

PARTICIPACIÓN DEL SOCIO

Introducción

Los socios son uno de los colectivos en los que se fundamenta Cruz Roja, siendo su importancia fundamental por dos aspectos: por un lado contribuyen al sostenimiento económico de la Institución, por otro suponen la implicación institucional de un sector especialmente comprometido de la sociedad. Conviene tener presente que el socio de Cruz Roja es, junto con el conjunto de voluntarios y voluntarias de la Institución, uno de nuestros principales activos, habiéndose convertido en una importante masa social muy superior a la del resto de organizaciones sin ánimo de lucro del país. Masa social que permite la supervivencia y mantenimiento de nuestra red territorial, la realización de programas y actividades, e incluso permitiría crear estados de opinión y mantenimiento de una "retroalimentación" permanente en nuestro contacto con la sociedad.

El número de socios se ha mantenido estable durante los últimos años, con pequeñas oscilaciones, siendo su papel excesivamente pasivo limitándose, en la práctica, a ser un soporte económico de la Institución. Por ello, debemos plantearnos una política de gestión del socio que conlleve una relación más personalizada, propiciando una presencia más activa de los mismos. Son un colectivo especialmente sensibilizado y solida-

rio y se les debe facilitar información sobre la organización y animar, del mismo modo que a los voluntarios, a participar en la toma de decisiones y en la vida asociativa de la Institución de la que forman parte.

A 31 de diciembre de 1998 nuestra base de datos registraba un total de 605.605 miembros suscriptores (socios) entre personas físicas y jurídicas. Del total de socios el 95 % son personas físicas, siendo un 65% hombres y un 35% mujeres. El 5 % restante lo conforman personas jurídicas, principalmente empresas. Un primer análisis de estas cifras refleja una presencia reducida del sector empresarial en el colectivo de socios en el total porcentual y una presencia mayoritaria de hombres (2 a 1) sobre el total de socios personas físicas.

Este análisis adquiere importancia porque, si bien muestra magnitudes muy genéricas, nos orienta sobre la composición de la tipología de nuestros socios, mayoritariamente personas individuales y dentro de estas con una inclinación de 2 a 1 hacia el hombre.

En función de los datos que obran en nuestro poder, diríamos que la "fotografía" del socio actual de Cruz Roja es la siguiente:

"Hombre, con una antigüedad media de 10 años como socio, que aporta una cuota de

2.700 Ptas. al año en un único pago realizado a través de una entidad bancaria. Este socio pertenece a una Asamblea Local del interior de la península que es quien le captó como tal, siendo esta la que le gestiona el cobro del recibo. Como contraprestación a su condición de socio, además de las establecidas en el Reglamento General Organico, recibe cada trimestre la revista de Cruz Roja, único vínculo que tiene con la Institución, además del recibo bancario que le llega una vez al año y que, supuestamente, utiliza como justificante para desgravar en la declaración de la renta, pese a que no indique nada sobre la particular. Como comprobante de su condición de socio de Cruz Roja tiene un cartoncillo tamaño carnet, que le entregaron hace 10 años, en el que se le asigna un número de socio, se identifica su Asamblea Local, su nombre y apellidos y el DNI."

La información recogida, y la "fotografía" del socio que se deduce de la misma, presenta una situación no muy favorable para la consolidación de nuestra posición como Institución líder en este campo. Destacando además que existen múltiples oportunidades que debemos ser capaces de abordar a través del Plan de Acción que dote a Cruz Roja de un sistema de gestión integral del socio.

Además tenemos como "amenaza" la presencia de otras ONG que están desarrollando programas efectivos de captación de socios, utilizando técnicas de captación más actuales, en donde, además de gestionar de manera centralizada y a través de banco su programa, establecen técnicas de fidelización gracias al contacto permanente con sus asociados. En algunos casos estas acciones vienen favorecidas por el bajo coste de gestión del socio que tienen y la elevada cuota que presentan, con cifras en muchos casos superiores a las 12.000 Ptas./año.

En la actualidad ninguna ONG se acerca al volumen de socios de Cruz Roja, pero varias de ellas nos superan en la cantidad total recaudada por este concepto, sin entrar en otras valoraciones más cualitativas como la identificación con la causa o la fidelidad a la organización.



Análisis y diagnóstico de la situación institucional

IMPLICACIÓN DEL MIEMBRO SUSCRIPTOR

En la actualidad todos los socios de Cruz Roja, por su mera condición, reciben un cartón formato carnet, con los datos cubiertos por impresora matricial realizado con el sistema informático de gestión del socio en vigor. Este papel asume las funciones de carnet pues en él se asigna un número de socio, el ámbito al que pertenece y la fecha de alta. Un elevado porcentaje de socios al mismo tiempo reciben la revista de Cruz Roja como único vínculo con la Institución. En algunos ámbitos territoriales a los socios recién incorporados se les envía un saludo del Presidente/a correspondiente dándole la bienvenida a la Institución, al tiempo que le agradecen su colaboración.

Suponemos que los socios utilizan el comprobante bancario o el recibo que le entrega el cobrador para su utilización como justificante ante la Hacienda Pública para desgravar en su declaración de la renta o en sociedades. Desde Cruz Roja no tenemos articulado ningún sistema que sirva para este fin. Lo que sí sucede en el territorio es que en fechas de declaración hay un torrente de solicitudes de certificaciones.

Buscar la implicación del socio en las actividades propias de Cruz Roja conlleva ineludiblemente asumir que el socio y su tratamiento deben estar unificados y que invertir selectivamente en el socio es obtener una rentabilidad futura que beneficiará a la Institución en su conjunto.

A través de los procesos actuales de "datamining", procesos de segmentación de bases de datos y "micromarketing" estamos en disposición de desmenuzar nuestras bases de datos hasta conseguir información relevante. Con esta información se podrían hacer llamamientos a perfiles predeterminados, por ejemplo para colaborar como voluntarios. En el caso que no estuvieran interesados en colaborar como voluntarios, se sentirían halagados porque Cruz Roja les pide su colaboración y les brinda una canal para materializarla acorde con su perfil genérico. En cualquier caso esta acción contribuirá, sin duda, a su fidelización como socio.

Para conseguir implicar al socio en las acciones propias de Cruz Roja tenemos que desarrollar herramientas científicas de tratamiento de nuestros propios datos, acción para la que disponemos del personal y los medios técnicos adecuados. Esta acción por sí sola llevaría un largo proceso de implementación, desarrollando tests con determinados programas y colectivos de socios, para analizar las respuestas que consigamos.

Podemos así mismo saber, a través de técnicas de marketing directo, el conocimiento que nuestros socios tienen de la Institución y que piensan de nosotros. Cualquier acción dirigida al colectivo, bien dimensionada y estructurada reportará, además de una valiosa información, que deberá ser posteriormente tratada, un beneficio indirecto: que el socio se sienta partícipe de la Institución al ser consultado por ella.

CONSOLIDACIÓN E INCREMENTO DE APORTACIONES ECONÓMICAS

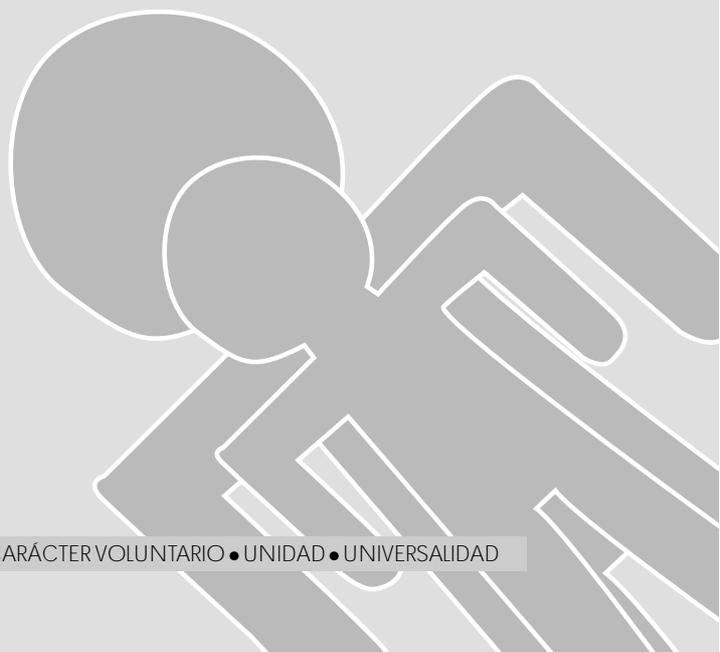
Creemos que la principal fortaleza y debilidad de la concepción actual del programa de socios tiene su origen en el mismo elemento: su **descentralización**.

Fortaleza porque una de las razones del nivel de penetración de nuestro número de socios viene derivada del gran número de Asambleas Locales que tenemos por el territorio nacional, en donde consideran el socio como uno de sus recursos fundamentales para llevar a cabo su labor diaria, y cada día en distintas zonas se captan socios de las maneras más dispares.

Debilidad porque en la actualidad la gestión del programa de socios está lejos de ser la más adecuada, no sólo por la inexistencia de un programa nacional, sino por la libertad que hay a la hora de gestionar el programa en las distintas provincias y localidades. Las enormes diferencias en lo concerniente a la emisión y cobro de recibos, limita enormemente lanzar una campaña nacional genérica ya que la gestión posterior de los socios captados se presenta muy complicada. Sí podemos realizar campañas selectivas que en cualquier caso nos permitirían testar las vías a utilizar en el futuro.

Nuestro trabajo se ha de centrar en cambiar la tendencia a la debilidad del concepto de descentralización y derivarlo hacia la fortaleza convirtiéndolo en una herramienta diferencial que marque distancia entre Cruz Roja y otras organizaciones con programas de socios similares al nuestro y que se pueden convertir en una seria amenaza.

Tener una adecuada segmentación de nuestra base de datos de socios nos permitirá desarrollar acciones tendentes a consolidar e incrementar las cuotas de nuestros socios. No es lo mismo realizar un "mailing" genérico a toda España, que dirigirse de manera específica a las empresas que ya son socias de Cruz Roja y que no modifican su cuota desde hace 5 años, o dirigirse a las personas que tienen el sistema de pago a domicilio con una antigüedad de más de 15 años como socios. Estas segmentaciones son la clave del éxito para las acciones de marketing directo que hagamos con nuestros socios.



FIDELIZACIÓN DEL SOCIO

Las acciones de fidelización de cara al socio de Cruz Roja son vitales para garantizar el mantenimiento del colectivo, basándose en el mantenimiento del contacto institucional. Entendemos que hoy en día no es suficiente con enviar una revista trimestral para que una persona o empresa se sienta fiel a Cruz Roja. Tenemos que aportar elementos diferenciales, que con coste cero para la Institución, le reporten al socio beneficios paralelos a su condición.

El eje de la fidelización debe girar en torno a dos elementos:

- El desarrollo de un carnet institucional que tenga la suficiente entidad como para "luchar" por un hueco en la cartera de los ciudadanos.
- Implementar una estrategia de fidelización a través del contacto directo con el socio, más allá de la revista institucional.

Con respecto al carnet las modernas tecnologías en el tratamiento de las tarjetas de identificación ofrecen múltiples oportunidades de prestación de servicios paralelos que encajarían dentro de lo que entendemos que un socio podría esperar de nosotros. Establecer un sistema en el que el socio dispusiese de un carnet con banda magnética que anualmente podría actualizar bien en persona, bien por correo, además de crear un flujo del socio hacia los distintos ámbitos territoriales, nos abriría, a un reducido coste, gracias a los patrocinios que se podrían conseguir, un enorme abanico de posibilidades. Todo el establecimiento del sistema, si bien supondría una inversión inicial en medios técnicos y humanos, revertiría, sin duda, rápidamente, en un beneficio para la Institución al desarrollar un programa de socios que entre otras prioridades conseguiría incrementar el ni-

vel de fidelización, además de establecer una clara diferenciación del resto de ONG que operan en nuestro país.

La estrategia de fidelización con el socio va estrechamente ligada al coste que esto representa. Una masa de 600.000 envíos supone un elevado coste si se afronta de manera tradicional. Pero en marketing se conoce que cuesta 7 veces más captar un "cliente" nuevo que mantener al que ya se tiene. Esta filosofía debemos aplicarla con nuestros socios. Una vez optimizada la gestión de la emisión y cobro de recibos, situando el coste en límites cercanos al 2 % habría un margen que se debería aplicar a este concepto. Existen además herramientas para conseguir optimizar el coste de los contactos con el socio, a través del patrocinio y de mensajes cruzados.

Los socios deberían recibir una notificación oficial de la Institución con la cantidad que aportaron que les sirviese para justificar los beneficios fiscales. Esa comunicación podría llevar asociada la oferta de un botiquín institucional o la de un manual de primeros auxilios para el hogar. Podría llevar pareja una solicitud para apoyo a algún programa, o para remitirle una pequeña memoria de actividad. Cuando nos pongamos en contacto con el, siempre hay que brindar la posibilidad de que incremente su cuota o haga un socio nuevo.

Hay campañas realizadas en otros sectores que tienen éxito, denominadas "**Member get member**" (miembro capta miembro) tales como "*ayúdenos a captar un nuevo socio, en agradecimiento le haremos llegar un manual de Primeros Auxilios*".

Gran parte de las ONG que están teniendo éxito en la captación de socios utilizan estas herramientas para ponerlos al día de su actividad con el fin de fidelizarlos y en todas sus comunicaciones dejan un espacio relevante para captar nuevos socios o para realizar incrementos de cuota.

NUEVAS VÍAS DE CAPTACIÓN

La gran agilidad que muestran otras ONG en la captación de nuevos socios vienen relacionadas con dos cualidades de su programa de socios que nosotros hoy no tenemos:

■ Gran parte de la población prefiere dar aportaciones económicas periódicas para ayudar a paliar la situación que viven muchos países del Tercer Mundo. La acción internacional "vende" en los medios de comunicación y la población muestra una especial sensibilidad hacia estos temas.

■ Muchas organizaciones desarrollan programas de apadrinamiento de proyectos y esta sensación de ayudar a lo concreto hace que las personas se identifiquen mucho más con su aportación económica. Los sistemas de fidelización de estas organizaciones se basan en el mantenimiento informativo de socio sobre el proyecto que está apadrinando, comprobando con fotos o documentos como evoluciona trimestre a trimestre.

En Cruz Roja la aportación del socio se destina íntegramente al sostenimiento del ámbito territorial al que pertenece, y en su práctica mayoría desconoce en qué se gasta su dinero, si bien entiende que está bien gastado.

La catástrofe originada por el Huracán Mitch en los países Centroamericanos desencadenó en la sociedad española auténticas muestras de solidaridad. Cruz Roja consiguió recaudar y canalizar en muy poco tiempo los esfuerzos de la mayoría de los españoles que confiaron en nosotros como Institución humanitaria. A partir de esa campaña, se nos descubrió una realidad que ya se venía comprobando veladamente en campañas internacionales anteriores: Las personas prefieren aportar dinero

para ayudar una causa determinada, y especialmente si ésta es de ámbito internacional.

El problema que tenemos es que nuestra organización no está debidamente preparada para este cambio de destino de los fondos recaudados vía socios, sobre todo en el ámbito local (no olvidemos que el 63% de los socios vienen de este ámbito). A lo que hay que añadir que sin duda abrir la posibilidad de que el nuevo socio o donante de Cruz Roja pudiese destinar su dinero a apadrinar distintos proyectos nacionales o internacionales podría canibalizar de manera importante el actual programa de socios, creando sin duda problemas de financiación en las Oficinas de Cruz Roja repartidas por el territorio nacional.

Combinar estas dos posibilidades: apadrinar proyectos nacionales o internacionales y mantener la condición de socio de la Oficina X, no sólo no presenta mayores problemas sino que **es una magnífica oportunidad** para desarrollar más nuestro programa de socios, incrementando la fidelidad e incluso, y de manera relevante, las aportaciones que hacen.

El concepto se basa en la **combinación de la condición de donante y la de socio**. De una parte tenemos una gran base de datos de donantes puntuales de la campaña del Mitch, de la campaña de Kosovo y de algunas campañas anteriores. Donantes que en estos momentos desconocemos si son socios o no y que, sin duda, si no lo son tienen un enorme potencial para adquirir esta condición, y más si es con la posibilidad de asociar su aportación a la acción internacional. De otra parte tenemos un gran masa de socios a los que no nos dirigimos directamente para solicitarles ayuda para estas

campañas por lo que desconocemos como responderían. Además tampoco sabemos que pensarían ellos sobre una posible derivación de su cuota hacia estas acciones, pero sobre el papel puede parecer que la predisposición sería positiva.

Con nuestros donantes para las campañas internacionales corremos además el riesgo de que se pierdan. En estos momentos son "listas calientes" (que tienen un enorme valor en nuestro "mercado") de personas que responden con una ayuda económica a un problema determinado, y esa ayuda la canalizan a través de Cruz Roja.

Asociar la posibilidad de que un socio de Cruz Roja pueda destinar un % de su aportación al apadrinamiento de un proyecto internacional abriría un campo nuevo a su condición de socio. El porcentaje (a determinar) podría ir en relación con el incremento de cuota que consiguiésemos con lo que se eliminaría el posible rechazo que podría generar en el territorio esta iniciativa. Tampoco se podría cerrar la puerta a que el socio derivase ese porcentaje sin incrementar su cuota, porque podría crear un efecto negativo, pero la acción puede dirigirse eficazmente hacia este fin.

Con respecto al donante que puntualmente donó dinero para una campaña determinada habría que intentar incorporarle como socio, destinando el mismo porcentaje que en el caso anterior para una causa determinada, y derivando el porcentaje sobrante a su ámbito territorial correspondiente.

Tratar de la misma manera al donante que al socio es un elemento importante por cuanto la condición de donante puntual con una aportación al año se identifica clara-

mente con la realidad de nuestros socios (el 90 %) que aportan una cantidad anual.

Con este sistema tendríamos abierta la posibilidad de apadrinamiento de proyectos combinada con la condición de socio, con un incremento de ingresos para los diferentes ámbitos territoriales, enriqueciendo nuestra oferta en la captación de fondos y eliminando las ventajas que sobre el papel tienen otras ONG en la captación de nuevos socios.

Sin duda el desarrollo del apadrinamiento de proyectos lleva aparejada una gestión integral del proceso estrechamente coordinada con los Departamentos implicados en la aplicación de los fondos recaudados, entre otros motivos, para cubrir las expectativas informativas que estos sistemas generan.

