos transgénicos*.

Ilustración 11: Iconos por área de actuación



Este nuevo enfoque de la marca permitirá la expansión tanto de la propia marca como de las campañas en las que trabaja la ONG, consiguiendo una comunicación fluida tanto hacia el exterior (a su público objetivo) como hacia el interior (para sus

socios, trabajadores, simpatizantes y voluntarios actuales), además de una mayor notoriedad.

La idea se basa en combinar el logotipo principal (sin ninguna modificación) y el icono representativo de la campaña de manera segmentada por proyectos, como se puede ver en la Ilustración 12. Estos pequeños iconos en ningún momento supondrán una distracción del logotipo principal, sino que añadirán información y romperán con la monotonía y simetría que ha durado casi medio siglo. Esta es una manera de actualizar y modernizar la identidad visual manteniendo su esencia y sin generar confusión en el público objetivo.

Ilustración 12: Icono integrado en el logotipo de Greenpeace



Esta nueva perspectiva de la marca se verá reflejado en todo aquel material de difusión como los elementos de papelería, la publicidad, el *merchandising*, las publicaciones, los productos, etc.

13.2. Decisiones de producto y servicio

Los productos/servicios de Greenpeace son el eje entorno al que giran las demás decisiones de marketing. Con Greenpeace se va a trabajar en dos conceptos generales. Por un lado el hecho de tangibilizar sus productos/servicios. Y por otro lado el segmentar los productos/servicios en base a los distintos proyectos.

En cuanto a la tangibilizar los proyectos, se quiere crear una gama de **productos ecológicos** representativos de cada una de las áreas en las que Greenpeace España trabaja. Estos productos irían dirigidos tanto a los socios que quieren mostrar en qué causas colaboran, como a los colaboradores económicos puntuales, que podrán adquirir productos ecológicos, de calidad y con un diseño original además de hacer una aportación a una causa.

Este tipo de productos serían chapas, camisetas y pulseras con mensajes positivos, originales y llamativos sobre las campañas en las que Greenpeace trabaja. Como por ejemplo “Poderes sobrenaturales para mejorar los bosques” o “Lucho por los océanos con la fuerza de los mares” o el que se puede ver en la Ilustración 13,

“Tengo energía para salvar el planeta”, el cual hace referencia al uso de energías renovables.

Ilustración 13: Camiseta con mensaje de energías renovables



Se ha decidido que sean estos productos porque son objetos de uso cotidiano donde estarían expuestos a muchas miradas de posibles simpatizantes que también se quieran unir a la causa. Lo importante de este producto/servicio no es sólo la incorporación del diseño, sino más bien la segmentación de los proyectos de modo en el que cada cliente pueda elegir a qué causa donar su dinero. Por su parte, Greenpeace además de obtener mayores ingresos, conocerá cuáles son los temas que más preocupan a la sociedad pero sobre todo a sus socios, realizando así un seguimiento más continuo de las tendencias del mercado.

Como se ha concluido del análisis de mercado, resulta de interés para los ciudadanos invertir en **educación para la sostenibilidad**. Por eso, desde Greenpeace se quiere comenzar a concienciar a la sociedad empezando por los más pequeños de la casa. Tal es así, que se propone que la organización haga unos libros para todas las edades; desde libros para colorear para niños de 1 a 5 años, hasta libros educativos desde los 6 hasta los 12 años, donde se trabaje la pedagogía infantil entorno al respeto por el medio ambiente. De este modo, se conseguirá educar poco a poco a las generaciones futuras en un escenario donde prime el medio ambiente

El packaging de estos productos será también respetuoso con el medio ambiente y seguirá la línea habitual de los productos reciclados. Asimismo, el etiquetado

mostrará todos los materiales utilizados y su lugar de procedencia mostrando que provienen de un proceso de fabricación sostenible.

Otra de las demandas que se han podido concluir del análisis de mercado, es que la sociedad quiere ver más resultados a nivel local. Es decir, que Greenpeace debería acercarse un poco más a la **problemática local** y poder transmitir cercanía. De este modo, deberá dar mayor autonomía a los grupos locales y regionales en la toma de decisiones y en la actuación en aquella problemática que afecte más de cerca a los ciudadanos de dicho lugar. Al fin y al cabo, se trata de descentralizar el poder de decisión de manera que se puedan abarcar más ramas en más lugares distintos. Un ejemplo de esto podría ser, que el grupo local de Vitoria-Gasteiz pudiera actuar y crear una campaña oficial en contra del *fracking* con el respaldo de una gran ONG como Greenpeace. Al igual que ocurre en el norte de Castellón, en Morella, por lo que se podrían unificar las problemáticas de ambas localidades (y otras que se encuentren en la misma situación) y aunar fuerzas en una misma dirección con el apoyo de Greenpeace. De este modo, se podrían llevar a cabo acciones o protestas en conjunto, diseñar campañas conjuntas que le den una mayor fuerza a la lucha o reuniones periódicas para compartir opiniones y ver cómo hacerle frente a esta cuestión. En definitiva, se trata de luchar aisladamente pero para conseguir un bien común, que es el beneficio por el medio ambiente.

Por último, se crearán distintas maneras de colaborar además de las hasta ahora conocidas. La base de estas maneras de colaborar es la idea del **teaming**. Este concepto se basa en la obtención de financiación por una causa concreta mediante pequeñas donaciones simbólicas realizadas por muchos usuarios. Estas donaciones no suelen suponer un gran desembolso económico para los clientes y es por ello que tiene tanto éxito. Además, hoy en día las tecnologías colaboran al desarrollo de este tipo de acciones ya que los dispositivos móviles son cada vez más una herramienta de comunicación entre las entidades y los clientes. Así, como se va a ver en el apartado de distribución, las Apps y los SMS serán una herramienta que ayude a impulsar la colaboración económica puntual.

13.3. Decisiones de precio

El método de fijación de precios se basará en el valor percibido por los clientes. Los consumidores ecológicos están dispuestos a realizar un sacrificio económico extra por obtener un producto/servicio respetuoso con el medio ambiente. Estos

productos/servicios tienen atributos intangibles y psicológicos que hacen que su valor aumente cuanto mayor nivel de concienciación medioambiental tenga el individuo. Los clientes no sólo pagan por un producto/servicio singular, exclusivo y de calidad, sino que además adquieren el buen hacer de una marca como Greenpeace y el beneficio para el medio ambiente.

Estas decisiones de precio se aplicarán únicamente a los nuevos productos/servicios que se han planteado en el anterior apartado. Ya que no se debe olvidar que, pese a que se hayan planteado nuevas vías y métodos de donación, los que se han utilizado hasta ahora también serán completamente válidos, como su página web.

Por lo que a donaciones de socios se refiere, se van a mantener en la misma línea que hasta ahora. Es decir que se conservará un precio mínimo de donación de 5 euros mensuales ya que, de no ser así, el hecho de ser socio perdería un cierto prestigio y valor de sentimiento de pertenencia que confundiría al público objetivo en sus decisiones de participar activamente y de manera continuada o esporádicamente.

Una de las mayores novedades son las **microdonaciones**. Estas donaciones, como su propio nombre indican, conllevan un desembolso económico muy bajo y, al igual que el precio, el nivel de implicación también será inferior al que acostumbran a tener los socios. Por eso, a las donaciones vía SMS tendrán un coste de entre 1,20 y 6€, al igual que la App móvil, que en principio también se basa en realizar donaciones de cifras simbólicas como puede ser 1 €, aunque el límite en este caso lo pone el propio cliente. Cabe resaltar que estas donaciones están exentas de IVA por su naturaleza solidaria.

En cuanto a los nuevos **productos asociados a proyectos**, estos adquirirán un valor de calidad y exclusividad. Ya que se entiende que los clientes no sólo pagan por un objeto de calidad y sostenible, sino que además están pagando la adhesión a una idea o un proyecto con ella. Las camisetas ecológicas tendrán un coste de 25 euros para las talla grandes y 18 las tallas de niños. Las chapas tendrán un coste de 2 euros y, por último, las pulseras, costarán 5 euros. Por último, los libros, dependiendo de sus características, oscilarán entre los 7 y los 30 euros. Todas las ganancias de estos artículos irán destinadas exclusivamente a la causa que defienden.

Con el fin de premiar la fidelidad de los socios de Greenpeace, se realizarán pequeños descuentos del 5% en aquellos productos que superen el coste de 10 euros. De este modo, se conseguirá fidelizar a los socios y premiar su labor como parte de la ONG.

13.4. Decisiones de distribución

Como ya se ha estudiado en anteriores apartados, los canales de distribución de Greenpeace son cortos ya que no hacen uso de intermediarios. De este modo, las donaciones y compras realizadas por sus clientes llegan de manera íntegra a la ONG, aunque luego haya que pagar a proveedores u otros actores de la cadena de valor. La venta de sus productos/servicios se hace en base a la distribución exclusiva mediante agentes propios de la ONG, de modo que los clientes puedan acudir tanto a las sedes, como a los informadores o a sus principales plataformas de comunicación (web, RRSS, teléfono, etc.) y contactar directamente con la ONG.

Siguiendo con la línea de distribución utilizada hasta el día de hoy por Greenpeace, se van a seguir utilizando en gran parte los soportes *online* para la obtención de los productos/servicios de la ONG, ya que es un canal que hasta el momento ha funcionado correctamente y que los encuestados de la investigación han valorado positivamente.

También se mantendrá el telemarketing pero de manera más segmentada, es decir, dirigido a aquel público objetivo que haya mostrado un cierto interés previo ya sea asistiendo a una sede, contactando por teléfono o email o informándose mediante uno de los captadores de la ONG. De este modo, se evitará realizar campañas de telemarketing a modo masivo que hoy en día debido al avance de las tecnologías de la comunicación no resulta tan efectivo.

Por otro lado, en cuanto a los informadores a pie de calle, van a comenzar a ofrecer algunos de los productos arriba mencionados a cambio de pequeñas aportaciones a una causa en concreto además de informar de todos los productos/servicios que dispone Greenpeace si el cliente muestra interés en ello. Este tipo de distribución irá dirigida tanto a los potenciales socios que quieren realizar aportaciones de manera continuada como para aquellos que simplemente deseen hacer donaciones puntuales.

Aparte de estos canales de distribución más habituales, teniendo en cuenta que las tecnologías de la información y la comunicación avanzan muy rápido, y cada vez más el cliente busca la comodidad y la rapidez en sus gestiones, se proponen dos nuevos canales de colaboración económica en base a los dispositivos móviles.

Por un lado, se realizarán micro donaciones vía **SMS**. Este servicio se denomina SMS-P y es del rango 28xxxx perteneciente al de las entidades sin ánimo de lucro según la orden ITC/308/2008. En primer lugar lo que hay que hacer para poder crear una campaña solidaria vía SMS es estar dado de alta en el Operador de Envío y Almacenamiento de SMS. Luego, para gestionar la información de los SMS y las donaciones recibidas, se suele acudir a especialistas del sector SMS-P, ya que esta labor exige un alto grado de conocimiento tecnológico que posiblemente los trabajadores de Greenpeace no tengan (Europapress, 2013). Gracias a esta nueva vía de aportaciones a la ONG, se conseguirá aumentar la cantidad de aportaciones puntuales.

Por otro lado, un sistema que está en auge hoy en día son las **Apps** para Smartphone. Por eso, se propone crear una aplicación donde, además de obtener información sobre todas las novedades de Greenpeace, se puedan hacer donaciones puntuales a la causa que más deseen los usuarios. Además, teniendo en cuenta que no muchas ONGs disponen de una aplicación como esta, puede ser un elemento diferenciador para Greenpeace, el cual le dé una mayor notoriedad además de aumentar exponencialmente la captación de fondos.

El proceso sería tan sencillo como descargarse la app en el móvil y elegir la cantidad que se quiere donar mediante un método de pago seguro como PayPal. Una vez se haya tramitado la donación, la aplicación dará la opción de compartirlo en las redes sociales para animar a los amigos y familiares a colaborar con la causa que deseen (Altiria, 2015).

13.5. Decisiones de comunicación

Como ya se ha comentado en este documento, uno de los elementos diferenciadores de Greenpeace es, sin duda alguna, su capacidad comunicativa. Es por ello que el desarrollo de acciones de comunicación se ve muy limitado, ya que la organización tiene muy trabajada esta habilidad.

Por lo que a comunicación *online* se refiere, tiene muy desarrollada tanto su página web, sus redes sociales, el contenido viral y los blogs, como la app, el *emailing* y las *newsletters*. Pese al gran trabajo de comunicación *online* que demuestra tener, en el **posicionamiento SEO** no dispone de un puesto privilegiado. Al introducir parámetros de búsqueda según las características de la organización como “ONG medioambiental España” o “Defensa de la naturaleza en España” Greenpeace no aparece ni siquiera en la primera página de búsqueda, así como WWF España y Ecologistas en Acción sí lo hacen. Sólo con “Defensa del medio ambiente en España” aparece en la primera página, eso sí, en el último puesto. Para poder obtener a Greenpeace en las primeras posiciones de búsqueda, se han de citar problemáticas concretas que la ONG trata, como por ejemplo “Cambio climático España”, “Bosques España” o “Energía nuclear en España” entre otras.

Para usar estas *keywords*, primeramente se ha de conocer la organización y saber que trabaja en torno a esas cuestiones concretas. Pero para aquel público que no conozca Greenpeace, es conveniente realizar un buen posicionamiento web y elegir unas *keywords* más generalistas como “ONG”, “medio ambiente” o “ecología” para aparecer en las posiciones más altas de los resultados de búsquedas orgánicas. Esto se da como consecuencia de una buena gestión de la página web, el tráfico constante en la misma y una buena respuesta por parte del público. De este modo, Greenpeace aparecerá en los principales puestos del motor de búsqueda y no será necesario hacer una inversión en el pago de publicidad para el posicionamiento SEM.

La comunicación *offline* se ha trabajado mediante cartelería, vallas, MUPIs, street marketing, marketing de guerrilla, comunicación con los medios mediante ruedas de prensa o acciones que generan *publicity* e incluso informadores vía telefónica y, cada vez más a pie de calle. Esta última práctica, como se ha concluido del estudio de mercado, resulta en ocasiones intrusiva o molesta. Es por ello que desde Greenpeace se ha de trabajar la **comunicación interna** y formar correctamente a esos informadores de manera que sepan detectar y tratar con el público objetivo. Mediante la venta personal se ha de generar un vínculo entre la organización, el representante y el público objetivo. Estos trabajadores de Greenpeace han de poseer una serie de características que les haga llevar a cabo con éxito su misión. Entre otros atributos, es importante la autoconfianza, capacidad para resolver problemas, facilidad de palabra, empatía o capacidad para el trabajo en equipo,

además de crear y defender los objetivos de la ONG. También es importante que el individuo conozca perfectamente la ONG y las campañas y proyectos que se están llevando a cabo, ya que tiene que estar preparado ante cualquier tipo de duda que le surja al cliente. Por ello, es importante que desde Greenpeace se ofrezca una formación continuada a estos vendedores además de transmitirles un alto grado de motivación que se posiblemente se vea reflejado en las cifras de asociados y simpatizantes.

Junto a las sesiones formativas que se les impartirá a los informadores, se aprovechará para formar también a los voluntarios en las áreas pertenecientes a los trabajos que desempeñan. Además, para mejorar esa comunicación interna, se les harán obsequios en navidades (que pueden ser productos de la tienda Greenpeace) a modo de agradecimiento por su trabajo, dedicación y motivación.

Aparte de gratificar a los voluntarios su labor, también se debe demostrar a los socios cuán importante es su participación en la organización. Por eso, además de los ya nombrados descuentos en la adquisición de productos, se realizaran promociones especiales u obsequios para aquellos socios que tengan hijos. Como por ejemplo regalándoles un peluche de un animal de los que Greenpeace Internacional trata de proteger, con toda la información que el niño debe aprender entorno a las especies en peligro de extinción. Esta es otra manera de lograr fidelizar a los socios y voluntarios que tantos recursos dedican de manera altruista a Greenpeace.

Como se ha visto en la investigación interna de la organización, la **transparencia** de la misma, pese a estar trabajada no se mantiene actualizada, lo que puede dar lugar a la desconfianza por parte de sus colaboradores económicos ya que desean saber en todo momento cómo se están gestionando sus aportaciones. Por eso, es conveniente que haya un encargado de cuidar cuestiones como la transparencia hacia la sociedad. De este modo, Greenpeace ganará más fácilmente la confianza de muchos ciudadanos.

Por otro lado, una acción de comunicación que potenciará los objetivos que se han marcado son los **eventos**. Greenpeace acostumbra a organizar eventos pero que están enfocados a la protesta. En este caso, lo que se propone son dos eventos culturales donde el principal objetivo sea concienciar a los ciudadanos de los problemas en los que trabaja Greenpeace y la labor que desempeña.

El nombre del primer evento será “El día de la Tierra” que se celebra el 22 de Abril, donde la interacción con el público será el elemento fundamental. Este tipo de acción de comunicación es un medio muy personal y cercano al público objetivo, además de ser cuantificable y de contar con una alta predisposición por parte de los asistentes. En definitiva, mediante la realización del evento se conseguirá notoriedad de marca, concienciación de la ciudadanía y un posible aumento en el número de asociados, voluntarios o simpatizantes.

El lugar de este evento serán las principales ciudades españolas Madrid y Barcelona, donde además cuentan con el respaldo de la sedes. Lo más apropiado, teniendo en cuenta la temática, sería realizarlo en un parque o en un ambiente que esté en contacto con la naturaleza. Como el parque del retiro en Madrid o el parque de la Ciudadela de Barcelona, donde ciudadanos de todas edades, géneros, nivel socioeconómico y cultural que apoyen el cuidado por el medio ambiente serán bienvenidos.

En el evento, se realizarán actividades para los más pequeños como manualidades con materiales reciclados, de modo que se eduque desde bien pequeños el cuidado y respeto por el medio ambiente. Y para todos los interesados en el tema se harán talleres y workshops en temas relacionados como el reciclaje, el medio ambiente, las labores de Greenpeace, las formas de colaborar, etc.

En cuanto al segundo evento, también en las cercanías de grandes ciudades como Madrid o Barcelona, tratará de repoblar un bosque sembrando un árbol por persona que asista al evento en un lugar deforestado o afectado por los incendios que tan a menudo ocurren la época estival. Por eso, este evento llamado “Siembra un árbol” se realizará una vez terminado el verano. Al evento podrán asistir todos los interesados en pasar un día en familia o amigos respetando el medio ambiente y haciendo una pequeña aportación a este. La curiosidad de este evento es que se contará con la colaboración de un famoso que sea un referente en el cuidado del medio ambiente como, Elena Anaya o Alejandro Sanz, que ya han colaborado anteriormente con Greenpeace España. Mediante este evento se aumentará en gran medida la notoriedad de Greenpeace ya que generará *publicity* y contribuirá en la concienciación de la sociedad debido a la aportación de personas influyentes en este país.

Finalmente, se hará entrega de material de *merchandising* ecológico (Ilustración 14) a todos aquellos participantes a los eventos, además de entrega de folletos informativos para los que estén interesados en colaborar. Además, los informadores de Greenpeace estarán en todo momento informando a los clientes y detectando aquellos posibles colaboradores.

Ilustración 14: *Merchandising* ecológico



Por último, no se debe olvidar que, Greenpeace debe continuar realizando la comunicación de sus productos/servicios de manera activa. Como es lógico, con las nuevas propuestas tanto de productos/servicios como de los nuevos canales de distribución (SMS y App), Greenpeace deberá mantener el nivel de comunicación que ha tenido hasta ahora. Así, se realizarán comunicarán estas novedades al público objetivo mediante las plataformas más usadas como su web y las redes sociales además de cartelería que de visibilidad a pie de calle.

14. CRONOGRAMA

Para poder interpretar fácil y rápidamente toda la planificación de las acciones de marketing propuestas, se ha realizado un cronograma con previsión temporal para el año 2016 (Tabla 40: Cronograma de las acciones Tabla 40).

Tabla 40: Cronograma de las acciones

Actividad	01/16	02/16	03/16	04/15	05/16	06/16	07/16	08/16	09/16	10/16	11/16	12/16
Aplicación de iconos a todo el material												
Venta de productos ecológicos												
Campañas de problemática local												
App Greenpeace donaciones												
Campaña bosques SMS												
Campaña océanos SMS												
Campaña cambio climático SMS												
Campaña no energía nuclear SMS												
Campaña no transgénicos Teaming SMS												
Campaña no contaminación Teaming SMS												
Posicionamiento SEO												
Comunicación interna: formación y motivación												
Transparencia												
Evento Tierra: preparativos												
Evento Tierra: celebración												
Evento Tierra: captación de socios interesados. Emailing, telemarketing												
Evento Árbol: preparativos												
Evento Árbol: celebración												
Evento Árbol: captación de socios interesados. Emailing, telemarketing												

15. PRESUPUESTO

En la Tabla 41 se presenta el presupuesto de las acciones a llevar a cabo en 2016. Teniendo en cuenta que se trata de una ONG, se ha intentado reducir esos gastos al máximo para que influya lo menos posible en las cifras destinadas a los proyectos.

Cabe destacar que no se tendrán en cuenta los costes del personal de Greenpeace, sólo aquellos que requieran una subcontratación.

Tabla 41: Presupuesto de las acciones

Actividad	Coste	Desglose
Aplicación de iconos a todo el material	2.000 €	Papelería (1200€), cartelería (700€), diseño web (100 €), comunicación online (0€)
Venta de productos ecológicos	2.400 €	Camisetas (1400€), chapas (100€), pulseras (200€), libros (700)
Campañas de problemática local	2.300 €	MUPIs (2300€)
App Greenpeace donaciones	1.000 €	Diseño (250€) , gestión (750€)
Campañas SMS	900 €	Contrato del servicio (100€), gestión del servicio (800€),
Posicionamiento SEO	150 €	Gestión web (150€)
Comunicación interna: formación y motivación	1.200 €	Coach (300€), formación (900€)
Transparencia	0 €	Comunicación online (0€)
Evento “Día de la Tierra”	1.650€	Merchandising (800€), cartelería (50€), alquiler recinto (0€ con convenio ONG) , papelería (260€), material de los talleres (500€), comunicación online (0€)
Evento “Siembra un árbol”	1.430€	Merchandising (500€) ,cartelería (50€), alquiler del solar (0€ con convenio ONG), papelería (80€), material para sembrar (800 €), comunicación online (0€)
TOTAL		13.030€

16. PLAN DE CONTROL

El objetivo del plan de control (Tabla 42) es evaluar la eficacia e idoneidad de las acciones propuestas. Para ello se realizará un seguimiento en base a una serie de criterios durante la duración de las acciones. Una vez terminado el año, se hará una nueva investigación de mercados donde, además de evaluar las acciones llevadas a cabo durante el año 2016 se conozca la tendencia de los posibles colaboradores económicos, como se ha hecho en este año 2015. Además, se llevará a análisis la notoriedad, recuerdo, reconocimiento, comprensión y actitudes sobre Greenpeace.

Tabla 42: Plan de control

Área	Acciones	Medidas de control y seguimiento	Objetivos trabajados
Productos/ servicios	Gama de productos ecológicos de diseño	-Número de ventas en general y por campaña	Cuota de mercado/ ingresos Notoriedad
	Abordar problemáticas locales	-Reuniones anuales con los grupos locales. -Número de miembros nuevos -aparición en los medios	Notoriedad Concienciación

	Teaming	-Número de microdonaciones -Ingresos obtenidos -Detectar causas de mayor beneficio	Cuota de mercado/ ingresos Notoriedad Concienciación
Marca	Iconos de las áreas de actuación	-Medir el valor de la marca y el reconocimiento de la misma	Notoriedad
	Teaming	-Media de donación económica de las microdonaciones -Procedencia y frecuencia de las donaciones	Cuota de mercado/ ingresos
Precio	Gama de productos ecológicos de diseño	-Valoración del coste y de la calidad	Cuota de mercado/ ingresos
	SMS	-Número de donaciones -Ingresos obtenidos	Cuota de mercado/ ingresos Notoriedad Concienciación
Distribución	App	-Descargas efectuadas -Tráfico de personas -Tiempo medio invertido -Número de donaciones -Ingresos obtenidos	Cuota de mercado/ ingresos Notoriedad Concienciación
	Posicionamiento SEO	- Número de visitas a la web -Tasa de abandono de la web -Puesto obtenido con diferentes keywords	Notoriedad
Comunicación	Comunicación interna	-Nivel de satisfacción de los trabajadores y voluntarios -Nivel de conocimiento de los informadores -Socios obtenidos mediante captadores	Cuota de mercado/ ingresos Notoriedad Concienciación
	Transparencia	-Nivel de confianza de los socios y la Sociedad en general hacia Greenpeace	Notoriedad
	Eventos	-Número de asistentes al evento -Cantidad de <i>merchandising</i> entregado -Cantidad de socios obtenidos -Cantidad de folletos e información entregados -Repercusión en los medios	Cuota de mercado/ ingresos Notoriedad Concienciación

17. ANEXOS

17.1. ANEXO 1: Cuestionario sobre ONGs

Buenos días/tardes. **AGRADECERIAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN** contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre las ONGs. Es una investigación realizada para el Master en Marketing e Investigación de Mercados de la Universitat JAUME I de Castellón. Respecto a la información que usted nos facilite le garantizamos una total confidencialidad y anonimato, al ser los datos tratados de un modo global y no individualmente. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos sino meramente de investigación.

P.1. ¿Colabora o ha colaborado con alguna ONG? 1 Sí 2 No (pase a la pregunta nº4)

P.2. ¿De qué manera colabora o ha colaborado? 1 Donaciones puntuales 2 Asociándose 3 Voluntariado 4 Otros _____

P.3. ¿Con qué organización colabora o ha colaborado? 1 WWF 2 Greenpeace 3 Acción Contra el Hambre 4 Unicef 5 Médicos sin fronteras 6 Cruz Roja 7 Otros _____

P.4. Si no colabora con ninguna organización, ¿podría especificar el por qué?

1 No me fío de las ONGs 2 No me lo puedo permitir (ya sea por tiempo o dinero) 3 No hay ninguna que concuerde con mis ideales 4 No dispongo de la información suficiente 5 Ni siquiera he barajado la posibilidad de hacerlo 6 Otros _____

P.5. ¿En qué grado cree necesario el trabajo de las ONGs para la sociedad actual?

Nada necesario					Muy necesario
1	2	3	4	5	

P.6. Por favor podría indicarnos el nivel de **PREOCUPACIÓN** que le generan a usted los siguientes **HECHOS** (donde 1 es "ninguna preocupación" y 5 es "muy preocupante"):

1	El hambre y las enfermedades	1	2	3	4	5
2	Desastres naturales	1	2	3	4	5
3	La problemática de la inmigración	1	2	3	4	5
4	Discapacidad y tercera edad	1	2	3	4	5
5	Reinserción social y laboral	1	2	3	4	5
6	Educación para el desarrollo	1	2	3	4	5
7	Protección medioambiental	1	2	3	4	5
8	Otros _____	1	2	3	4	5

P.7. Entre las grandes ONGs de España, con cuál colaboraría si pudiera? (Puede seleccionar hasta 3 opciones).

1 WWF 2 Greenpeace 3 Acción Contra el Hambre 4 Unicef 5 Médicos sin fronteras 6 Ecologistas en acción 7 Cruz Roja 8 Intermon Oxfam 9 Otros _____

P.8. ¿Por qué? _____

P.9. ¿En qué grado le gustaría colaborar con una ONG de las siguientes maneras? (donde 1 es "no me interesa" y 5 "estaría muy interesado")

1	Voluntariado	1	2	3	4	5
2	Ciberactivista (colaborar desde el ordenador mediante firmas, difusión en redes sociales, etc.)	1	2	3	4	5
3	Socio	1	2	3	4	5
4	Donación puntual	1	2	3	4	5
5	Otros _____	1	2	3	4	5

P.10. ¿Cuánto estaría dispuesto a donar mensualmente a una ONG?

1-5 €	5-10 €	10-25 €	25-50 €	Más de 50 €
1	2	3	4	5

P.11. ¿De qué modo preferiría hacerlo? 1 Transferencia vía web

2 En metálico en persona 3 Mediante una App móvil 4 Transferencia bancaria 5 Otros _____

P.12. ¿Qué importancia le da a poder obtener información de las acciones desarrolladas por la ONGs?

Ninguna importancia				Mucha importancia
1	2	3	4	5

P.13. Valore usted del 1 al 5 la **FRECUENCIA** con la que obtiene información sobre ONGs en las siguientes **FUENTES DE INFORMACIÓN** (donde 1 es "no lo he consultado" y 5 es "lo consulto a menudo"):

1	Consulta a familiares, amigos, conocidos...	1	2	3	4	5
2	Cartelería en vallas, paradas de buses, etc.	1	2	3	4	5
3	Folleto e información recibida en la calle	1	2	3	4	5
4	Internet (página web, redes sociales, etc.)	1	2	3	4	5
5	Internet (blogs, opiniones de famosos, etc.)	1	2	3	4	5
6	Medios de comunicación escritos de difusión	1	2	3	4	5
7	Revistas especializadas (entregadas a socios)	1	2	3	4	5
8	Televisión	1	2	3	4	5
9	Radio	1	2	3	4	5

P.14. ¿Qué webs, blogs, redes sociales, etc. concretas consulta para obtener dicha información? _____

P.15. ¿Y qué revistas (especializadas o no), periódicos, canales de radio, televisión, etc.? _____

P.16. ¿Ha sido informado por algún captador de alguna ONG en la calle? 1 Sí 2 No (pase a la pregunta nº18)

P.17. ¿Qué le ha parecido? 1 Molesto 2 Agradable 3 Intrusivo 4 Interesante 5 Otros _____

P.18. Por favor, podría indicarnos el **NIVEL DE ACUERDO** con las siguientes afirmaciones en relación con el **MEDIO AMBIENTE** (donde 1 es "nada de acuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo"):

1	Me preocupa el medio ambiente y la contaminación	1	2	3	4	5
2	Me preocupa el bienestar de los animales y las especies en peligro de extinción	1	2	3	4	5
3	Me preocupa la biodiversidad	1	2	3	4	5
4	Me preocupa el uso de energías no sostenibles	1	2	3	4	5
5	Me preocupa el consumo de alimentos transgénicos	1	2	3	4	5

P.19. Por favor, podría indicarnos el **NIVEL DE ACUERDO** con las siguientes afirmaciones sobre la **ONG GREENPEACE** (donde 1 es "nada de acuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo"):

1	Conozco la ONG Greenpeace	1	2	3	4	5
2	Simpatizo con Greenpeace	1	2	3	4	5
3	Colaboro o me gustaría colaborar con Greenpeace	1	2	3	4	5

P.20. ¿Con qué atributos relacionaría la ONG Greenpeace? (puede marcar más de una opción).

1 Agresiva 2 Radical 3 Pacífica 4 Transparente 5 Mediática 6 Luchadora 7 Otros _____

P.21. Indique el **GRADO DE IMPORTANCIA** que le da a las siguientes **CAUSAS DEFENDIDAS** por Greenpeace España en la actualidad (donde 1 es "no le doy ninguna importancia" y 5 es "le doy mucha importancia").

1	"Salvemos nuestros bosques"	1	2	3	4	5
2	"Frenemos el cambio climático"	1	2	3	4	5
3	"Fin de la era nuclear"	1	2	3	4	5
4	"Defender nuestros océanos"	1	2	3	4	5
5	"Parar la contaminación"	1	2	3	4	5
6	"No a los alimentos transgénicos"	1	2	4	4	5

¡No se olvide de la parte de atrás! ¡Ya queda poco! ¡Gracias!

P.22. ¿Qué otra/s causa/s relacionada/s con la defensa de la naturaleza debería defender Greenpeace España en la actualidad? (ej. "Paz y desarme", "Futuro libre de tóxicos", etc.) _____

P.23. Por favor, podría indicarnos el **NIVEL DE ACUERDO** con las siguientes afirmaciones entorno al modo de **COLABORAR CON EL MEDIO AMBIENTE** (donde 1 es "nada de acuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo"):

1	Estaría dispuesto/a a pagar impuestos para cuidar el medio ambiente	1	2	3	4	5
2	Estaría dispuesto/a a colaborar en una causa medioambiental concreta por una aportación simbólico	1	2	3	4	5
3	Estaría dispuesto/a a pagar más por un producto ecológico o destinado a un bien medioambiental	1	2	3	4	5
4	Estaría dispuesto/a a firmar a favor de causas medioambientales (por internet o en la calle)	1	2	3	4	5
5	Estaría dispuesto/a a comprar productos de <i>merchandising</i> con la marca Greenpeace	1	2	3	4	5

P.24. ¿Qué sobreprecio estaría dispuesto a pagar a cambio de productos respetuosos con el medio ambiente que lleven la marca Greenpeace?

Ninguno	Menos de 5%	5 - 10 %	10 - 20 %	Más de 20%
1	2	3	4	5

P.25. Teniendo en cuenta que hasta el momento Greenpeace no ha aceptado donaciones de gobiernos, partidos políticos o empresas, ¿Cuál sería su nivel de acuerdo sobre la posibilidad de que obtuviera recursos por esa vía? (donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo")

1	Obtener recursos de empresas privadas	1	2	3	4	5
2	Obtener recursos de autoridades públicas	1	2	3	4	5

DATOS DE CLASIFICACIÓN

P.26. ¿Sería tan amable de indicar en qué tramo de edad se encuentra?:

De 18 a 24 años	De 25 a 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 54 años	De 55 a 64 años	65 años o más
1	2	3	4	5	6

P.27. ¿Cuál es su ocupación principal?

Estudiante	Trabaja	Trabajo en el hogar	Jubilado/a	Parado/a
1	2	3	4	5

P.28. ¿Cuál es su nivel de estudios superado?

Sin estudios	Primarios	Secundaria	Bachiller o FP	Universitarios medios	Universitarios superiores
1	2	3	4	5	6

P.29. ¿Considere los ingresos totales mensuales que entran en su hogar en euros?

0-1.000	1.001-1.500	1.501-2.000	2.001-2.500	Más de 2.500
1	2	3	4	5

P.30. Señale el nº de miembros del hogar: _____

P.31. ¿Cuál es su lugar de residencia? _____

P.32. Género: Hombre Mujer

P.33. ¿En qué le gusta invertir **SU TIEMPO LIBRE**?

1	Actividades al aire libre que implican respeto por la naturaleza
2	De compras, peluquería, restaurantes, tratamientos de belleza
3	Gimnasio, carreras, deportes de riesgo
4	Leyendo, poniéndome al día de la actualidad, teatro
5	Curiosear en el ordenador, jugar a videojuegos, buscar nuevos gadgets

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

18. ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

18.1. Índice de figuras

Ilustración 1: GreenpeaceBox	16
Ilustración 2: Street marketing.....	19
Ilustración 3: MUPI	20
Ilustración 4: Activistas en el Cristo Redentor	21
Ilustración 5: Confianza en las instituciones (2014-2015)	36
Ilustración 6: Resumen de las 5 fuerzas de Porter	39
Ilustración 7: Street marketing WWF	42
Ilustración 8: Resumen DAFO.....	82
Ilustración 9: Mapa de posicionamiento	88
Ilustración 10: Esquema del proceso de colaboración	94
Ilustración 11: Iconos por área de actuación	101
Ilustración 12: Icono integrado en el logotipo de Greenpeace.....	102
Ilustración 13: Camiseta con mensaje de energías renovables.....	103
Ilustración 14: <i>Merchandising</i> ecológico.....	111

18.2. Índice de tablas

Tabla 1: Datos financieros 2011-2012.....	22
Tabla 2: Resumen de la competencia	49
Tabla 3: Ficha técnica	57
Tabla 4: Tipos de preguntas.....	58
Tabla 5: Tipos de preguntas según contenido.....	58
Tabla 6: Distribución de la muestra según género	60
Tabla 7: Distribución de la muestra según edad	61
Tabla 8: Distribución de la muestra según ocupación principal	61
Tabla 9: Distribución de la muestra según estudios superados.....	61
Tabla 10: Distribución de la muestra según ingresos mensuales del hogar	62
Tabla 11: Distribución de la muestra según miembros del hogar	62
Tabla 12: Distribución de la muestra según el estilo de vida	63
Tabla 13: Si colabora o no con una ONG.....	64
Tabla 14: De qué manera colabora o ha colaborado.....	64
Tabla 15: ONG con la que colabora o ha colaborado.....	65

Tabla 16: Razón por la que no colabora.....	65
Tabla 17: En qué medida cree necesaria la labor de las ONGs en la sociedad actual (Donde 1 es “nada necesario” y 5 “muy necesario”).....	66
Tabla 18: El nivel de preocupación de los hechos (Donde 1 es “ninguna preocupación” y 5 “muy preocupante”).....	66
Tabla 19: Con qué ONG colaboraría si pudiera	67
Tabla 20: Grado en el que le gustaría colaborar de las siguientes maneras (Donde 1 es “no me interesa” y 5 “estaría muy interesado”)	68
Tabla 21: Cuánto estaría dispuesto a colaborar mensualmente.....	68
Tabla 22: De qué modo prefiere realizar las aportaciones económicas	69
Tabla 23: Qué importancia le da a poder obtener información de las acciones de las ONGs (Donde 1 es “ninguna importancia” y 5 “muchísima importancia”)	69
Tabla 24: El nivel de preocupación de los hechos (Donde 1 es “no lo he consultado” y 5 “lo consulto a menudo”)	70
Tabla 25: Si ha sido informado por algún captador de una ONG en la calle	71
Tabla 26: ¿Qué le ha parecido la labor del captador?	71
Tabla 27: El nivel de acuerdo con afirmaciones sobre el medio ambiente (Donde 1 es “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”).....	72
Tabla 28: El nivel de acuerdo con afirmaciones sobre Greenpeace (Donde 1 es “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)	72
Tabla 29: Atributos con los que se relaciona Greenpeace	73
Tabla 30: Grado de importancia de las campañas de Greenpeace España (Donde 1 es “no le doy ninguna importancia” y 5 “le doy mucha importancia).....	73
Tabla 31: Nivel de acuerdo con afirmaciones respecto a colaborar con medio ambiente (Donde 1 es “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)	74
Tabla 32: Disposición por pagar un sobrepago por productos respetuosos con el medio ambiente y de la marca Greenpeace.....	75
Tabla 33: Nivel de acuerdo en que Greenpeace obtenga recursos de entidades públicas o privadas (Donde 1 es “nada de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)	75
Tabla 34: Relación entre las ONGs con las que colaboraría y la cantidad que está dispuesto a donar.....	76
Tabla 35: Chi-Cuadrado de Pearson.....	76
Tabla 36: Predisposición a colaborar en base al nivel de implicación (tendencia a simpatizar).....	77

Tabla 37: Modos de colaborar en base al nivel de implicación (tendencia a simpatizar).....	77
Tabla 38: Predisposición a colaborar en base al nivel de implicación (tendencia a colaborar)	78
Tabla 39: Modos de colaborar en base al nivel de implicación (tendencia a colaborar)	79
Tabla 40: Cronograma de las acciones	112
Tabla 41: Presupuesto de las acciones.....	113
Tabla 42: Plan de control	113

18.3. Índice de gráficos

Gráfico 1: Total de la financiación del Tercer Sector (M€).....	5
Gráfico 2: Distribución de la financiación pública estatal según colectivo atendido (M€).....	5
Gráfico 3: Total de la financiación pública (M€).....	6
Gráfico 4: Total de la financiación privada (M€)	6
Gráfico 5: Evolución de la participación de la población en contribuciones no dinerarias (%).....	7
Gráfico 6: Benchmark de la población donante (%)	7
Gráfico 7: Plantilla total del Tercer Sector (miles de personas)	8
Gráfico 8: Promedio de la previsión de futuro del mix de financiación de las entidades (%)	8
Gráfico 9: Previsión de la evolución de la plantilla total del Tercer Sector (miles de personas)	9
Gráfico 10: Distribución de los recursos por campañas	24
Gráfico 11: Distribución de los recursos por áreas	24
Gráfico 12: Evolución de la financiación del tercer sector (M€).....	31
Gráfico 13: Evolución de la tasa de paro en España.....	32
Gráfico 14: Distribución de ONGs por presupuesto.....	50
Gráfico 15: Situaciones que generan mayor sensibilización.....	51
Gráfico 16: Colaboración con ONGs por Comunidad Autónoma (2014)	52
Gráfico 17: Colaboración con ONGs según género (2014)	52
Gráfico 18: Colaboración con ONGs por edad (2014).....	53
Gráfico 19: Intención de colaboración futura con ONGs	55

Gráfico 20: Grado de interés con el que sigue noticias relacionadas con el medio ambiente (%).....	90
Gráfico 21: Motivaciones a la donación (2014)	91
Gráfico 22: Motivos para seleccionar una ONG	92
Gráfico 23: Canal para hacerse socio o donante.....	93
Gráfico 24: Fuentes de información que consultan los potenciales colaboradores de ONGs (2010).....	96
Gráfico 25: Promedio de años como socio.....	97

19. REFERENCIAS

- ABC. (2014). *Los españoles, entre los más preocupados por el medio ambiente*. Obtenido de <http://www.abc.es/sociedad/20140909/abci-eurobarometro-espana-preocupacion-medioambiente-201409081729.html>
- AEF. (2011). *LA COLABORACIÓN DE LOS ESPAÑOLES CON LAS ONG Y EL PERFIL DEL DONANTE*. Obtenido de http://www.aefundraising.org/upload/55/12/EPD2010RESUMEN_EJECUTIVO.pdf
- AEF. (2014). *El perfil del donante en España*. Obtenido de http://www.aefundraising.org/upload/92/16/Resumen_Prensa_Estudio_Perfil_Donante_2014.pdf
- AEF. (2015). *Asociación Española de Fundaciones*. Obtenido de <http://www.fundaciones.org/es/faq>
- Altiria. (2015). *Donaciones por móvil*. Obtenido de <http://www.altiria.com/donaciones-por-movil/>
- Amigos de la Tierra. (2015). Obtenido de <https://www.tierra.org/spip/spip.php>
- BOE. (1984). *Ley de la iniciativa legislativa popular*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1984-7249>
- BOE. (1995). *Derecho de acceso a la información en materia de medio ambiente*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1995-26838

- BOE. (1996). *Voluntariado*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-1071
- BOE. (2002). *Derecho de Asociación*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-5852>
- BOE. (2002). *Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*. Obtenido de <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-25039>
- BOE. (2007). *Responsabilidad Medioambiental*. Obtenido de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-18475>
- Cabra de Luna y de Lorenzo García. (2005). *El Tercer Sector en España*. Obtenido de Miguel A. Cabra de Luna, Rafael de Lorenzo García: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2359334>
- CE. (2015). *Trust Barometer 2015*. Obtenido de <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2015/03/espana-se-libra-de-la-caida-generalizada-de-la-confianza-segun-el-trust-barometer-2015/>
- CIS. (2010). *Ciudadanía y conciencia medioambiental en España*. Obtenido de <http://www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Publicaciones/OyA/OyA67a.pdf>
- Consumer. (2015). *Cómo se constituye una ONG*. Obtenido de <http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/constituir.php>
- Creadictos. (2015). *Las 100 mejores publicidades de Greenpeace*. Obtenido de <http://www.creadictos.com/100-mejores-publicidades-de-greenpeace/>
- Ecologistas en Acción. (2015). Obtenido de <http://www.ecologistasenaccion.es/>
- El Diario. (2015). *TIC: una oportunidad para el desarrollo*. Obtenido de http://www.eldiario.es/ayudaenaccion/TIC-oportunidad-desarrollo_6_388521159.html
- El País. (2013). *Sociedad*. Obtenido de http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/10/10/actualidad/1381399141_149988.html
- El País. (2015). *Refugiados*. Obtenido de <http://elpais.com/tag/refugiados/a/>

- Emprendedores. (2009). *La crisis toca a las ONG*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/la-crisis-sacude-a-las-ong/la-crisis-toca-a-las-ong>
- EURES. (2011). *GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES*. Obtenido de <http://www.euresp-plus.net/sites/default/files/resource/Buenas%20pr%C3%A1cticas%20ambientales%20sector%20gesti%C3%B3n%20de%20residuos.pdf>
- Europapress. (2013). Obtenido de <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-industria-habilita-nuevo-rango-numeracion-sms-destinados-recaudar-fondos-campanas-solidarias-20131128191255.html>
- EuropaPress. (2015). *Crece los voluntarios para acoger a los refugiados*. Obtenido de <http://www.europapress.es/sociedad/noticia-crecen-voluntarios-acoger-refugiados-20150911162101.html>
- Fundación Eroski. (2005). *Sensibilidad y concienciación ante el problema medioambiental y la solidaridad*. Obtenido de <http://barometro.fundacioneroski.es/web/es/2005/capitulo6/pag4.php>
- Fundación Lealtad. (2013). *Análisis de la evolución de las ONG de la Guía de la Transparencia*. Obtenido de <http://www.fundacionlealtad.org/intranet/uploads/publicaciones/LAS%20ONG%20ESPA%C3%91OLAS%20ANTE%20LA%20CRISIS%202007-2013.pdf>
- Fundación Luis Vives. (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Obtenido de http://www.luisvivesces.org/upload/95/52/2012_anuario_tsas.pdf
- Fundación Mutua Madrileña. (2014). *El impacto de la crisis en las ONG*. Obtenido de http://www.corresponsables.com/download/El_impacto_de_la_crisis_en_las_ONG.pdf
- Gestipolis. (2015). *Encuesta, cuestionario y tipos de preguntas*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/encuesta-cuestionario-y-tipos-de-preguntas/>
- Greenpeace. (2015). Obtenido de <http://www.greenpeace.org/espana/es/>

- Guía ONGs. (2015). *La crisis reduce las donaciones a ONG*. Obtenido de <http://www.guiaongs.org/noticias/la-crisis-reduce-las-donaciones-a-ong-2-1-2344>
- Hernández y Garduño. (2010). *Tecnologías actuales aplicadas al desarrollo urbano sustentable*. Obtenido de <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/viewFile/72/59>
- INE. (2015). *Actividad, ocupación y paro*. Obtenido de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595
- Internatura. (2015). *Organizaciones protectoras de naturaleza*. Obtenido de <http://www.internatura.org/grupos/grupos.html>
- Metroscopia. (2013). Obtenido de <http://metroscopia.org/llegar-a-tiempo/>
- Ministerio del Interior. (2014). *Proyecto de ley orgánica de protección de la seguridad ciudadana*. Obtenido de http://www.interior.gob.es/documents/10180/2170430/Proyecto_LOPSC_11-07-14.pdf/b9861013-c0c2-4d5c-b517-d971d2397b21
- Ministerio Sanidad. (2015). *Salud y Medio Ambiente*. Obtenido de <http://www.msssi.gob.es/ciudadanos/saludAmbLaboral/medioAmbiente/home.htm>
- ONG Consumer. (2015). *Ficha técnica Greenpeace*. Obtenido de <http://ong.consumer.es/greenpeace.81>
- Plataforma ONG. (2013). *Detección de necesidades de información de las ONGs*. Obtenido de http://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366138841_045.pdf
- Plataforma Tercer Sector. (2015). *Ley del Tercer Sector*. Obtenido de <http://www.plataformatercersector.es/es/ley-del-tercer-sector>
- Plataforma Voluntariado. (2014). *Hechos y Cifras del Voluntariado en España II*. Obtenido de <http://www.plataformavoluntariado.org/publicaciones.php>

- Plataforma Voluntariado. (2014). *La población española y su implicación con las ONGs.* Obtenido de <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/la-poblacion-espanola-y-su-implicacion-con-las-ong.pdf>
- Porter. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter.* Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- PwC. (2012). *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis.* Obtenido de <http://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector.pdf>
- PwC. (2014). *Ley de transparencia y su aplicación en el ámbito de las ONGs.* Obtenido de <http://www.fundacionlealtad.org/intranet/uploads/noticias/Presentaci%C3%B3n%20Ley%20transparencia%20ONG.pdf>
- SEO. (2013). *El Estado reconoce el papel de las ONGs en la defensa del medio ambiente y los ciudadanos.* Obtenido de <http://www.seo.org/2013/11/08/el-estado-reconoce-el-papel-de-las-ongs-en-la-defensa-del-medio-ambiente-y-los-ciudadanos/>
- Sostenibilidad. (2015). *Obsolescencia programada.* Obtenido de <http://www.sostenibilidad.com/obsolescencia-programada-problema-basura-electronica>
- Tendencias. (2014). *RSE, ONG y Marketing.* Obtenido de http://www.tendencias21.net/marketing/RSE-ONG-y-Marketing-2_a164.html
- Trendslator. (2011). *Trends to brands top 100.* Obtenido de <http://www.rankingthebrands.com/PDF/Trends%20to%20Brands%20Top%20100%202011,%20Trenslator%20en%20NIBAA.pdf>
- WWF. (2015). Obtenido de <http://www.wwf.es/>