



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME



ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE AFILIACIÓN

Un manual para organizaciones empresariales



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME

Copyright © Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. 2020 Todos los derechos reservados.

Publicado por primera vez en 2021

Las publicaciones del Centro Internacional de Formación de la OIT gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Las solicitudes para obtener los derechos de reproducción, traducción o adaptación de una parte o de la totalidad de la publicación deben dirigirse al Centro Internacional de Formación de la OIT. El Centro acoge favorablemente tales solicitudes. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente.

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE AFILIACIÓN Un manual para organizaciones empresariales

ISBN 978-92-9049-889-6

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones del Centro Internacional de Formación de la OIT no implican juicio alguno por parte del Centro sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que el Centro tenga la misma visión.

La referencia a nombres de empresas y de productos y procesos comerciales no implica que la OIT los apoye, y el hecho de no mencionar una empresa, un producto o un proceso comercial concretos no denota desaprobación.

Las publicaciones del Centro, así como un catálogo o relación de nuevas publicaciones, pueden obtenerse en la dirección siguiente:

Publicaciones, Centro Internacional de Formación de la OIT

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turín, Italia

Teléfono: +39 011 6936693

Fax: +39 011 6936352

Correo electrónico: publications@itcilo.org

Fotografías: Freepik.com

Diseño de Paolo Laterra, Turin - Italia



ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE AFILIACIÓN

Un manual para organizaciones
empresariales

Jeanne Schmitt, Paolo Salvai y Arnout De Koster

Prefacio

Este manual es resultado de la estrecha cooperación entre el Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (CIFOIT ACTEMP) y el Programa de Cooperación de Empleadores de los Países Bajos (DECP).

Tras una colaboración intensa en el campo de la formación durante más de 15 años, esta publicación se suma a la larga lista de trabajos conjuntos, impulsados por el objetivo y el compromiso de las dos organizaciones de fortalecer las organizaciones empresariales (OE).

Se compone de memorias de un acervo de conocimientos conjuntos y prácticas sobre afiliación, disponible a través del CIFOIT y el DECP, resultantes de muchos programas de formación a lo largo de los años y de la puesta en común de prácticas sobre ese tema con organizaciones asociadas en todo el mundo. Queremos dar las gracias al CIFOIT y al DECP por apoyar esta iniciativa, y por las aportaciones de nuestros colegas del equipo global de ACT/EMP de la OIT. Nos gustaría agradecer especialmente a María Cronin y Anders Meyer, quienes desempeñaron un papel fundamental en, respectivamente, la edición del manual y en la recopilación de material de encuestas sobre afiliación. Su ayuda ha resultado esencial.

Este manual tiene como objetivo reunir, en un solo lugar, diversas perspectivas sobre las estrategias de afiliación de las OE. La afiliación es el alfa y la omega para todas las OE. Las OE comienzan con los miembros, se relacionan con los miembros y viven o mueren porque las empresas deciden unirse, seguir siendo (o no) miembros y comprometerse con las OE.

A pesar de todo, hasta ahora no existía una publicación completa sobre las estrategias de afiliación y su implementación. Este manual recoge en gran medida la teoría del marketing - aplicada al caso particular de las OE - a la que se añade una perspectiva práctica, enumerando las muchas prácticas que existen dentro de las OE aplicadas actualmente con diversos grados de éxito. Así, se proporciona un enfoque estratégico, combinado con consejos prácticos y acciones concretas. Este manual está dirigido a una audiencia diversa y a diferentes niveles: los directores ejecutivos de las OE, quienes tienen que determinar las estrategias de afiliación, pero que también deben supervisar y decidir su implementación; miembros del Consejo, que pueden estar interesados en las partes relevantes de las estrategias de afiliación; personal de las OE responsables de la implementación diaria de las acciones de afiliación, que pueden inspirarse en la descripción general, más global y lógica, contenida en este manual, pero también en ejemplos muy prácticos que pueden usar y aplicar en su propia organización.

Por último, este manual puede ser de interés para los observadores y estudiosos de las relaciones laborales y el diálogo social, a quienes puede revelar algunas cuestiones relacionadas con la afiliación que son importantes y familiares dentro de las organizaciones empresariales, y cuyo análisis académico puede ayudar a comprender el comportamiento de las OE como instituciones sociales.

El manual ofrece una descripción general del acervo de conocimientos a día de hoy.

En el cambiante panorama de las relaciones laborales y de desarrollo de las OE, constituye tan solo una instantánea de cómo se conciben las estrategias de afiliación en el presente momento, y las herramientas, prácticas, etc. utilizadas actualmente. Sería muy útil seguir trabajando para trazar un mapa de estas prácticas y monitorizar la aparición de nuevas herramientas, en particular, las basadas en las nuevas tecnologías. Desgraciadamente, no hemos descubierto ninguna solución milagrosa ni ninguna fórmula mágica. Sin embargo, la redacción de este manual, la lectura del material de referencia y el examen de las prácticas nos ha confirmado que un enfoque lógico y estratégico constante, respaldado por un trabajo diario meticuloso, supone una gran diferencia en el éxito de las políticas de afiliación e incluso de las propias OE. Así pues, esperamos contribuir a este éxito con este manual.

Los autores

Jeanne Schmitt, Paolo Salvai y Arnout De Koster.

Biografía de los autores



Jeanne Schmitt

es *Senior Programme Officer* en el Centro de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. Tras trabajar en BusinessEurope a nivel europeo como asesora principal responsable de política social y relaciones laborales, se incorporó a la OIT en 2008. Como parte de su trayectoria, ahora diseña y organiza actividades de formación, elabora guías prácticas y gestiona proyectos de desarrollo más amplios para responder así a las necesidades del personal de organizaciones empresariales y de empresas de todo el mundo. Jeanne ha trabajado con y para las OE durante los últimos 20 años, desarrollando una sólida experiencia en el campo de la gestión de asociaciones, siempre en busca de formas innovadoras de liderar el cambio en África, Asia y Europa. Además de las estrategias de afiliación, Jeanne siente gran interés por el desarrollo de competencias, las relaciones laborales y el empoderamiento de la mujer.



Paolo Salvai

trabaja como especialista regional para la Organización Internacional del Trabajo. Se incorporó a la OIT en 2007 y ha estado trabajando en diferentes lugares, como Turín, Lima, Ginebra, Yangon y, más recientemente, Beirut. Paolo tiene una experiencia de 15 años como formador y asesor en gobernanza y gestión de organizaciones empresariales, y ha ayudado a muchas asociaciones empresariales en los cinco continentes en el desarrollo de sus estrategias y planes de afiliación. Le gusta definirse a sí mismo como «un ciudadano del mundo bien arraigado en la región de Turín». Incluso es posible que usted pudiera encontrárselo accidentalmente a él y a su gran familia en alguna ruta de montaña.



Arnout De Koster

Desde 2016 trabaja como asesor especial para el Programa de Cooperación de Empleadores de los Países Bajos (DECP), que es una iniciativa conjunta de la Confederación de Empleadores de los Países Bajos y el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos. Trabaja principalmente proporcionando asistencia a las organizaciones de empleadores en África Oriental.

Como tal, continúa activo en el campo donde comenzó y desarrolló toda su carrera. Tras cursar estudios de derecho (doctorado en Derecho Laboral, Universidad de Lovaina) y relaciones laborales (Máster en Ciencias, LSE), trabajó como asesor y luego director de Asuntos Sociales para la organización nacional de empleadores belga, y más tarde a nivel internacional, como gerente del departamento de actividades para los empleadores en el Centro de Formación de la OIT, en Turín.

En estos puestos, y al haber trabajado e impartido formación en Europa, África y Asia, adquirió una amplia experiencia en el desarrollo institucional de organizaciones de empleadores y en temas de actualidad, como estrategias de afiliación, diálogo social, y políticas de competencias y empleo.

Sigue convencido de que las organizaciones empresariales, a través de sus diversas funciones de apoyo y representación, constituyen un actor clave en las políticas socioeconómicas. Garantizan que el sector privado pueda desempeñar su papel esencial para lograr un crecimiento y bienestar sólidos y sostenibles para todos.

Índice

Prefacio	IV
Biografía de los autores	V
1. Introducción	8
1.1 ¿Por qué los miembros son esenciales?	9
1.2 ¿Qué hacen las OE por sus miembros?	11
1.3 El ciclo de afiliación típico	13
2. Miembros de una Organización Empresarial: ¿Qué? ¿Quién?	17
2.1 Definición de miembro: Diferencia entre miembros directos e indirectos	19
2.2 La diferencia de la categoría de miembro en función del pago de la cuota	26
2.3 ¿Quién puede ser miembro?	28
2.4 Afiliación gratuita frente a afiliación obligatoria y variantes	34
2.5 Miembros designados (representantes) en las OE	38
2.6 Medición de la representatividad de la OE	38
2.7 Conclusión	43
3. El valor de la afiliación	44
3.1 Razones clave para afiliarse	46
3.2 ¿Cuál es la propuesta de valor de la OE?	47
3.3 Estrategias para ayudar a definir la propuesta de valor	53
3.4 De la propuesta de valor al posicionamiento	59
3.5 La identidad de marca de las OE	62
3.6 ¿Qué es la segmentación?	65
3.7 Conclusión	70
4. Cuotas de afiliación	71
4.1 La importancia de las cuotas de afiliación en la estructura de ingresos de las OE	73
4.2 Montos y sistemas de cuotas de afiliación	75
4.3 El ciclo de las cuotas de afiliación y la cuestión de los miembros cuya afiliación ha caducado	91
4.4 Conclusión	93
5. Captación de nuevos miembros	94
5.1 La importancia de conseguir nuevos miembros	96
5.2 Razones para afiliarse. ¿Por qué las empresas se convierten en un nuevos miembros?	98
5.3 Métricas de captación. Su utilización en el desarrollo de una estrategia de afiliación	102
5.4 Una visión general del proceso de captación	110
5.5 Miembros potenciales segmentados - Paso 1	113
5.6 Presentación de la propuesta de valor y creación de confianza - Paso 2	119
5.7 Proceso de captación hasta el cierre - Paso 3	138

5.8 Acogida del nuevo miembro - Paso 4	150
5.9 Conclusión	155
6. Retención de miembros	156
6.1 ¿Por qué es importante?	158
6.2 ¿Por qué se van los miembros?	161
6.3 ¿Cómo podemos medir la retención?	167
6.4 ¿Qué se puede hacer?	172
6.5 Conclusión	191
7. Garantizar el compromiso de los miembros	192
7.1 ¿Por qué es importante?	194
7.2 ¿Cómo es el compromiso de los miembros?	197
7.3 ¿Cómo podemos medir el compromiso?	204
7.4 ¿Qué se puede hacer?	212
7.5 Conclusión	243
8. Activadores clave de la afiliación	244
8.1 El papel del Consejo	246
8.2 El papel del Director General (DG)	254
8.3 Tener a su disposición un departamento de afiliación profesional	257
8.4 Gestión de bases de datos y gestión de las relaciones con los clientes	259
8.5 Conclusión	268
9. Usando un marco de resultados para su estrategia de afiliación	269
9.1 Marco de resultados para su estrategia de afiliación	271
9.2 La estrategia de afiliación	273
9.3 Conclusión	281
Lista de anexos & lista de referencias principales	283
Anexo 3.1 Ejemplo de propuesta de valor	284
Anexo 3.2 Ejemplo de propuesta de valor	285
Anexo 6.1.1 Muestra de encuesta de satisfacción y evaluación de necesidades	286
Anexo 6.1.2 Muestra de encuesta de satisfacción y evaluación de necesidades	294
Anexo 6.2 Muestra de la encuesta de salida de los miembros	298
Anexo 7.1 Cómo registrar servicios individuales en el CRM del CIFOIT	299
Anexo 7.2 Resumen de las métricas en línea importantes	300
Anexo 8.1 Mandatos del Comité de Afiliación	302
Anexo 8.2 Descripción del trabajo Director de afiliación	303
Anexo 9.1 Modelo del plan de trabajo operativo	309
Lista de referencias principales	312

CAPÍTULO 1

Introducción



Introducción

1.1 ¿Por qué los miembros son esenciales?

El activo más importante para una organización empresarial (OE) es su base de miembros. Las OE han sido fundadas, están formadas y tienen legitimidad gracias a sus miembros. Asimismo, las OE disponen de medios financieros procedentes de las cuotas de afiliación de sus miembros. Los miembros proporcionan a las OE la posibilidad de ser representativas y los recursos para llevar a cabo sus actividades.

Los miembros son la principal razón de ser de las organizaciones empresariales. Si bien algunos observadores pueden creer que las OE tienen vocación general y representan a todos los empleadores, en primer lugar, las OE existen para promover los intereses y atender las necesidades de los afiliados que pagan sus cuotas.

Es por ello por lo que los miembros son a la vez accionistas y clientes de la Organización Empresarial. Esta dualidad ha sido explorada por diversos investigadores que destacan la singularidad de la relación entre la OE y su base de afiliados. El éxito de la OE está estrechamente ligado a su índice de afiliación. Sin sus miembros, las OE simplemente no existirían.¹

Estas afirmaciones, aparentemente evidentes, esconden algunos puntos de debate interesantes sobre la cuestión de los miembros frente a los no miembros y las OE.

Intereses

¿Las Organizaciones Empresariales existen para defender y servir únicamente los intereses de sus miembros, lo que implicaría una estrechez de miras, o existen para defender el interés común de todos los empleadores, incluidos los que no están afiliados?

Dilema del *free rider*

¿Cómo pueden evitar las OE que los que no son miembros (aquellos que no contribuyen financieramente al trabajo de la organización, deciden no afiliarse y debilitan potencialmente la fuerza representativa de las OE) se beneficien plenamente de sus esfuerzos? En otras palabras, ¿cómo puede las OE abordar el dilema de los *free riders*?

1 Peter Sheldon y Louise Thornthwaite, *Members or Clients? Employer Associations, the Decentralization of Bargaining, and the Reorientation of Service Provision: Evidence from Europe and Australia*, 2005;

Andrés Mejía-Villa, Mónica Recalde Viana, José Antonio Alfaro Tanco, Elena Gutiérrez García, *Las asociaciones empresariales como comunidades de innovación colaborativa: desarrollo de un modelo teórico*, 2017

Estrategia de las OE

Sea cual sea la estrategia seguida por las OE, se puede concluir que los miembros (de pago) son esenciales para obtener:

- **Legitimidad:** Una OE no puede hablar con legitimidad en nombre de los empleadores a menos que tenga miembros.
- **Representatividad:** Cuantos más miembros tenga una OE, mayor será el poder de su voz y la fuerza potencial de su influencia en favor de sus miembros. Una amplia penetración en la industria y un gran número de miembros permiten a las OE actuar con eficacia y autoridad en la promoción de los intereses de los empleadores.
- **Ingresos:** Una OE sin ingresos —o con reducidos ingresos— procedentes de la afiliación está limitada en su desarrollo profesional, que requiere presupuesto y recursos. Aunque se disponga de ingresos de otras fuentes (por ejemplo, servicios pagados, proyectos financiados externamente, subvenciones externas o apoyo de donantes), los ingresos por afiliación son esenciales para garantizar la independencia y dar a la organización estabilidad frente a la variabilidad del mercado.
- **Capacidad de tener impacto:** Una afiliación considerable garantiza a la OE poder e influencia. La dependencia de fuentes de financiación alternativas puede erosionar la diferencia entre las OE y las organizaciones comerciales con ánimo de lucro (por ejemplo, consultores o bufetes de abogados).
- **Miembros como clientes principales:** Los miembros son los principales beneficiarios de las actividades de las OE y, como tales, deben recibir beneficios tangibles y cuantificables por su compromiso y el pago de cuotas. Aquí puede incluirse el alcance de su influencia en la política de la OE (sujeta a las normas y estructuras de gobernanza de la organización), los beneficios conseguidos como resultado de la presión ejercida y la promoción, y el acceso a servicios, redes, eventos o productos a un coste reducido en comparación con los no miembros.

1.2 ¿Qué hacen las OE por sus miembros?

El papel principal de una OE es influir tanto en el contexto político como en el normativo, de modo que sean propicios para el crecimiento empresarial, la creación de empleo y el desarrollo. Las OE son la voz colectiva de las empresas y esta función de representación se ejerce influyendo en la política a través de su actividad de cabildeo e incidencia o mediante la participación en el diálogo social.

La otra función principal de una OE es proporcionar servicios a sus miembros. Por lo general, estos servicios incluyen información, asesoramiento, representación directa en intervenciones de terceros, creación de redes, formación y eventos. Aunque la gama y la naturaleza de los servicios difieren en función del nivel de operaciones, la mayoría de las OE ofrecen algún tipo de servicios.

Todas las actividades de las OE, ya sean de cabildeo o de prestación de servicios, tienen como objetivo primordial atender las necesidades de sus miembros. La prioridad relativa que una OE otorga a esas dos funciones depende del contexto nacional y de la naturaleza de la organización.

La ambición más común de una organización empresarial nacional intersectorial es la capacidad de ejercer una influencia cada vez mayor sobre los responsables políticos y los formadores de opinión. Esto está intrínsecamente ligado a la representatividad de la OE. Un mayor número de miembros, ya sean empresas u organizaciones empresariales representativas de menor nivel, significa, para una OE nacional intersectorial, una representación más amplia de todo el espectro de actividad económica. Lo ideal es incluir todos los sectores e industrias más importantes, unidades económicas de diferente tamaño y que operan en diferentes regiones o provincias, con el objetivo final de representar un espectro de empresas que contribuyan a la mayor parte posible del PIB y de empresas que empleen al mayor número de trabajadores de un país.

Del mismo modo, el objetivo de las OE sectoriales es satisfacer las necesidades de sus miembros siendo una voz autorizada en asuntos específicos del sector y proporcionando servicios de calidad a las empresas miembros. Esto está relacionado con la representatividad de las OE sectoriales. Es probable que las OE que representen al mayor número posible de empresas específicas del sector y que empleen al mayor número de trabajadores sean más influyentes y dispongan de mayores recursos para contratar personal competente en el Secretariado. Personal del Secretariado altamente capacitado es clave para proporcionar servicios relevantes y de calidad a sus miembros y, además, realizar el tan necesario trabajo de investigación para el éxito de las actividades de promoción y cabildeo. Todo ello puede acabar atrayendo a más miembros, en una forma de círculo virtuoso. Por el contrario, un nivel de afiliación decreciente o reducido no solo pone en entredicho la viabilidad financiera de la OE, sino que también supone una voz más débil en representación de las empresas a la hora de relacionarse con los Gobiernos y otras partes interesadas. Muy a menudo, los responsables políticos, cuando consultan a las asociaciones empresariales y las involucran en asuntos de importancia para la comunidad empresarial, buscan a aquellas que perciben como las organizaciones más representativas.

Lo mismo ocurre con las organizaciones territoriales o regionales.

Si tenemos en cuenta la importancia clave de la afiliación, el hecho de que muchas OE no cuenten con estrategias formales de desarrollo de la afiliación dotadas con los recursos y las competencias adecuadas parece imprudente e insensato. A pesar de ello, muy pocas organizaciones adoptan un enfoque profesional para el desarrollo de la afiliación.

Sobre la encuesta de afiliación de la ACTEMP del CIFOIT

Una encuesta de miembros de la ACTEMP del CIFOIT sobre 64 OE intersectoriales nacionales de América Latina, África, Asia Central y Sudeste Asiático, y Europa del Este, reveló que **solo algo más del 10 por ciento tiene un plan formal por escrito para el desarrollo de la afiliación.**² Cuando tienen que responder ante situaciones financieras difíciles, las OE, a veces, organizan iniciativas específicas destinadas a captar nuevos miembros. Pocas OE informaron de que tenían una estrategia formal, clara y con recursos para el desarrollo de la afiliación, para impulsar la afiliación a corto y medio plazo.

En comparación, el informe de evaluación comparativa sobre marketing de afiliación de 2020³ publicado por Marketing General y en el que se comparan las prácticas de las asociaciones comerciales en Estados Unidos, indica que el 71 por ciento de las asociaciones comerciales tienen planes tácticos de compromiso.

Los planes de afiliación exitosos son desarrollados de manera profesional y constituyen el núcleo de las estrategias de desarrollo institucional.

2 El Programa de Actividades para los Empleadores del CIFOIT (ACTEMP) realizó en abril de 2020 un ejercicio de minado y análisis de datos basado en la encuesta que dirigió de 2017 a 2020 como parte de sus cursos de formación sobre estrategias de afiliación. El análisis se basa en las respuestas proporcionadas por 64 OE de todo el mundo procedentes de África (34), América (12), Asia (13) y Europa (5). Este trabajo es referenciado más adelante como Encuesta de afiliación de la ACTEMP del CIFOIT.

3 Puede acceder al informe de evaluación comparativa de Marketing General de 2020 en el siguiente enlace: <https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/reports/>

1.3 El ciclo de afiliación típico

La gestión de la afiliación es más un maratón que un esprint. A diferencia de otros tipos de relaciones empresa-cliente, en las que la venta de un producto marca el final del trayecto, el pago de la suscripción de miembro es solo el principio. Existen diferentes formas de representar las relaciones entre una organización de afiliación y sus miembros, que llamaremos aquí «ciclo de afiliación».

El ciclo clásico de la afiliación⁴ contiene diferentes fases: la adquisición y la retención de miembros. A su vez, estas fases se subdividen como se muestra en la imagen siguiente:

Ciclo de afiliación



4 Puede acceder al informe Marketing General - Membership Lifecycle en el siguiente enlace: <https://www.marketinggeneral.com/solutions/the-membership-lifecycle/>

Traducido al mundo de las OE, el ciclo puede describirse de la siguiente manera:

(i) Adquisición de miembros

Descubrimiento: INTERÉS - COGNICIÓN. Es el momento en el que una asociación o una empresa individual reconoce a la OE como una valiosa organización representativa. Este reconocimiento puede ser el resultado de una recomendación «boca a boca» o de los esfuerzos proactivos y estratégicos de la OE para aumentar su visibilidad en las comunidades profesionales.

Captación: Es el momento en el que un miembro potencial decide unirse a una OE pagando una cuota de afiliación por primera vez. El éxito de la captación de nuevos miembros depende de varios factores, que exploraremos y explicaremos con más detalle en capítulos posteriores.

(ii) Retención de miembros

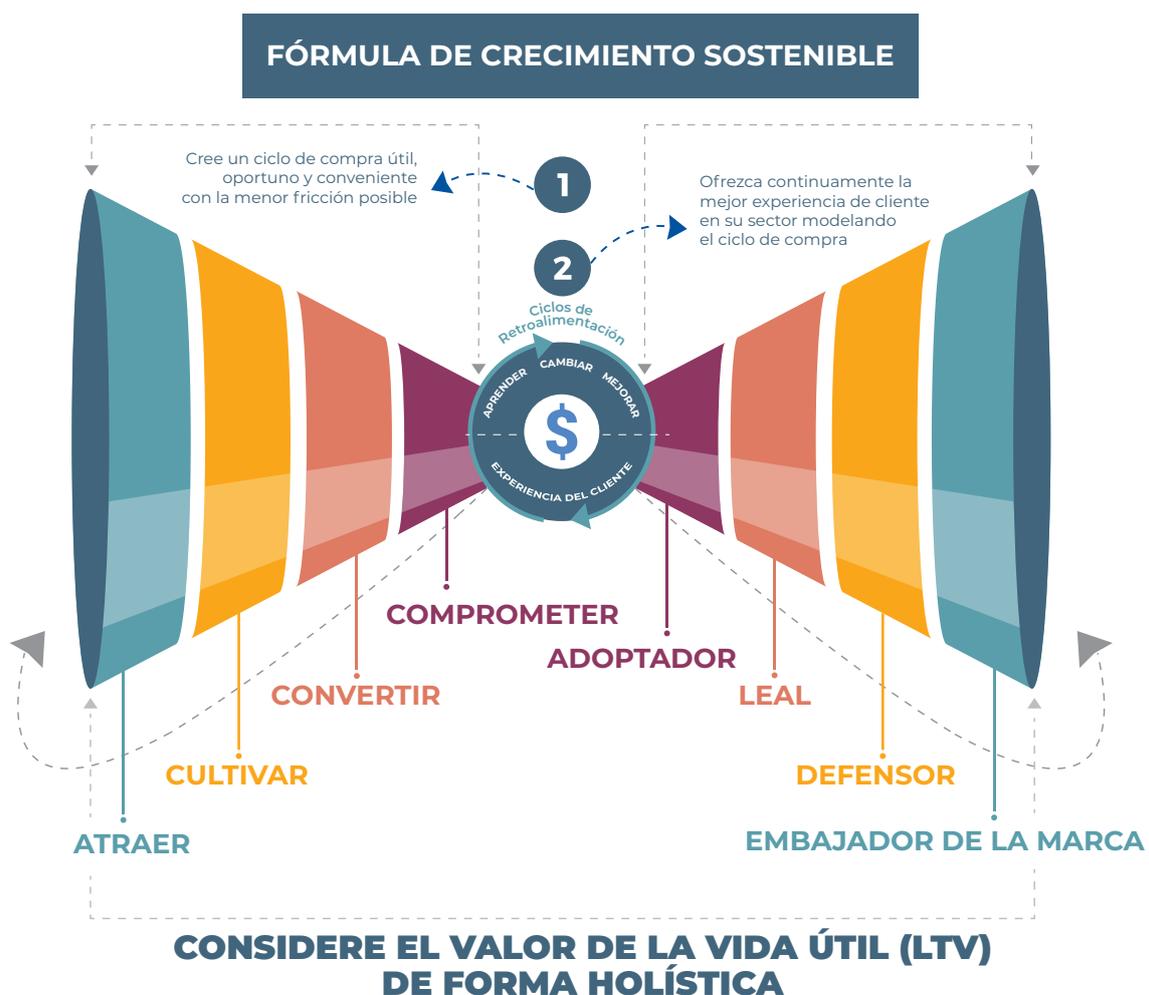
Compromiso: En esta fase, los miembros sienten que pertenecen a la OE. Participan en actividades y eventos, hacen aportaciones para construir las posiciones políticas de la OE, interactúan con el personal de la OE y los demás miembros y compran servicios adicionales como cursos de formación, etc.

Renovación: Es el momento en el que un miembro paga otro año más de afiliación. Se trata de un compromiso del miembro con la OE por un período adicional y, por tanto, puede considerarse el voto de confianza más importante que un miembro puede dar a una OE. La renovación de las suscripciones es un momento delicado para las OE, ya que corren el riesgo de perder miembros o tener dificultades para cobrar cuotas.

Readmisión: Se da cuando un antiguo miembro (cuya afiliación había caducado) decide volver a unirse a la OE.

Existen otros tipos de ciclos de afiliación. Hacen hincapié en aspectos particulares de la relación entre la organización y los miembros.

- Algunos proponen un ciclo de afiliación en 5 etapas⁵: adquisición, integración, compromiso, retención y reactivación. Destaca la necesidad de centrarse en la integración (onboarding) de los nuevos miembros como clave del éxito a largo plazo.
- El ciclo de afiliación también puede describirse como un embudo de ventas de pajarita⁶ que, en lugar de centrarse en la adquisición de clientes (o la «venta»), incluye la optimización de la retención de clientes. Derivado de la práctica del marketing, este ciclo pone de manifiesto la necesidad de recopilar y analizar datos sobre los comportamientos y las preferencias de los miembros para que la organización convierta a los miembros potenciales en miembros satisfechos, luego en miembros fieles y luego en embajadores de la marca, a largo plazo.



5 Puede encontrar más información aquí: <https://www.themembershipguys.com/5-key-stages-member-lifecycle/>

6 Puede encontrar más información aquí: <https://beintheknow.co/bow-tie-funnel/>

Cada organización puede adoptar el ciclo de afiliación que más se adecúe para describir su relación con los miembros. Cualquier ciclo de afiliación deberá estar en sintonía con el modelo de negocio de la organización y ofrecer respuestas a las «perturbaciones del mercado» a las que pueda enfrentarse la OE en su propio país. Por ejemplo, los profesionales tienden a estar más informados y a estar más conectados hoy en día que en las generaciones anteriores; esto puede afectar a la percepción que tienen de una OE [descubrimiento] o a la forma en que esperan comunicarse con una OE [compromiso]. Otras «perturbaciones del mercado» importantes son la innovación tecnológica, las nuevas formas de competencia en el negocio de la representación o la prestación de servicios, los cambios normativos o los nuevos canales de distribución con el auge de las redes sociales y la economía de red.

1.4 Resumen de la estructura de este manual

Este manual se desarrolla en ocho capítulos que siguen a esta introducción (Capítulo 1) y su contenido se apoya en un amplio anexo en el que podrá consultar una serie de detalles adicionales, gráficos y ejemplos. Comenzamos a profundizar en la afiliación considerando las cuestiones estratégicas globales que incluyen las razones por las que una empresa toma la decisión de afiliarse a una OE en el Capítulo 2, antes de pasar a profundizar en el valor real de la afiliación en el Capítulo 3, donde exploramos las razones habituales por las que un posible miembro se afilia y lo que la OE puede hacer para que la perspectiva de afiliación sea atractiva y relevante para su público objetivo.

En el Capítulo 4 se describe la importante cuestión de la cuota de afiliación. Este capítulo trata de los diferentes modelos de cuotas de afiliación de la OE que prevalecen y de cómo pueden aplicarse de forma justa y transparente. En él se pone de manifiesto la dificultad de entender esta cuestión desde el principio, ya que se trata de un ámbito en el que el cambio es notoriamente difícil de aplicar a lo largo del tiempo.

Los tres capítulos siguientes nos llevan a través del ciclo tradicional de afiliación, donde se incluye la captación de nuevos miembros, en el Capítulo 5; la forma en que las OE pueden retener mejor a los miembros para crear relaciones de por vida, en el Capítulo 6; y la base para mantener relaciones exitosas con todos los miembros, en el Capítulo 7, que se aborda en el contexto del compromiso de los miembros.

El Capítulo 8 se adentra en las OE para repasar los factores clave de la afiliación, como el papel del Consejo, el papel del director ejecutivo y del equipo de afiliación, y el creciente uso de la tecnología y las herramientas de CRM para profesionalizar las mejores prácticas en las relaciones con los afiliados. Nuestro manual finaliza en el Capítulo 9 con una conclusión que recoge las mejores orientaciones para desarrollar una estrategia de afiliación exitosa.

CAPÍTULO 2

Miembros de una Organización Empresarial: ¿Qué? ¿Quién?



Miembros de una Organización Empresarial: ¿Qué? ¿Quién?

Introducción

Hay muchos tipos diferentes de organizaciones empresariales, y dentro de estas organizaciones hay diferentes categorías de afiliación. El tipo de miembro se define por la relación formal que la empresa o asociación tiene con la OE como consecuencia directa de ser miembro. En este capítulo destacamos:

- **Las diferentes categorías que definen los tipos habituales de afiliación.**
- **Cómo puede definirse la afiliación en función del momento del pago de la cuota.**
- **Quién puede ser miembro de una OE.**
- **Diferentes tipos de afiliación, desde el libre derecho de afiliación hasta el régimen obligatorio.**

2.1 Definición de miembros: Diferencia entre miembros directos e indirectos

Dicho de manera simple, una empresa puede ser miembro directo de una OE nacional intersectorial. O bien, puede ser miembro directo de una organización empresarial sectorial o territorial que, a su vez, puede ser miembro de una confederación de nivel superior. Por lo general, las empresas se afilian a la OE más relevante a la hora de representar sus intereses empresariales y que les ofrezca el mejor valor por su cuota de afiliación. En algunos casos las empresas más grandes pueden optar por ser miembros de una asociación sectorial además de una confederación y tener así una doble afiliación. Echemos un vistazo más de cerca a la composición de la afiliación de las OE nacionales intersectoriales. Esto se debe en gran medida al sistema de representación de las organizaciones empresariales.

Como se indica a continuación, existen cuatro sistemas distintos:

(i) Sistema vertical totalmente integrado

Una organización nacional intersectorial (a menudo llamada organización APEX o cúpula) es una confederación compuesta por organizaciones empresariales sectoriales y territoriales. No existe una afiliación directa de las empresas individuales a la confederación. En un sistema de este tipo suele haber muy poca competencia entre las OE a nivel nacional y sectorial o territorial. Cada organización tiene un segmento de mercado definido y la fuerza representativa y financiera de la organización nacional intersectorial proviene de las organizaciones de nivel inferior que la componen.

Dentro de este sistema, los diferentes niveles de afiliación están claramente articulados y delimitados. Este es el caso de la mayoría de los sistemas latinoamericanos y europeos.

Históricamente, este es el modo en que se formaban las organizaciones de empleadores. Hacia finales del siglo XIX, se crearon por primera vez las OE a nivel local, como asociaciones de propietarios individuales, que se enfrentaban a retos comunes, por ejemplo, el cambio de actitudes con gobiernos más intervencionistas que creaban nuevas políticas fiscales y comerciales, además de un movimiento laboral emergente que reclamaba una nueva legislación y regulación laboral. Al principio, los empleadores formaron alianzas dentro de una localidad (ciudades industriales), que, con el tiempo, se convirtieron en una mayor coordinación de los empleadores en su sector industrial a través de sus asociaciones sectoriales. En su momento, esto condujo a la formación de confederaciones que reunieron a todos los sectores bajo un mismo frente, para representar a la industria con una voz fuerte y unificada a la hora de tratar con el Gobierno y los sindicatos.

Hoy podemos identificar ejemplos de cómo los niveles de las organizaciones de empleadores siguen las estructuras de decisión política y económica. Por ejemplo:

- OE a nivel subregional (por ejemplo, la FOPAO para África Occidental⁷);
- a nivel regional (por ejemplo, Business Europe⁸);
- a nivel mundial (OIE⁹).

Ejemplo de un modelo totalmente integrado

Una empresa de tamaño medio que opere en el sector de la automoción en la provincia de Verona, Italia, estará probablemente afiliada a la organización provincial de la provincia de Verona o a la organización sectorial de la automoción. Es poco probable que esta empresa sea miembro directo de Confindustria - la OE intersectorial nacional de Italia - .¹⁰Sin embargo, como la empresa está afiliada a una organización sectorial o territorial que a su vez está afiliada a Confindustria, esta empresa de automoción de tamaño medio es indirectamente miembro de Confindustria.

(ii) Sistema integrado verticalmente

En este modelo, la organización nacional intersectorial es una confederación compuesta por organizaciones empresariales sectoriales y territoriales, y, además, un número limitado de grandes empresas eligen y pueden ser miembros directos de la confederación. La evolución histórica local explica la aparición de este modelo.

Esta estructura surgió en algunos países cuando grandes empresas decidieron que no podían influir lo suficiente en la dirección política de la confederación a través de la pertenencia a su asociación sectorial o territorial. Por lo tanto, pidieron unirse a la confederación directamente como miembros y la confederación aceptó, porque, incluso sin la cuota adicional de afiliación, que, por supuesto, sigue siendo valiosa, el beneficio de tener directores ejecutivos de empresas de alto perfil y presidentes de consejos de administración participando activamente en el trabajo de la confederación mejoraba su imagen y ampliaba su influencia. Una participación activa y la presencia de las grandes empresas en los trabajos de la confederación pueden contribuir asimismo a la cohesión de las decisiones adoptadas en nombre de la comunidad empresarial.

7 <https://fopao.pepsup.com/>

8 <https://www.bussinesseurope.eu/>

9 <https://www.ioe-emp.org/>

10 <https://www.confindustria.it/home>

De este modo, evita la tentación de que el Gobierno se dirija directamente a una corporación y pase por alto a la confederación como representante oficial de la voz empresarial colectiva.

En general, cuando existe este modelo, la confederación limita el número de sus miembros directos para no convertirse en un competidor de las organizaciones sectoriales o territoriales.

Este es el caso de VNO NL, en los Países Bajos¹¹; la CGECI, en Costa de Marfil¹²; y la Unión Industrial, en Argentina.¹³

Ejemplo de un modelo integrado verticalmente

Una empresa muy grande que opere en el sector de la construcción en la región de Groningen, en los Países Bajos, estará probablemente afiliada a la organización territorial VNO-NCW Noord, o a la asociación del sector de la construcción y también directamente a las organizaciones intersectoriales nacionales. Lo más probable es que la empresa tenga tres afiliaciones.

Caso: IBEC, Confederación Irlandesa de Empresarios y Empleadores.

La Confederación Irlandesa de Empresarios y Empleadores (IBEC)¹⁴ se fundó en 1993, cuando la entonces Federación de Empleadores Irlandeses (FIE), la principal organización patronal irlandesa en ese momento, se fusionó con la Confederación de la Industria Irlandesa (CII), la principal confederación de asociaciones empresariales. En un principio, una empresa podía decidir ser miembro tanto de la IBEC como de la organización APEX y, además, de la asociación empresarial correspondiente a su sector y, al hacerlo, pagaba dos cuotas; sin embargo, con el tiempo, la organización unificó el pago de las cuotas y ahora la organización ha pasado de basarse en un modelo integrado verticalmente a uno totalmente integrado.

Así, por ejemplo, una gran empresa de fabricación de alimentos paga una cuota global de afiliación y por ello es miembro de IBEC, la organización APEX, y dentro de IBEC también es miembro de FDI - Food and Drink Ireland, que es la principal asociación comercial de la industria de alimentos y bebidas en Irlanda, y representa a más de 150 fabricantes y proveedores de alimentos, bebidas y productos no alimentarios.

11 <https://www.vno-ncw.nl>

12 <https://cgeci.com/>

13 <https://www.uia.org.ar/>

14 <https://www.ibec.ie/>

(iii) Sistema mixto

En este modelo, la organización nacional intersectorial es una confederación compuesta por una serie de OE sectoriales y territoriales y, además, por miembros individuales de las empresas, por lo que cualquier empresa individual puede unirse directamente a la confederación si así lo desea. La confederación intenta activamente captar miembros directos.

En un sistema de este tipo, no existe una integración vertical; la actividad de representación de las empresas tiende a estar menos organizada y varias organizaciones compiten por los mismos miembros y, además, las organizaciones sectoriales compiten por los miembros con las organizaciones intersectoriales territoriales y nacionales.

Ejemplo de sistema mixto

En un sistema mixto, una gran empresa que produce componentes electrónicos en Kenia podría estar afiliada a la asociación sectorial o a la organización intersectorial nacional (la Federación de Empleadores de Kenia, FKE)¹⁵ o a ambas.

(iv) Sistema competitivo

Completamos el análisis citando también el sistema en el que las empresas no solo tienen la opción de ser miembros a diferentes niveles, sino también la de elegir entre diferentes organizaciones. Esto se debe a que la representación de los empleadores en estos países es un sistema de representación múltiple, en lugar de un sistema de representación único.

Este sistema competitivo está presente en más o menos la mitad de los países del mundo: en ellos, los empleadores eligen estar representados por varias organizaciones. A veces, las diferencias radican en la gama de actividades (por ejemplo, algunas organizaciones se ocupan de cuestiones laborales, mientras que otras se centran principalmente en asuntos económicos); en el tamaño de los miembros a los que se dirigen (especialmente en Europa, a menudo existen organizaciones APEX específicas solo para Pymes, que son independientes de las principales organizaciones patronales); o en la libertad de acción y la independencia (este es a menudo el caso entre las cámaras de comercio e industria que están parcialmente controladas por el Estado y las OE independientes).

15 <https://www.fke-kenya.org/>

Ejemplo de sistema competitivo

Una empresa mediana que produce frigoríficos puede estar afiliada a una de las diversas confederaciones u organizaciones sectoriales o territoriales.

Este es el caso de la Federación de Empleadores de Pakistán¹⁶ y de las diversas organizaciones empresariales intersectoriales nacionales de Bielorrusia

La estructura de estos cuatro distintos sistemas de afiliación pone de manifiesto cómo muchas OE operan en entornos competitivos cuando se trata de captar nuevos miembros. Los sistemas también explican el fenómeno común de que una empresa tenga doble o triple afiliación.

¿Podemos cambiar el sistema de representación?

El sistema a través del cual las organizaciones empresariales representan a sus miembros está arraigado en el contexto histórico de las relaciones industriales nacionales; para algunos países, especialmente los de Europa Occidental y América Latina, con un sistema de relaciones industriales de larga duración, el sistema suele ser de integración vertical o totalmente vertical.

En los países en los que el sistema de relaciones laborales tiene menos tiempo, el panorama de la representación empresarial suele estar más fragmentado y pueden existir confederaciones que compiten entre sí y un menor nivel de integración entre las organizaciones sectoriales y territoriales y las intersectoriales nacionales.

Pasar de un sistema nacional a otro es un proceso raro y complejo.

En los sistemas integrados verticalmente ya establecidos, las organizaciones intersectoriales nacionales se encuentran a menudo en una posición de casi monopolio, ya que el Gobierno, ya sea por ley, mediante reglamento o simplemente por razones históricas, reconoce a la confederación establecida como la parte interesada representativa de las empresas para ejercer presión y para el diálogo social nacional. Aunque puede haber un diálogo nacional con algunas asociaciones sectoriales sobre cuestiones específicas, en su mayor parte se reconoce la posición de la confederación predominante y es raro que surja alguna nueva organización que desafíe su posición.

En los sistemas emergentes, se necesita mucho tiempo, y a menudo mucho trabajo, para que se forme una confederación nacional intersectorial que reúna a diferentes organizaciones territoriales y sectoriales bajo un mismo techo y sea reconocida como la organización líder a nivel nacional.

16 <https://efp.org.pk/>

No existe una regla imperativa, pero, en los sistemas competitivos, la voz de las empresas suele estar más fragmentada que en los sistemas integrados verticalmente. Con varias asociaciones empresariales que compiten entre sí, es muy difícil hablar en nombre del sector privado con una voz fuerte e influyente, a menos que se creen plataformas especiales de colaboración. Al mismo tiempo, como contrapartida a esta consideración, un cierto nivel de competencia entre las OE podría desencadenar la innovación, estimular la mejora de la calidad y la relevancia de los servicios, y evitar la excesiva burocratización de organizaciones ya maduras.¹⁷

Cualquiera que sea el sistema, la mayoría de las OE nacionales intersectoriales llegan a ser ampliamente representativas gracias a la afiliación de organizaciones sectoriales y territoriales y, si esto es posible, por la adhesión de grandes empresas y marcas.

Cuando las organizaciones sectoriales o territoriales se afilian a una OE nacional, aportan una «dote» de miembros indirectos que representan una parte del PIB del país y del empleo nacional. Por eso es tan importante que las OE intersectoriales nacionales identifiquen a aquellas OE sectoriales y territoriales cuya afiliación añadiría legitimidad y representatividad, y traten de convencerlas para que se unan. Cuando las empresas muy grandes se afilian, también aportan importantes beneficios a la OE, como la cuota de afiliación, el prestigio de tenerlas como miembros y los conocimientos y la experiencia de sus altos directivos. Todos estos beneficios pueden ser tremendamente útiles para las OE.

En algunos países, con sectores económicos muy fuertes y dominantes, las organizaciones sectoriales pueden tener muchos más recursos, influencia y poder que las organizaciones intersectoriales nacionales. Esto es evidente, pero es importante encontrar la manera de conectar con esas poderosas organizaciones empresariales sectoriales y poder ofrecerles servicios de valor agregado para convencer a sus dirigentes de las ventajas de unirse a la OE intersectorial nacional.

Conclusión: Miembros directos frente a indirectos

Al referirnos a los miembros y a la afiliación, entendemos que, en función de la audiencia, esto puede significar algo diferente, y, por lo tanto, será útil aclararlo.

Distinguimos entre:

- Un miembro directo, que es una empresa que paga su cuota de afiliación a una asociación que puede ser sectorial, territorial o una confederación nacional. La empresa tiene derecho a acceder a todos los servicios para miembros directos de cada asociación a la que paga. La empresa puede decidir ser miembro directo de más de una asociación.
- Un miembro directo de una confederación puede ser una asociación sectorial o territorial que pagan una cuota para ser miembro directo de esa confederación. El miembro directo en este caso es la asociación.
- Un miembro indirecto: como miembro directo de una asociación sectorial o territorial, la empresa individual se convierte en miembro indirecto de la OE representativa de nivel superior a la que pertenece su asociación sectorial o territorial. A menudo no está claro si la empresa obtiene algún beneficio como resultado de esa afiliación indirecta.

Para la confederación, la afiliación incluye tanto a sus miembros directos (las propias asociaciones) como a los miembros indirectos. En muchos casos, las confederaciones omiten el recuento de sus miembros indirectos y, con frecuencia, el vínculo entre la confederación y los miembros indirectos es muy débil, ya que a menudo las confederaciones no tienen ni siquiera los datos de contacto de los miembros indirectos.

Sin embargo, en todas las declaraciones públicas o en el material promocional, una OE debe contar y hacer referencia al total de miembros, tanto directos como indirectos, para explicar el alcance de su base de miembros. Esta cifra es el reflejo actual de la fuerza de representación de las organizaciones.

2.2 La diferencia de la categoría de miembro en función del pago de la cuota

- **Miembro** significa un miembro de pago, que está al corriente de los pagos de las cuotas.

Ejemplo: La empresa A es miembro desde hace tiempo de la OE X, y ha pagado su cuota en enero de 2020, lo que cubre su afiliación hasta el 31 de diciembre de 2020. Durante 2020, la empresa A es, por tanto, un miembro totalmente legítimo, con sus cuotas al día, de la OE X.

- **Miembro en período de gracia o miembro con una afiliación caducada** es un miembro que ha pagado previamente, pero que ahora está en su período de gracia para pagar la nueva cuota de afiliación.

Ejemplo: La empresa B es miembro desde hace tiempo y ha pagado su cuota para 2019. B debería haber pagado su cuota para 2020 antes de finales de diciembre de 2019, pero ya estamos a finales de enero de 2020 y todavía no ha pagado. El período de gracia de 3 meses está en marcha y expirará el 31 de marzo de 2020. Para seguir siendo miembro, B tendrá que pagar su cuota de afiliación antes del 31 de marzo. De lo contrario, la empresa se convertirá en un miembro inactivo.

- **Miembro inactivo** es un miembro que no ha pagado a tiempo su renovación, pero que sigue conservando su afiliación el año siguiente al que pagó completamente.

Ejemplo: La empresa C es miembro desde hace tiempo, y ha pagado su cuota para 2019. En 2020, dejó transcurrir el período de gracia que tenía hasta finales de marzo de 2020 y aún no ha pagado. Ahora estamos en julio de 2020. Se considera que C es un miembro inactivo, pero tendrá que pagar pronto, incluidos sus atrasos, o perderá por completo el vínculo con la afiliación. En muchas organizaciones, el vínculo se pierde más rápidamente tras la expiración del período de gracia. En estas organizaciones, los miembros inactivos se consideran iguales a exmiembros.

- **Un exmiembro** es un miembro que no ha pagado durante más de un año.

Ejemplo: Después de haber pagado la totalidad de su afiliación en 2019, la empresa D no ha hecho ningún pago más, ni durante el período de gracia a principios de 2020, ni en el período siguiente, a lo largo de 2021. Estos miembros deben ser considerados como exmiembros, o como un miembro potencial, al igual que las empresas que nunca han sido miembros.

Sobre la encuesta de afiliación de la ACTEMP del CIFOIT¹⁸

Según nuestra investigación global, que ha tenido en cuenta datos de 64 OE nacionales intersectoriales en 4 continentes, por término medio, solo el 61 por ciento de los afiliados paga regularmente las cuotas.

También existen importantes diferencias regionales, con una media del 79 por ciento en América Latina, del 67 por ciento en Asia y que desciende al 56 por ciento en África y al 50 por ciento en Europa del Este y Asia Central.

Solo el 47 por ciento de las OE tienen una política clara para hacer frente a los miembros que no pagan sus cuotas.

Las OE parecen ser muy reacias a romper los lazos con los miembros que no han pagado y a menudo retrasan las decisiones de convertir a la empresa en un miembro caducado o exmiembro, incluso cuando ha transcurrido mucho tiempo desde su último pago. Esta reticencia está motivada en gran medida por el miedo a perder representatividad o a dar la impresión ante el Gobierno u otras partes interesadas de ser una organización que está perdiendo miembros, con las consiguientes consecuencias para la legitimidad y el poder. Dada la envergadura de este problema, algunas OE están poniendo en marcha estrategias que les permitan comprender plenamente por qué el miembro no ha pagado y actuar para mitigar el problema si esto es posible.

Ignorar el desgaste de los miembros es muy arriesgado para cualquier OE. Si no se buscan y entienden las razones de la falta de pago, la OE se arriesga a perder la oportunidad de abordar los problemas que hayan dado lugar a la decisión de abandonar.

En algunos casos, puede ser que la empresa se enfrente a un reto financiero muy real y, si es así, es aconsejable cierta flexibilidad. La organización está ahí para ayudar a esas empresas y no para «castigarlas» o evitar apoyarlas; pero una exención sin reglas daría claramente espacio a la posibilidad del free riding (beneficios sin contrapartida) para cualquier empresa, basándose en el principio de «¿por qué habría de pagar si puedo obtener los mismos beneficios y servicios gratis?» Esto también podría ejercer un impacto negativo en la credibilidad de la organización.

18 Ibídem, Capítulo Introducción

2.3 ¿Quién puede ser miembro?

La afiliación a una OE depende de lo establecido en sus estatutos. En la mayoría de los casos, la afiliación está abierta a todas las empresas del sector privado que operan en el país, incluidas las de titularidad extranjera.

Algunas organizaciones solo aceptan empresas del sector privado y otras son específicas de un sector, territorio o tamaño de empresa. Las OE más generalistas tienen una base de miembros más amplia, que incluye empresas privadas y estatales, sin ánimo de lucro, microempresas, autónomos, e incluso algunas OE incluyen empresas informales.

Como se ha apuntado en la sección anterior, en los países con un sistema totalmente integrado verticalmente, la organización nacional intersectorial no suele permitir que las empresas individuales se conviertan en miembros directos.

Las asociaciones sectoriales captan miembros del sector que pretenden representar y las organizaciones territoriales se centran en las empresas que operan en una zona geográfica determinada. Sin embargo, con la aparición de las nuevas tecnologías, algunos límites del sector se han difuminado. Algunas asociaciones sectoriales, que tradicionalmente solo se han centrado en las empresas que pertenecen estrictamente a su grupo industrial, pueden abrirse a aceptar como miembros a empresas vinculadas al sector. Pueden convertirse en una asociación sectorial muy amplia y, en esos casos, el enfoque específico de los temas sectoriales puede realizarse a través de grupos de interés subsectoriales dentro de la asociación sectorial. La asociación sectorial en estos casos puede constituirse en una mini APEX.

La misma cuestión se plantea si las asociaciones sectoriales se fusionan (tal vez para sobrevivir); en estos casos, la noción más específica del sector queda un poco difuminada. Por ejemplo, en Bélgica, las federaciones de la madera y del textil se fusionaron en una sola OE. Aunque los vínculos entre los dos sectores no son inmediatamente evidentes, en la práctica funcionan bien como una sola federación.

Miembros de empresas estatales

Algunas OE permiten que se afilien a ellas empresas estatales o con una importante participación pública. Esto es especialmente importante para las OE en los países en los que la exclusión de las empresas estatales significaría perder la representatividad sobre una parte importante de las actividades económicas. El aumento de la autonomía y la mayor orientación al mercado de las empresas del sector público hace que su afiliación sea un asunto más normal. En estos casos, se presta especial atención a que los representantes de las empresas públicas no ejerzan una influencia indebida en la dirección y la agenda de las estrategias de cabildeo. Si un representante de una empresa estatal tiene poder e influencia dentro de una OE y está menos inclinado a manifestarse contra una propuesta de política gubernamental que un representante de una

empresa privada, esto podría repercutir en la independencia de la OE y, en última instancia, en su capacidad para realizar su labor de cabildeo. Esto, a su vez, podría dañar la reputación de la OE y afectar su relación con los miembros del sector privado.

Una OE podría evitar que surgiera un posible conflicto de intereses como este estableciendo normas adecuadas en los estatutos de la organización. Por ejemplo, una empresa estatal podría ser admitida como miembro, pero su representante podría no tener derecho a un puesto en el Consejo de la OE o el representante de la empresa estatal podría tener solo un acceso limitado al trabajo de los comités de política o grupos de trabajo. Al exponer claramente las normas de actuación en los estatutos de la OE se consigue que el acuerdo sea abierto, transparente y comprendido por todos. De este modo, la OE puede beneficiarse de las cuotas de afiliación, además de ampliar su representatividad sin comprometer su independencia, mientras que la empresa estatal accede también a los servicios que desea. En algunos países, las empresas estatales no son totalmente autónomas y esta es una razón clave para restringir sus derechos como miembros.

Los empleadores también pueden ser cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro. Estos empleadores están a veces representados dentro de las OE nacionales intersectoriales y en varios países tienen organizaciones representativas separadas.¹⁹ Existe un debate abierto sobre las oportunidades y los retos de contar con cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro como miembros de las OE. Muchas OE especifican en sus estatutos que tales organizaciones no pueden afiliarse, debido al temor de que no compartan los valores fundamentales del sector privado. O puede tratarse de una preocupación por el hecho de que estén subvencionadas y, por tanto, tengan puntos de presión y retos diferentes a los de las empresas privadas. Algunas OE han creado una categoría especial de miembros para las organizaciones sin ánimo de lucro: pueden afiliarse y acceder a los servicios de las OE, pero no pueden formar parte del Consejo de la organización y, en algunos casos, no tienen derecho a voto en la Asamblea General.

Caso: La Federación de Empleadores de Kenia (FKE) y la Federación de Empleadores de Ceilán (EFC)

La Federación de Empleadores de Kenia (FKE) abre su afiliación a algunas categorías de organizaciones sin ánimo de lucro, como instituciones médicas y educativas e instituciones religiosas y benéficas. Pueden acceder a la amplia gama de servicios, pero no participan en el proceso de elaboración de políticas de la organización.

En Sri Lanka, las misiones diplomáticas y las ONG son admitidas como miembros de la Federación de Empleadores de Ceilán (EFC).²⁰ Como empleadores, algunas misiones diplomáticas y

19 EUROFOUND, Developments in social partner organisations – employer organisations, 2010

20 <https://employers.lk/>

ONG están interesadas en afiliarse a la EFC para tener acceso a sus servicios laborales, especialmente en caso de litigios. Sin embargo, no pueden participar en los grupos de políticas y no son admitidos en el órgano decisorio clave de la organización.

Las Pymes

Las OE sectoriales e intersectoriales no distinguen, en el principio de la afiliación, a las empresas según su tamaño. No obstante, las OE suelen construir una propuesta de valor y desarrollar parámetros para atraer a segmentos de mercado más específicos y eventualmente «desanimar» a otros.

Ejemplo

Una pequeña empresa productora de muebles de madera situada fuera de la región de la capital podría afiliarse a una asociación de Pymes, a una OE con sede en su provincia o a una organización sectorial. Pero la empresa no puede afiliarse directamente a la OE nacional intersectorial.

Cada empresa debe sentirse libre de «jugar» en cualquier liga, pero tendrá una mayor propensión a unirse a la «liga» que tenga más posibilidades de tener éxito.

Para las organizaciones nacionales e intersectoriales, a menudo es más fácil y más rentable intentar captar como miembros a las grandes empresas. Esto puede ser justificado por las OE con el argumento de que este grupo constituyente es estratégicamente el más significativo para la economía. No obstante, para ser la OE más representativa, es importante contar con una base lo más amplia posible, tanto en términos de tamaño de los miembros como de alcance geográfico.

Las Pymes constituyen la mayoría de las empresas en todo el mundo y contribuyen de forma importante a la creación de empleo y al desarrollo económico mundial. Representan alrededor del 90 por ciento de las empresas y más del 50 por ciento del empleo en todo el mundo. Las Pymes formales aportan hasta el 40 por ciento de la renta nacional (PIB) en las economías emergentes.²¹ Si una OE intersectorial no representa a las Pymes puede llegar a ser conocida como representante de las «grandes empresas» y no necesariamente como representante de toda la comunidad empresarial. Al mismo tiempo, no es fácil para las OE nacionales e intersectoriales ofrecer una propuesta de valor creíble y sostenible para las Pymes, e incluso más difícil ofrecer una propuesta significativa a las microempresas. Las pequeñas empresas suelen ser los miembros más exigentes y los que pagan las cuotas más bajas.

21 Banco Mundial, 2020

En algunos países existen asociaciones empresariales especializadas que agrupan a las microempresas y a las Pymes; suelen ser organizaciones orientadas a los servicios con multitud de oficinas locales, ya que la proximidad suele ser muy valorada por las micro y pequeñas empresas. Aunque las Pymes no son una comunidad uniforme, es importante que estas asociaciones empresariales identifiquen cuestiones comunes de especial relevancia para las Pymes, como la fiscalidad, la formación en materia de gestión y el apoyo a la contratación.

Nuestra investigación ha encontrado muy pocos ejemplos de OE intersectoriales nacionales que hayan conseguido ampliar su número de miembros y desarrollar una propuesta de valor relevante para las pequeñas empresas y las microempresas. En la práctica, parece que puede ser especialmente difícil encontrar la fórmula para lograr el equilibrio entre la capacidad de prestar servicios sostenibles y la capacidad de obtener ingresos suficientes (a través de las cuotas de afiliación o de los servicios de pago) de las miPymes.

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT ha puesto en marcha recientemente, en Nepal, el programa ENCOMPASS, destinado a crear un conjunto de servicios dirigidos específicamente a las microempresas, con el objetivo de acercarse a este importante segmento de la economía.

La Federación de Empleadores de Ceilán (EFC) lanzó una campaña en 2005 para atraer a las micro y pequeñas empresas (con menos de 15 empleados) con una cuota reducida de unos 250 dólares estadounidenses al año. Se inscribieron alrededor de 25 empresas y, por lo tanto, la EFC, a través de la participación en grupos de trabajo seleccionados de algunas microempresas, pudo tener una visión de las cargas reglamentarias más difíciles para las microempresas del país. Sin embargo, en términos numéricos, la campaña no ha tenido demasiado éxito y, tras quince años, el número de micro y pequeñas empresas de la EFC solo ha crecido de forma muy moderada.

Caso: Confederación Nacional del Artesanado y la Pequeña y Mediana Empresa (CNA)

Fundada en 1946, la CNA, Confederación Nacional del Artesanado y la Pequeña y Mediana Empresa²², cuenta con más de 621 000 miembros, que dan empleo a más de 1,2 millones de personas. La CNA representa a los artesanos, empresarios, profesionales, autónomos y pequeñas y microempresas de los sectores del turismo, los servicios y la industria. El amplio alcance de la industria artesanal, tanto en las grandes ciudades como en los pequeños municipios, se refleja en la amplia presencia de la CNA: más de 8 500 trabajadores y 110 oficinas (19 regionales y 96 locales). Uno de los elementos clave de la propuesta de valor de la CNA es la proximidad de las oficinas locales a los miembros, lo que garantiza servicios, asesoramiento e información con credibilidad y profesionalidad, y con un buen conocimiento del contexto local en el que trabajan los miembros.

Cuando existen asociaciones de Pymes, es muy importante que las OE nacionales intersectoriales diseñen una propuesta de valor atractiva y convengan a esas asociaciones empresariales para que se unan. Proporcionar a las Pymes una plataforma para expresar sus preocupaciones en el seno de la OE nacional e intersectorial, así como contar con representantes en el Consejo y en los comités pertinentes, son todas ellas herramientas positivas de captación, siendo la consiguiente base de miembros de las Pymes crucial para apoyar la representatividad de la OE.

Empresas informales

Por lo general, las empresas informales no son aceptadas como miembros de las OE. No obstante, como el tamaño de la economía informal es enorme en muchos países en desarrollo y emergentes, las asociaciones empresariales intermediarias, como las OE, son consideradas por los responsables políticos y las agencias de desarrollo como canales potencialmente eficaces para llegar a las empresas informales y apoyarlas en los procesos de formalización. Recientemente, algunas OE, impulsadas principalmente por proyectos de cooperación técnica o proyectos gubernamentales especiales, han creado alianzas con asociaciones empresariales que atienden las necesidades de los empresarios informales. El objetivo de estos proyectos es, en general, dar espacio y voz a los empresarios informales y debatir las opciones políticas, que podrían facilitar la transición a la formalidad.

Caso: Asociación de Empleadores de Ghana

La GEA²³ desempeña en Ghana un papel destacado y pionero en la organización de los operadores informales, y ha ayudado especialmente a las empresas pequeñas e informales en el contexto de su miembro afiliado, el Consejo de Asociaciones de Empresas Indígenas (CIBA). La CIBA es un organismo que agrupa a quince (15) asociaciones empresariales de empresarios informales, entre los que incluyen peluqueros, modistas, operarios de garajes, hosteleros autóctonos, técnicos de refrigeración y albañiles, entre otros.²⁴

Caso: Apoyo de las organizaciones de empleadores a la asociación y auto representación de las pequeñas empresas informales en el Perú

La informalidad laboral y empresarial en Perú constituye una importante parte de todos los negocios. Una parte fundamental del problema es la falta de condiciones adecuadas para un desarrollo empresarial sostenible, debido a un entorno general que no es propicio para los negocios. La falta de infraestructuras, el elevado coste del acceso al crédito, las deficiencias en la prestación de servicios públicos esenciales y las carencias de cualificación de la mano de obra son algunos de los factores que dificultan la reducción de la informalidad económica en Perú. Otra cuestión importante es la escasa diversificación productiva y la concentración de la producción y la exportación en las materias primas, en particular los minerales y los alimentos.

23 <https://ghanaemployers.com.gh/>

24 Para más información, consulte https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_765908/lang--en/index.htm

En los últimos años, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP)²⁵ ha comenzado a ayudar a las organizaciones de pequeños empresarios a avanzar hacia la formalización y, a su vez, a apoyar el proceso de formalización de sus propios miembros. El propósito es dar mayor legitimidad a la representación de los empresarios de este sector ante las autoridades públicas y las instituciones privadas nacionales e internacionales.

Los principales componentes de esta estrategia de formalización fueron:

- a) La creación de una **asociación empresarial formal**, denominada Asociación de Gremios de la Pequeña Empresa del Perú, integrada por las organizaciones de Pymes anteriormente mencionadas, apoyando el proceso de formalización de sus afiliados.
- b) El diseño de una **agenda de desarrollo institucional**, con el fin de incrementar la afiliación y representación de las Pymes peruanas.
- c) La creación de una **página web** para difundir la agenda de desarrollo, proporcionar información sobre los servicios a las empresas y aumentar la visibilidad de la asociación para atraer a más organizaciones miembros potenciales.

Trabajo autónomo

La representación de los autónomos en su papel de empleadores no es habitual. Al encontrarse entre la categoría de empleadores y la de empleados, los autónomos tienen poca cabida en el sistema tradicional de representación de los intereses corporativos, a través del cual los intereses de los empleadores están representados en las OE, y los de los empleados en los sindicatos. Para las OE es difícil atender y servir a los intereses de las microempresas. Los sindicatos de muchos países incluso se han resistido a la aparición del trabajo autónomo, temiendo que estos y otros acuerdos flexibles socaven no solo las condiciones de trabajo seguras, sino también la solidaridad sindical.²⁶

En la práctica, la posibilidad de que los profesionales que trabajan de forma independiente, como los contables, los abogados, los procuradores y los arquitectos, se conviertan en miembros de una OE es variable. En algunos países, este tipo de profesiones está excluido; en otros, pueden afiliarse si la profesión se realiza bajo la forma de una empresa legal; en otros países se permite la afiliación de personas físicas que operan dentro de su profesión como empresa (o comerciante individual).

25 <https://www.confiep.org.pe/>

26 G. Jansen, Solo self-employment and membership of interest organizations in the Netherlands: Economic, social, and political determinants, 2017

No obstante, las OE dirigidas a las Pymes y las empresas artesanas aceptan a veces a trabajadores por cuenta propia y muchas OE se plantean actualmente abrir la posibilidad de que los trabajadores por cuenta propia se afilien a su organización. El aumento del número de trabajadores por cuenta propia es una oportunidad de mercado atractiva para algunas OE, así como la necesidad de que estos dispongan de una plataforma para la representación colectiva de sus intereses.²⁷

Caso: OE para auto empleados

La Confederación Helénica de Profesionales, Artesanos y Comerciantes, la Federación Nacional de Comerciantes y Restauradores, y la Asociación Rumana de Empresarios de la Construcción son ejemplos de OE que aceptan a los trabajadores por cuenta propia como miembros.

En España, en 2004 se creó una organización específica, la Confederación Española de Autónomos (CEAT), dentro de CEPYME, la principal asociación de Pymes.

2.4 Afiliación gratuita frente a afiliación obligatoria y variantes

En algunos países la afiliación a la OE reconocida por el Gobierno es obligatoria. Es bastante común en Oriente Medio, y, a pesar de que es menos común en otros lugares, ejemplos de este tipo de acuerdo obligatorio se dan en todo el mundo. En estos países, las OE se conocen a menudo como Cámaras de Comercio e Industria (CCI). En varios países, donde existe una libertad de asociación, existe la afiliación obligatoria a la cámara de comercio. Dichas cámaras varían en su función y en algunos casos se puede afirmar que son una organización de empleadores.

Aunque, a primera vista, la afiliación obligatoria puede parecer una estrategia atractiva, ya que garantiza una fuente de ingresos para las OE, este acuerdo también puede plantear serios problemas.

La afiliación obligatoria es considerada a menudo por las empresas como un impuesto adicional; cuando la afiliación es obligatoria, la OE es considerada (y en algunos casos lo es) una entidad paraestatal que extiende las funciones ministeriales. En dichas situaciones, las OE pierden a menudo su función y su valor principal, que es la capacidad de expresar adecuadamente los intereses empresariales y de influir y, eventualmente, criticar a los responsables políticos en interés del sector privado.

27 Comisión Europea, Don't Gig up. State of the Art Report, 2019

Caso: El pago de la afiliación obligatoria en Vanuatu

La VCCI²⁸ obtiene en Vanuatu el 70 por ciento de sus ingresos de un acuerdo de afiliación de tipo obligatorio por el que las empresas deben pagar una cuota de licencia al Gobierno para poder comerciar. El Gobierno paga el 10 por ciento de esta cantidad a la VCCI en concepto de cuota de afiliación a la empresa. Como resultado, la mayor parte de lo que la VCCI hace por sus miembros no conlleva un cargo adicional.

En los países con afiliación obligatoria, el Gobierno puede revocar dicho privilegio a su discreción. Si esto ocurre (y así ha sucedido recientemente), o bien la EO es capaz de demostrar su valor a las empresas afiliadas, o simplemente corre el riesgo de desaparecer. En esas circunstancias, las OE pueden verse obligadas a realizar complejos procesos de reestructuración.

Caso: De la afiliación obligatoria a la afiliación voluntaria en Eslovenia

En mayo de 2006, el parlamento esloveno aprobó una nueva Ley de Cámaras de Comercio e Industria. Según la nueva ley, la afiliación a la Cámara de Comercio e Industria de Eslovenia, que había sido obligatoria, pasó a ser voluntaria.

La Cámara tardó unos años en diseñar una propuesta de valor creíble y en construir una estructura más ágil que se ajustara a las necesidades de los miembros.

La cámara cuenta actualmente con 7 000 empresas afiliadas de todos los tamaños y de todas las regiones, y reúne bajo sus 24 asociaciones gremiales a todos los sectores de la economía eslovena. Es una organización empresarial independiente, no gubernamental y sin ánimo de lucro, que representa los intereses de sus miembros, y es la asociación empresarial más influyente de Eslovenia.²⁹

Además de esta consideración práctica, los mandantes tripartitos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han establecido dos requisitos para las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores: el Convenio n.º 87 (1948) sobre la Libertad Sindical estipula que la afiliación a cada una de estas organizaciones debe ser voluntaria y que cada una debe poder actuar de forma independiente, sujeta únicamente a los estatutos de la organización y a la legislación general del país.³⁰

28 <https://vcci.vu/>

29 Para más información, consulte <https://www.eurofound.europa.eu/>

30 Para más información sobre los debates de la Comisión de Aplicación de Normas (CAN) de la OIT sobre la libertad de

Afiliación gratuita, pero apoyada o fomentada por el Estado

En otros países, la afiliación a una OE no es obligatoria, pero se convierte en obligatoria de hecho por razones prácticas, ya que la OE ha recibido la autoridad exclusiva del Estado para prestar determinados servicios. Es el caso de los certificados de origen o las licencias de importación, por ejemplo, que necesitan las empresas de determinados sectores. En estas situaciones, las empresas no se afilian a la OE porque crean en el valor de formar parte de una OE (tener una voz colectiva de los empleadores o el acceso a una cartera de servicios relevantes). Se afilian para acceder a un documento indispensable para su negocio. Al igual que los sistemas totalmente obligatorios, este enfoque plantea riesgos similares para la OE. En cualquier momento, si el Gobierno decide revocar esta ventaja invitando a los competidores a entrar en el mercado para prestar los mismos servicios o uno similar, la OE se verá obligada a reorganizar su propuesta de valor para asegurarse una nueva fuente de ingresos y garantizar su supervivencia futura.

Algunas OE obtienen una parte de los impuestos de la seguridad social, recaudados a través del sistema de seguridad social. En esta situación, las OE son organizaciones relativamente ricas que tienen acceso a fondos sin necesidad de cobrar las cuotas de afiliación. Al mismo tiempo, estas organizaciones suelen ser percibidas como «otro recaudador de impuestos», en lugar de una organización que representa los intereses de las empresas y que añade valor para los miembros de las mismas.

Caso: Consejo Nacional de Empleadores, Togo (CNP Togo)

En Togo, la Confederación Nacional de Empleadores, CNP³¹ celebró en enero de 2012 un acuerdo con la Oficina Nacional de la Seguridad Social a través del cual se recaudan las cuotas de los afiliados de las empresas del sector privado.

En virtud de este acuerdo, todas las empresas del sector privado de Togo deben abonar al Conseil National du Patronat una cotización del 0,5 por ciento de la masa salarial declarada a la Caja Nacional de la Seguridad Social (CNSS), que representa la cuota de afiliación a la CNP.

En este caso se argumenta que un pago genérico como este se justifica por el hecho de que las acciones realizadas por las OE, como actividades de influencia y promoción de un mejor entorno empresarial, son beneficiosas para todas las empresas del sector privado.

En otro orden de cosas, en varios países, las OE, legítimamente, tratan de encontrar formas sutiles de proteger ciertos monopolios en sus áreas clave de especialización. Esos monopolios pueden acabar siendo una parte importante de la propuesta de valor de las OE. Por ejemplo, el derecho a celebrar un convenio colectivo, o a formar parte de los tribunales laborales, o la conciliación obligatoria a través de sus OE.

31 <https://www.cnp-togo.org/>

Más recientemente, este cuasi monopolio de tener el derecho a celebrar convenios colectivos se ha convertido en una característica negativa para algunas empresas que no desean formar parte de los convenios colectivos ni estar obligadas por ellos. En respuesta a este reto, varias OE han creado una categoría especial de afiliación para cualquier miembro que no quiera estar vinculado por el convenio colectivo firmado por la OE con las respectivas organizaciones de trabajadores.

Caso: Organizaciones empresariales en Alemania, OT-Status

En Alemania, la BDA³² es la principal confederación patronal del sector privado. La propia BDA no forma parte de las negociaciones de los convenios colectivos, pero sí lo son sus miembros individuales (cada uno de ellos una OE de base sectorial distinta).

A principios de 2000, las OE sectoriales de Alemania experimentaron un descenso en su base de afiliados.³³ El declive se debió en parte a la renuncia de las empresas, que no querían estar vinculadas al convenio colectivo sectorial al que estaban obligadas en virtud de su pertenencia a la OE sectorial.

Para frenar este descenso de la afiliación, muchas organizaciones sectoriales introdujeron nuevas formas de asociación creando, un estatus de afiliación que excluía el compromiso vinculante con los convenios colectivos (el llamado Ohne Tarifbindung Status, OT-Status). Gesamtmetall, por ejemplo, introdujo el OT-Status el 31 de enero de 2005 y ahora ofrece dos tipos diferentes de afiliación: una con y otra sin compromiso con el convenio colectivo.

Paralelamente a esta evolución, las organizaciones patronales de Alemania defendieron con fuerza una mayor descentralización del sistema de negociación colectiva, dando más margen de maniobra e independencia a las empresas individuales.

La disciplina de ser una organización voluntaria obliga a una OE a esforzarse continuamente por ofrecer a los miembros y a los posibles miembros servicios útiles, relevantes y de alta calidad para seguir siendo relevante y para que la organización prospere.

32 <https://arbeitgeber.de/>

33 El informe EUROFOUND Germany - Developments in social partner organisations: employer organisations puede consultarse aquí: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/developments-in-social-partner-organisations-employer-organisations> Low-Wage Work in Germany, G. Bosch and C. Weinkopf, 2008, Russell Sage Foundation

2.5 Miembros designados (representantes) en las OE

De acuerdo con las normas de cada OE, los miembros designan a una persona como representante de la empresa para todos los asuntos relacionados con los miembros. Una empresa solo puede estar representada en las Juntas Generales Anuales por su representante o por un representante debidamente autorizado.

Para la mayoría de los miembros, la persona designada es el director ejecutivo u otra persona designada por el director ejecutivo. En el caso de las OE con un fuerte enfoque en las relaciones laborales, el director de recursos humanos suele ser el nominado.

Algunas OE aceptan únicamente directores ejecutivos o presidentes de empresas como candidatos oficiales: es el caso de la ATE (Asociación de Empleadores de Tanzania), que desde 2020 solicitó el cambio para que el Consejo fuera más representativo de la dirección de los miembros de la empresa. Los miembros del Consejo deben ser el director ejecutivo o el presidente; pero en el caso de los comités o las áreas funcionales, la empresa puede estar representada por una persona adecuada designada por el director ejecutivo.

2.6 Medición de la representatividad de la OE

Como hemos visto en el Capítulo 1, cuantos más miembros tenga una OE, mayor será el poder y la fuerza de su voz y, como consecuencia directa, mayor será la fuerza potencial de su influencia en favor de los miembros. Una amplia penetración en la industria y un importante número de miembros permiten a la OE operar con eficacia y autoridad en la promoción de los intereses de los empleadores.

En consecuencia, es importante que la OE recoja periódicamente datos e información sobre los miembros para medir y reforzar la legitimidad y la fuerza de su representatividad.

A continuación, exploramos los indicadores clave y los enfoques para medir la representatividad de las OE con vistas a comunicar la fuerza de las organizaciones públicamente, es decir, al Gobierno y a otras partes interesadas externas y como parte de la estrategia de marca.

Las estadísticas más relevantes son el número de empresas afiliadas y el PIB que representan, junto con las cifras de empleo formal de las que son responsables las empresas afiliadas.

(i) Medición de la representatividad por empleo creado

¿Qué debemos considerar?

Empleados de las empresas directamente afiliadas a nuestra organización (afiliación directa) y de las empresas afiliadas a las asociaciones empresariales, que son miembros de nuestra organización (afiliación indirecta).

Muchas OE calculan las cuotas de afiliación en función del número de empleados. Los datos proceden de las propias empresas (declaración por cuenta propia) o de los registros de la seguridad social cuando son accesibles públicamente. Hacer este cálculo puede suponer un esfuerzo para la OE, pero es un tiempo bien empleado porque los resultados dan una indicación sobre el nivel de representatividad de la organización, además de indicar el camino a seguir para aumentar dicha representatividad.

Hay, al menos, dos formas de medir la representatividad según el empleo creado:

a. En números absolutos

Número de personas empleadas por las empresas directamente afiliadas a nuestra OE y por las empresas afiliadas a las asociaciones miembros de nuestra organización.

Ejemplo

Nuestra OE representa a empresas que dan trabajo a tres millones de personas a finales de 2020.

b. Como porcentaje del empleo total del sector privado formal

Número de personas empleadas por las empresas directamente afiliadas a nuestra OE y por las empresas afiliadas a las asociaciones empresariales miembros de nuestras organizaciones / Total de empleo en el sector privado (formal).

Este indicador es ligeramente más complejo que el anterior. El instituto nacional de estadística, o las instituciones de la seguridad social, deberían poder proporcionar datos fiables sobre el nivel de empleo formal del sector privado en el país.

Ejemplo

Nuestra organización representa a las empresas que crean el 25 por ciento del empleo formal del sector privado.

La fórmula anterior es aplicable a las organizaciones nacionales intersectoriales. Se pueden utilizar fórmulas similares para las organizaciones sectoriales y las organizaciones territoriales. En lugar de utilizar en el denominador el «total de empleos del sector privado formal», debería utilizarse el «número de empleos totales del sector privado en la provincia (o sector) “X”».

Ejemplo

Punto de referencia: Nuestra OE representa a las empresas que dan trabajo al 40 por ciento del empleo del sector privado formal en el sector de la automoción (o en la provincia de Sindh).

(ii) Medición de la representatividad por porcentaje de la economía

¿Qué debemos considerar?

El valor agregado generado por las empresas directamente afiliadas a nuestra OE (afiliación directa) y por las empresas afiliadas a las asociaciones empresariales, que son miembros de nuestra organización (afiliación indirecta).

En muchos países, estos datos no están disponibles de forma pública o fiable, o las empresas no quieren compartir su información privada públicamente. A menudo, es más fácil acceder a estos datos en el caso de las grandes empresas, porque suelen tener más obligaciones formales de información que, por ejemplo, las Pymes.

Las estimaciones pueden ayudar a que nos hagamos una idea del tamaño de la economía que representan las OE.

Hay diferentes formas de medir la representatividad:

a. En números absolutos

Valor agregado generado por las empresas directamente afiliadas a nuestra OE y por las empresas afiliadas a las asociaciones, que son miembros de nuestras organizaciones.

Ejemplo

Nuestra OE representa a empresas que generan un valor agregado de 35,000 millones de dólares al año para el país.

b. Porcentaje del PIB

Valor agregado generado por las empresas directamente afiliadas a nuestra OE y por las empresas afiliadas a las asociaciones miembros de nuestra organización / PIB total del país.

Ejemplo

Nuestra OE representa a las empresas que generan el 30 por ciento del PIB.

Nota sobre el valor agregado de la empresa y el PIB

El Producto Interior Bruto (PIB) es el valor monetario o de mercado total de todos los bienes y servicios acabados producidos dentro de las fronteras de un país en un período de tiempo determinado. Como medida general de la producción nacional global, funciona como un cuadro de mando completo de la salud económica del país.

El valor agregado refleja el valor generado por la producción de bienes y servicios, y se mide como el resultado del valor de la producción menos el valor del consumo intermedio.

El valor agregado también representa la renta disponible por las contribuciones del trabajo y del capital al proceso de producción.

El valor agregado por actividad (o incluso por cada empresa) muestra el valor agregado creado por los distintos sectores, como la agricultura, la industria, los servicios públicos y otras actividades de servicios, o incluso por empresas individuales.

El valor agregado total en todas las etapas de la producción es lo que se contabiliza en el producto interior bruto, suponiendo que todas las etapas se hayan producido dentro de las fronteras de la economía y no en otras economías.

La fórmula anterior es aplicable a las organizaciones nacionales intersectoriales. Se pueden utilizar fórmulas similares para las organizaciones sectoriales y las organizaciones territoriales. En lugar de utilizar el término «PIB nacional», debería utilizarse «valor agregado sectorial total» o «PIB en la provincia X».

Algunas OE podrían querer también ampliar las formas de medir y mostrar su representatividad calculando su **participación de miembros directos e indirectos en el total de las exportaciones del país** o **la participación de la contribución fiscal de los miembros en relación con el total de los impuestos de sociedades** recaudados por el Gobierno.

(iii) Medición de la representatividad por número de empresas miembros

¿Qué debemos considerar?

Número de empresas afiliadas directamente a nuestra OE (afiliación directa) y número de empresas afiliadas a las asociaciones empresariales que son miembros de nuestra organización (afiliación indirecta).

Se trata de una forma «imperfecta» de medir la representatividad, ya que implica que no hay diferencia entre tener Pymes o grandes empresas como afiliadas, si bien puede dar algunas indicaciones útiles. Es el dato más fácil de recopilar y por ello es la métrica más utilizada por las OE.

Una vez más, hay diferentes formas de medir:

a. En números absolutos

Número total de miembros directos e indirectos

Ejemplo

Nuestra OE representa a 200 empresas a finales de 2020.

b. En porcentaje de empresas registradas

Miembros (directos + indirectos) en el año t / número total de empresas registradas en el sector privado formal en el año t.

Desde el punto de vista de la estrategia de marca de las OE, puede que esta no sea la forma más beneficiosa para que una OE mida su representatividad, ya que en la mayoría de los países el mayor número de empresas son microempresas y estas no son necesariamente un mercado objetivo principal para la afiliación a la OE.

Ejemplo

Nuestra OE representa el 8 por ciento del total de empresas registradas a finales de 2020

La fórmula anterior es aplicable a las organizaciones nacionales intersectoriales. Se pueden utilizar fórmulas similares para las organizaciones sectoriales y las organizaciones territoriales. Por ello, en lugar de utilizar el «número total de empresas registradas», debería utilizarse el «número de empresas que operan en el sector X» o el «número de empresas que operan en la Provincia Y».

La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)³⁴ proporciona un ejemplo muy claro sobre cómo utilizar los datos para construir una clara comprensión de la representatividad institucional para crear una «identificación institucional». Los datos se muestran de forma destacada en su página web, a través de las redes sociales y durante cualquier acto público.

Ejemplo

*COPARMEX es una organización empresarial de afiliación voluntaria, que busca la representación en el lugar de trabajo y en la sociedad. Sus más de **36 000 empresas afiliadas en todo el país son responsables del 30 por ciento del PIB y de 4,8 millones de empleos formales***

2.7 Conclusión

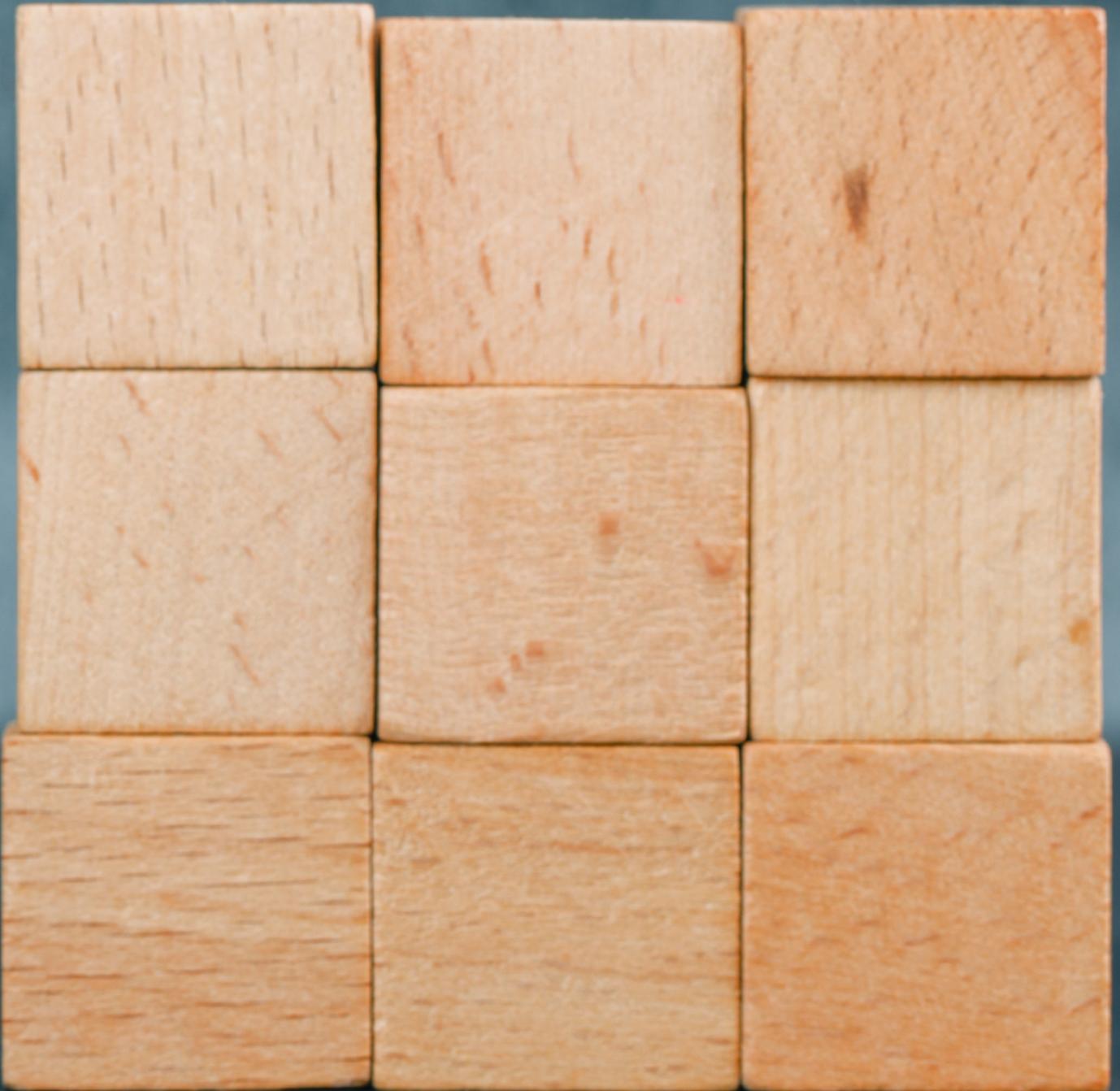
Comenzamos este capítulo destacando el hecho de que la afiliación a una OE es un término que abarca una amplia gama de relaciones entre individuos o grupos de empresas y su asociación representativa. A lo largo de las distintas secciones se han explicado las diferentes formas que puede adoptar la afiliación a la OE junto con su contexto y los términos generales que se aplican. La estructura depende del tipo de OE, de su ubicación y del marco legislativo nacional en el que opera. Dentro de la propia relación de afiliación, la OE puede clasificar a sus miembros para diferenciar entre los que tienen sus cuotas totalmente pagadas y al día, los que tienen un ligero retraso en el pago o los que no han pagado en un tiempo considerable.

Además, en lo que respecta al tipo de empresa que puede convertirse en miembro de una OE, existen diferentes prácticas y esto suele estar definido en los estatutos de la OE o en sus normas de asociación. También hemos aprendido que, aunque la afiliación a una OE es predominantemente un acuerdo voluntario, hay casos en los que la normativa nacional la dicta como obligatoria o casi obligatoria, por ser esencial para poder operar como empresa.

34 <https://coparmex.org.mx/>

CAPÍTULO 3

El valor de la afiliación



El valor de la afiliación

Introducción

En este capítulo repasaremos las razones por las que las empresas toman la decisión de afiliarse a una OE y a continuación exploraremos hasta qué punto la OE entiende estas razones. Si se conocen y comprenden las razones, puede suponer una gran ventaja para la OE, ya que se pueden identificar las actividades más importantes y priorizarlas para reflejar las necesidades de los miembros.

La propuesta de valor es el término utilizado para describir los beneficios de la afiliación y en la segunda parte de este capítulo se explicará cómo puede una OE utilizar las mejores técnicas de marketing para:

- **Desarrollar o revisar su propuesta de valor.**
- **Adaptarla a las necesidades de los miembros para maximizar el éxito potencial de la captación y retención de miembros.**
- **Posicionar y crear una estrategia de marca para la OE, para maximizar la fuerza y el atractivo.**
- **Utilizar la segmentación del mercado para atraer a una amplia base de miembros.**

3.1 Razones clave para afiliarse

¿Por qué los miembros se afilian a una OE? La mayoría de las OE tienen una base de miembros diversa y estos se afilian por diferentes razones. Si la OE entiende las razones por las que las empresas deciden hacerse miembros, podrán definir mejor su propuesta de valor.

Cuando se pide a las empresas que den sus razones para formar parte de una OE, estas responden de forma diferente. Las razones más comunes para afiliarse a una OE pueden clasificarse en 4 grupos:³⁵

(i) Interés en la representación e influencia

Formar parte de una OE puede ser una forma de influir en la legislación, las políticas y la normativa. Puede dar acceso directo o indirecto a los responsables políticos. Incluso para las grandes empresas, que cuentan con medios financieros para realizar actividades cabildeo, en muchos casos es más eficaz trabajar dentro de su OE para contribuir a influir y construir una fuerte voz empresarial colectiva, en lugar de actuar de forma independiente. Algunas empresas también se unen a las OE porque apoyan los valores promovidos por la organización (por ejemplo, el libre mercado, la democracia, la libertad, el Estado de derecho, la apertura, la competencia, la transparencia y la responsabilidad) y, a través de su afiliación, sienten que pueden ayudar a dar forma a la economía y, en un sentido más amplio, a una sociedad que se adhiera a esos valores.

(ii) Diálogo social

Algunas empresas se afilian a una OE, en concreto a una especializada en relaciones laborales, para acceder directa o indirectamente a las instituciones de diálogo social, para recibir asistencia en la negociación colectiva, para ser representadas profesionalmente por la OE cuando se discuten los convenios colectivos sectoriales o cuando tienen un conflicto de intereses o de derechos con los trabajadores o las organizaciones de trabajadores.

(iii) Acceso a los servicios

Para algunos miembros, la razón más importante para formar parte de una OE es la prestación de servicios. Las OE pueden ofrecer un conjunto de servicios (o a veces solo un servicio básico) para resolver un problema o facilitar un proceso al miembro. La empresa podría incluso afiliarse

35 Una categorización diferente, pero con algunas similitudes se puede encontrar en «Employers' Associations in Asia Employer Collective Action», de la autoría de John Beson, Ying Zhu, Howard Gospel 2017, «La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas» CEPAL 2020

a la OE para estar tranquila, porque no sabe cuándo puede necesitar el servicio. En este caso, su afiliación les da la confianza de que, si surge la necesidad, tendrán acceso a profesionales que poseen las habilidades y la experiencia para proporcionar el asesoramiento y el apoyo necesarios.

(iv) Creación de redes, prestigio y tradición

Algunas empresas se unen a la OE para acceder a las oportunidades de creación de redes. Las OE son plataformas mediante las cuales se pueden conocer nuevos socios comerciales y ampliar potencialmente las oportunidades de negocio. Para algunas empresas, afiliarse a una OE es una cuestión de estatus (como la pertenencia a un club exclusivo). «Soy miembro de la OE por el estatus de mi empresa en la sociedad». Un director ejecutivo ambicioso, por ejemplo, podría tener interés en participar personalmente, convirtiéndose en miembro del Consejo o entrando en el grupo de dirección ejecutiva. No se trata solo de ganar influencia, sino que puede estar vinculado a la construcción del perfil personal o de prestigio. Por último, las empresas podrían renovar su afiliación a la OE por razones de tradición (familiar).

3.2 ¿Cuál es la propuesta de valor de las OE?

En cualquier ejercicio de planificación estratégica, las OE revisan siempre su misión y visión institucional. Una declaración de misión define la actividad de la organización, sus objetivos y su estrategia para alcanzarlos. Una declaración de visión describe la posición futura deseada de la organización. Más recientemente, los especialistas en marketing han introducido el concepto de propuesta de valor, que es diferente de una declaración de misión o visión. En ella se recogen las razones por las que un posible miembro debería afiliarse a una OE; es una colección de las razones más persuasivas por las que las empresas y asociaciones deberían fijarse en la organización y materializar la acción que se les pide, es decir, convertirse en miembros. Se trata de una serie de afirmaciones claras que explican por qué y cómo la afiliación a una OE resuelve los problemas de los miembros o mejora su situación (relevancia), ofrece beneficios específicos (valor cuantificado) y explica al miembro potencial por qué no obtendría el mismo resultado de otros proveedores de servicios o grupos representativos de la empresa que el que ofrece la OE (diferenciación única).³⁶

36 Non-profit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental, Walter Wymer, Walter W. Wymer, Patricia Knowles, Roger Gomes, 2006, SAGE



Una buena propuesta de valor para una OE debería transmitir el mensaje de que, como empresarios, no están solos; que forman parte de una organización de personas con ideas afines que se enfrentan a retos similares y que se les da la oportunidad no solo de tener acceso a los miembros del personal de la OE con experiencia dado que se ocupan de los mismos problemas en una serie de empresas y sectores diferentes, sino también de interactuar con otros propietarios y gestores de empresas y de participar en cuestiones de política económica o social más amplias al tener acceso a los responsables de la toma de decisiones y a los formadores de opinión a través de la OE.

El desarrollo de una propuesta de valor es una necesidad para cualquier OE que se embarque en el desarrollo de una estrategia integral de afiliación. Es una herramienta de marketing, más allá de un documento de gobernanza, se encuentra en la constitución, en los estatutos o en los reglamentos de la organización. La propuesta de valor debe estar claramente expuesta en la primera página del sitio web de una OE, para que quienes la visiten sepan exactamente lo que recibirán si se hacen miembros. La declaración también debe ser destacada en el material promocional utilizado para captar y retener a los miembros que puedan necesitar que se les recuerde el valor que proporciona la OE.

(i) La estructura de una propuesta

Una propuesta de valor es una herramienta indispensable para captar y retener a los miembros. Debe ser lo suficientemente clara como para que un miembro potencial pueda leer y comprender el valor procedente de la afiliación sin necesidad de más explicaciones. La formulación de las propuestas de valor es una tarea compleja que requiere habilidades específicas. Los profesionales de la comunicación tienen habilidades para formular propuestas de valor de alta calidad. Para aquellas organizaciones que no cuentan con competencias de comunicación especializadas a nivel interno, deberían considerar la posibilidad de contratar algún tipo de apoyo externo.

Una propuesta de valor es algo que los miembros deben entender. Están ahí para que la gente las lea. La mejor propuesta de valor está clara: ¿Qué es esto? ¿A quién se destina? ¿Qué utilidad tiene? Si esas preguntas tienen respuesta, está en el camino correcto. La propuesta de valor debe leerse y entenderse en unos 5-10 segundos.³⁷

Los expertos en marketing sugieren que hay cuatro tipos importantes de beneficios para el consumidor y, por extensión, son solo cuatro las categorías de propuestas de valor que funcionan. Se recomienda entonces que la propuesta de valor de una OE se centre en al menos uno de estos beneficios:

(a) mejor calidad;

(b) la mejor relación calidad-precio;

(c) lujo y aspiración;

(d) cosa o servicio imprescindible.³⁸

Una buena propuesta de valor transmite su mensaje utilizando el lenguaje del cliente. Para las OE, eso significa utilizar un lenguaje familiar para el miembro. Las «propuestas en jerga» no son útiles. Igualmente, debe evitarse el uso de un eslogan o una frase pegadiza.

La forma en que los miembros del personal de la OE hablan de los servicios que ofrecen puede ser a menudo muy diferente de la forma en que los miembros describen su experiencia con ellos. Por eso es útil hablar con los miembros para entender mejor cómo perciben y describen los servicios de la OE.

37 The Presentation of Your Value Proposition Matters, Ben Labay, CXL Institute, 2016

38 Value Propositions That Work, Anthony K. Tjan, Harvard Business Review, 2009

Ejemplos de lo que no debe ser una propuesta de valor

Exceso de jerga

«Organización impulsada por la eficiencia que libera colaboraciones y aumenta su productividad a través del ciclo de ingresos».

Eslogan

«OE XYZ. Potente, dinámica, influyente».

La propuesta de valor suele ser un bloque de texto (un título, un subtítulo y un párrafo de texto), eventualmente con un elemento visual (foto o gráficos).

No hay una única forma correcta de hacerlo, pero una posible fórmula podría incluir:

- **Titular. ¿Cuál es el beneficio final que ofrece en una breve frase? Puede mencionar los servicios o los miembros. Es un elemento que llama la atención.**
- **Subtítulo o párrafo de 2-3 frases. Una explicación específica de lo que hace/ofrece la OE, para quién y por qué es útil, por qué elegir su OE.**
- **3 puntos con los beneficios o características clave.**
- **Visual. Las imágenes y los vídeos comunican mucho más rápido que las palabras.**

(ii) Buenas propuestas de valor en OE

Es difícil encontrar ejemplos de propuestas de valor perfectas en las OE. Probablemente, porque es difícil crear una buena. Hemos encontrado algunos buenos ejemplos que muestran todos los ingredientes de una buena propuesta de valor en las Cámaras de Comercio de Norfolk, Reino Unido, y en las Cámaras de Comercio de Empleadores de Canterbury.

Ejemplos de propuestas de valor son presentadas en los Anexos 3.1 y 3.2.

(iii) ¿Es hora de renovar la propuesta de valor de su OE?

¿Tiene su organización una propuesta de valor?

De no ser así, ¿ha llegado el momento de crear una?

Si tiene una, ¿está seguro de que es eficaz o necesita una revisión?

Las necesidades de los miembros y los puntos fuertes de su organización pueden cambiar con el tiempo. Aquí unas pautas sobre cómo determinar si su propuesta de valor necesita una actualización, e ideas sobre cómo hacerlo en caso de que así sea.

a. Compruebe la fuerza de su actual propuesta de valor**Revise su mensaje de valor internamente:**

Durante su revisión de la planificación estratégica, pregunte formalmente a los miembros del Consejo cuáles son, en su opinión, los puntos fuertes de la EO. A partir de esta información, ¿son sus puntos fuertes los que destaca en su propuesta de valor?

Si los comentarios recibidos están (en su mayoría) alineados con los términos de su propuesta de valor, ¿sigue siendo relevante?

Si los comentarios del Consejo indican una opinión diferente a la prometida en la propuesta de valor, entonces hay que revisarla para poder ajustar el mensaje de valor o, alternativamente, tomar las medidas necesarias para asegurarse de que la organización está cumpliendo lo prometido.

Ponga a prueba su mensaje externamente con una investigación de los miembros (mediante una encuesta o grupos de discusión):

- **¿Han cambiado las tendencias?**
- **¿Han cambiado las mayores preocupaciones o necesidades de sus miembros?**
- **¿Hasta qué punto están satisfechos los miembros con los servicios que usted dice que hace bien, en los que se basa su propuesta de valor?**

Ejemplo: La tecnología fue un punto de valor clave en la propuesta de valor de una OE

Su encuesta anual a los miembros reveló una alta demanda de tecnología, pero un bajo uso y los miembros calificaron a la cámara con una baja calificación por sus servicios en esa área.

Como respuesta a esto, la OE reelaboró su propuesta de valor para centrarse en un tema dife-

rente para su mensaje, uno que destacara la información y las herramientas que los miembros necesitan, los servicios que son relevantes y que la cámara hace muy bien.

Mientras que la tecnología sigue siendo un área que la cámara quiere desarrollar. No lo utilizan como argumento para convencerles mientras crecen en competencia y enfoque.

b. Decida qué debe cambiar

Actualice el mensaje:

La propuesta de valor de una OE nacional intersectorial necesitaba diferenciar mejor lo que ellos ofrecen frente a las cámaras locales. El enfoque pasó de impartir conocimientos (comunes a todos los niveles de OE) a proporcionar una perspectiva más amplia sobre los negocios y la industria que el miembro no puede obtener en ningún otro lugar.

Ejemplo: Un ejemplo del antes y el después de lo que proporciona el estat



Actualice los gráficos:

Cambie el aspecto visual si cambia significativamente su mensaje, o refresque sus gráficos para llamar la atención sobre la nueva propuesta.

c. Si cree que la necesita, busque ayuda externa

Si necesita ayuda externa, póngase en contacto con un profesional del sector. Podrá ayudarlo a investigar y revisar su mensaje de valor, a redactar un nuevo mensaje o a actualizar sus gráficos.³⁹

3.3 Estrategias para ayudar a definir la propuesta de valor

Una OE que crea una estrategia de afiliación tiene que considerar una amplia gama de factores antes de identificar la mejor combinación de prioridades y actividades para atraer, retener y satisfacer a sus miembros.

Un primer paso sería identificar al público objetivo. Por ejemplo, los directores ejecutivos tienen necesidades, prioridades y criterios de decisión diferentes a los de los directores de recursos humanos en lo que respecta a la afiliación a la OE, por lo que el mensaje de la OE debe adaptarse en consecuencia.

Verticalmente, la documentación agrupa las estrategias de marketing bajo las 4 P: **(i) product (producto); (ii) price (precio); (iii) place (lugar); y promotion (promoción)**. Este enfoque de las 4 P nos permite resumir las posibles estrategias de la siguiente manera:

(i) Producto

El producto incluye la calidad, el diseño, el contenido, las características, la marca y el embalaje. Para una OE, el producto se subdivide generalmente en tres partes:

- **influencia en las políticas a través de cabildeo y diálogo social;**
- **servicios en diferentes campos;**
- **creación de redes.**

A la hora de decidir cuál es la mejor combinación de productos para incorporar a su oferta de afiliación, existe un enorme abanico de posibilidades a disposición de una OE.

Las diferenciaciones de productos más comunes utilizadas por las OE son:

Cobertura del producto: Una OE puede decidir limitarse a tratar principalmente cuestiones de recursos humanos y relaciones laborales (derecho laboral, RR. HH.) como parte de su estrategia de afiliación, mientras que otra puede decidir ampliar su oferta de productos a áreas como el comercio, la empresa, las finanzas, las cuestiones fiscales, el medio ambiente o cualquier otra área de interés para los miembros potenciales.

Los métodos de apoyo pueden ser diferentes: Algunas OE se concentran principalmente en el suministro de información, a través de publicaciones y asesoramiento general; otras van más allá y ofrecen asesoramiento individual personalizado; mientras que otras van aún más lejos y ofrecen servicios en materia de litigios o formación.

El enfoque de las actividades puede ser diferente: Algunas OE se centran en la influencia política como su principal producto: el acceso al poder y la influencia, para un mejor entorno empresarial; algunas OE se centran en el diálogo social como argumento que promueve una buena asociación con los sindicatos y la influencia conjunta ante el Gobierno. Algunas OE adoptan un enfoque diferente y centran su estrategia de producto en los servicios individuales para los miembros de las empresas, como la formación, el asesoramiento y la representación, decidiendo que la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros es la estrategia que más satisface a los mismos. Por último, algunas OE pueden centrarse principalmente en crear un ambiente tipo club, haciendo de la creación de redes su principal foco de actividades.

El carácter detallado de las actividades es otro factor diferenciador con el que las OE pueden variar en su estrategia de producto. Algunas son generalistas, mientras que otras tienen conocimientos especializados muy desarrollados y profundos. La agenda suele abarcar desde campos tradicionales como el derecho laboral, hasta campos aún más especializados como la RSE, los ODS o el medio ambiente.

Los mercados previstos constituyen también un factor de diferenciación que puede utilizarse: Algunas OE desean centrarse en un mercado limitado como un sector, una región o un grupo de edad o de género específico; mientras que otras OE quieren prestar servicios a todas las empresas de todo el país.

El envase puede ser también diferente. Muchas OE ofrecen un producto estándar, como la información, pero se especializan en el formato de entrega. Otros adoptan un enfoque personalizado en la entrega de sus productos y se adaptan a la situación o necesidad específica del cliente.

La estrategia de marca también puede ser un elemento diferenciador. Algunas OE no se constituyen en marca a sí mismas y prefieren una estrategia de marca más neutral. Otras ven la marca de varias maneras: algunas, como los defensores contundentes de los intereses de los empleadores; otras, como un club más exclusivo de empleadores de alto nivel; otras, como un movimiento de masas muy democrático de empresas, que van desde las Pymes hasta las empresas nacionales e internacionales, o líderes empresariales muy trabajadores; y algunas como un grupo de líderes empresariales comprometidos y preocupados; etc.

En resumen, una estrategia de producto proporciona a la OE muchas opciones para identificar su propuesta de venta única. No existe un enfoque o una combinación correcta, lo que funciona para una OE puede no funcionar en un entorno diferente. Aunque, por supuesto, el intercambio de productos que funcionan siempre es útil como parte de una estrategia de producto, que a su vez forma parte de una estrategia de afiliación global y holística.

Los siguientes ejemplos muestran cómo las decisiones tomadas y las prioridades establecidas por la OE repercuten en la oferta de afiliación.

- En muchos países de Europa Occidental, la estrategia de afiliación de APEX se centra en la influencia política. Esto significa que, a través de la afiliación a la OE, la empresa puede estar en el centro de las actividades cuando se trata de influir en la legislación emergente. En estos países, uno de los principales argumentos de la política de captación y retención de OE consiste en que la afiliación da a la empresa la oportunidad de influir. Una creencia subyacente aquí es que ser la voz de las empresas es el único papel de la OE, todos los demás servicios podrían ser proporcionados por otras organizaciones, como bufetes de abogados, proveedores de servicios, oficinas de comunicación, etc.
- Del mismo modo, muchas OE se especializan en el diálogo social a nivel sectorial o gremial: la experiencia y la influencia en el diálogo social para concluir acuerdos colectivos, o prevenir y resolver conflictos sociales, es el principal producto en la propuesta de valor para muchas OE. En este caso, el supuesto subyacente es que la OE desempeña un papel único como sindicato de empleadores.
- Para otras OE, la principal estrategia de los miembros reside en centrarse en la prestación de servicios. Se parte de la base de que los afiliados realizan una elección racional de «qué me aporta» cuando deciden pagar su cuota de afiliación y de que un aumento de la oferta de servicios individualizados contribuirá tanto a atraer como a retener a los afiliados. En cuanto a estos servicios, algunas proporcionan apoyo en cuestiones fiscales (por ejemplo, la Asociación de Empleadores de Tanzania); otras proporcionan apoyo relacionado con recursos humanos (Uganda).
- Algunas OE deciden mejorar la calidad en lugar de ampliar la oferta de servicios. La Federación de Empleadores de Ceilán es un buen ejemplo de ello, ya que es considerada una excelente fuente de servicios jurídicos para los miembros. Por otra parte, la organización de empleadores francesa MEDEF combina la noción de calidad con estrategias de segmentación dirigidas; esto queda patente, por ejemplo, cuando organiza cada verano la Université d'Été, un importante evento para los directores ejecutivos.
- Para algunas OE (por ejemplo, en Botsuana o Jamaica) es importante crear una experiencia similar a la de un club de miembros a través de reuniones sociales durante la asamblea general anual, o durante eventos/excursiones de golf.

- Algunas OE tratan de innovar a través de la tecnología, mientras que otras amplían el alcance de sus actividades para incluir la participación de la comunidad, la sostenibilidad y el compromiso social.

En conclusión, el desarrollo de la oferta de afiliación como producto puede constituir un elemento importante en la estrategia de afiliación de una OE, con muchas opciones en términos de actividad, prioridades o formas de funcionamiento que deben considerarse

(ii) Precio

La política de precios es un segundo componente importante de la estrategia de afiliación de una OE. El enfoque será diferente en función del objetivo, que puede ser maximizar los ingresos (renta) o maximizar la representatividad (número de miembros).

El precio es una parte importante de la propuesta de valor de la OE, porque el elemento «valor» es fundamental. El precio puede ser un factor importante en la decisión de un miembro de afiliarse. Es poco probable que una estrategia de afiliación basada en un precio cero sea sostenible, ya que las subvenciones y el apoyo estatal pueden poner en peligro importantes principios de la OE, como la independencia.

Los siguientes ejemplos de estrategias de precios ilustran algunas de las consideraciones:

- Algunas organizaciones, como las OE asiáticas, adoptan una estrategia de precios bajos para la afiliación, a veces de unos 100 dólares estadounidenses al año. Si esta es la estrategia de afiliación seguida, la cuestión es cómo ofrecer servicios de calidad. Puede ser que los servicios deban cobrarse a una cuota elevada o que la organización tenga otras fuentes de ingresos, como subvenciones estatales o grandes proyectos
- Algunas organizaciones crean una política de precios bajos proporcionando a las empresas (sobre todo a las más pequeñas) acceso a beneficios especiales para los miembros. Las organizaciones de empleadores de países como Nueva Zelanda y Australia, y las asociaciones sectoriales de los Países Bajos, prosperan ofreciendo a sus afiliados grandes descuentos en compras, como seguros, gasolina, viajes, etc., lo que se traduce en una cuota de afiliación casi retribuida a través de estos descuentos.
- Algunas organizaciones tienen una política de precios segmentada, que ofrece precios atractivos para grupos específicos, como empresas de nueva creación, jóvenes empresarios, mujeres empresarias, microempresas.

La crisis de COVID-19 está suponiendo un reto a la política de precios para los miembros que sufren económicamente. Se plantea la cuestión de si estas empresas deben disfrutar ahora de una rebaja temporal o de exenciones, y si las políticas de retención deben recompensar la fidelidad de larga duración de los miembros que ahora están en dificultades.

- Las reducciones de los pagos plurianuales son utilizadas a veces por algunas OE como estrategia de retención.
- Introducir un sistema dual de cuotas de afiliación y dejar de lado las cuotas planas, o simplemente aumentar sustancialmente el precio de la afiliación, puede ser igualmente una estrategia para reflejar una propuesta de valor de afiliación más exclusiva

Existen estrategias de afiliación en función del precio. Pueden ser independientes o combinarse con otros factores para contribuir a una valiosa estrategia de afiliación.

(iii) Lugar

El lugar es un tercer elemento importante, que puede utilizarse para variar la estrategia de afiliación.

El lugar debe entenderse en sentido amplio como una estrategia de accesibilidad. Comprende los puntos de venta físicos utilizados para llegar a los miembros (la falta de acceso fácil a la OE se considera a menudo una característica poco atractiva para los miembros potenciales) y los canales. La creencia subyacente es que una buena política de «localización-ubicación» facilita la accesibilidad y, por tanto, el atractivo, lo que a su vez impulsa la demanda.

Algunas organizaciones aplican una estructura de regionalización a su representación. Esto es especialmente relevante en los países más grandes, pero también se aplica en países más pequeños, como los Países Bajos. Todavía no se ha estudiado la eficacia de esta política sobre la afiliación: la pregunta sigue siendo si la proximidad aumenta el número de afiliados. Es un hecho conocido que la afiliación, especialmente en los países en desarrollo, es mayor en las capitales y en las zonas industriales que en el resto del país. Pero ¿es la proximidad de las organizaciones de empleadores un factor en estos casos, o simplemente las empresas tienen su sede predominante en las capitales o en las zonas industriales? Desde el punto de vista de la eficiencia y los costes, deberían investigarse las cuestiones de la regionalización y la descentralización para evaluar si podrían aumentar la afiliación.

Algunas OE tienen un área de acceso solo para miembros en su sitio web, con chats, portales web y otras formas de servicio digital. Estas instalaciones ayudan a resolver el problema de la proximidad y la accesibilidad. La tecnología hace posible el acceso de los miembros en cualquier momento, sin la necesidad de la presencia física del personal o de infraestructuras. La planificación de la digitalización es, por tanto, una estrategia de afiliación basada en la ubicación. Para la FKE, en Kenia, se considera una forma de avanzar para ampliar la afiliación a las regiones y al segmento de las Pymes.

Otras organizaciones han construido con éxito estrategias de proximidad mediante la creación de centros subsectoriales que combinan un servicio centrado en el miembro con un elemento de eficiencia mediante fusiones u otros factores de eficiencia.

Un ejemplo es el sector metalúrgico sudafricano, que es un conglomerado de muchas entidades subsectoriales. Sirve como punto de anclaje familiar para el miembro, creando un grupo de referencia natural. Dado que se sabe que el mantenimiento de una variedad de grupos de interés no es viable, este enfoque de eficiencia requería que los numerosos subsectores se fusionaran y trataran todos los servicios de forma común, sin dejar de mantener la identidad subsectorial.

En conclusión, aunque es poco probable que las estrategias de afiliación basadas en la accesibilidad constituyan un elemento clave en la estrategia general de afiliación de la OE, las estrategias de accesibilidad ofrecen nuevas oportunidades de desarrollo de la afiliación.

(iv) Promoción

Muchas OE utilizan la promoción como estrategia de captación y retención de miembros, lo que incluye un enfoque en la promoción, la comunicación, las relaciones públicas, los eventos para aumentar el descubrimiento, una buena información sobre el funcionamiento del club, un cierto compromiso basado en la información y el intercambio, y una valorización basada en los logros.

Las estrategias de promoción tienen muchas aplicaciones.

La comunicación con los miembros es una parte clave de cualquier estrategia de retención de miembros de OE. Los principales factores de éxito son la frecuencia, el contenido del mensaje, el tono, la relevancia para los miembros y la capacidad de involucrar a los miembros mediante la interactividad. Existen muchas oportunidades para ampliar la comunicación de los miembros, incluso a través de la innovación en los canales (medios sociales, podcasts, YouTube, vídeos, etc.); a través de métodos de participación, mediante el uso de las emociones; o a través de la rapidez.

Se pueden explorar las mismas oportunidades para las estrategias de captación de miembros.

Cualquiera que sea el plan de promoción que adopte la OE, para obtener resultados, es crucial que esté respaldado por una excelente aplicación.

3.4 De la propuesta de valor al posicionamiento

El posicionamiento está estrechamente relacionado con una de las características clave de la propuesta de valor: la diferenciación única. Es el acto de diseñar la imagen y la oferta de valor de la organización para que sus miembros comprendan y aprecien lo que esta representa en relación con sus competidores. En el caso de las OE, se trata sobre todo de definir la calidad esperada de los servicios y el abanico de acciones que abordará:

- **Sectorial o intersectorial**
- **Local, provincial o nacionales**
- **Centrada en el mercado laboral o que incluya cualquier tipo de asuntos empresara**
- **Cabildeo y representación o servicios directos**

El posicionamiento de las OE es esencial tanto para los países con sistemas integrados verticalmente como para los que tienen sistemas competitivos. En un sistema integrado verticalmente, las empresas deberían poder elegir la asociación empresarial que mejor pueda proporcionar la representación y los servicios necesarios. El servicio puede ser territorial, sectorial o intersectorial nacional (suponiendo que la OE intersectorial nacional tenga empresas directas como miembros); al mismo tiempo, las empresas deben ser conscientes de que, al afiliarse a una organización de nivel inferior, también se benefician indirectamente de los servicios o la representación de una organización de nivel superior.

En una situación de modelo competitivo, también es extremadamente importante transmitir los mensajes adecuados para describir los beneficios que los miembros pueden recibir al afiliarse a la organización. En estos sistemas, la decisión de renovar o permanecer en una organización de miembros está fuertemente relacionada con la capacidad de la OE para satisfacer las expectativas de las empresas. Mediante el acto de posicionamiento, la OE establece el nivel de expectativas de los miembros. Esto se hace de forma similar en un mercado de productos en el que un consumidor espera obtener un producto de mayor calidad si paga un precio superior, y el mismo consumidor es igualmente consciente de que obtendrá un producto de menor calidad a precios más baratos. Las OE no pueden estar todas en el mismo segmento del mercado (extremo superior o inferior) simultáneamente.

Posicionarse es también ser realista sobre lo que la OE puede ofrecer. En este proceso, los miembros del Consejo tienen una importante responsabilidad: si deciden no asignar la cantidad adecuada de recursos financieros para la contratación y retención de personal con talento en la Secretaría y hacer la inversión necesaria para un funcionamiento fluido y profesional de la organización, están decidiendo tácitamente situar a la OE en el extremo inferior del espectro de los proveedores de servicios.

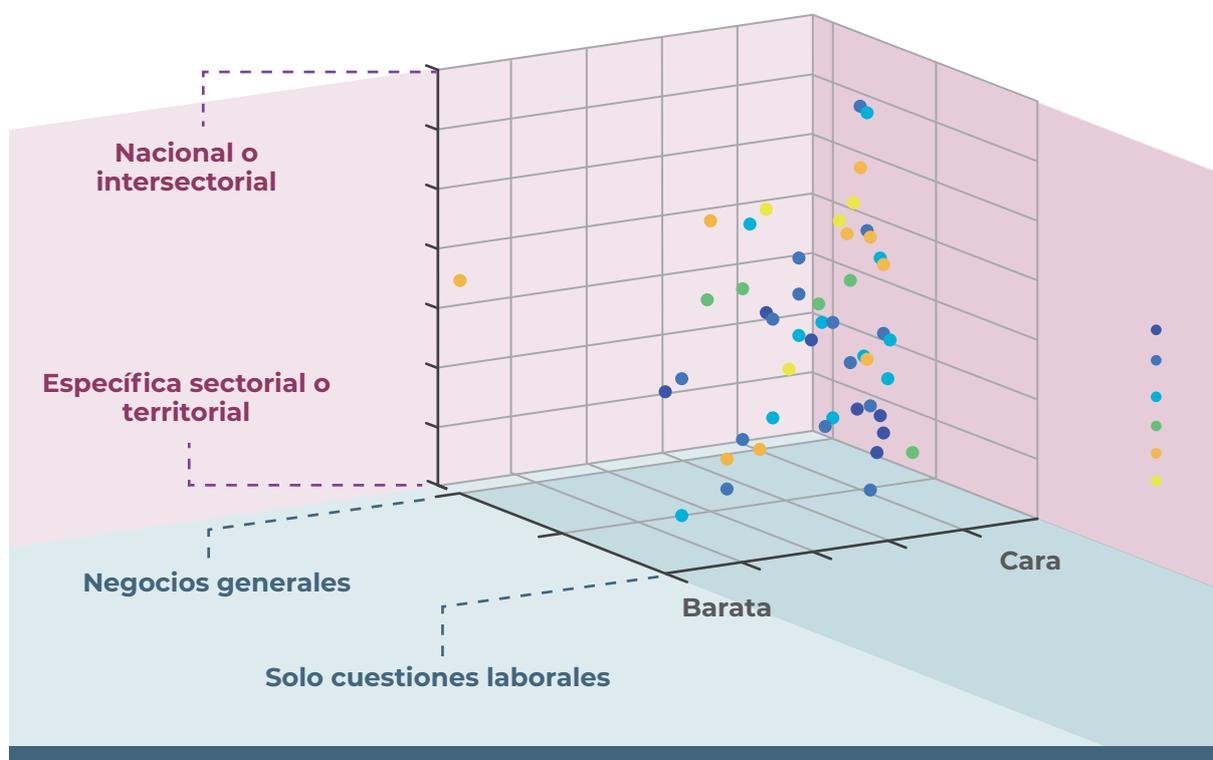
¿Dónde está posicionada su organización?

Tenga en cuenta las características clave de su organización según las cuatro variables siguientes:

- **Organización sectorial o intersectorial (o local, provincial o nacional)**
- **Centrada en el mercado laboral o que incluya cualquier tipo de asuntos empresariales**
- **Orientación al cabildeo y representación o servicios directos**
- **Cuotas de suscripción baratas o caras**

De este modo, podrá trazar la posición de su organización con respecto a otras OE del país y, eventualmente, dónde pretende estar su organización en el futuro.

Posicione su OE en la matriz de cuatro dimensiones



Organización orientada
al servicio

Mezcla de cabildeo
y servicio

Solo organización de
cabildeo

3.5 La identidad de marca de las OE

- ¿Es importante la identidad de marca para las OE?
- ¿Qué es exactamente una identidad de marca?
- ¿Se puede explicar la identidad de marca?

La estrategia de marca es el proceso que consiste en crear un nombre y una imagen únicos para un servicio o un producto en la mente de los consumidores, principalmente a través de campañas publicitarias con un tema coherente. La marca da a la gente una impresión mental de su OE. Hace que su organización sea reconocible y memorable.

Con tantas asociaciones diferentes compitiendo por los miembros —muchas dentro del mismo sector y con beneficios y ofertas de servicios similares— puede ser difícil para una OE destacar y diferenciarse a los ojos de los miembros potenciales. Una buena marca puede distinguir a una asociación de las demás y, al hacerlo, recibir más atención y más miembros.

Pero la marca es mucho más que el diseño de un logotipo y la combinación de colores. Una buena marca indica a los miembros potenciales lo que representa su OE, dando sentido a su producto o servicio. En pocas palabras, es cómo quiere que le vean sus miembros, sus miembros potenciales y el público en general.

Los especialistas en *marketing* de la asociación identifican los siguientes elementos como elementos cruciales de la marca:

(i) Gráficos

Símbolos, logotipos y colores son pistas importantes para las asociaciones. Añaden reconocimiento y ayudan a formar una percepción sobre lo que hace la asociación y lo que representa. Un logotipo bien diseñado puede representar la profesionalidad de una asociación, dejar una mejor impresión en los miembros y en los miembros potenciales, e incluso puede demostrar el tipo de servicios que ofrece la asociación. La coherencia en toda la comunicación con las partes interesadas - internas y externas - la reiteración a través de los correos electrónicos, los boletines, la página web, las redes sociales y cualquier canal de comunicación de la identidad visual, y los valores fundamentales de la organización son el ingrediente clave en el proceso de construcción de la marca. Para que la marca tenga su máximo efecto, todo el personal debe comprender y comprometerse con la marca de la asociación para garantizar que el mensaje sea claro y coherente.

(ii) Identidad

Esto se refiere a cómo quiere la asociación que se perciba la marca. Por ejemplo, una OE puede creer en la prestación de un servicio excelente, lo que demuestra estando disponible en todo momento. O bien, una asociación puede querer representar la innovación a través de sus servicios, que aparecen en su publicidad, con todo el lenguaje centrado en la innovación. La identidad ayuda a establecer una relación entre el miembro y la asociación.

(iii) Personalidad

Las marcas tienen características similares a las humanas que personifican en la asociación. Disponer de una personalidad de marca fuerte y comprensible ayudará a una asociación a retratarse más claramente en el material de marketing y publicidad, y a construir un mensaje más fuerte. Cuanto más clara y coherente sea la representación de la marca, mejor reconocerán y recordarán la asociación los miembros potenciales (y otras partes interesadas).

La mejor manera de ver las OE es como una organización y no como un conjunto de individuos. Se debe esperar la misma personalidad (y calidad de los servicios) sea cual sea el responsable que atienda al miembro. Algunas orientaciones estratégicas pueden modificarse ligeramente por cambios en el liderazgo, pero los valores fundamentales, la personalidad consagrada en la constitución de la organización, no debe modificarse.

(iv) Racionalidad y emociones

El proceso de creación de la marca incluye la incorporación de una mezcla de argumentos racionales y emocionales que la OE pretende que los miembros sientan y asocien con el hecho de formar parte de ella. Al dirigirse tanto a la esfera racional como a la irracional, la OE intenta que su mensaje principal llegue a su público objetivo (en particular a los miembros o a los miembros potenciales). Estos argumentos pueden ser, por ejemplo, el éxito, la confidencialidad, la autoridad, la transparencia, la seguridad y el ahorro.

La marca de su OE⁴⁰

Definición de la marca de la OE

Definir la marca de su OE puede ser tan sencillo o complejo como usted quiera. La forma más fácil es hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los beneficios, las características y los aspectos únicos de los productos o servicios de su OE?
- ¿Qué piensan ya sus miembros y futuros miembros de su OE?
- ¿Qué cualidades quiere que asocien con su OE?

No se deje intimidar. Realmente, no es tan complicado como parece. Sea sincero en sus respuestas. La autenticidad es la clave para llegar a su mercado objetivo. Los valores y objetivos fundamentales de sus miembros deben estar en primera línea.

Así que, ¿a dónde va a llegar a partir de aquí? Ha definido con éxito su marca, por eso, el siguiente paso es plasmar esa definición con una identidad de marca.

Establezca su identidad de marca

Una identidad de marca debe comunicar la promesa, el aspecto, los atributos y la personalidad de su OE. Sí, incluso la personalidad.

Puede que la empresa sea la parte más relevante, pero no olvide que las empresas están formadas por personas y las personas operan intrínsecamente en un nivel emocional. Su marca representa lo que usted es. Debe representar la suma de todos sus esfuerzos de marketing. La creación de una identidad de marca comienza con una diversidad de elementos:

- **Nombre:** La palabra o palabras;
- **Logotipo:** La marca visual;
- **Lema:** Una frase o eslogan;
- **Gráficos y colores:** Una imagen clara y eficaz;
- **Sonidos:** Un conjunto de notas que denotan una marca.

Recuerde que la marca de su OE será comunicada con frecuencia en múltiples ámbitos. La coherencia es la clave. La definición de una identidad de marca crea la base para el resto de su estrategia de marketing y de marca.

Definir la identidad de su OE supone un reto. Es fácil emular lo que otros han hecho, y eso es siempre una apuesta segura. A ellos, les ha funcionado. Pero así son ellos. Recuerde que la personalidad y la autenticidad son la clave. Puede pensar que su mercado objetivo es muy similar al de ellos, y esto incluso puede ser cierto. Pero lo similar sigue siendo diferente. Las diferencias pueden ser sutiles, pero son únicas. La marca de su OE también debe ser única. No tenga miedo de forjar su propio camino.

3.6 ¿Qué es la segmentación?

Las OE unen y representan a miembros muy diversificados. La diversidad proviene del sector de la industria, del tamaño de la empresa, de la ubicación de las plantas, del tipo de empresa, de la edad de los directores ejecutivos y de muchas otras características diferentes.

Especialmente en las OE nacionales intersectoriales, los miembros pueden tener muy poco en común.

Cuando una OE cuenta con una clientela muy diversificada, no siempre es fácil ofrecer una representación adecuada y servicios relevantes para cada grupo. Esto puede ser más fácil para las asociaciones sectoriales, con miembros de un grupo «más uniforme y cohesionado» cuyas necesidades y demandas pueden ser más fácilmente identificadas y agrupadas. Del mismo modo, una asociación empresarial centrada únicamente en las Pymes podría tratar de reunir más fácilmente una cartera de servicios relevantes para dicho grupo.

Se trata de una tarea especialmente ardua para las OE nacionales intersectoriales, que deberían ser capaces de representar y ofrecer apoyo a todo el espectro de la actividad económica del sector privado. En un contexto así, puede ser un reto averiguar cómo conciliar los intereses y necesidades de, por ejemplo, las asociaciones empresariales de turismo y una gran empresa de automoción. Otro ejemplo común es cómo proporcionar simultáneamente orientación y apoyo a las multinacionales y a las Pymes.

Esto nos devuelve a las cuestiones planteadas anteriormente: debemos saber quiénes son nuestros miembros para diseñar una o varias propuestas de valor creíbles para los distintos grupos.

Algunas organizaciones sofisticadas con una base de miembros muy diversificada desarrollan diferentes propuestas de valor con el fin de demostrar su relevancia y valor único para los diferentes segmentos de miembros. En estos casos, es una buena práctica contar con una declaración de propuesta de valor general

que abarque razones convincentes para afiliarse a la OE que sean relevantes para una afiliación diversa y, a continuación, ilustrar de forma diferente los beneficios para los distintos grupos objetivo. Por ejemplo, ¿qué gana con la afiliación un propietario de una pyme, un dirigente de una gran corporación, un joven empresario, el director ejecutivo⁴¹ de una asociación empresarial sectorial?

Ejemplo

En el vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=ECKJOF-HTSw> que ilustra la propuesta de valor de las cámaras de comercio británicas, queda claro que las cámaras pueden tanto ayudar a los nuevos emprendedores a poner en marcha su negocio como apoyar a las Pymes a ampliar sus operaciones y a las empresas maduras a influir en el entorno empresarial más amplio y a aprovechar las oportunidades globales.

Palabras clave: Qué ganan...

***los creadores de startups:** responder a respuestas básicas, creación de redes, descuentos, infraestructuras;*

***Las Pymes:** elevar el perfil, ampliar el horizonte, formación especializada, nuevos clientes y proveedores;*

***Las grandes empresas:** tienen voz nacional, influencia, comercio internacional y nuevas oportunidades*

Pero ¿cómo identificar los diferentes grupos dentro de la afiliación? ¿Y desarrollar propuestas de valor específicas para cada segmento?

En este proceso, una estrategia viable es segmentar a los miembros; la segmentación de los miembros es la división del «mercado» total en grupos más pequeños y relativamente homogéneos. Dados los limitados recursos de las OE, es imposible segmentar a los miembros en demasiadas categorías, pero hay una serie de buenas prácticas que pueden seguirse para tener éxito en este empeño.

Como regla general, el segmento de miembros debe ser fácilmente medible, lo suficientemente grande como para ser potencialmente rentable y el número de segmentos debe corresponder a las capacidades de las organizaciones (tener muchos segmentos requerirá muchas ofertas diferentes y personal de apoyo con diferentes competencias).

41 El jefe de Secretaría de la OE depende directamente del Consejo y, a lo largo de este manual, se le denomina director general (DG), secretario general (SG) o director ejecutivo (CEO), lo que refleja la variedad de términos utilizados para esta función por las diferentes OE».

(i) Segmentación 1: Asociaciones y empresas

Las necesidades de las empresas y las necesidades de las asociaciones son diferentes; por lo tanto, la propuesta de valor para cada una debe ser diferente. En los sistemas integrados verticalmente, es especialmente importante que las OE nacionales intersectoriales definan una propuesta de valor creíble y relevante para los miembros de la asociación.

Las asociaciones sectoriales y territoriales suelen recurrir a las OE intersectoriales nacionales para que las orienten, coordinen y lideren en determinados asuntos económicos y sociales, que son de interés para toda la comunidad empresarial. También se fijan en las OE nacionales intersectoriales para ciertos servicios que podrían esperar que se transmitieran desde esas organizaciones a través de la asociación sectorial para sus empresas miembros. Esta es una forma de que las OE nacionales intersectoriales lleguen, a través de las asociaciones sectoriales y territoriales, a los miembros indirectos

(ii) Segmentación 2: Sector de actividades

Muchas OE, que agrupan a empresas o asociaciones de diferentes sectores, dividen su afiliación en función del sector principal de actividades de las empresas. Esto supone contar con una persona dedicada en la Secretaría para adquirir un mayor conocimiento de los sectores que tiene a su cargo, apoyar al sector según sea necesario en sus esfuerzos de cabildeo y proporcionar servicios específicos. Esto es especialmente cierto cuando no hay organizaciones sectoriales especializadas y las organizaciones intersectoriales nacionales organizan una especie de «confederación sectorial» u ofrecen servicios de Secretaría a las organizaciones sectoriales sin personal.

(iii) Segmentación 3: Tamaño de las empresas

Las necesidades de las grandes empresas y de las Pymes son completamente diferentes. Por ello, es importante segmentar a los miembros según su tamaño. Además, la propuesta de valor para los grandes grupos y las Pymes debe ser también muy diferente.

En general, las grandes empresas valoran la inteligencia empresarial y la previsión, la oportunidad de establecer redes con sus homólogos para debatir cuestiones políticas y tendencias que podrían tener un impacto en su negocio y poder influir en los resultados nacionales. El valor que puede añadir la OE es organizar oportunidades para que los directores ejecutivos o los directores de recursos humanos se reúnan para debatir estos asuntos o para que escuchen directamente de los responsables políticos lo que se está desarrollando.

Las grandes empresas suelen estar menos interesadas en hacer uso de los cursos de formación básicos ofrecidos por las OE, ya que cuentan con empleados especializados en finanzas, marketing, comunicaciones, gestión de recursos humanos, salud y seguridad jurídica, etc., por lo que su enfoque será diferente. No obstante, podrían estar interesados en oportunidades de aprendizaje basadas en ejemplos de buenas prácticas. Otra ventaja competitiva que suelen tener las OE es el factor de conveniencia: generalmente, ofrecen productos flexibles y de calidad a un precio justo.

Por el contrario, el factor clave de interés para las Pymes y las empresas familiares suele ser los aspectos prácticos y el acceso a los servicios de alivio. La información y los servicios deben estar diseñados para ayudarles en su trabajo diario y cubrir toda la gama de temas a los que pueden enfrentarse, desde la gestión del rendimiento del personal, la provisión de modelos de contratos y plantillas, la garantía de que cuentan con un plan de preparación contra desastres, la actualización de las normativas de salud y seguridad, la explicación de las normativas de los códigos y los cambios fiscales, hasta el uso eficaz de la tecnología. Una vez más, los servicios solo están limitados por la imaginación del personal y de los miembros que identifican las oportunidades de compromiso. Por supuesto, ninguna OE puede esperar tener personal capaz de prestar todos los servicios que los miembros necesitan. Por lo tanto, la colaboración con proveedores externos es esencial.

(iv) Segmentación 4: Edad del director ejecutivo

Los estudios han revelado que los profesionales y empresarios más jóvenes suelen estar más interesados en el desarrollo profesional y personal y en la creación de redes. Los temas de desarrollo personal pueden incluir competencias esenciales de liderazgo, gestión del tiempo, presentación eficaz, redacción de informes, competencias de comunicación y presentación. Los cursos de desarrollo profesional podrían abarcar Facebook para empresas y el marketing por correo electrónico, así como cuestiones más tradicionales de gestión de recursos humanos. De creciente interés para este segmento de directores ejecutivos son las oportunidades de mejora de la carrera profesional que proporcionan un diploma o certificado oficialmente reconocido junto con un instituto de formación de renombre.

Por el contrario, los directores ejecutivos más maduros, al menos en algunos países, se encuentran en una fase diferente de su vida y a menudo son más propensos a tener el deseo de «devolver a la sociedad» o contribuir al bien colectivo a través de la «sabiduría acumulada». En este sentido, los directores ejecutivos más maduros podrían estar más interesados en participar en determinados comités o grupos de trabajo destinados a influir en las políticas sociales más amplias y a orientar a los profesionales más jóvenes.

En el contexto de las OE, si se dispone de suficiente información sobre la edad de los directores ejecutivos, se podría ofrecer eventualmente una oferta segmentada.

(v) Segmentación 5: Otros

Hay muchas formas adicionales de segmentar a los miembros en diferentes categorías, como, por ejemplo;

- empresas sindicadas y no sindicadas;
- género;
- ubicación de las plantas;
- titularidad extranjera o nacional (eventualmente con servicios específicos para una gran comunidad de inversores extranjeros de un país);
- razones para ser miembros.

Sin embargo, los criterios elegidos dependen del contexto nacional y el proceso de segmentación debe ajustarse siempre a los tres principios siguientes:

- a) fácilmente medible;**
- b) suficientemente grande para ser potencialmente rentable;**
- c) el número de segmentos debe corresponder a las capacidades de las organizaciones.**

Es aconsejable que las OE que inicien su proceso de «segmentación» y traten de ofrecer una propuesta de valor adaptada a los distintos segmentos comiencen por los segmentos prioritarios, es decir, los que aportan más recursos financieros a la OE y los que son importantes para la representatividad de la organización.

La capacidad de desarrollar y comunicar una propuesta de valor relevante para los distintos segmentos - no solo redactándola, sino atendiendo realmente a los miembros mediante una oferta segmentada - es un activo esencial para impulsar la retención de miembros y captar otros nuevos (en segmentos específicos).

La segmentación de los miembros es también una importante herramienta de gestión. Los directores ejecutivos y los miembros del Consejo que tienen una imagen precisa de la composición de los miembros pueden tomar mejores decisiones sobre los segmentos que la organización podría necesitar o desear para mejorar la oferta de servicios, o sobre los nuevos servicios que podrían introducirse para atraer más eficientemente a los nuevos miembros de los segmentos específicos actualmente poco representados. Por ejemplo, una OE

podría decidir abrir una nueva oficina en una nueva provincia con el objetivo, a través de la proximidad de los miembros, de conseguir más miembros con operaciones basadas en municipios de esa provincia. Otro ejemplo podría ser el de una OE que, tras el proceso de segmentación, se diera cuenta de que no se están incorporando empleadores de la nueva generación. Para abordar esta carencia podría decidir lanzar una gama de servicios que pudieran ser de especial interés para este grupo objetivo. Un ejemplo de ello podría ser una academia de jóvenes profesionales, constituida en colaboración con universidades, para atraer a jóvenes directores ejecutivos.

En este sentido, el proceso de segmentación y el consiguiente análisis de la composición de los miembros puede considerarse un elemento de información fundamental en el que basar las decisiones estratégicas y aplicar una estrategia de afiliación exitosa. Por ello, en los capítulos posteriores dedicados a la captación y retención de miembros, trataremos el elemento de la segmentación con mayor detalle.

3.7 Conclusión

En este capítulo hemos repasado las razones por las que los miembros se afilian a una OE y hemos explorado los motivos por las que es tan importante comprender dichas razones para que las necesidades de los miembros puedan quedar reflejadas en la oferta de servicios de la OE. Una propuesta de valor es una declaración de los beneficios de la afiliación, y tener una que sea precisa, clara y que refleje las necesidades de los miembros constituye un punto de partida para cualquier OE en la construcción de su relación con los miembros y miembros potenciales. Este capítulo ofrece a las OE una guía paso a paso para ayudarles en el desarrollo o revisión de su propuesta de valor, con el fin de alinearla con una estrategia de desarrollo de la afiliación ambiciosa y rentable.

Un tema recurrente a lo largo de este libro es que la afiliación a la OE puede ser diversa, lo que crea algunas dificultades cuando se trata de representar y defender intereses, y que a veces pueden parecer necesidades conflictivas. Las herramientas de marketing explicadas en este capítulo, incluyendo la propuesta de valor y las estrategias institucionales como el posicionamiento, la construcción de marca y la segmentación del mercado, son todas muy útiles, y cualquier OE puede utilizarlas en la construcción de su fuerza y estabilidad como representante principal de su comunidad de miembros.

CAPÍTULO 4

Cuotas de afiliación



Cuotas de afiliación

Introducción

La cuantía y la estructura de las cuotas de afiliación son elementos importantes en la estrategia de afiliación de una OE. Desde el punto de vista de los miembros, el precio es un factor clave para determinar la decisión de afiliarse y permanecer como miembro de la OE. Para muchas OE, las cuotas de afiliación o las suscripciones representan el elemento más importante de sus ingresos totales.

En este capítulo, examinaremos varios elementos del precio de la afiliación a la OE, como:

- **Datos disponibles sobre las cuotas de afiliación de las OE.**
- **Diferentes estructuras de las cuotas de afiliación y sus implicaciones.**
- **Adaptación de las cuotas de afiliación como elemento de las estrategias de precios.**

4.1 La importancia de las cuotas de afiliación en la estructura de ingresos de las OE

La disponibilidad y la utilización de los ingresos desempeñan un papel vital en el éxito de cualquier organización, y la forma en que se despliegan, asignan y utilizan los fondos es crucial para el crecimiento de la OE. La fuente de ingresos más importante para la mayoría de las OE son las cuotas de afiliación.

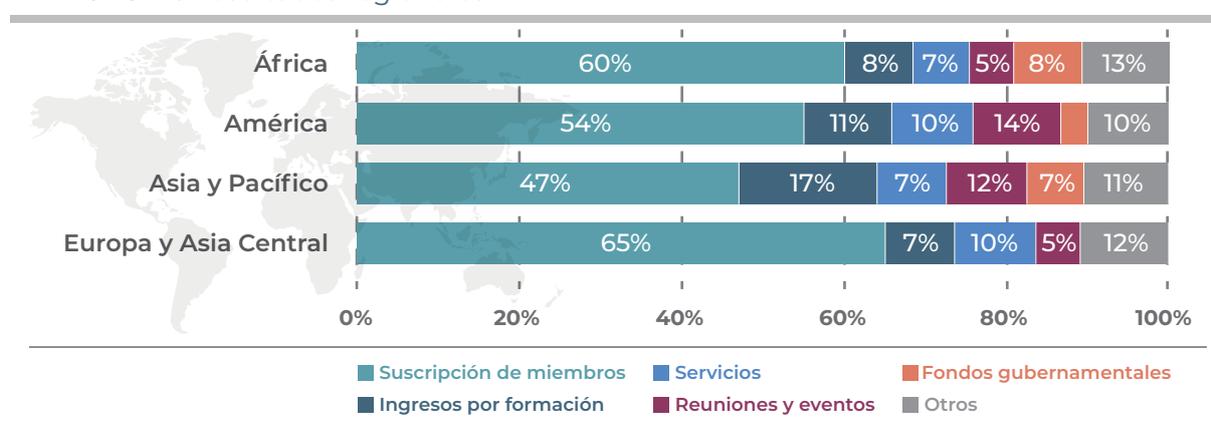
Las fuentes de ingresos habituales de las OE son: suscripciones de los miembros, pago de servicios, financiación gubernamental y «otras» fuentes como el alquiler, las donaciones, las subvenciones, el patrocinio y los fondos de cooperación técnica.

Según una encuesta mundial⁴² con datos de 127 OE de 115 países, realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT y la Organización Internacional de Empleadores en mayo de 2020:

- el 57 por ciento de los ingresos de una OE suele proceder de las suscripciones de los miembros;
- el 27 por ciento se recauda a través de la prestación de servicios, incluidos los de formación (la formación representa alrededor del 10 por ciento de los ingresos totales);
- servicios de asesoramiento jurídico y de recursos humanos (alrededor del 9 por ciento) y reuniones y eventos (8 por ciento);
- la financiación gubernamental y otros fondos representan una media del 16 por ciento de los ingresos totales.

En algunos países, los fondos de cooperación técnica son una fuente de financiación importante, si bien irregular, con ciclos vinculados a la ejecución de proyectos específicos. Al reflexionar sobre estos datos, es evidente que la mayoría de los empresarios y de las organizaciones empresariales dependen en gran medida de los miembros para sus ingresos.

42 Encuesta mundial de las organizaciones empresariales y de empleadores: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19, OIT – OIE, 2020. Los datos se refieren a la composición de las fuentes de ingresos de la OE antes de la COVID-19. Documento disponible aquí: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751719/lang--es/index.htm

Composición media de las fuentes de ingresos de OE antes de la COVID-19⁴³**Panel A. Resultados globales****Panel B. Resultados regionales**

Varias investigaciones⁴⁴ sugieren que en los últimos 15 años algunas OE se han vuelto más «comerciales» y ahora generan una parte cada vez mayor de sus ingresos con la prestación de servicios.

Los resultados del informe de evaluación comparativa de EE. UU. en relación con los ingresos de los miembros de las asociaciones comerciales muestran resultados similares, aunque ligeramente inferiores, a los datos anteriores de la OIT para las OE. El estudio estadounidense indica que, para las organizaciones empresariales, el 41 por ciento de los ingresos anuales, de media, procede de las cuotas de afiliación.

Los datos regionales confirman la tendencia general de que las cuotas de afiliación son la fuente de ingresos dominante para las OE: los ingresos derivados de la suscripción de los miembros en las OE nacionales intersectoriales son elevados en todas las regiones, y representan un mínimo del 47 por ciento de los ingresos en Asia y el Pacífico y un máximo del 65 por ciento en Europa y Asia Central.

43 Encuesta mundial de las organizaciones empresariales y de empleadores: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19, OIT– OIE, 2020, disponible aquí: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751719/lang-es/index.htm

44 Employer Association Responses to the Effects of Bargaining Decentralization in Australia and Italy: Seeking Explanations from Organizational Theory, Peter Sheldon, Raoul Nacamulli, Francesco Paoletti, David E. Morgan, 2014; Peter Sheldon, Edoardo Della Torre, Raoul Nacamulli, When territory matters: Employer associations and changing collective goods strategies, 2018

La encuesta global de la OIT y la OIE sugiere que la magnitud de la disminución de los ingresos de las OE como consecuencia de la crisis de la COVID-19 ha estado determinada principalmente por una fuerte disminución de la demanda de servicios de pago y, en menor medida, por una pérdida de ingresos en las cuotas de suscripción. En consecuencia, esto sugiere que, incluso en esta época de crisis, las suscripciones de los miembros están demostrando ser la fuente de ingresos más «resistente» para las OE. Esta conclusión coincide con el análisis subjetivo de algunos dirigentes de OE que consideran que las cuotas de afiliación son su fuente de ingresos más estable.

Muchos dirigentes de OE sostienen que, idealmente, para lograr la estabilidad, las cuotas de afiliación deberían cubrir los gastos de personal de las OE, que generalmente constituyen el gasto más importante para una OE⁴⁵. Otros dirigentes afirman que las cuotas de afiliación deberían cubrir todos los gastos generales y las actividades de cabildeo, y que la prestación de servicios directos debería autofinanciarse.

4.2 Montos y sistemas de cuotas de afiliación

(i) Consideraciones generales

La fijación de la estructura de cuotas de afiliación y la determinación de los criterios para el cálculo de los pagos son decisiones estratégicas clave para las OE que tienen implicaciones a largo plazo. La estructura de suscripción adoptada tendrá un impacto en la identidad, el alcance y la capacidad de la organización en el futuro.

A pesar de la importancia de las estructuras de las cuotas para una OE, nuestra investigación no pudo encontrar ningún estudio sobre las cuotas mismas o sobre la lógica de sus niveles o estructuras.

No existen estudios claros sobre el impacto que tiene la cuantía de las cuotas en el número de miembros de la OE, ni sobre la flexibilidad del precio de las cuotas de afiliación en las OE (es decir, el cambio en el número de miembros cuando se produce un aumento de las cuotas, sobre todo si este cambio está fuera de los aumentos normales de la inflación). Sin embargo, nuestras encuestas internas de OE indican que el «coste» de la afiliación se considera el cuarto reto principal para captar y retener a los miembros, y está entre los tres primeros retos indicados en Europa del Este y en América. Además, en el contexto de la COVID-19, muchas OE citan las dificultades económicas (y el coste de las cuotas de afiliación) como una razón para el abandono de los miembros. Por los comentarios que hemos recibido, parece que el proceso de fijación de los niveles de las cuotas de afiliación parece ser pragmático e intuitivo.

Según nuestra experiencia, las cuotas de afiliación se determinan con frecuencia en el momento de la creación de la OE con el objetivo de cubrir los costes de organización en el momento de la creación. La existencia de competidores también puede ejercer un impacto en el nivel de la cuota inicialmente fijada. Tras algunos años de funcionamiento (con el aumento de las actividades normalmente incluidas en la cuota de afiliación), la estructura de las cuotas tiende a estabilizarse y se mantiene más o menos en línea con la estructura establecida inicialmente, permitiendo, en la mayoría de los casos, ajustes de inflación. Ocasionalmente, puede haber una iniciativa especial de recaudación de fondos a través de la cuota de afiliación para proporcionar contribuciones adicionales para inversiones importantes, como edificios de oficinas.

La consideración fundamental aquí es que la forma en que se determinan inicialmente las cuotas de afiliación puede repercutir en el futuro de la organización. Una vez establecidas de una manera determinada y en un nivel concreto, no es fácil hacer cambios radicales o sustanciales, incluso si son necesarios o deseados.

A fin de reflejar la ambición de la organización, los contextos históricos y nacionales y el nivel de competencia existente, las cuotas suelen ser fijas.

Existen pocas reglas objetivas que expliquen los niveles de las cuotas. Independientemente del nivel de desarrollo y de poder adquisitivo nacional, en algunos países, las cuotas son más bien altas y en otros más bien bajas. Hasta un nivel en el que la cuota parece ser más bien una contribución simbólica.

Lógicamente, el nivel de la cuota debe reflejar el alcance de los servicios de afiliación incluidos a cambio del pago realizado por una empresa para convertirse en miembro, lo que a veces se conoce como servicios o paquete «gratuito». En la práctica, sin embargo, suele ser difícil encontrar ese vínculo. Una explicación muy clara de los servicios gratuitos frente a los no gratuitos se encuentra en la página web de la confederación nacional de Sri Lanka, la EFC, (<https://www.employers.lk/>). Sin embargo, la práctica de las OE no es coherente y, en algunos países en los que el «paquete gratuito» es amplio, las cuotas son extremadamente bajas, mientras que, en otros con cuotas más altas, el «paquete gratuito» es mínimo. Además, si el único objetivo de las OE fuera maximizar los ingresos, la cuota se fijaría probablemente en el nivel óptimo del mercado que garantice el mayor «beneficio» para las OE. Pero, muy a menudo, las OE tienen al menos dos objetivos primordiales: ingresos y representación.

Teóricamente, y de forma ideal, las cuotas de afiliación se fijan en una cuantía lo suficientemente alta como para que la OE disponga de los recursos financieros necesarios para dirigir una organización eficiente con capacidad para realizar actividades de cabildeo sólidas basada en la

evidencia y proporcionar servicios relevantes para los miembros, pero también lo suficientemente baja como para garantizar el acceso a empresas (y asociaciones) de diferente tamaño y, por tanto, asegurar la representatividad.

Si las cuotas de afiliación se fijan en una cuantía muy alta, es probable que solo se atraiga a las grandes empresas, y la OE corre el riesgo de ser percibida (y convertirse) en un club exclusivo de grandes empresas.

Si las cuotas de afiliación son demasiado bajas, la OE se enfrenta al riesgo de no tener suficientes recursos financieros para satisfacer las necesidades de los miembros. Esto puede dar lugar a que la OE no pueda atender las necesidades de los miembros de manera oportuna debido a la insuficiencia de personal o a la prestación de servicios de baja calidad, lo que puede dañar la reputación de la OE.

OFRECEMOS 3 TIPOS DE SERVICIOS

BUENO - BARATO - RÁPIDO

PERO SOLO PUEDE ELEGIR 2

BUENO Y BARATO NO SERÁ RÁPIDO

RÁPIDO Y BUENO NO SERÁ BARATO

BARATO Y RÁPIDO NO SERÁ ≠ BUENO

(ii) Sistemas de cuotas de afiliación

No existe un sistema uniforme de cuotas de afiliación en todo el mundo. En esta sección, presentamos los sistemas más utilizados, tanto para la afiliación a una asociación como a una empresa individual, y exponemos sus ventajas e inconvenientes.

CUOTAS PARA ASOCIACIONES (OE de nivel inferior)

Existen diferentes formas de fijar las cuotas de afiliación para miembros de una asociación. Algunos métodos más comunes son:

- acuerdo de forma individual;
- porcentaje del total de las cuotas de afiliación recaudadas por la organización;
- en función de una serie de parámetros, como el volumen de negocios de la asociación, el número de miembros y el número de personal;
- en función de los servicios esperados de la federación de nivel superior o de la organización intersectorial nacional.

En muchos casos, la distinción entre la afiliación de una asociación y la afiliación de una empresa individual no está clara. ¿Cuáles son los derechos exactos de una empresa miembro, que no sea miembro de una asociación, dentro de la confederación? Cuando estos derechos y prerrogativas no están claros, el sistema de cuotas tiende a parecer poco claro.

Ejemplos

La **MEF**⁴⁶, en Malasia, ha establecido normas claras sobre los derechos de los miembros de una asociación frente a los derechos de los miembros directos de la confederación.

- *En algunos casos bien definidos, los miembros individuales de la asociación tienen derecho a un servicio completo como si la empresa fuera un miembro directo de la confederación.*
- *En otros casos bien definidos, no tienen derecho a estos derechos y beneficios.*

Se cobran diferentes cuotas de afiliación que reflejan esta diferencia.

- *Las asociaciones en las que los miembros corporativos disfrutan de un acceso directo a los servicios de la confederación pagan bastante más por ser miembros de la asociación.*
- *Los miembros de las asociaciones en las que los miembros individuales no tienen esos derechos pagan menos.*

CAMFEBA⁴⁷ tiene otro sistema, que también puede resolver algunos problemas en este campo. En ese sistema, las empresas pueden convertirse en miembros directos de la confederación o en miembros indirectos a través de la asociación. La cuota de la asociación varía en función del número de empresas que reúne (por ejemplo, 15 dólares estadounidenses/año por empresa miembro para las asociaciones de 20 a 200 empresas miembros); pero las empresas que también son miembros directos de la confederación no se cuentan en el número de miembros de la asociación por los que hay que pagar una cuota.

En algunos casos, las asociaciones pueden afiliarse gratuitamente a la OE nacional intersectorial. Esto puede incentivar a las asociaciones empresariales sectoriales y territoriales a unirse bajo una organización paraguas y, de este modo, mejorar la representatividad de la organización nacional; sin embargo, simultáneamente, con este modelo puede ser difícil para las OE de nivel superior ofrecer, en tales circunstancias, servicios de valor agregado para las asociaciones o para las empresas miembros indirectas.

46 <https://www.mef.org.my>

47 <https://www.camfeba.com/>

Ejemplos

Federación de Empleadores de Montenegro⁴⁸

Las asociaciones sectoriales que desean afiliarse a la Federación de Empleadores de Montenegro, OE nacional intersectorial de Montenegro, no tienen que pagar cuotas de afiliación.

Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado⁴⁹ – Costa Rica

La Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado es la OE nacional intersectorial de Costa Rica. No tiene empresas como miembros directos, sino solo organizaciones sectoriales y territoriales. Las cuotas de afiliación se determinan con un fórmula que prioriza una serie de parámetros, como el número de empresas afiliadas, el volumen de negocios anual, el número de personal en la Secretaría o la titularidad de los locales de la organización. Sobre esta base, existen cuatro «categorías de cuotas de afiliación», que van desde un mínimo de 320 dólares estadounidenses hasta un máximo de 1,300 dólares estadounidenses al mes.

Consejo Hondureño de la Empresa Privada⁵⁰ – Honduras

El Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) es la OE nacional intersectorial en Honduras. El COHEP cuenta con 76 miembros de asociaciones de empleadores sectoriales y territoriales (las empresas individuales no pueden ser miembros directos). La cuota de afiliación depende del «poder electoral» que quiera tener cada miembro de la asociación. Cada miembro puede decidir pagar desde un mínimo de 48 dólares estadounidenses al mes (equivalente a 1 voto) hasta un máximo de 240 dólares estadounidenses al mes (equivalente a 5 votos).

Confederación de Empleadores de Dinamarca⁵¹

La Confederación de Empleadores de Dinamarca engloba a unas 100 federaciones sectoriales. Las cuotas de afiliación se negocian de forma individual en función de los servicios esperados por cada federación.

La principal cuestión a determinar a la hora de fijar las cuotas de afiliación de la asociación es el impacto que tiene sobre los miembros directos (cuotas) de la confederación, asegurando que se evite la competencia entre ambos niveles o que esta sea manejable.

48 <http://poslodavci.org/en/>

49 <https://www.uccaep.or.cr/>

50 <http://cohep.com/>

51 <https://www.da.dk/en/>

Veremos con más detalle las diferencias entre los sistemas de tarifa plana y los sistemas duales de cuotas de afiliación

Cuotas de suscripción



CUOTAS PARA MIEMBROS INDIVIDUALES

a. *Tarifa plana*

Una cuota de afiliación de tarifa plana significa que todas las empresas, independientemente de su tamaño, pagan la misma cantidad por su afiliación. Se trata de una estructura de cuotas de afiliación común que se encuentra en varios países del mundo. Es el enfoque más sencillo, aunque no necesariamente el más justo. En algunos países, este enfoque es una herencia del sistema de cámaras públicas. En ellos, las cámaras públicas o paraestatales tienen una afiliación obligatoria con una cantidad fija (para cada empresa); es como un impuesto anual que cada empresa tiene que pagar para poder operar en esa jurisdicción.

¿Por qué este no es necesariamente el sistema más justo? Históricamente, las OE se basan en un principio de solidaridad entre empleadores. Las grandes empresas suelen tener mayor capacidad para pagar cuotas más elevadas y, por tanto, para apoyar financieramente el funcionamiento de la Secretaría de la OE en aras de un bien mayor para los empleadores en general. Además, al tener más empleados, las empresas más grandes pueden tener potencialmente necesidades mayores y más complejas y, en consecuencia, pueden exigir más servicios a la OE.

PROS: Fácil de implementar

CONTRAS: Injusto para las pequeñas empresas y contrario al principio de solidaridad entre empleadores.

Ejemplos

CAMFEBA⁵² en Camboya, es un ejemplo de organización de cuota de tarifa plana.

b. *Sistema dual*

Los sistemas duales son aquellos en los que:

- se establecen criterios para determinar cuánto deben pagar los miembros; o
- una contribución voluntaria adicional o superior da acceso a servicios adicionales.

Sistema dual basado en criterios

Número de empleados

En este caso, la suscripción de la empresa viene determinada por el número de empleados que tiene. Se trata de un enfoque utilizado con mucha frecuencia por las OE.

PROS: Es un sistema bastante sencillo y tiene en cuenta el tamaño de la empresa.

CONTRAS: Es desventajoso para las empresas que utilizan mucha mano de obra y algunas empresas podrían no declarar el número real de empleados para pagar una cuota más baja.

Ejemplo

En la **Federación de Empleadores de Namibia NEF⁵³**, las cuotas de afiliación aumentan con el incremento del número de empleados.

Número de empleados	Cuotas de suscripción anual para empresas 2019
1 –10 empleados	1,835 NS(110 USD)
11 – 20 empleados	2,750 NS
21 – 50 empleados	3,550 NS
51 – 100 empleados	4,600 NS
101 – 200 empleados	9,660 NS
201 – 500 empleados	19,315 NS
Over 500 empleados	28,990 NS (1,700 USD)

El mismo sistema se aplica en las organizaciones APEX de Pakistán (EFP), Singapur (SNEF⁵⁴), Kenya (FKE), Tanzania (ATE⁵⁵), y Ghana (GEA)

Nota: Malasia tiene un sistema sencillo: tarifa plana por empleado (10 RMS/año, que se reduce a 9 RMS o a 8 RMS) si la empresa tiene un número grande de empleados: los primeros 100, 10 RMS; los segundos 100, 9 RMS; y así sucesivamente.

53 <http://www.nef.com.na/>

54 <https://snef.org.sg/>

55 <http://www.ate.or.tz/>

Gasto en salarios

Cuota anual de afiliación basada en el gasto en salarios anual del empleador, sujeta a un mínimo y un máximo.

PROS: Se trata de un sistema justo (incluso para las empresas con mucha mano de obra) que tiene en cuenta tanto el número de trabajadores como su especialización relativa.

CONTRAS: Dificultades para acceder a datos fiables sobre el gasto en salarios.

Ejemplo

Un ejemplo de esta estrategia puede encontrarse en el EFC Sri Lanka, donde el cobro es por el 0,5 por ciento del gasto en salarios, con un nivel de cuota mínimo y máximo

Volumen de negocios o activos financieros

Las cuotas de afiliación se determinan en función del volumen de negocios de la empresa o de los activos financieros o de los beneficios netos de explotación. En general, se acepta que la intensidad del uso de los servicios de relaciones laborales por parte de los afiliados está fuertemente correlacionada con el número de empleados. En este contexto, fijar las cuotas de afiliación con total independencia del número de empleados o de la masa salarial podría ser controvertido.

PROS: Contribución justa de empresas muy grandes y especialmente de empresas tecnológicas

CONTRAS: No es ideal para las organizaciones de empleadores puras, dificultades en la accesibilidad de los datos.

Ejemplo

*En la **Cámara de Comercio e Industria de Vietnam**, la cuota de afiliación se calcula en función del volumen de negocios de la organización en el año anterior; puede ser ajustada por decisión del Comité Ejecutivo de la Cámara.⁵⁶*

Categorías	Cuota anual
Volumen de negocios inferior a 10,000 millones de dong vietnamitas (430,000 dólares estadounidenses)	3 millones de dong vietnamitas (130 dólares estadounidenses)

Categorías	Cuota anual
Facturación de 10,000-50,000 millones de dong vietnamitas (430,000 dólares estadounidenses - 2,160,000 dólares estadounidenses)	7 millones de dong vietnamitas (300 dólares estadounidenses)
Facturación de más de 50,000 millones de dong vietnamitas (2,160,000 dólares estadounidenses)	15 millones de dong vietnamitas (650 dólares estadounidenses)

Fórmulas más complejas

Las cuotas de afiliación se determinan a través de fórmulas que combinan diferentes criterios de distintas maneras; normalmente, los cálculos implican el número de empleados o la masa salarial y el volumen de negocios de la empresa.

PROS: Si la fórmula está bien construida, y ha sido discutida y comprendida por los miembros, lo más probable es que sea la forma más justa de fijar las cuotas.

CONTRAS: Complejidad; si los miembros no comprenden del todo la razón del cálculo debido a la complejidad, pueden perder la confianza en el sistema.

Ejemplo

La **Federación de Empleadores de la India (EFI)**⁵⁷ considera el número de empleados y el volumen de negocios. Las empresas individuales son aptas para convertirse en sus miembros ordinarios.

El patrón de suscripción es el siguiente:

Volumen de ventas/número de empleados	Suscripción anual
Tamaño grande: Más de 100 crores (13,327,810 dólares estadounidenses), ó bien más de 1,000 empleados, lo que sea más alto	16,400 rupias (218 dólares estadounidenses) o 5 rupias por empleado al año, lo que sea mayor, con un máximo de 10,000 rupias (1,330 dólares estadounidenses) al año

Volumen de ventas/número de empleados	Suscripción anual
Tamaño medio: Entre 21 rupias y 100 crores, ó entre 25 empleados y 1,000 empleados, lo que sea menor	16,400 rupias (218 dólares estadounidenses) o 5 rupias por empleado al año, lo que sea mayor, con un máximo de 10,000 rupias (1,330 dólares estadounidenses) al año
Tamaño pequeño: Jusqu'à 21 crores Hasta 21 crores (2,798,840 dólares estadounidenses)	6,400 rupias (85 dólares estadounidenses)

Contribución voluntaria más alta que da acceso a más servicios

En esta estructura, los afiliados deciden si pagan una cuota más baja o más alta: las diferentes cuotas dan acceso a diferentes niveles de servicios.

PROS: Las empresas tienen la posibilidad de elegir diferentes niveles de compromiso y acceso a los servicios.

CONTRAS: El nivel de la cuota no tiene en cuenta el tamaño de la empresa; esto va en contra del principio de solidaridad entre los empleadores. En algunos casos, los que pagan más tienen acceso prioritario a la representación del Consejo y esto va en contra del principio democrático en las asociaciones.

Ejemplo

*La **Federación de Empleadores de Uganda (FUE)**⁵⁸ tiene cuatro categorías de afiliación. Las empresas pueden elegir la categoría en función de los servicios a los que quieran acceder. Los grandes grupos y las multinacionales están «invitados» a formar parte de las categorías más caras.*

Categorías	Cuota anual de suscripción
<p>Cobre <i>Ventajas de este paquete</i></p> <p>Una copia de la Ley de Empleo, la Ley de SST y los Reglamentos.</p> <p>Miniauditoría de recursos humanos (contratos, SST, política sobre el VIH, acoso sexual, etc.) Una participación a una clínica empresarial gratuita Creación de redes</p> <p>Visita de un gestor de relaciones/ cuentas</p>	<p>400,000 chelines ugandeses (110 dólares estadounidenses)= para empleadores de startups con entre 6 y 15 empleados</p> <p>800,000 chelines ugandeses (220 dólares estadounidenses)= cuota de suscripción para empleadores de Pymes con entre 15 y 35 empleados.</p>
<p>Bronce <i>Ventajas de este paquete</i></p> <p>Todas las ventajas del paquete de cobre</p> <p>MÁS</p> <p>Asesoramiento sobre contratación y retención de empleados</p> <p>Información sobre cómo trabajar con los sindicatos</p> <p>Publicación de un artículo en el boletín de la FUE (único)</p> <p>Una participación en sensibilización sobre la legislación laboral (única)</p>	<p>1,500,000 chelines ugandeses (400 dólares estadounidenses)</p>
<p>Plata <i>Ventajas de este paquete</i></p> <p>Todas las ventajas del paquete de cobre</p> <p>MÁS</p> <p>Comercialización básica gratuita de productos y servicios (en los programas de formación de la FUE y en la AGM)</p> <p>Una participación en los eventos anuales de creación de redes de recursos humanos de las ONG.</p>	<p>2,000,000 chelines ugandeses (540 dólares estadounidenses)</p>

Categorías	Cuota anual de suscripción
<p>Paquete de oro</p> <p><i>Ventajas de este paquete</i></p> <p>Todas las ventajas del paquete plata</p> <p>MÁS</p> <p>Acceso a la información de organizaciones internacionales reconocidas como UNGC, OIT, Business Africa, OIE y EAEO</p> <p>Acceso a conferencias internacionales de alto nivel para la creación de redes (OIT, UNGCetc.)</p> <p>Formación única y gratuita de media jornada en empleo o relaciones laborales</p>	<p>2,500,000 chelines ugandeses (670 dólares estadounidenses)</p>
<p>Paquete platino</p> <p>Todos los beneficios del paquete oro</p> <p>MÁS</p> <p>Política y Cabildeo</p> <p>Visita del director ejecutivo de la FUE Copia gratuita del informe de la EYA</p>	<p>3,000,000 chelines ugandeses (800 dólares estadounidenses)</p>

Aunque no existe una regla infalible sobre cómo fijar las cuotas de los afiliados, es importante que el proceso para fijarlas y actualizarlas sea abierto y transparente. No existe una solución única para todos los casos y las circunstancias dictarán cuál es el mejor sistema para la OE en cada caso.

Extraído de la encuesta de afiliación de ACTEMP del CIFOIT⁵⁹

Según los resultados de nuestra investigación, que abarca 60 OE intersectoriales nacionales:

- **el 25 por ciento de las OE** indicaron que las cuotas de afiliación dependen del **número de empleados**;
- **el 17 por ciento de las OE** encuestadas indicaron que los cuotas dependen de la **facturación anual del miembro**;
- el **13 por ciento** utiliza un **sistema voluntario** (según el nivel de servicios, o voluntario, con una cantidad base);
- **el 7 por ciento** utiliza un sistema de **tarifa plana**.

El resto de las OE (un 28 por ciento) aplican un **sistema mixto**

No es fácil para una OE cambiar de una estructura de cuotas a otra y las propuestas de cambio sustancial son, probablemente, controvertidas. Por ejemplo, una OE con un sistema de tarifa plana que desee pasar a un sistema dual es probable que encuentre una fuerte resistencia por parte de las empresas más grandes (que pueden dominar el Consejo de la OE). Esto se debe a que tienen interés en mantener el status quo. Sin embargo, las empresas más grandes pueden convencerse de pagar más si ven el cambio como parte del desarrollo estratégico y profesional de la OE como una organización representativa fuerte y pueden identificar el beneficio para su empresa.

Ejemplo

La Confederación de la Industria Danesa (DI)⁶⁰ cambió de un sistema de tarifa plana a otro dual en los años 90. Fue un ejercicio controvertido que tardó varios años en ser aprobado por el Consejo.

59 Ibidem, Capítulo Introducción

60 <https://www.danskindustri.dk/english/>

Cuota de entrada/depósito

Además de la cuota anual de afiliación, algunas organizaciones (por ejemplo, Malasia (MEF)⁶¹, Singapur (SNEF) o Pakistán (EFP)) cobran una cuota de entrada o de adhesión, que consiste en un pago único que los miembros deben realizar cuando se unen a la organización. La cuota de entrada es una forma de que la OE recaude fondos por adelantado y fomente el compromiso a largo plazo y la renovación anual de los miembros. Esto ayuda a evitar la afiliación «transitoria» o los miembros a corto plazo de «asunto único». Sin embargo, una cuota de entrada puede percibirse como una barrera para la afiliación y, por tanto, puede disuadir a algunos miembros potenciales, especialmente a las Pymes, de afiliarse.

Un ejemplo interesante (ligeramente diferente) lo tenemos en la EFC de Sri Lanka. La EFC solicita que se pague un depósito al incorporarse igual al 25 por ciento. Esto sirve como una forma de garantía para el no pago de las cuotas o la caducidad

Adaptación de las subidas de cuotas

Los aumentos de las cuotas de suscripción son generalmente fijados por el conjunto de los miembros en la Asamblea General Anual, por recomendación de la Junta. Algunas organizaciones prefieren que los aumentos progresivos anuales sigan el ritmo de la inflación o del Índice de Precios al Consumo (IPC); pero en muchas OE no se produce ningún aumento durante varios años hasta que se acuerda un aumento sustancial para «ponerse al día» con la inflación. Se dice que el margen de indiferencia está en torno al 10 por ciento.⁶²

Ejemplos

*Un ejemplo de un enfoque interesante sobre el aumento de las cuotas es el de **COMEOS**⁶³, **asociación belga de comercio**: las cuotas de afiliación aumentan anualmente, pero a un ritmo ligeramente inferior al aumento del índice de precios al consumo; de esta forma, COMEOS demuestra a sus miembros que se esfuerza constantemente por ser eficiente y mejorar la relación calidad-precio para los miembros.*

*En 2019, la dirección de la **Asociación de Empleadores de Tanzania (ATE)**) propuso a su junta directiva un aumento del 50 por ciento de las cuotas de afiliación. El argumento principal era que las cuotas no se habían adaptado durante muchos años y que habían disminuido mucho*

61 <https://www.mef.org.my/Home.aspx>

62 Más información disponible aquí <https://highperformance.com/raise-dues/>

63 <https://www.comeos.be/home>

en términos reales debido a la inflación. La Junta estuvo de acuerdo. Al año siguiente a la implementación, unos pocos miembros no estuvieron de acuerdo con este aumento y, por lo tanto, abandonaron la organización. Este caso demuestra que es posible lograr un ajuste serio de la cuantía de las cuotas sin que afecte sustancialmente al número de afiliados si se gestiona bien el procedimiento de acuerdo y se comunican claramente los razonamientos y los beneficios.

Deducibilidad fiscal de las cuotas de afiliación

La deducibilidad fiscal de las cuotas de afiliación reduce el coste real de la afiliación, creando un posible incentivo que anima a las empresas a afiliarse a una organización representativa empresarial reconocida.

En Europa, alrededor del 75 por ciento de los países permiten deducir los impuestos de las cuotas de afiliación.⁶⁴

Permitir la deducción fiscal de las cuotas sindicales y de afiliación de las organizaciones de empleadores podría considerarse como una estrategia para fomentar el desarrollo de las organizaciones empresariales y trabajadores en los países en transición.

4.3 El ciclo de las cuotas de afiliación y la cuestión de los miembros cuya afiliación ha caducado

Ciclos de las cuotas de afiliación



Año 1

Pago de cuotas e incorporación



Año 1

Proceso de renovación respecto al segundo año



Año 2

Período de gracia



Año 2

El miembro está inactivo

Año 2

Afiliación caducada

La mayoría de las OE tienen ciclos de cuotas anuales o por fecha de entrada:

- En los ciclos anuales, el pago de las cuotas de afiliación vence el 1 de enero de cada año.
- En los ciclos por fecha de entrada, el pago de las cuotas de afiliación debe realizarse en la fecha en la que el miembro se afilió a la OE y luego cada 12 meses en la misma fecha.
- Algunas OE han optado por ciclos más cortos, por ejemplo, pagos mensuales en lugar de un solo pago por el período más largo de 12 meses. Se pueden encontrar muchos ejemplos de esta estrategia en las OE de América Latina.

Esto conlleva importantes implicaciones para la gestión y el cobro de las cuotas. Con todo, estos sistemas tienen varias cosas en común:

1. El miembro se afilia a la OE, se procesa el pago y el miembro puede empezar a disfrutar de los beneficios de la afiliación.
2. Antes de que finalice el ciclo de afiliación, se inicia el proceso de renovación y se recuerda al miembro su deber de renovar la afiliación antes de que esta expire.
3. Si el miembro aún no ha renovado al comienzo del nuevo ciclo de afiliación, estará en «período de gracia» durante un tiempo limitado. El período de gracia tiene por función evitar que se rompa la relación de afiliación a la espera de un pago inminente de las cuotas.

4. Al final del período de gracia, si no se efectúa el pago, la afiliación finaliza: el miembro deja de ser un afiliado y ya no puede disfrutar de las ventajas que esta conlleva. Sin embargo, en algunas OE, la situación es algo confusa: el miembro no ha pagado, pero tampoco ha cumplido con el requisito formal de abandonar la organización (por ejemplo, una carta formal enviada al Consejo, etc.): el miembro suele ser calificado como «inactivo» hasta que se aclare la situación.

La mayoría de las OE tienen ciclos de cuotas anuales o por fecha de entrada:

- En los ciclos anuales, el pago de las cuotas de afiliación vence a principios de año.
- En los ciclos por fecha de entrada, el pago de las cuotas de afiliación debe realizarse en la fecha en la que el miembro se afilió a la OE y luego cada 12 meses en la misma fecha.

La primera opción proporciona la certeza de la fecha en que se reciben los ingresos en toda la organización, pero ejerce más presión sobre las OE al comienzo del nuevo año de afiliación si hay un retraso en el cobro de las cuotas. La segunda opción permite un flujo de efectivo más continuo y este enfoque por etapas puede hacer que el proceso de renovación sea más manejable.

Varias cámaras y OE prefieren ofrecer un método de pago más flexible, con pagos mensuales, trimestrales o semestrales.

Extraído de la encuesta de afiliación de la ACTEMP del CIFOIT⁶⁵

Según los resultados de nuestra investigación de unas 60 organizaciones intersectoriales nacionales, las cuotas de afiliación se recaudan de varias maneras.

- La mayoría (alrededor del 80 por ciento) utiliza un ciclo anual: las facturas se envían en diciembre o en enero y la cuota de afiliación vence a principios de año.
- En el 40 por ciento de las organizaciones, los miembros están obligados a pagar la cuota anual durante el primer trimestre del año.

Una reciente investigación realizada en América Latina con unas 70 organizaciones intersectoriales, sectoriales y territoriales pone de manifiesto que la mayoría de las OE en América Latina (alrededor del 50 por ciento en una muestra de 70 organizaciones) utilizan un sistema de pago mensual.

Por supuesto, el seguimiento es esencial para garantizar que, si no se recibe el pago en la fecha prevista, se establezca un contacto personal para averiguar el motivo.

4.4 Conclusión

Los ingresos procedentes de las cuotas de afiliación representan una fuente de ingresos fundamental para la mayoría de las OE. En este capítulo se ha revisado la amplia gama de estrategias y fórmulas aplicadas para calcular la cuota de afiliación que cobran varias OE a diferentes niveles y en diferentes lugares. La revisión no ha encontrado ningún patrón consistente de fórmula aplicada, sino más bien que la estructura para determinar la cuota tiende a establecerse casi intuitivamente en el momento en que se establece la OE y posteriormente puede ser difícil realizar cambios importantes. Se trata de un área fundamental para cualquier OE, ya que tiene implicaciones en cuanto a la asequibilidad y el atractivo, al tiempo que influye en lo que puede hacer la OE en materia de financiación de una Secretaría y la dotación de recursos para las actividades de prestación de servicios.

Existen diferentes enfoques sobre el momento de pago de la cuota anual de afiliación y algunas OE utilizan sistemas de pago a plazos para que la afiliación sea más asequible y, por tanto, atractiva. A lo largo del capítulo, ejemplos de las OE de todo el mundo ayudan a ilustrar las consideraciones e implicaciones que surgen de los diferentes enfoques adoptados.

CAPÍTULO 5

Captación de nuevos miembros



Captación de nuevos miembros

Introducción

Los miembros son la fuerza motriz de cualquier organización de afiliados, ya que son el componente esencial para que la organización exista. No existe una fórmula mágica para una estrategia de afiliación perfecta: cada OE debe encontrar los ingredientes adecuados, dentro de su propio contexto y entorno, que la hagan atractiva para las asociaciones o empresas del sector privado. En capítulos anteriores hemos visto que comprender las necesidades de los miembros potenciales y responder a ellas creando una propuesta de valor que refleje estas necesidades es una condición necesaria para una captación de miembros exitosa.

En este capítulo, comenzaremos nuestro análisis del ciclo de afiliación examinando en detalle los diferentes componentes que contribuyen a una estrategia de captación de miembros exitosa para una OE en crecimiento. Para empezar, explicaremos las razones por las que la captación de nuevos miembros es crucial para la supervivencia y el crecimiento organizacional, teniendo en cuenta en todo momento la importancia de construir una relación a largo plazo con los miembros para que el crecimiento pueda ser sostenido.

Procederemos a repasar las principales razones que llevan a una empresa a tomar la decisión de unirse a una OE, antes de centrarnos en los pasos prácticos que una OE puede dar para medir objetivamente sus actividades de captación. Tomando prestadas las ideas más recientes de las estrategias de mercadeo de éxito, profundizaremos en las etapas del proceso de captación, comenzando por la preparación de nuestro mercado objetivo y, seguido, darnos a conocer y estimular el interés de los posibles miembros mediante técnicas de mercadeo y comunicación eficaces.

Una vez que el nuevo miembro se decide a realizar el pago inicial, es importante tener en cuenta que esto marca el comienzo de un viaje, que es, en efecto, el inicio del ciclo de afiliación. Las etapas posteriores de este ciclo se tratan en los Capítulos 6 y 7.

5.1 La importancia de captar nuevos miembros

(i) Captación para el crecimiento y los ingresos

Un flujo constante de nuevos miembros cada año ayuda a la OE a conservar y a aumentar sus ingresos y a incrementar su representatividad.

Las OE deben ser activas en la captación de nuevos miembros por las siguientes razones:

- La captación compensa a los miembros que han dejado de pagar su afiliación y, por lo tanto, es esencial para la OE.
- Todas las OE, incluso las más fuertes, pierden miembros debido a retos empresariales como quiebras, fusiones o cierre de empresas. Incluso si la tasa de deserción natural es baja (por ejemplo, un 3 por ciento al año), el acumulado aumentará con el tiempo, por lo que es necesario un nivel sólido de captación de nuevos miembros para evitar que se acumule un déficit grave a través de los años.
- La captación de nuevos miembros es el principal factor contribuyente al crecimiento de las OE, y el aumento de los miembros trae consigo una mayor legitimidad a través de una mayor representatividad.

(ii) La captación como adaptación a cambios externos

Ante una crisis industrial o económica, una OE puede navegar el reto de la reducción de miembros estando abierta a nuevas oportunidades e identificando de forma proactiva nuevos sectores a los que dirigirse para futuras captaciones de miembros.

Un buen ejemplo del efecto de este enfoque de captación es el caso de la Federación de la Industria Tecnológica de los Países Bajos (FME).⁶⁶ En los años 80, el sector de la metalurgia tradicional sufrió un fuerte declive. En respuesta a este reto, la FME amplió sus actividades de captación y amplió las competencias de la organización para incluir a las empresas de tecnología. Esto amplió su base de miembros en el sector tecnológico. La FME es ahora la organización representativa holandesa del sector tecnológico y cuenta con más de 2 000 empresas miembros activas en los sectores del metal, la electrónica, la ingeniería eléctrica y los plásticos. Esta transformación fue posible gracias a que la OE adoptó un enfoque ágil en la captación y aceptación de los cambios externos.

66 <https://www.fme.nl/about-fme>

(iii) La captación como factor de innovación

La captación puede significar una ampliación de las competencias de la OE hacia nuevos segmentos de negocio. La captación de nuevos tipos de negocios crea oportunidades para la organización y brinda una ocasión para innovar. Al adoptar nuevas ideas y adquirir conocimientos, la OE puede resultar atractiva para nuevos tipos de empresas, lo que garantiza que sea una organización innovadora y abierta a nuevas ideas.

(iv) Captación para anticiparse a la competencia

Las presiones competitivas también son una consideración en las estrategias de captación adoptadas por las OE. Si una OE decide no dirigirse activamente a un segmento emergente de la economía, un competidor potencial puede asumir este reto y prestar servicios a este grupo, como consultores comerciales o abogados, o crear una nueva organización representativa competidora.

Un ejemplo de Europa ilustra cómo puede surgir este escenario y manifestarse como un reto. En Bélgica, algunas organizaciones de empleadores decidieron no representar al sector sin fines de lucro, por ejemplo, las organizaciones de salud. Aunque, en su momento, esta decisión pudo estar basada en razonamiento sólido empresarial, el crecimiento de la importancia de este sector llevó a la creación de una organización separada, una APEX, para el sector sin fines de lucro. La aparición de una nueva y fuerte voz en forma de una APEX inevitablemente repercute en la coherencia de la representación de los empleadores y este tipo de fragmentación puede disminuir potencialmente el poder de representación conjunto de los empleadores.

Para que una OE tenga éxito, la captación de miembros es un proceso continuo que requiere una planificación y estrategia bien pensada que se integre plenamente a la estrategia general de OE, con objetivos específicos y un proceso de supervisión continua de los avances.

Los intentos ad hoc para atraer a nuevos miembros pueden impulsar la visibilidad de la OE y atraer con éxito al miembro prospecto a la organización. Sin embargo, en ausencia de una estrategia formal de desarrollo de la afiliación, integrada en la estrategia general de la organización, las iniciativas de captación puntuales pueden resultar caras en términos de rendimiento de la inversión en tiempo y recursos.

De nuestras conversaciones con las OE sobre sus estrategias de afiliación estimamos las siguientes conclusiones:

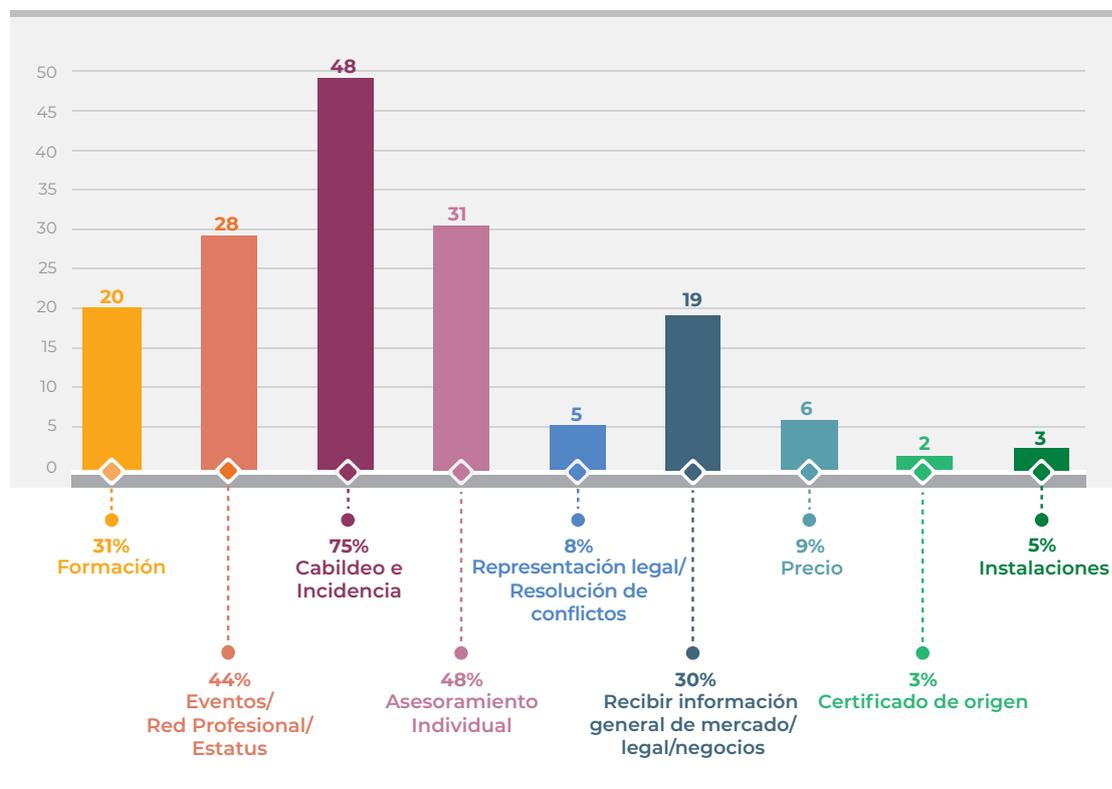
- La mayoría de las OE prevén una tasa de captación anual entre el 5 y el 10 por ciento.
- Esto, bajo la hipótesis de que la tasa de deserción anual entre los miembros que pagan regularmente se mantiene entre el 2 y el 5 por ciento.
- En este escenario, los objetivos de captación garantizan un crecimiento neto de la afiliación de alrededor del 5 por ciento.

5.2 Razones para afiliarse. ¿Por qué las empresas se convierten en nuevos miembros?

Conocer las razones por las que los miembros se afilian es importante, ya que puede permitir a las OE desarrollar estrategias de captación exitosas.

Hay muy poca investigación empírica sobre el razonamiento empresarial que lleva a afiliarse a una OE. Sin embargo, la **encuesta de afiliación de la ACTEMP del CIFOIT67**⁶⁷ constituye una importante fuente de información. Aunque esta encuesta tiene algunas limitaciones, ofrece una perspectiva interesante sobre el tema. Se realizó a lo largo de varios años y los encuestados son principalmente miembros del personal de la Secretaría de las OE, en su mayoría a nivel APEX.

Se preguntó a los encuestados por qué creían que sus miembros se habían afiliado. En sus respuestas podían nombrar más de una razón (por lo que el resultado total supera el 100 por ciento).

Por qué se afilian los miembros / Valor añadido - Global

En la encuesta del CIFOIT sobre afiliación,⁶⁸ las OE que respondieron citaron el cabildeo y la incidencia como la razón número uno para que los miembros se afiliaran a su organización. Los servicios de asesoramiento son el segundo motivo más popular, seguido por las conferencias y los eventos para extender la red profesional, en los resultados globales.

Al desglosar esta información, encontramos que las diferencias regionales son claras. En América Latina, las preferencias reflejan los resultados globales, mientras que, en Europa, la extensión de redes profesionales es la razón número uno para que las empresas se afilien a las OE. En África, los encuestados indicaron que los miembros se unen en primer lugar por cabildeo e incidencia, y luego para establecer redes profesionales, suplantando a los servicios individuales. Para los encuestados de Asia, la razón número uno para que los miembros se afilien a una OE es el acceso a servicios de asesoramiento individual; seguido por los servicios de formación, cabildeo e incidencia; y, en cuarta posición, a la par, los eventos y la creación de redes profesionales.

Para dar forma a los futuros esfuerzos de captación es importante investigar las razones por las que las empresas/asociaciones se afilian. Esto permitirá a la organización distinguir entre las razones «reales» para

68 Ibid. Nota 1 Capítulo 1

afiliarse y las «supuestas» razones para hacerlo. Existe la tentación razonable de suponer que los miembros se afilian por los grandes beneficios que les proporciona la OE; sin embargo, la realidad puede ser diferente. Algunos sugieren⁶⁹ que si bien los miembros pueden quedarse por los beneficios y el valor añadido, o porque la organización es una autoridad líder en su campo, en realidad, pueden afiliarse por otra razón: por ejemplo, si alguien de su confianza les incitó a ello.

Otra fuente de información útil es el ejercicio anual de evaluación comparativa que se realiza en Estados Unidos con las asociaciones miembros. En sus resultados, se hace una distinción entre diferentes tipos de asociaciones (es decir, miembros individuales, asociaciones profesionales o asociaciones comerciales). Para relacionar esto con las OE, nos centramos en los resultados de las asociaciones comerciales (210 en la muestra).⁷⁰

Si observamos los resultados de esta publicación de 2020, se citan, en orden descendente, los siguientes motivos de afiliación:

1 CREACIÓN DE RED PROFESIONAL	69%
2 ACCESO A INFORMACIÓN ESPECÍFICA	39%
3 APOYO Y CABILDEO	33%
4 APOYO DE LA MISIÓN	30%
5 APRENDIZAJE DE MEJORES PRÁCTICAS	28%
6 CONFERENCIAS	25%
7 EDUCACIÓN	24%

En primer lugar, la propuesta de valor de acceder a las oportunidades de creación de redes profesional o la sensación de formar parte de un «club» es más acentuada en el estudio comparativo de Estados Unidos, y la importancia del cabildeo y actividades de incidencia está peor situada vs. los resultados de la encuesta del CIFOIT.

69 Para más información, consulte <https://www.smooththepath.net/2018/02/15/3-myths-reasons-new-members-join-associations/>

70 Membership marketing benchmarking report, Marketing General, 12.ª edición, 2020

Pero ambas encuestas confirman las tres expectativas más importantes de los nuevos afiliados. Aunque el orden de popularidad varía, las tres principales razones para afiliarse a una OE son:

- **Acceso a la voz de las empresas;**
- **Acceso a los servicios (incluyendo el importante papel de las OE como organizadoras de contenidos e información);**
- **Acceso a la creación de redes profesionales.**

Vinculando estos resultados con el concepto de tener una propuesta de valor única, estos elementos serán los argumentos claves para cualquier OE destacarse.

Según la encuesta de los miembros de la ACTEMP del CIFOIT⁷¹, en lo que respecta a la captación, los retos por orden de importancia son:

1. **DESCUBRIMIENTO**
Los miembros no conocen las diferentes actividades y productos que ofrecen las OE.
2. **PRECIO**
Las cuotas de las OE se consideran demasiado elevadas.
3. **PRODUCTOS**
Las actividades y los servicios actuales de cabildeo e incidencia no son relevantes.
4. **DIFERENCIACIÓN**
Fuerte competencia de otras OE.

A fin de explorar las similitudes y diferencias, es interesante comparar estos retos de captación de afiliados con los datos de la encuesta comparativa de 2020. En esa encuesta, se distingue entre retos internos y externos, pero para mayor claridad aquí hemos combinado ambos.

Los cinco principales retos son:⁷²

1. **Dificultad para comunicar el valor y los beneficios —también es difícil demostrar el rendimiento de la inversión (ROI);**
2. **Costo vs. valor de la afiliación;**
3. **Competencia;**
4. **Percepción de la asociación;**
5. **Herramientas y prácticas débiles de mercadeo interno.**

71 Ibíd. Capítulo 1

72 Membership marketing benchmarking report, Marketing General, 12.ª edición, 2020 p.40

Reuniendo ambas encuestas llegamos a la conclusión de que los factores de éxito más importantes para las estrategias de captación de una OE son:

1. **Aumento del descubrimiento de la OE; quién es y qué hace por los miembros.**
2. **Ser explícito sobre el valor añadido que aporta la OE a los miembros: su propuesta de valor.**
3. **Garantizar que la OE esté orientada al cliente y sea relevante, adaptando la oferta de servicios a las necesidades específicas de los miembros potenciales.**
4. **Ser explícito sobre la ventaja comparativa de la OE sobre la competencia.**
5. **Establecer un vínculo con la importancia de las referencias de «boca a boca» en el mundo de las organizaciones en base a miembros. Otro factor de éxito: Invitar a los miembros a ser «embajadores» de la OE para que participen activamente en los esfuerzos de captación.**

5.3 Métricas de captación. Su utilización en el desarrollo de una estrategia de afiliación

Hay un dicho que dice, ¡lo que se mide se hace! Dada la importancia de la captación de miembros para el bienestar de las OE, aplicar métricas para establecer medidas de evaluación cuantificables sobre las actividades de captación es una buena estrategia.

Las métricas ilustran los resultados de los esfuerzos de captación, en términos de aumento de números e ingresos, y además, miden los esfuerzos en sí mismos y su eficiencia en términos de lo que se logra.

RESULTADOS DE LA CAPTACIÓN

Título	Tasa de captación Porcentaje de nuevos miembros de su organización cada año
Utilidad de la Fórmula	$\% \text{ Captación} = \frac{\text{n.º de nuevos miembros al final del año o del trimestre}}{\text{n.º total de miembros al final del mismo año o del trimestre}}$ <p>Mide los resultados de captación por período y puede constituir una alerta o denotar cumplimiento respecto a los resultados alcanzados en número de miembros.</p>

Ejemplo

Si 26 de un total de 1,300 miembros se han unido a su organización por primera vez este año, su tasa de captación es del 2%.

Lo mismo por trimestre: Si en el primer trimestre se incorporan 10 miembros y el número total de miembros es de 1,300, la tasa de captación trimestral es del 0,76%.

Para una previsión anual, multiplique por 4 y compare con un período igual del año anterior.

Esto le permitirá contextualizar las cifras y estar alerta o satisfecho por sus cifras trimestrales.

Consejos

La tasa de captación solo tiene en cuenta a los miembros que han pagado su cuota anual.

La misma medida de verificación de las tasas de captación puede aplicarse a las asociaciones cuyos miembros son miembros indirectos de la APEX.

A fin de garantizar el crecimiento de su organización, la tasa de captación debe ser mayor que la tasa de miembros con afiliación caducada.

La tasa de captación es diferente de la «representatividad» de las OE. La representatividad se define como el nivel en que los miembros de una OE son un reflejo de la muestra total de empresas/asociaciones de un país en términos de número de empleados, contribución al PIB, etc.

La tasa de captación puede calcularse para el conjunto de los afiliados, pero también por segmentos, por ejemplo: Pymes, industria, etc. En este caso, se denomina «análisis de penetración por segmentos».

Título	<p>Tasa de penetración</p> <p>Porcentaje de miembros de la OE dentro de una determinada categoría de empresas. La penetración también puede llamarse cuota de mercado.</p>
Utilidad de la Fórmula	<p>$\% \text{ de penetración} = \frac{\text{n.º de miembros de la OE}}{\text{n.º total de empresas de la misma categoría}}$</p> <p>Esto da una idea de la representatividad de la OE por segmentos y también del potencial de mercado para una mayor captación.</p>
Ejemplo	<p>De las 6,000 empresas activas en el sector de la construcción de un país, 200 son miembros de la OE.</p> <p>La OE tiene una tasa de penetración del 3.33% en el sector de la construcción.</p> <p>Todavía existe un enorme potencial de captación.</p>
Consejos	<p>El análisis de penetración por segmentos es importante para dar una imagen más precisa de la representatividad de su OE y de la importancia relativa de los diferentes segmentos de miembros.</p> <p>Los segmentos pueden ser un sector o una industria, una provincia o un distrito, o cualquier otra categoría segmentada posible para determinar, a partir de los datos disponibles (por ejemplo, las estadísticas y los registros públicos, los datos de la seguridad social, etc.), el número de empresas registradas y, a continuación, extraer de la base de datos de miembros de la OE cuántas de esas empresas son miembros de la misma.</p> <p>Es crucial saber si su OE ha captado a empresas más grandes o si ha captado a Pymes, ya que estos tipos de empresas tienen un «peso» diferente en términos de representación de la mano de obra empleada o de contribución al PIB.</p> <p>Elementos adicionales en la cuota de mercado: Cuota de mercado en el empleo total representando por los miembros - cuota de mercado como porcentaje del PIB representado por los miembros.</p>

Ejemplo

Análisis de penetración por segmento en la IBEC (2011)

Por región

		IBEC afiliación	Tasas de captación por región
Dublín	51,852	4,538	8.7%
Sudeste	15,025	230	1.5%
Cork	13,782	295	2.1%
Medio Oeste	11,535	376	3.2%
Oeste	10,333	235	2.3%
Noroeste	5,950	198	3.3%

Por número de empleados:

Franjas de empleo	Total %	Número	IBEC %	Número de miembros	Tasa de adopción
1 - 10 empleados	83%	127,210	29%	1,757	1.4%
10 - 99	15%	23,666	56%	3,385	14.3%
100 - 500	1%	1,557	12%	686	44%
Más de 500	1%	389	3%	170	44%

Título	<p>Tasa de renovación de nuevos miembros</p> <p>Este cálculo determina específicamente la tasa de renovación de los nuevos miembros.</p>
Utilidad de la Fórmula	<p>Cálculo de la tasa de renovación de los nuevos miembros:</p> <p>Los miembros captados en el año x-1 renuevan su afiliación en el año x y en el año x+1.</p> <p>Se centra en cómo los nuevos miembros se integran en la OE y cómo sus esfuerzos de captación contribuyen a la afiliación a largo plazo.</p> <p>Una tasa de renovación baja supone, obviamente, un motivo de preocupación: Puede que esté funcionando muy bien en cuanto a la captación, pero esto solo le está llevando a un aumento a corto plazo.</p>
Ejemplo	<p>50 empresas han sido captadas como miembros en 2020.</p> <p>¿Cuántas se quedan como miembros que pagan en 2021? Si solo se quedan 25, su tasa de renovación es pobre, del 50%.</p> <p>Es posible que tenga que revisar la incorporación y otras medidas para retener a los miembros recién captados.</p>
Datos comparativos	<p>El informe de evaluación comparativa de Estados Unidos para las asociaciones comerciales reporta una tasa media de renovación de los miembros al primer año cerca del 83%, que es ligeramente inferior a la tasa de renovación de todos los tipos de asociaciones, que se sitúa en el 89%.</p>

El Consejo y la dirección de la OE deben recibir información periódica sobre los indicadores de captación de miembros. Pero, además, necesitan información sobre los esfuerzos y la eficacia con la que la OE despliega sus recursos e inversiones.

Aquí presentamos algunos porcentajes adicionales que pueden ser útiles para ese fin.

Título	<p>Tasa de ingresos brutos de la captación</p> <p>Porcentaje de los ingresos de la OE atribuibles a las nuevas captaciones como porcentaje del total de los ingresos por cuotas de afiliación.</p>
Utilidad de la Fórmula	<p>$\% \text{ de ingresos brutos de captación} = \text{cuotas de ingresos de los nuevos miembros en el año o trimestre} / \text{ingresos totales de los miembros de la misma categoría}$</p> <p>Ratio financiero: Ayuda a definir la contribución financiera de los nuevos miembros como porcentaje del total de las cuotas de afiliación y el enfoque financiero hacia las captaciones de miembros más pequeños o más grandes.</p> <p>Si el porcentaje de esta relación es menor que el de los ingresos perdidos por las bajas de los miembros, su organización requiere una alerta: Los ingresos de los nuevos miembros (aunque son buenos) no son suficientes para compensar los ingresos perdidos por las bajas.</p>
Ejemplo	<p>En 2020, 16 nuevos miembros generaron una cuota total de 16,000 dólares estadounidenses, lo que supone el 5 por ciento de los ingresos totales por cuotas.</p> <p>En 2021, 20 nuevos miembros generaron 4,000 dólares, es decir, un 1,25% de las cuotas de afiliación.</p> <p>Pero su pérdida de ingresos por la no renovación de 10 empresas es de 20,000 dólares en el primer año y en el mismo año ha dejado de percibir 10,000 dólares por la pérdida de 5 miembros.</p> <p>Ha captado a muchos nuevos miembros y su número de afiliados crecerá, pero financieramente están haciendo una contribución menor.</p> <p>Podría ser una señal para reorientar los objetivos.</p>
Consejos	<p>También se pueden calcular los ingresos netos.</p> <p>En ese caso, deduzca los costes de captación (anuncios, costos de las campañas de captación, costos del personal que participa en la captación) de los ingresos brutos (fórmula anterior).</p>

Título	<h3>Rendimiento de la inversión en captación</h3> <p>Este cálculo determina todo el rendimiento de la inversión (ROI) del departamento de captación.</p> <p>No solo cuenta las cuotas de afiliación como ingresos, sino que calcula el valor de toda la vida de un nuevo miembro.</p> <p>Para los gastos se toma el costo total de la captación, es decir, los salarios y los gastos externos de los que su organización ha hecho uso para conseguir estos nuevos miembros.</p> <p>El ROI es la diferencia entre ambos y es una cifra más correcta que la de los ingresos netos únicamente, porque los ingresos netos no tienen en cuenta los ingresos que se obtienen de un nuevo miembro a través de los ingresos por servicios adicionales..</p>
Utilidad de la Fórmula	<p>Cálculo del valor del tiempo de vida de los nuevos miembros:</p> <ul style="list-style-type: none">– Costos derivados de la captación de nuevos miembros.– Para determinar el valor de la vida útil (LTV).⁷³ <p>Ratio financiero: define la contribución financiera total neta de los nuevos miembros vs. el costo total y busca eficiencias en los gastos o ingresos.</p>

Título	<h3>Tasas de conversión de los principales canales de captación</h3> <p>Este cálculo determina la eficacia de los canales de captación más utilizados.</p> <p>Determina qué canales son más eficaces para lograr la captación (la llamada adquisición).</p> <p>Puede examinar la eficacia de varios métodos de captación. Pero mencionamos dos:</p> <ul style="list-style-type: none">• El número de adquisiciones realizadas en el «año x» basadas en la lista de miembros potenciales.• El número de adquisiciones basadas en las visitas del equipo de ventas. <p>Por supuesto, se pueden añadir otros métodos de los que se quiera comprobar la eficacia.</p>
Utilidad de la Fórmula	<p>Lista de captaciones:</p> <p>Cuántas captaciones se han realizado durante 2020 a partir de la lista de posibles miembros de 2020.</p> <p>Número de captaciones como porcentaje de todas las visitas de ventas o como porcentaje del tiempo total de trabajo del equipo de ventas.</p> <p>Gestión del ratio: mide la eficacia de sus herramientas.</p>
Ejemplo	<p>Número de conversiones a miembro efectivo dividido por el número total de miembros potenciales. Número de captaciones vs. número de visitas de ventas.</p> <p>Usted capta 100 miembros: qué porcentaje vino a través de visitas personales vs. a otros canales de captación.</p>

5.4 Una visión general del proceso de captación

La captación de un nuevo miembro es solo el primer paso en el ciclo de vida de la afiliación, que incluye la retención y la participación. El objetivo de la captación es que la OE inicie una relación a largo plazo con el miembro. En este capítulo nos centraremos en el proceso de captación propiamente dicho. Un proceso que se compone de una serie de pasos diferentes, empezando por la preparación para segmentar a los posibles miembros en grupos, pasando por la comunicación del valor de la afiliación a cada grupo. La tarea consiste entonces en convencer al nuevo miembro potencial de que se una a la OE a través de un proceso de captación, y, finalmente, se cierra el trato y se da la bienvenida al nuevo miembro y se le integra en la organización para una relación a largo plazo y mutuamente beneficiosa.

Dentro de la literatura de mercadeo establecida, los objetivos de captación suelen resumirse con el acrónimo AIDA. Como herramienta, AIDA es útil, porque se centra en estimular al consumidor sobre la acción deseada (en este caso, la afiliación).

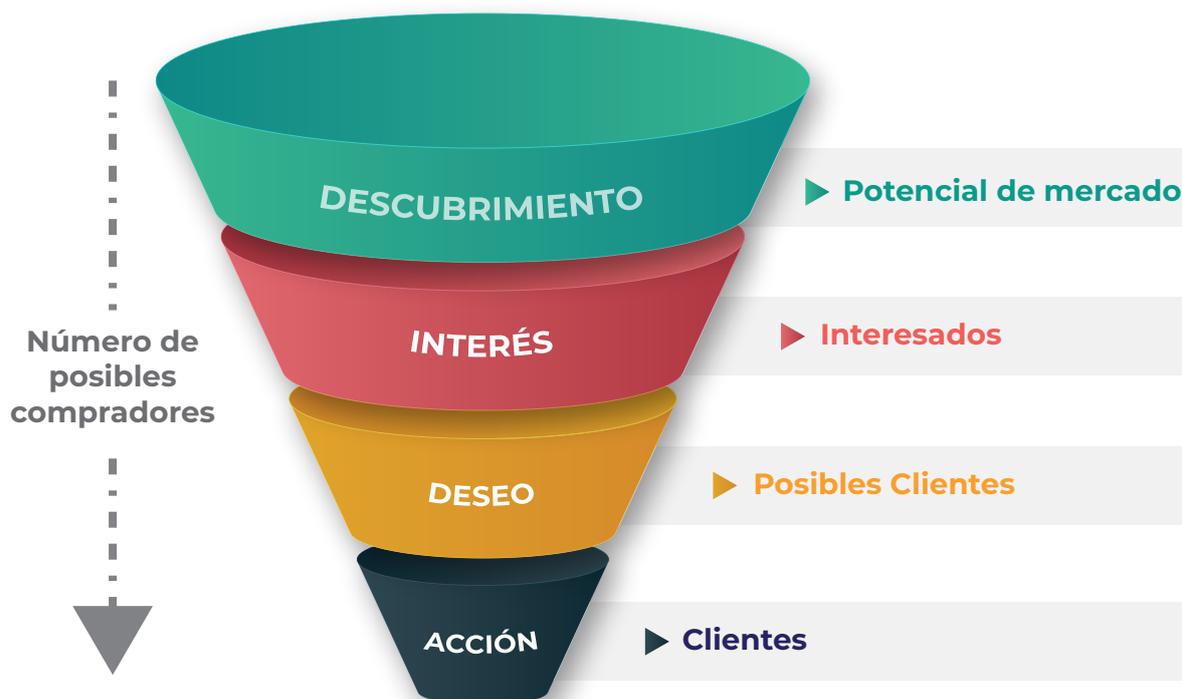
El concepto AIDA divide el proceso de captación (o el proceso de venta) en 4 pasos:

- **Atención - Descubrimiento**
El consumidor descubre una categoría, producto o marca (normalmente a través de la publicidad).
- **Interés**
El consumidor se interesa al conocer los beneficios de la marca y cómo esta se ajusta a sus necesidades.
- **Deseo**
El consumidor desarrolla una disposición favorable hacia la marca, incluso confía en ella para satisfacer sus necesidades.
- **Acción**
El consumidor se forma una intención de compra, explora opciones de compra, participa en una prueba o realiza una compra.

El marco AIDA se puede ilustrar con un embudo de compra que pone de manifiesto la relación entre el proceso (AIDA) y la reducción del número de posibles compradores a lo largo del tiempo, a medida que los miembros potenciales se convierten en miembros. A modo de ejemplo, si hay un mercado potencial de 1,000 empresas a las que se les ha dado a conocer la OE y su propuesta de valor (es decir, quiénes somos y qué hacemos), esto puede reducirse a 500 de interés (es decir, empresas realmente interesadas en la oferta de productos tal y como se les ha explicado), reduciéndose aún más a 200 miembros potenciales para una atención más centrada, porque muestran cierto nivel de deseo de convertirse en miembros, y conduciendo finalmente a 50 miembros captados donde se toma la decisión y se dan los pasos para afiliarse.

En este modelo, la tasa de éxito se denomina «tasa de conversión» desde el principio hasta el cierre del proceso del embudo de compra.⁷⁴

Embudo de compra



Una perspectiva ligeramente diferente es la adoptada por Kotler⁷⁵ en su emblemático texto de mercadeo. Kotler utiliza una secuencia similar (a la de AIDA), pero añade una fase preliminar de segmentación que preselecciona y luego define una serie de canales diferentes dentro del mercado objetivo general. Esto permite realizar aproximaciones más personalizadas o específicas al posible nuevo miembro, centrándose en los aspectos de las actividades de la OE que son más relevantes para cada segmento.

74 Para más información, consulte <https://blog.jdgroup.co.uk/digital-prosperity-blog/what-is-the-buying-funnel-in-marketing>

75 Kotler, P. et al., Principles of Marketing, 1999



En las siguientes secciones ampliamos los pasos de la captación de miembros. Reuniendo los modelos de AIDA y Kotler, hemos identificado cuatro pasos fundamentales para el éxito de la captación de nuevos miembros para cualquier OE. Estos pasos se ilustran a continuación y ampliaremos cada uno de ellos en las cuatro secciones siguientes de este capítulo:

- **Paso 1** - Miembros potenciales segmentados
- **Paso 2** - Presentación de una propuesta de valor y creación de confianza
- **Paso 3** - Proceso de captación hasta el cierre
- **Paso 4** - Acogida del nuevo miembro



5.5 Miembros potenciales segmentados - Paso 1

En este paso se define el segmento que se pretende captar para poder concentrar los esfuerzos y adaptar el mensaje para que sea relevante para el objetivo.⁷⁶

(i) Asociaciones de segmentos a captar

- El objetivo número uno para la captación por parte de las OE son las asociaciones sectoriales. A veces se pasa por alto porque se tiende a centrar la atención en hacer miembros directos a las empresas.
- Las asociaciones gremiales pueden suponer un gran número de miembros (indirectos) además de otros beneficios indirectos para las OE.
- En lo que respecta a la identificación de asociaciones potenciales para la afiliación, la orientación a este objetivo no suele ser una tarea difícil. Es probable que la OE ya conozca las principales organizaciones sectoriales, subsectoriales y territoriales que actúan en su país.
- Las listas de asociaciones comerciales y cámaras suelen estar disponibles públicamente.
- Otras asociaciones de carácter más profesional, como la asociación de directores de recursos humanos, están probablemente también en el radar de las OE.
- En la práctica, el proceso de captación de una asociación por una OE puede ser largo y, a veces, delicado, por lo que suele ser prudente ser selectivo a la hora de elegir qué asociaciones perseguir para maximizar las posibilidades de éxito.

Se pueden aplicar algunos criterios clave para ayudar a la OE a determinar qué asociaciones representan la mejor oportunidad para una captación exitosa. En la práctica, este tipo de análisis suele hacerse de forma instintiva y no sistemática. Si se prefiere un enfoque más racional, la siguiente lista de criterios puede ser útil para ayudar a establecer prioridades y considerar o descartar asociaciones.

76 Véase el Capítulo 2

Recomendamos los siguientes criterios:

- **APORTE DE VALOR PARA LA OE:** Esta categoría incluye la consideración de elementos importantes como la sostenibilidad y la contribución financiera, el número de miembros, la red externa, la cohesión, la reputación y la importancia económica de los miembros. Todos los temas deben ser analizados y calificados por las OE antes de enfocarse en el posible miembro.
- **PROBABILIDAD DE UNA RELACIÓN DE CONFIANZA CON LOS MIEMBROS:** Bajo esta categoría se deben analizar y calificar elementos específicos como la experiencia previa, la orientación cooperativa percibida, la capacidad de liderazgo para la cooperación y la facilidad de acceso a los líderes.
- **COSTO DE LA AFILIACIÓN:** En esta categoría se consideran los posibles elementos adversos de la afiliación, como la dificultad de captación, el costo de los servicios y la retención, los obstáculos en el entorno, los efectos negativos en la afiliación existente, etc.

Para formalizar el ejercicio de establecimiento de prioridades, las asociaciones consideradas para la afiliación pueden ser evaluadas teniendo en cuenta cada uno de estos elementos y calificándolas de 3 a 1. El resultado final da una indicación de las asociaciones de alta y baja prioridad a las que hay que dirigirse.

Plantilla de clasificación simplificada para las decisiones sobre prioridades

Criterios	Puntuación: A=3 M=2 B=1
Potencial de representatividad	+
Potencial de suscripción	+
Otros ingresos potenciales	+
Aumento de la reputación	+
Aumento de la inclusión	+
Costo de la captación	-
Costo de mantenimiento y retención	-
Obstáculos en el entorno	-
Cohesión/fidelidad esperada en la OE	+

La ventaja de este enfoque es que ayuda a la OE a identificar los objetivos más adecuados en los que centrar sus esfuerzos. El detalle de esta revisión es importante porque la asociación que representa el mejor «encaje» puede no ser la más grande o la que cuenta con más recursos. Igualmente, la asociación que parece encajar bien puede presentar, en un análisis más profundo, otros obstáculos, como una mala reputación o la implicación en una batalla legal con otra organización, etc.

(ii) Empresas del segmento a captar

Dividir los objetivos de la nueva afiliación en segmentos es una buena idea para ayudar a mantener centrados los esfuerzos de la OE y alinear las actividades de desarrollo de la afiliación para que encajen con la estrategia general de la organización.

Esta segmentación puede determinarse mediante parámetros objetivos como el tamaño de la empresa, la región en la que está establecida, el sector, etc.

La segmentación no es un ejercicio neutro; no es como cortar un pastel en trozos iguales: hay factores adicionales que hay que tener en cuenta para determinar dónde se encuentra la mayor probabilidad de éxito en la captación dentro del segmento.

Las investigaciones⁷⁷ revelan unánimemente que los siguientes grupos representan a las empresas con mayor probabilidad de afiliarse:

- **Empresas sindicadas**
- **Empresas medianas a grandes**
- **Empresas de fabricación**

Otras características de la empresa, como la composición multinacional, la nacionalidad, la titularidad (capital familiar o no), etc., ofrecen correlaciones menos seguras con una posible afiliación y difieren de un país a otro.

Estos resultados no descartan la captación en otros segmentos, pero es útil que la OE note de antemano que pueden llevar más tiempo y esfuerzo cerrar un acuerdo y que el proceso puede ser más difícil. En vista de ello, centrar las campañas de captación en los segmentos con más probabilidades de estar dispuestos a la afiliación puede, al menos inicialmente, representar algunas ganancias rápidas o un éxito fácil para la OE (lo que se suele denominarse como «fruta en ramas más bajas»).

Utilizar una lista de CRM para establecer prioridades en torno a los objetivos de afiliación puede ser un enfoque útil a considerar. El CRM desarrollado por el CIFOIT y el DECP, por ejemplo, permite la creación de una lista de miembros potenciales, es decir, aquellos con los que la OE ha tenido motivos para interactuar. Puede ser como usuario de los servicios o por otros motivos (por ejemplo, para conferencias, eventos, formación, etc.). Este tipo de lista es un registro interno de todas las empresas no miembros con las que la OE tiene una relación comercial establecida. Debido a esta relación comercial, la empresa puede estar dispuesta a discutir la afiliación.

77 Traxler, F. (2004) Employers Associations, Institutions and economic Change: a crossnational comparison, Industrielle beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, 11 (12), 42-60 - <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344652>

Posibles fuentes de datos sobre miembros potenciales:

Fuentes públicas

Sistema Nacional de Seguridad Social

Consejo Nacional de Inversiones

Autoridad fiscal

Registro de empresas

Ministerio de Economía

Ministerio de Trabajo, Inspección de Trabajo

Fuentes internas

Datos de los no miembros, usuarios de los servicios de la OE (vea su CRM)

- Una lista de miembros potenciales guardada en su CRM.
- Datos recogidos en eventos, por ejemplo, la conferencia del empleador del año. Un envase para poner tarjetas de visita con algún pequeño regalo.
- Datos recogidos de los miembros que identifican a los posibles candidatos a la afiliación.

Fuentes de socios

Sindicatos

Organismos de mediación

Fuentes comerciales

Listas compradas a empresas de mercadeo

Ejemplo

- La FUE Uganda utiliza a veces los datos puestos a disposición por la oficina de la seguridad social.
- FKE Kenia ha podido utilizar las direcciones de empresas a través de la oficina del impuesto de sociedades.
- APINDO Indonesia⁷⁸ ha concluido un memorando de entendimiento regional con algunos sindicatos en el que estos informarán a las empresas (con las que se relacionan los sindicatos) sobre las oportunidades de afiliación a una OE con APINDO. El motivo es que a los sindicatos les suele resultar útil colaborar con APINDO, ya que esta desempeña un papel importante a la hora de animar a sus miembros a respetar el estado de derecho y a llevar a cabo políticas laborales justas.

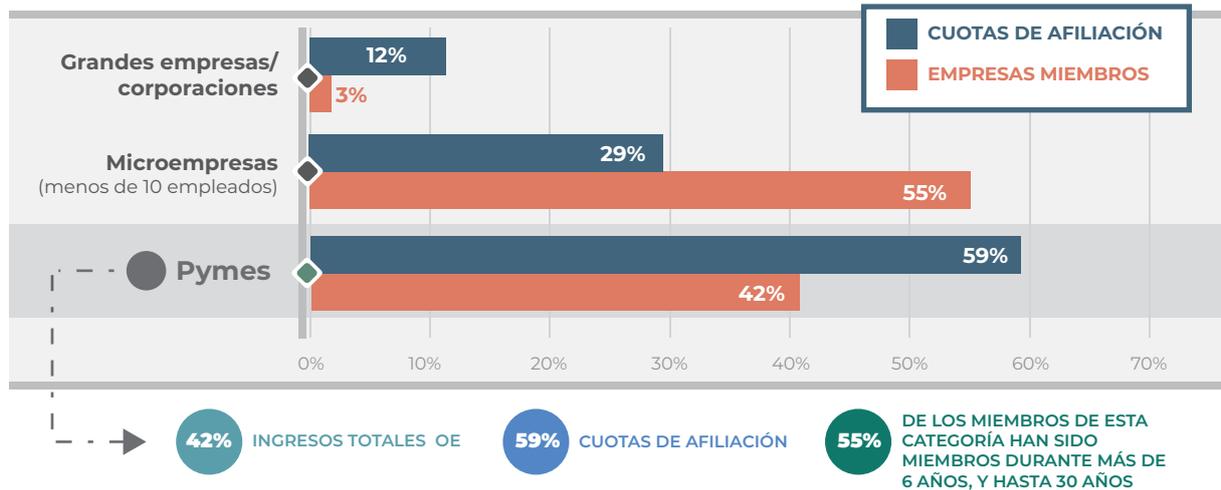
Ejemplo

COPARMEX Chihuahua⁷⁹ es una asociación empresarial que opera en el territorio de Chihuahua, uno de los 32 estados que conforman las entidades federativas de México, con una población de alrededor de 4 millones de habitantes.

- En un esfuerzo por aumentar la eficacia de sus campañas de captación durante la crisis de la COVID-19 de 2020, COPARMEX Chihuahua segmentó a sus miembros actuales según los ingresos que aportaban a la organización y el número de miembros en cada categoría.
- A través de este ejercicio, COPARMEX Chihuahua descubrió que el 42% de sus miembros y el 59% de los ingresos derivados de las cuotas de suscripción procedían de pequeñas (25 empleados) y medianas empresas; además, el 55% de los miembros de este grupo habían sido miembros activos durante un mínimo de 6 años y un máximo de 30 años.
- Por el contrario, las microempresas, que representan el 55% de los miembros, solo contribuyen con el 29% de los ingresos a través de su suscripción.
- Las grandes empresas representaban el 3% de los miembros y el 12% de los ingresos totales. La «fidelidad media» (número de años dentro de la organización) de las microempresas y los grandes grupos fue mucho más corta que la de las pequeñas y medianas empresas.

Con este análisis, COPARMEX Chihuahua decidió en 2020 organizar campañas de captación dirigidas a pequeñas y medianas empresas, ya que este parecía ser el grupo más prometedor, que aportaba la mayor parte de los recursos a la organización. Vea los dos gráficos siguientes para una ilustración gráfica.

Tamaño de las empresas vs. ingresos por cuotas de suscripción



Proceso de captación



5.6 Presentación de la propuesta de valor y creación de confianza - Paso 2

El objetivo de este paso es crear visibilidad y promover el descubrimiento de la OE creando un «murmullo» en torno a la organización e impulsando la invitación a afiliarse. Examinaremos en detalle los mensajes clave (el paquete y el tono), los métodos y los canales, así como la forma de utilizar los canales para dar a conocer a la OE con el fin de fomentar la confianza.

(i) Mensaje clave: paquete y tono

En la comunicación, la eficacia viene determinada por tres factores: el objetivo de la comunicación, el grupo objetivo y el contenido o tono de los mensajes.

Concentrémonos aquí en explorar el contenido del mensaje, porque tanto el objetivo de dar a conocer (es decir, captar) como los grupos destinatarios (asociaciones o empresas miembros potenciales) están claros.

El contenido del mensaje para la captación puede ser amplio, pero generalmente se centra en los siguientes elementos que representa una OE:

- Defensa - aumenta los intereses de los miembros, en elaboración de políticas y servicios;
- Creación de sentimiento de pertenencia - la OE está ahí para el miembro;
- Fuerza para cumplir como OE - credibilidad, influencia, resultados previos, orientación a la solución;
- Valores - compromiso, democracia, responsabilidad;
- Propuesta de valor (véase el Capítulo 3 para más detalles sobre la propuesta de valor) constituirá el marco global y la inspiración para los mensajes de captación.

Los enfoques para formular el contenido anterior pueden diferir

En el proceso de captación de miembros hay tres formas de empaquetar el mensaje para provocar interés: racional, emocional y moral.

El uso de cada uno de ellos puede diferir según la cultura y el contexto nacional, pero también pueden influir el momento, los objetivos y la estrategia de la OE.

Los manuales de marketing especifican estos tres tipos de enfoques como:

Un enfoque racional se relaciona con el interés propio del público

Esto demuestra que el «producto» de la OE (la voz del sector empresarial, los servicios, la creación de redes) produce beneficios tangibles para el grupo objetivo.

Ejemplos

- *En cuanto a la voz de la OE: subraye cuántos costos comerciales se han evitado gracias a las intervenciones de la OE o qué se ha conseguido en el entorno empresarial como oportunidades añadidas.*
- *En cuanto a los servicios, subraye la precisión, la calidad o las características específicas (por ejemplo, el enfoque de soluciones prácticas), su precio más bajo, la credibilidad de la OE como aliada, etc.*
- *En cuanto a la creación de redes, el efecto de hacer negocios y conocer a los compañeros.*
- *Para las asociaciones: destaque las oportunidades adicionales que se crean con su alianza con la APEX (por ejemplo, convencer a la asociación hostelera de que se una a la APEX ofreciéndoles acceso a la Oficina del Primer Ministro a través de la OE. Esto representa un acceso político estratégico adicional que se suma al que ya tienen con el Ministerio de Turismo como asociación sectorial).*

Ejemplos

La Confederación de la Industria Británica, CBI⁸⁰ calcula regularmente el costo macro para las empresas. Ha podido ahorrar a través de sus acciones de cabildeo e incidencia: «Gracias a nuestros esfuerzos de presión sobre el nuevo reglamento, el sector privado se ha ahorrado 100 millones de libras».

El atractivo emocional

El atractivo emocional trata de crear sentimientos positivos o negativos que aporten al descubrimiento, interés y deseo por afiliarse. Los sentimientos típicos son el miedo, la alegría, la autorrealización, la tradición, el prestigio, etc. (véase también la pirámide de Maslow).⁸¹

80 <https://www.cbi.org.uk/>

81 Para más información, consulte https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

En un enfoque emocional, la defensa contra una política pública desfavorable se convierte en un grito de ayuda; la creación de un sentimiento de pertenencia, un elemento de alegría o de autorrealización.

El enfoque emocional es muy utilizado y prevalece en los mensajes de las OE. El miedo a una nueva regulación es a menudo un factor desencadenante de la concientización y la acción para la afiliación. Vemos que se utiliza regularmente como una oportunidad de campaña de captación si se prevé una nueva regulación con implicaciones perjudiciales. Los desencadenantes emocionales son probablemente la razón por la que muchas OE siguieron teniendo éxito en la captación durante la crisis de la COVID-19.

Ejemplos

*Francia: «Los empleadores advierten: Las empresas tienen miedo de contratar personal».*⁸²

*Bélgica: «Indignación: Llamada a la huelga. Actitudes sindicales: Incomprensibles e irresponsables».*⁸³

*Montenegro: Clamor al Gobierno por las regulaciones: «5 destruidores de negocios a los que hay que hacer frente urgentemente».*⁸⁴

Apelaciones morales

Las apelaciones morales se dirigen a lo que se considera correcto o incorrecto. Se utilizan para instar a la gente a apoyar causas sociales, morales o fundamentales. Este enfoque es utilizado a veces por las OE. Por ejemplo, un llamado al respeto de valores como la libertad de empresa, el espíritu empresarial, la competencia leal, la buena gobernanza, una fiscalidad justa, el apoyo a la clase empresarial y a sus esfuerzos, etc., se utilizan a menudo como enfoques para apoyar y fomentar la captación.

Ejemplos

*Bolivia: Indignación por el intervencionismo gubernamental (2018): «Al tiempo de rechazar estas decisiones discriminatorias y tendenciosas, reiteramos nuestra profunda preocupación por la continuidad de las repercusiones negativas para la iniciativa privada, la seguridad jurídica y la estabilidad de las empresas, especialmente de las micro, pequeñas y medianas empresas, que son la gran mayoría en nuestro país».*⁸⁵

82 Para más información, consulte www.medef.com

83 Para más información, consulte www.feb.be/newsletters/pb-2021-01-19-incomprehensible--irresponsable/

84 Para más información, consulte <http://www.poslodavci.org/en/membership/>

85 Para más información, consulte www.CEPB.org.bo/notas-de-prensa

(ii) Métodos y canales

Presentamos las herramientas en una serie de grupos, según el enfoque principal de la actividad. Algunas de las herramientas están orientadas a aumentar el descubrimiento o el interés de otros para aumentar la eficacia de la venta. Algunas son una mezcla de todo ello. Pero los pasos siguen la lógica del esquema de Kotler: segmentar los objetivos, darse a conocer, crear interés y deseo, adquirir y registrar.

No hay pruebas empíricas sobre el éxito relativo de cada fórmula. Sin embargo, el informe de evaluación comparativa de Marketing General de 2020⁸⁶ arroja algunos datos sobre la importancia respectiva.

Canal	Porcentaje mencionado
Boca a boca	50%
Correo electrónico	47%
Evento patrocinado/reunión	52%
Llamada de ventas	39%
Venta cruzada a usuarios no miembros	30%
Presencia en la promoción/exposición	23%
Correo directo	11%
Redes sociales de la asociación	11%
Capítulos	6%
Publicidad en línea pagada	5%
Publicidad	2%
Telemarketing	2%
Radio TV	1%

Los datos son interesantes, pero limitados, porque carecen de los detalles subyacentes que podrían ser importantes. Por ejemplo, un proceso de captación implica una combinación de diferentes procesos y tácticas. Darse a conocer a través de la publicidad y los contactos es muy a menudo un requisito previo esencial para una llamada de ventas personal, pero si se considera cada paso por separado, la llamada de ventas personal se clasificará más bien como un canal de ventas. El cuadro no refleja esta distinción.

(iii) Utilizar los canales para darse a conocer

Tras haber definido el mensaje clave, el paquete y el tono, y haber considerado los métodos y los canales, ahora revisamos con más detalle las opciones de canales más relevantes para dar a conocer la OE y lo que hace.

Estas opciones incluyen:

- a) Publicidad
- b) La OE utiliza sus propias publicaciones
- c) Campaña por correo electrónico o por carta
- d) Teléfono o telemarketing
- e) Sesiones colectivas
- f) Aumentar el descubrimiento a través de terceros, es decir:
 - Agencias estratégicas
 - Referimientos por parte de miembros satisfechos
 - Presencia en exposiciones o conferencias
- g) Marketing digital y redes sociales
- h) Página web

a) Publicidad

La publicidad (a través de televisión, radio y prensa nacional y regional) es tradicionalmente un mecanismo fundamental para darse a conocer. Sin embargo, la aparición del marketing digital, con su flexibilidad y popularidad, está cambiando los medios para darse a conocer. Las OE no suelen utilizar la publicidad en sentido estricto, porque suele ser cara, poco dirigida y la práctica de utilizar el marketing digital ha aumentado.

Sin embargo, en algunos casos y bajo ciertas condiciones, la publicidad directa puede seguir siendo beneficiosa y diseminar el mensaje de las OE, como parte del proceso de captación. Sin embargo, es probable que este enfoque no sea un método de captación directa de miembros, ya que en la práctica es raro que una empresa se una a una OE por un anuncio. La publicidad de un servicio (por ejemplo, de formación), por el contrario, puede dirigirse a un usuario concreto, creando así una oportunidad de contacto posterior con la OE.

Condiciones útiles para darse a conocer exitosamente mediante el uso de la publicidad:

- Capacidad para dirigir la publicidad a un público objetivo específico (directores ejecutivos, directores de recursos humanos); es decir: estar centrado.
- Costos limitados (publicaciones más pequeñas en las que el costo de la publicidad es bajo, o gratuito); es decir, tener en cuenta los gastos.
- Una combinación de la publicidad con algún contenido (publicidad de características); es decir, añadir valor.
- Utilización de canales que complementen la marca deseada de la OE; es decir, no hacer publicidad en todas partes.

En muchos países, las OE no pagan por la publicidad porque tienen amplias posibilidades de acceder libremente a los medios de comunicación cuando se les pide que hagan comentarios o mediante entrevistas.

Con mayor frecuencia surgen oportunidades para participar en entrevistas con los medios de comunicación, especialmente sobre cuestiones políticas. Se trata de excelentes oportunidades para dar a conocer las posiciones adoptadas por la OE y para difundir un mensaje racional o emocional sobre las razones por las que la afiliación podría ser útil. Este enfoque puede ser catalogado como una promoción indirecta de los beneficios de la afiliación a la OE que destaca el papel de la OE como defensora de los intereses de la comunidad empresarial y del bienestar del país.

Algunos directores ejecutivos se convierten en figuras públicas muy reconocidas gracias a sus frecuentes apariciones públicas en representación de su OE.

Existen, además, otras formas de potenciar la imagen y la marca de las OE: a través de entrevistas con el director ejecutivo o el presidente en los medios de comunicación nacionales impresos y audiovisuales, columnas en los periódicos, o artículos escritos o entrevistas con el personal especializado de la OE en revistas profesionales (por ejemplo, de derecho, publicaciones de recursos humanos).

Estas oportunidades indirectas de promover la OE tienen más impacto que los anuncios pagados cuando se trata de aumentar el descubrimiento de la marca entre los miembros potenciales.

En conclusión, la publicidad directa tiende a ser utilizada ocasionalmente por las OE, especialmente si lanzan un nuevo servicio o para promocionar un evento único, como los premios a los empleados del año, una conferencia de alta gama, etc.

En cuanto a las oportunidades de publicidad general, algunas OE, a través de su estatus de interlocutor social, participan regularmente en apariciones semanales o bimensuales en la radio o la televisión.

Ejemplos

Programas de radio y televisión:

- *La Cámara de Comercio de Guayaquil⁸⁷ puso en marcha una fuerte campaña televisiva para defender el acuerdo comercial con la UE en 2009-2011 e indirectamente para promover la afiliación*
- *Francia: Publicidad pagada/patrocinada para la universidad de verano del MEDEF.*
- *La organización nacional intersectorial de Nicaragua, COSEP,⁸⁸ era una invitada semanal en un programa de radio en directo muy popular. Esto dio la oportunidad de debatir regularmente sobre temas empresariales y sociales actuales. Aunque era un compromiso que requería mucho tiempo para la organización, les dio una gran visibilidad ante un amplio público. Hay pruebas de que las empresas se unieron al COSEP debido a la visibilidad obtenida a través del programa de radio.*
- *La CNA, en Italia,⁸⁹ una asociación empresarial que representa principalmente a los microempresarios y a las empresas artesanales, ha utilizado las franjas horarias de radio en hora pico para anunciarse; el mensaje clave de la campaña de radio es que la CNA es capaz de proporcionar servicios de «alivio» para microempresas.*

Muchos países: Los directores ejecutivos de las OE o el personal especializado tienen una columna regular en periódicos o revistas.

b) La OE utiliza sus propias publicaciones

Muchas OE tienen sus propias publicaciones periódicas. En principio, están destinadas exclusivamente a los miembros y son una ventaja inherente a la afiliación.⁹⁰

Sin embargo, muchas OE disponen también de algunos medios impresos (boletines mensuales o bimensuales, publicaciones especiales) que tienen una mayor difusión y que incluyen la circulación entre el público en general o las empresas no afiliadas. La coherencia y la regularidad de los mensajes son obviamente importantes para darse a conocer.

87 <https://www.chamber-commerce.net/dir/1650/Camara-de-Comercio-de-Guayaquil-in-Guayaquil>

88 <https://cosep.org.ni/>

89 <https://www.cna.it/>

90 Consulte el Capítulo 7 para obtener más información sobre el compromiso

A través de revistas electrónicas (boletines informativos por correo electrónico), el bajo costo de enviar su publicación a miembros potenciales seleccionados resulta muy atractivo.

El impacto de las nuevas tecnologías de las comunicaciones ha puesto de moda ir más allá del uso del texto y utilizar toda una serie de herramientas digitales, que van desde Instagram hasta Facebook (véase más adelante sobre las redes sociales) para hacer llegar el mensaje de la OE.

Ejemplos

- *La VNO-NCW hace circular sus noticias a través de enlaces de correo a sus miembros y a los miembros potenciales.*
- *La FEB-VBO envía su publicación bisemanal de 2-3 páginas a los miembros y a los miembros potenciales*
- *Hay muchos ejemplos que van desde los boletines periódicos enviados a los miembros y a los miembros potenciales, hasta las presentaciones en vídeo creadas por las OE (GEA Ghana, CGECI Costa de Marfil) y subidas a YouTube (CNPB Benín)⁹¹ etc.*

c) Campañas de correo

• Correo electrónico

La experiencia de un gran número de organizaciones demuestra que los correos electrónicos «no solicitados» son los que menos resultados obtienen. Por lo tanto, es poco probable que una campaña de captación por correo electrónico se traduzca en una gran afluencia de nuevos miembros.

Pero una campaña de correo electrónico puede ser un paso exitoso en el proceso global de captación, que comienza dándose a conocer como paso previo al interés por la compra.

El valor añadido del correo electrónico tiene dos formas:

- Como forma de dar a conocer al miembro potencial las actividades, posiciones, servicios y éxitos de la OE. Muchas organizaciones de empleadores se dirigen regularmente a los no miembros, a través de un breve boletín general. Esto garantiza que el nombre de la OE se convierta en una marca familiar.

- Como una forma de oferta especial, con una oferta de promoción de ventas particular, en la que se promueve la posibilidad de afiliación con una acción especial (por ejemplo, una prueba gratuita).

En ambos casos, el correo electrónico debe dirigir el tráfico a través de un enlace de fácil acceso a la página web de la OE, donde se pueden consultar textos más detallados o documentos de apoyo. Existe una gran cantidad de material sobre el correo electrónico como instrumento de marketing y, especialmente, sobre la medición de la eficacia y su mejora (tasas de apertura, tasas de clics) para llegar a (nuevos) clientes.

- **Cartas**

Las cartas impresas parecen hoy en día un poco anticuadas y costosas para una campaña de marketing. La ventaja de la carta impresa es que es un objeto físico colocado en el escritorio del destinatario, al menos durante un tiempo (a no ser que se tire inmediatamente a la papelera) y la persona destinataria puede echar un vistazo rápido a la carta más de una vez. Borrar un correo electrónico es más fácil y rápido.

d) Llamadas telefónicas o telemarketing

Es poco probable que las llamadas telefónicas hagan que las empresas se afilien inmediatamente. No obstante, pueden ser una forma de dar a conocer las actividades de la OE, generar contactos y obtener información sobre las necesidades de los miembros potenciales.

Ejemplos

EFP (Pakistán) llevó a cabo una campaña de evaluación de las necesidades potenciales en todo el país en 2020, que también se utilizó como herramienta para darse a conocer y de marketing.

e) Sesiones informativas colectivas para miembros potenciales

Bajo este epígrafe, consideramos todo tipo de reuniones, conferencias, eventos de creación de redes profesionales que se centran en informar a los miembros potenciales sobre las actividades de la OE y los beneficios de la afiliación.

Estas reuniones pueden ser clínicas regionales, exposiciones itinerantes, reuniones provinciales, asambleas públicas, reuniones de captación, etc.

Pero la esencia es reunir a una serie de empresas identificadas como interesadas en la afiliación, o empresas que la OE piensa que podrían estar interesadas. La reunión o evento se utiliza, al menos en parte, para presentar a la OE, su misión, su visión, su papel, su trayectoria y, en particular, los beneficios vinculados a la afiliación, etc.

En muchos casos, estas sesiones informativas se presentan de forma atractiva. El aspecto de darse a conocer y la afiliación a la OE se combina con una sesión informativa sobre una nueva ley o un tema relevante, o con un orador de alto nivel, un debate sobre un tema de actualidad o un evento de creación de redes profesionales. Las campañas itinerantes destinadas a captar miembros se consideran especialmente útiles cuando la OE quiere ganar perfil en una determinada provincia o distrito.

Es importante que estas sesiones informativas colectivas traten de reflejar los valores y la marca de la OE mediante: una invitación atractiva, información de calidad a través de un folleto claramente redactado; relevancia del contenido hacia la empresa o los miembros del público; oradores de alta calidad; imagen correcta y medios físicos (lugar de la reunión y nivel de organización, eficacia de la presentación del personal de la OE); creación de un cierto sentimiento de club. La presencia de algunos directores ejecutivos o miembros del Consejo en dichas reuniones es importante para destacar la esencia de la OE: una asociación de compañeros-empleadores. En algunos casos, estas reuniones se organizan en los locales de un miembro (zonificación industrial).

Todo vínculo que se establezca en dichas presentaciones entre los miembros actuales de la OE y el nuevo miembro potencial aumenta la confianza y la credibilidad. La duración de la reunión debe ser adecuada (es decir, no demasiado larga) y el horario conveniente (por ejemplo, antes o después del horario normal de trabajo), y el lugar también desempeña un papel relevante (por ejemplo, comodidad, prestigio, etc.).

La ventaja de este tipo de eventos es que llegan a una comunidad de líderes empresariales en un solo paso y en un plazo corto. Además, representan una buena combinación de pasos de captación: estas reuniones facilitan la divulgación combinada con un enfoque personal y constituyen una preparación perfecta para los siguientes pasos del proceso de captación, es decir, la decisión final de incorporarse se ve complementada por una visita personal a la empresa, o se concluye una venta directa en la propia sesión informativa.

Un reto puede ser la inversión de tiempo necesaria para tener éxito: la organización, realización y seguimiento de estas reuniones requiere una importante inversión de tiempo pero, en conjunto, es una estrategia más eficaz que las visitas individuales.

Ejemplos

La MEF (Malasia) utiliza las sesiones de información como su principal actividad de captación. Se organizan regularmente a nivel provincial y se consideran la forma más eficaz de llegar a un público segmentado. Las reuniones son siempre una combinación de una presentación sobre la OE y un tema más general que atraiga la asistencia (cuestiones de derecho laboral, nueva legislación, debate sobre la gestión de recursos humanos).

La FUE (Uganda) ha estado utilizando este enfoque de captación organizando clínicas regionales.

Tanzania y Kenia, adoptan un enfoque similar para la captación de miembros, organizando este tipo de eventos para grupos particulares de empresas, como empresas chinas. El programa cuenta con el apoyo de la Confederación de Empresas Noruegas (NHO)⁹² y con la participación de la Confederación Empresarial China (CEC), que hace de enlace entre los inversores chinos en África y las federaciones nacionales de empleadores de los países africanos.

La UMFCCI (Myanmar) organiza eventos «promocionales» para obtener contactos para nuevos miembros potenciales. Se trata de una serie de eventos en las zonas industriales o en las zonas francas de exportación para ilustrar «qué ofrece la OE a las empresas». Es poco probable que las empresas se inscriban al final del evento, pero ese día puede obtenerse información útil sobre los miembros potenciales. El departamento de Organizaciones de Empleadores de la UMFCCI trazó un mapa de todas las zonas industriales alrededor de Yangon (la principal ciudad comercial de Myanmar) y organizó eventos de 2 horas para ilustrar las novedades en las leyes laborales y presentar los nuevos servicios de relaciones laborales. En 5 meses se organizaron 8 eventos, que dieron lugar a unos 400 contactos y 120 nuevos miembros.

f) Aumentar el descubrimiento a través de terceros

Agencias estratégicas

Las OE pueden identificar agencias estratégicas a través de las cuales pueden promover indirectamente sus actividades. Se trata, por ejemplo, de las agencias de desarrollo empresarial, las cámaras de comercio extranjeras y las misiones diplomáticas (especialmente de aquellos países con importantes entradas de IED), las oficinas de asesoramiento al ciudadano, las agencias ministeriales como los servicios de mediación, el ministerio de trabajo, las agencias para la inversión extranjera, etc.

En varios países, estas agencias actúan como punto de referencia o enlace entre las OE y los nuevos inversores, o con la comunidad de las Pymes.

La identificación de terceras partes/agencias importantes que sean relevantes y estén interesadas en desempeñar ese papel forma parte de las competencias del departamento de afiliación.

Referimientos por parte de miembros satisfechos

Son pocas las organizaciones que cuentan con programas formales para promover la captación de miembros por referencias.

Sin embargo, muchas organizaciones tienen enfoques menos formales que involucran a los miembros satisfechos o entusiastas en los esfuerzos para contactar a nuevos miembros, o participar en los esfuerzos de captación.

Se suelen realizar las siguientes actividades concretas:

- Involucrar a miembros satisfechos para que hablen en las reuniones de la OE y lleven a la captación.
- Conseguir la colaboración de los miembros para identificar a las empresas de su cadena de valor o de la zona como posibles miembros potenciales para que la OE se ponga en contacto con ellos.
- Participar en los llamados programas de embajadores (que formalizan la práctica de referir a través de miembros satisfechos).
- Abrir los locales de la OE a visitas de los miembros potenciales.
- Organizar una reunión para «traer a un amigo» y animar a los miembros a traer a alguien. Esto podría ser un evento recurrente, para que los nuevos miembros traigan continuamente nuevos amigos.
- Animar a los miembros a compartir el boletín, especialmente si aparecen en él.
- Ayudar a los miembros a elaborar una «conversación de ascensor» (argumento fácilmente entendible) sobre su afiliación.
- Añadir testimonios al paquete de afiliación o a la película promocional.
- Pedir a los miembros ideas para la captación de nuevos afiliados.
- Pedir a los miembros que hagan constar su afiliación a la OE en sus biografías profesionales.

- Crear una plantilla de correo electrónico de invitación para que los miembros la compartan según convenga.
- Facilitar a los miembros el envío de invitaciones haciendo la mayor parte del trabajo por ellos. También se podrían crear panfletos o formularios de afiliación, o un texto estándar que los miembros actuales puedan copiar y pegar en correos electrónicos o mensajes de Facebook a sus colegas.

Todos estos enfoques se basan en referencias exitosas y son un apoyo importante para el propio personal de la OE. La mayoría de los datos que comparan la eficacia de los métodos de captación citan invariablemente los «canales boca a boca» como los más eficaces. El uso de los miembros existentes para captar miembros, en las muchas formas que hemos citado, son todas variantes del método del boca a boca. La singularidad es que el método del boca a boca es eficaz en todas las etapas de la captación de miembros: abarca y va desde la promoción hasta la captación.

Algunas ventajas de este enfoque: los compañeros inspiran a los compañeros; se crea confianza; representa un testimonio real de satisfacción; implica una intervención y un costo limitado del personal; el enfoque refuerza el sentimiento de club mediante el compromiso común; cubre toda la gama de actividades genéricas de captación.

El compromiso de los miembros puede variar en intensidad y es más difícil de manejar como un recurso «controlable-fijo» para la captación de miembros; mantener el compromiso de los miembros durante un período más largo puede ser un reto.

Presencia en exposiciones, conferencias

Este método apenas necesita explicación: la OE está representada por su personal de desarrollo de la afiliación en un stand de información o de captación de miembros en grandes exposiciones (comerciales - profesionales), conferencias u otros grandes encuentros en los que se espera un público de interés. El propósito es informar, crear interés y, si es posible, captar nuevos miembros.

Este método se encuentra a medio camino entre el darse a conocer y la venta directa.

En algunos casos, una OE puede patrocinar un evento (por ejemplo, una conferencia de recursos humanos) o participar a través de una de las empresas patrocinadoras del evento, lo que puede convertirse en una importante oportunidad.

g) Marketing digital y redes sociales

Marketing digital⁹³ es el proceso de dar a conocer y promocionar una marca o un producto en línea utilizando todos los canales digitales disponibles. El marketing digital se utiliza como un término genérico para toda una serie de estrategias de marketing basadas en internet, que van desde la página web hasta el uso de las redes sociales. El uso del marketing de redes sociales está aumentando rápidamente. La imagen siguiente destaca los principales componentes del marketing digital y el lugar que ocupan las redes sociales en él.

Componentes del marketing digital



Una vez señalada la diferencia⁹⁴ entre el marketing digital como concepto global y las redes sociales como parte del mismo, dentro de este contexto nos centraremos brevemente en estas últimas: las redes sociales son cada vez más utilizados por las OE en ciertos países, y parece haber una nueva tendencia a utilizarlas para darse a conocer, crear una estrategia de marca y ganar visibilidad.

En un interesante estudio sobre las organizaciones de empleadores y el uso de las redes sociales, Janssen⁹⁵ ofrece una visión general de las prácticas de las OE de algunos países occidentales de la UE y de una serie de organizaciones asociadas al DECP en Asia, África y América Latina.

En general, el estudio confirma que el uso de las redes sociales, como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y otras, está aumentando como herramienta de difusión para la captación, el anuncio de eventos y servicios, el intercambio de contenidos, la creación de visibilidad general, la ilustración de actividades (fotos, informes) y también activamente como herramienta de participación directa.⁹⁶

93 Para más información, consulte <https://www.reliablesoft.net/difference-between-digital-marketing-and-social-media/>

94 Para más información, consulte <https://kineticpr.co.uk/digital-marketing-v-social-media-marketing/>

95 Janssen, E., The use of social media by employers organisations, mimeographed, DECP, 2018

96 Véase el Capítulo 7

	VNO-NCW (Países Bajos)	NHO (Noruega)	DI (Dinamarca)	REC (Reino Unido) ⁹⁷
Número de seguidores >10,000		  	  	
Anunciar eventos/ conferencias/ reuniones			  	  
Publicitar la organización (mostrando las actividades de la organización, por ejemplo, fotos de conferencias, vídeos)		 	   	
Informar a la gente (publicando artículos o vídeos)	  	    	  	   
Influir en la opinión pública (informando o dando a conocer un punto de vista)		 	 	
Crear un debate público/ discusiones		 	 	
Influir en los interlocutores políticos (retuiteándolos/ etiquetándolos)			 	
Promover/apoyar a los miembros		 	   	
Publicar vídeos	   	    	   	 

Sin embargo, el aumento de su uso por parte de las OE no ha sido tan rápido como cabría esperar. El mismo patrón se observa en los Estados Unidos. No cabe duda que las redes sociales y el marketing digital en general están siendo utilizados,⁹⁸ pero, en términos de importancia para la captación (adquisición efectiva), ocupan un lugar relativamente bajo en la clasificación y están muy por detrás de otros métodos como el de boca a boca, el correo electrónico o los contactos personales.

Las ventajas de utilizar las redes sociales para darse a conocer como parte del proceso de captación son múltiples: permite centrarse directamente en los grupos de interés; es un método de comunicación barato; no necesita intermediarios; permite una comunicación bidireccional (es decir, facilita recibir opiniones); la frecuencia de los puntos de contacto puede ser muy alta (en circunstancias, demasiado alta, que es una de las razones por las que NHO decidió limitarse a un post al día); el proceso de comunicación puede ser muy rápido; y el seguimiento de los resultados y el alcance muy fácil.⁹⁹

También se destacan las advertencias sobre el uso de redes sociales: la necesidad de un buen reparto de roles entre las redes sociales y el sitio web; el bajo nivel de atención que prestan los receptores y, por tanto, el hecho de que las redes sociales no sustituyen a otras herramientas de difusión para la captación; el hecho de que las redes sociales están sujetas a las leyes de la comunicación: objetivo, mensaje, canal.

No es posible medir la contribución exacta de las redes sociales, especialmente en lo que se refiere a la captación. Las redes sociales aumentan la difusión y son esenciales, pero medir su atribución real (en contraposición a la contribución) es complicado. Pueden lograr un éxito significativo en el alcance, la voz, la interacción, etc., pero, si no es con el grupo objetivo deseado, ese éxito no llega a ser tan útil.

Sin entrar en detalles,¹⁰⁰ podemos mencionar algunas métricas clave que a menudo se utilizan como indicadores para medir los efectos de las redes sociales en el descubrimiento de marcas, bajo el supuesto de que dichas mediciones son válidas con el grupo objetivo segmentado para la captación:

- Alcance: ¿Cuántos «sienten el murmullo»? Medición del número de seguidores (crecimiento) y vistas.

98 Marketing General Benchmarking report 2020, pág. 21

99 Consulte la Guía del CIFOIT de uso de redes sociales por las OE <https://www.itcilo.org/lobbying-and-advocacy#laadd>

100 Para más información, consulte www.littlemediaagency.com/5-key-metrics-to-measure-your-social-media; <https://www.falcon.io/insights-hub/topics/social-media-strategy/5-essential-social-media-metrics-you-should-be-measuring-right-now/>

- Cuota de voz: ¿Qué hace la competencia? Medición de posts compartidos vs. la competencia en el mismo grupo objetivo.
- Compromiso: ¿Cómo de grande e intenso es el murmullo y qué contenido hace que se hable más de ello? La medición del número de posts compartidos, likes, comentarios informa del interés. Cuando se combina con el contenido, esta métrica puede informarnos de qué tipos de mensajes atraen mayor interés.

h) La página web

Los sitios web pueden desempeñar un papel fundamental en cualquier estrategia de captación de miembros. Para muchas empresas, un sitio web ha sustituido a una tienda física o a sus publicaciones impresas. Para los actores B2B, como las OE, un sitio web sólido puede desempeñar un papel importante en dar a conocer a la OE, en las transacciones de venta y en el proceso de registro de la empresa como nuevo miembro.

Los sitios web son también el punto de conexión entre las herramientas de marketing digital (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) y la OE: El tráfico creado por las redes sociales debería acabar en el sitio web, lo que ofrece más detalles a la empresa que accede al sitio web y a la OE en términos de análisis de usuarios del sitio web. Esta interacción se muestra claramente en la siguiente imagen:¹⁰¹

Canales de comunicación digital sin fines lucrativos



101 Para más información, consulte www.dnlomnimedia.com/blog/nonprofit-digital-strategy-steps

A continuación, se detallan algunos elementos clave que deben tenerse en cuenta, como pasos a seguir cuando se utiliza el sitio web¹⁰² en el proceso de captación, y, sobre todo, para darse a conocer

Atractivo	Clics
Creación de confianza a través de referencias de miembros de confianza	Facilidad de manejo
Claridad	Facilidad de registro
Referencias	Actualización a través de redes sociales
Creación de intereses	Monitorización a través de Google Analytics
Valor añadido a través de contenidos	
Chat en directo	
Datos de contacto	
Posibilidad de probar el portal de afiliación de forma gratuita (por tiempo limitado)	
Orientación al cliente	

Una mirada rápida a una selección de sitios web de OE realizada por los autores de este manual, pone de manifiesto algunos de los retos más frecuentes en cuanto al atractivo del sitio web para los nuevos visitantes o los posibles nuevos miembros, como se indica a continuación:

- dificultad en la navegación;
- presentación poco atractiva, falta de propuesta de venta única;
- contenido pobre; muchos agregados, pero en páginas vacías;
- faltan listas de logros y comentarios y referencias de compañeros;
- contenido desfasado; para muchos la última renovación data, a veces, de más de 1 año;
- ausencia del portal de miembros;
- información poco clara para los futuros miembros sobre los beneficios y derechos con la afiliación, proceso de adhesión, claridad sobre los servicios gratuitos frente al paquete de pago, etc.

Es obvio que poseer estos retos dificulta establecer las condiciones para la creación de confianza, atractivo, claridad, etc., tal y como se ha señalado anteriormente.

102 Para más información sobre la comunicación en línea, véase el Capítulo 7

Se recomienda que todas las OE den prioridad a la atención y el desarrollo de su sitio web. El apoyo externo puede ser útil e incluso necesario, pero es importante que la responsabilidad se asigne a un miembro de la Secretaría y que parte de su papel sea garantizar el atractivo.

Para más información, incluido un cuadro sobre cómo medir el tráfico y controlar las métricas en línea, **véase el Anexo 7.2**

Ejemplo

SEIFSA, la Federación de Industrias del Acero e Ingeniería del África Austral¹⁰³ introdujo el marketing de atracción (inbound marketing) para ayudar a crear compromiso y a captar miembros y asegurar que haya una aceptación del uso de los productos, servicios y ofertas profesionales de SEIFSA.

El marketing de atracción se centra en atraer a los clientes a través de contenidos relevantes y útiles, y en añadir valor en cada etapa del ciclo de compra del cliente. Con el marketing de atracción, los clientes potenciales encuentran la organización y sus servicios a través de canales como los blogs, los motores de búsqueda y las redes sociales. A diferencia del marketing de interrupción (outbound marketing), el marketing de atracción no necesita luchar por la atención de los clientes potenciales. Al crear contenidos diseñados para abordar los problemas y las necesidades de sus clientes, SEIFSA atrae a clientes potenciales deseados y genera confianza y credibilidad en SEIFSA.

El proyecto comenzó en 2017, cuando SEIFSA construyó siete sitios web,¹⁰⁴ cada uno de ellos dirigido a un servicio o producto específico. Se prioriza la generación de contenidos en forma de «blogs». El objetivo de los blogs es promocionar a SEIFSA, sus productos, servicios y expertos en los rankings de Google en términos de relevancia. Garantizar la participación de todas las divisiones de la organización fue fundamental para el éxito.

SEIFSA ha desarrollado constantemente la capacidad de su personal en colaboración con una organización de marketing digital.

También invirtió en un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) para potenciar su capacidad de automatización de marketing. Esta capacidad ha hecho crecer los lectores de la organización de 20,000 personas en 2018 a más de 45,000 en 2021.

103 <https://www.seifsa.co.za/>

104 Las siete páginas web de SEIFSA: <https://www.seifsa.co.za/> <https://pips.seifsa.co.za/> <https://mainagreement.seifsa.co.za/> <https://smallbusinesshub.seifsa.co.za/> <https://meindaba.seifsa.co.za/> <https://awards.seifsa.co.za/> <https://training.seifsa.co.za/>

5.7 Proceso de captación hasta el cierre - Paso 3

En esta sección, exploraremos los consejos y las buenas prácticas relacionadas con las campañas de captación, la adquisición de miembros y el registro hasta el cierre del proceso de captación.

(i) Campañas de captación

Una campaña de captación es el término general que se da a un conjunto de actividades planificadas - repartidas en un período de tiempo - con el objetivo de realizar un esfuerzo concentrado para captar nuevos miembros.

Una campaña reúne una serie de actividades de promoción entre las que se incluyen:

- Una campaña de información.
- Una iniciativa de telemarketing.
- Una campaña de correos electrónicos.
- Una campaña de marketing digital.
- Reuniones colectivas especiales, reuniones informativas o sesiones.
- Visitas personales selectivas.

El momento puede desempeñar un papel importante en la campaña de captación, por ejemplo, en un período de crisis (una intervención gubernamental importante, o una pandemia como la de la COVID-19).

Acertar con el momento oportuno para la campaña suele contribuir a su éxito.

Una ventaja de una campaña de captación es el enfoque que aporta al objetivo de aumentar la afiliación durante un período de tiempo determinado. Esto puede ser muy útil en el ajetreado entorno de una OE, donde la Secretaría suele hacer malabarismos con la cantidad de exigencias. Un período de tiempo determinado y el enfoque de una campaña permiten a la OE priorizar la campaña, planificar las actividades y movilizar los recursos durante un período de tiempo fijo.

Una campaña de captación puede ser una iniciativa cara si la OE decide incluir una campaña de publicidad y promoción externa.

(ii) Adquisiciones y facilidad de registro

Las OE pueden utilizar una variedad de herramientas de adquisición,¹⁰⁵ tales como:

- **Paquete de afiliación.**
- **Materiales de promoción.**
- **Lista actualizada de los principales logros de la organización en materia de influencia política y de atención a los miembros.**
- **Formularios para la solicitud de afiliación y proceso de seguimiento.**

a) Asociación sectorial - reuniones presenciales con fines de captación

Para algunas OE, por ejemplo APEX o PEAK, organizaciones de ámbito nacional, la captación de nuevas asociaciones es una forma atractiva de ampliar la base de afiliación, ya que, en una sola transacción, la APEX aumenta su base de miembros en el número de miembros de la asociación recién afiliada. Además, esta operación amplía el ámbito de actuación de las OE en términos de cobertura sectorial y amplía el alcance de las OE a nuevos territorios.

Teniendo en cuenta la importancia estratégica de la captación de este tipo de nuevos miembros en términos de beneficio para la OE, es conveniente un enfoque personal que implique, por ejemplo, a los más altos representantes de la organización APEX; el director ejecutivo o el presidente deberían reunirse con sus homólogos de la posible nueva asociación miembro.

La preparación de las conversaciones, las negociaciones y las reuniones de captación requiere una importante preparación, que incluya:

- Investigar para conocer el sector representado por la asociación, sus principales compañías, sus fortalezas y debilidades, los principales retos y prioridades políticas, etc.
- Desarrollar una propuesta de valor clara como parte de la propuesta de captación, concentrada en las cuestiones políticas anteriores a las que se enfrentó la asociación sectorial y en las que el organismo APEX podría crear un valor añadido con una representación más eficaz. O una propuesta de valor que ilustre cómo la organización APEX podría ayudar a hacer crecer la asociación sectorial a través del apoyo, formación, servicios adicionales como CRM, alojamiento de su sitio web, servicios de Secretaría, etc.
- Investigar qué comités de política y funciones de representación forman parte de la organización APEX o pueden ser de especial interés para la asociación (por ejemplo, la representación en la gestión de la seguridad social, en los organismos de formación, etc.).

- Examinarlo todo muy bien para anticipar qué servicios la APEX pueden ser de interés para los miembros de las asociaciones. En cuanto a la prestación de estos servicios, ¿qué podría realizar o ya realiza la organización APEX?
- Desarrollar una visión y una comprensión clara, desde la perspectiva de la APEX, cuales servicios probablemente deseen los miembros de la potencial asociación y a los cuales puede comprometerse la organización APEX.
- Realizar un cálculo claro del precio de la afiliación a la asociación sectorial, sobre la base de los criterios investigados hasta el momento, incluyendo estimaciones de presupuestos y parámetros que deberán ser claramente comprendidos por ambas organizaciones.
- El proceso de discusión para explorar las posibilidades de afiliación requerirá tiempo y respeto mutuo. La sensibilidad sobre el trabajo y los logros de la asociación sectorial pueden ser muy importantes para sus representantes. Puede haber preocupación por cuestiones como la independencia, los principios y valores arraigados y el ser «depuestos».
- Dadas las complejidades que conlleva la conclusión de un acuerdo como este, y la importancia que tiene para la APEX que la nueva asociación sectorial se adhiera a las normas APEX, una buena táctica es proponer una afiliación de prueba de un año o más con una revisión fija.
- Si la organización sectorial está interesada sobre todo en el papel de influencia política de la APEX (y esta es su principal razón de afiliarse), asegúrese que la propuesta de valor detalle y describa lo siguiente:
 - La aportación que la organización sectorial tendrá en el proceso de influencia política;
 - El alcance futuro de representación disponible para la organización sectorial en los comités de política de la APEX;
 - La comunicación de una información clara sobre las principales políticas que afectan al sector;
 - La descripción del rol y la oportunidad de creación de redes a través de la APEX.

En otras palabras, asegúrese de que la organización sectorial se une a la APEX como un socio bien informado para que la afiliación significa una mejor voz en la APEX global.

El éxito como resultado final de estas discusiones, ya sea un acuerdo para una colaboración más estrecha o directamente la afiliación a la APEX, es un acontecimiento importante para ambas organizaciones.

Una comunicación fluida con las partes interesadas y el público en general es importante, ya que mejora la representación y marca de la APEX, y refuerza el papel de la asociación sectorial.

Incluir en el acuerdo de afiliación un proceso estructurado de revisión y evaluación ayudará a dar seguimiento al valor añadido de esta nueva relación y contribuirá a identificar cualquier reto potencial de forma oportuna. Todo esto es esencial para mantener una relación transparente y de confianza.

Centrarse en las relaciones entre la APEX y las asociaciones sectoriales

Un reto frecuente a la hora de concluir nuevos acuerdos de afiliación entre una organización APEX y una asociación sectorial es la falta de claridad sobre cuáles serán los derechos y obligaciones. A continuación, se destacan algunas de las preguntas más importantes que deben responderse claramente y por adelantado antes de concluir el acuerdo:

- ¿Tendrán los miembros de la nueva asociación derecho a cualquier servicio gratuito de la organización APEX (por ejemplo, información, boletín informativo, acceso al portal de miembros) o derecho a reducciones de precio (por ejemplo, para la formación o los servicios/eventos/publicaciones de pago)?
- ¿Tienen los miembros de la asociación acceso directo a los consejeros de la APEX o deben pasar primero por las asociaciones?
- ¿Pueden los miembros de la asociación, como miembros indirectos de la APEX, participar en los comités de políticas?

Una aclaración de las normas y de cómo funcionan todo en la práctica es importante para la comprensión mutua y determinar el precio adecuado de la cuota de afiliación.

Actualmente, las asociaciones de muchos países cobran una cuota de afiliación baja, que, en algunos casos, ni siquiera se paga.

Se trata de una cuestión muy delicada pero con enormes implicaciones prácticas.

Es lógico que cuantos más beneficios de afiliación propague la APEX a los miembros indirectos mayor será el precio que la asociación pagará para afiliarse a la organización APEX. Sin embargo, el extender los beneficios de la APEX a los miembros de la asociación puede reducir el atractivo de la afiliación para la propia asociación, debido a la preocupación de que erosione la importancia de su propio papel respecto a sus miembros directos.

Para que la relación entre los miembros de la APEX y la asociación sea sostenible, es esencial llegar a una situación en la que todos salgan ganando, en la que la asociación encuentre un importante valor añadido en la afiliación a la APEX, por el que esté dispuesta a cobrar más a sus miembros (y estos estén dispuestos a pagar).

La práctica en muchos países de la UE, donde la afiliación directa a una APEX no es el método más común de afiliación a una OE, y donde las asociaciones gremiales conforman la columna vertebral del mundo asociativo empresarial, la división de funciones tiende a ser clara.

Las empresas son miembros de asociaciones sectoriales, las cuales en su mayoría son suficientemente grandes para dar un servicio adecuado a sus miembros.

- La APEX sirve como una organización de último recurso con mayor nivel de especialización en temas globales (a diferencia de los temas sectoriales focalizados) y las empresas individuales no tienen derecho a un servicio directo de la APEX. Las asociaciones sectoriales suelen desempeñar un papel muy importante en la financiación de la APEX, como su cooperativa para el lobby nacional intersectorial y el diálogo social. A menudo, el presupuesto de una APEX está compuesto mayoritariamente (más del 75%) por asociaciones sectoriales.
- La relación entre la APEX y su asociación sectorial miembro ha madurado y es complementaria. Las viejas brechas de competencia han desaparecido.
- En ese contexto, la mayoría de las organizaciones APEX pueden, a su discreción, establecer contacto directo con los miembros indirectos de las asociaciones según sea necesario.
- Los miembros indirectos tienen acceso al boletín semanal o mensual de la APEX como norma general.

Y en algunos casos:

- La participación de los miembros indirectos en las conferencias, formación y eventos de alto nivel es un derecho claro de los miembros indirectos.

Lo ideal es que exista un sentimiento de complementariedad y no de competencia entre la APEX y las asociaciones sectoriales sobre los miembros indirectos. Y también una articulación clara del papel de la APEX y de la asociación sectorial, respectivamente.

Ejemplos

En Uganda, la FUE ha concluido recientemente un memorando de entendimiento (MdE) con la Asociación de Fabricantes de Uganda¹⁰⁶ (UMA) para la afiliación de la UMA a la FUE.

En Ghana, la organización APEX GEA cuenta con una amplia afiliación de asociaciones sectoriales, incluyendo una asociación sectorial que representa a la economía informal llamada (CIBA - Consejo de asociaciones empresariales indígenas).¹⁰⁷

b) Visitas presenciales a la empresa con fines de captación

Esto suele ser una tarea del personal de la OE. El enfoque personal, mediante reuniones programadas con las empresas, suele obtener buenos resultados y es utilizado por muchas OE como método principal de captación.

Los dirigentes de las empresas suelen agradecer una visita en la que se les da la oportunidad de presentar la empresa, así como de escuchar la información de la OE sobre su propuesta de valor y las actividades generales. Estas visitas se reservan normalmente a las grandes empresas, a las asociaciones empresariales sectoriales o territoriales o a las empresas estratégicas. Visitar las empresas requiere mucho tiempo. Es esencial que las visitas estén bien planificadas, y que se elabore una segmentación específica, una selección de objetivos y una buena preparación, para poder acceder a los responsables (véase el apartado 5.5 para más detalles sobre la segmentación). En el caso de las empresas estratégicamente importantes, es útil que un miembro del personal de gestión, o incluso el director ejecutivo, participe en la visita. Para los «clientes no especiales», suele ser el equipo de ventas el que los visita, y para los grandes miembros potenciales es el director de afiliación, apoyado por otros colegas.

Para la realización de estas visitas, el personal de la OE aplica normalmente las mismas reglas, ya señaladas, en cuanto a la preparación, escuchar, las técnicas de «marketing y venta», etc.

El proceso de venta personal se compone de las siguientes fases:

- Prospección-evaluación (AIDA - Atención Interés Deseo Acción);
- Fase de pre-acercamiento; fase de acercamiento; fase de presentación y demostración; fase de manejo de objeciones; fase de cierre y seguimiento final para cerrar el caso.

106 <https://www.uma.or.ug/>

107 Para más información, consulte https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_765908/lang--en/index.htm

Con más detalle:**BUENA PREPARACIÓN**

Conocimientos básicos sobre el potencial miembro de la empresa: Principales actividades y productos, principales características de los recursos humanos, principales líderes de la empresa, orientación a la exportación, principales competidores.

Cierta preparación de problemas a anticipar que pueda tener la empresa. Si estos son públicos (por ejemplo, huelgas, hechos noticiosos), dicha preparación debería ser razonablemente fácil.

En caso contrario, la investigación puede incluir casos en los tribunales, llamadas a especialistas del sector, etc.

El responsable del departamento de afiliación puede elaborar un modelo de informe para guiar a los demás colegas en la preparación de dichas visitas.

Buena preparación logística.

Una visita debe estar dirigida a un responsable de la toma de decisiones y no debe ser aleatoria.

De lo contrario, la visita puede resultar similar a la de la venta a domicilio y, probablemente, resulte en una pérdida de tiempo.

Tenga en cuenta que el proceso de venta de una afiliación es similar a un proceso de venta B2B.

Adicionalmente, una llamada telefónica de introducción o de apoyo por parte de un miembro del Consejo o de un compañero del miembro potencial puede resultar útil.

DESARROLLO DE LA VISITA

El contexto de la visita depende del nivel de descubrimiento sobre la OE transmitido en la fase de interés.

En cualquier caso, escuchar es la primera misión de la persona encargada de conseguir la afiliación. Escuche al interlocutor para saber más sobre su empresa, sus problemas, sus expectativas y su visión del desarrollo.

El objetivo de la reunión no es hablar de ventas, sino explorar las preocupaciones y problemas de la empresa, con el objetivo de iniciar una relación a largo plazo.

DESARROLLO DE LA VISITA

Solo después de dar al representante de la empresa la oportunidad de contar su «historia», haga algunas preguntas de exploración e intente mantener sus intereses y sus problemas en el centro de la conversación. En este punto puede comenzar la venta; con la transmisión de información (adaptada a las cuestiones planteadas, que ponen de manifiesto el valor añadido de la afiliación a la OE), la discusión prosigue sobre la base de que el representante tiene algún interés en hacerse miembro.

Si el proceso de venta hasta ahora ha tenido éxito, las cosas podrán progresar. Si hay interés, se puede planificar una segunda reunión para tratar cuestiones más profundas o retos.

Si no se establece un acuerdo para seguir manteniendo conversaciones al final de la reunión, o, si después de un período de reflexión, la empresa no se pone en contacto para seguir dialogando, una simple y oportuna llamada telefónica de seguimiento puede ser lo indicado.

SEGUIMIENTO

Cualquiera que sea la situación al final de la visita (acuerdo cerrado, nuevas discusiones o ausencia de interés) debe haber una revisión interna de la OE sobre la reunión, qué ha salido bien y lo que no ha salido tan bien como se esperaba.

Esto hará que la dirección de la OE pueda comprender si el personal de afiliación cuenta con los recursos suficientes, si los procesos de captación funcionan bien, si se necesita más formación o si es necesario mejorar las comunicaciones internas de la OE o la cooperación entre organizaciones para la captación de nuevos miembros.

EVALUACIÓN - REDACCIÓN DE INFORMES

Cada visita a la empresa debe ir seguida de un breve informe interno, que se registrará en la base de datos CRM. De no ser así, podríamos estar incurriendo en trabajo repetitivo, dando lugar a un esfuerzo desperdiciado y a malentendidos.

El director de afiliación debe asignar una plantilla y realizar un seguimiento regular de los informes, para poder sacar conclusiones al final de cada mes.

Entre los elementos que deben analizarse se incluyen el cálculo estimado del coste de las visitas en tiempo y salarios no percibidos (véase el KPI del ROI de la captación).

TAREAS REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

En algunos casos, los miembros del Consejo de Administración de la OE pueden participar en las reuniones con los contactos clave de la empresa no miembro.

TAREAS REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL CONSEJO

Esta es una forma eficaz de aumentar la credibilidad de la OE y su prestigio.

No obstante, debido a las limitaciones de tiempo, los miembros del Consejo suelen participar únicamente en actividades de captación de empresas muy importantes.

Con todo, los miembros del Consejo pueden desempeñar un papel de apoyo: Una llamada telefónica para presentar al director ejecutivo o, con mayor frecuencia, un papel en las reuniones «colectivas» con las empresas, es decir, en las reuniones colectivas de información en determinadas zonas, regiones o sectores, antes de que tengan lugar las visitas a las empresas.

El efecto de la creación de confianza a través de la participación de los miembros del Consejo en dichas reuniones puede ser muy eficaz y no les supondrá una gran carga de tiempo.

Ejemplos

En muchas OE, este es el método de captación más utilizado.

Muchos utilizan esta etapa después de una reunión colectiva con los miembros potenciales en la que se organiza una sesión de información colectiva, a menudo acompañada de un evento (ponente de alto nivel, breve sesión de formación o información sobre una nueva legislación importante, recepción con algunos miembros existentes).

En estos casos, el tiempo personal consumido en las visitas resulta mejor empleado.

En algunas organizaciones, el procedimiento por defecto comporta los siguientes problemas:

- *La falta de selección de las empresas que se van a visitar da lugar a visitas aleatorias;*
- *La falta de preparación se traduce en acercamientos más bien ineficaces con quienes no tienen el poder de tomar decisiones;*
- *La falta de informes breves y de un seguimiento organizado;*
- *La falta de formación preparatoria en técnicas de «venta».*

Todas estas acciones ineficaces pueden evitarse fácilmente mediante una buena gestión de la afiliación (véase el papel del director de afiliación).

Algunas organizaciones han establecido sistemas de gestión de miembros en los que todo el personal es responsable de las visitas de captación.¹⁰⁸

108 Para más información, consulte la entrevista con Douglas Opio, director ejecutivo de la FUE <https://www.itcilo.org/membership-development#mdvid&gid=1&pid=8>

c) Miembros que captan a otros miembros

El sistema anima a los miembros existentes a traer a nuevos miembros a la organización.¹⁰⁹ Proporciona así un descuento a la cuota de afiliación al miembro «captador» entre el 20 al 30%. Evidentemente, el importe debe limitarse al total de la cuota del nuevo miembro captado (o como máximo al 50%).

Este sistema lo utiliza la Cámara de Comercio Británica en Japón.¹¹⁰

d) Uso de técnicas de promoción de ventas, descuentos, etc.

Las técnicas de promoción de ventas son un término utilizado para describir los incentivos que pueden atraer al «comprador» a una adquisición efectiva.

El incentivo puede influir directamente tanto en la decisión de afiliarse como en el momento de tomarla.

La promoción de ventas es una parte importante del proceso de venta.

La teoría del marketing nos dice que la publicidad ofrece al cliente razones y argumentos para comprar, mientras que una oferta de promoción de ventas crea un incentivo para comprar ahora.

En la literatura de marketing se hacen otras distinciones y advertencias sobre el uso de la promoción de ventas.

La línea principal es que la promoción de ventas debe seguir centrándose en la relación a largo plazo y no traer demasiados clientes transitorios. Aplicando este principio al contexto de las OE, esto resulta muy relevante, ya que el producto final, es decir, la afiliación, no debe ser una compra única, sino la adquisición de valor y la inversión en una relación a largo plazo.

Un argumento en contra de esto es, por supuesto, que un miembro seducido por una promoción de ventas puede convertirse en un miembro más fiel, además de que una promoción de ventas puede ser utilizada para dirigir el crecimiento de ciertos servicios específicos a los no miembros, que pueden llegar así a conocer las cualidades de la OE y luego pasar a ser miembros. En ese caso, la promoción de ventas está más vinculada al departamento de servicios que al de afiliación.

De nuevo nos remitimos al informe de evaluación comparativa de Estados Unidos sobre prácticas de captación de asociaciones comerciales.¹¹¹ El siguiente cuadro cita los resultados relativos a la eficacia de las técnicas de promoción de ventas para la captación de miembros.

109 Para más información, consulte la publicación de Sequa sobre Atracción de nuevos miembros www.SEQUA.de

110 Para más información, consulte bccjapan.com/membership

111 Marketing General Benchmarking report 2020, pág. 27

OFERTA PROMOCIONAL	PORCENTAJE DE ENCUESTADOS QUE CREE QUE ESTAS OFERTAS SON EFICACES
Grupo 1 Ofertas relativas a la afiliación como tal:	
Descuento en las cuotas	38%
Cuotas pagas en mensualidades	42%
Añadir uno o varios meses gratis	31%
Descuentos de cuotas por varios años	29%
Prueba gratuita de 1 a 3 meses	32%
Cuotas reembolsables	36%
Bono para algunas actividades gratuitas (por ejemplo, 1-2 formaciones gratuitas) vinculadas a la afiliación	35%
Descuento en conferencias	54%

Al leer estos datos, se aconseja precaución, a fin de asegurar una interpretación fiable. Las respuestas reflejan una *creencia* sobre la eficacia, lo que no significa necesariamente que la creencia esté vinculada a la práctica real o a la experiencia de aplicación de estos métodos.

Actualmente, no se dispone de datos más precisos.

Durante los programas de formación del CIF/OIT, el personal del CIFOIT y del DECP han tomado nota regularmente de las opiniones de los participantes a este respecto. Esto ha dado lugar a las siguientes impresiones sobre la difusión, el uso y las ventajas, o desventajas, de las técnicas de promoción de ventas en el proceso de captación.

- La promoción de ventas rara vez es utilizada por las OE, al menos no por las que operan con afiliación directa a nivel de la APEX, y ciertamente no a gran escala.
- Las razones por las que la promoción de ventas no es habitual no están muy claras, aunque puede deberse a:
 - El conservadurismo en el mundo de las OE y la reticencia a utilizar «técnicas de venta».
 - Puede existir la preocupación de que una promoción de ventas degrade el «producto» de la afiliación.
 - Puede verse como una dificultad debido a los ya bajos niveles de cuotas, que excluyan todavía más la práctica.
 - Puede haber un temor a captar miembros transitorios.
 - O la preocupación de que los miembros existentes se sientan «discriminados» por los nuevos participantes.
- Los pagos de cuotas anuales flexibles pueden considerarse como una estrategia de incentivos. Sin embargo, en el caso de las OE con cuotas bajas (por ejemplo, de unos 100 dólares estadounidenses/año, como suele ocurrir en Asia), la carga administrativa relacionada con los pagos por separado de importes tan pequeños no se considera que merezca la pena.
- La promoción de ventas, en forma de períodos de prueba, es muy común en el mundo comercial, pero no tenemos constancia de que este método se utilice en absoluto en el mundo de las OE.
- Una promoción de ventas que incorpore un servicio complementario es una estrategia más común. Un ejemplo es la FUE de Uganda, que da acceso a un seminario de formación gratuito para acompañar a una nueva afiliación. Ello apenas significa un costo para las OE. También la MEF utiliza este método.
- Los descuentos puros son menos comunes. Existe el temor de que los miembros leales que ya no pueden beneficiarse de tales descuentos se molesten. Aunque esta objeción puede sortearse aplicando los descuentos a categorías específicas para las que un descuento podría suponer un cambio en la toma de decisiones (por ejemplo: Pymes, jóvenes empresarios o la economía informal).
- Algunas OE han encontrado otras formas de ofrecer una reducción de costos en las cuotas de afiliados, por ejemplo, ofreciendo a todos los afiliados reducciones en sus compras de otros bienes (descuentos en gasolineras, seguros, viajes, etc.) mediante un sistema generalizado de tarjetas de afiliación con ventajas.

5.8 Acogida del nuevo miembro - Paso 4

Este último paso del proceso de captación (Paso 4) implica el proceso formal de registro de nuevos miembros en la OE y el procedimiento de incorporación, ambas experiencias importantes para que la nueva relación de la empresa con la OE comience con buen pie.

(i) Registro de nuevos miembros

Es importante contar con un proceso sencillo y eficaz para que el nuevo miembro se registre en la OE. El proceso de registro de los miembros es probablemente la primera interacción formal entre el nuevo miembro y su ahora OE, y es sabido que las primeras impresiones dejan huella. Es una gran oportunidad para causar una buena impresión que refuerce positivamente la decisión de afiliarse.

Para ello, deben analizarse una serie de procesos para garantizar que funcione con facilidad y transparencia:

- Las condiciones de afiliación deben ser de fácil acceso y transparentes;
- Los beneficios y derechos de los afiliados deben estar claramente expuestos y ser fáciles de entender.

La mayoría de las OE tienen una página de fácil acceso en su sitio web con información clara sobre las condiciones para ser miembro de la OE. Sin embargo, no todos los sitios web de las OE están bien desarrollados ni son fáciles de usar para los clientes y, si este es el caso, la OE debería ocuparse urgentemente de ello para estar en consonancia con las buenas prácticas.

En algunos casos, es posible que las OE de tipo APEX apoyen a sus asociaciones miembro sectoriales (sobre todo si tienen menos recursos o experiencia) en el desarrollo de una presencia web profesional y acogedora.

Como guía, el título de una página típica de información sobre la afiliación expresará claramente lo siguiente:

- Beneficios de la afiliación.
- Cuotas.
- Tipos de afiliación.
- Proceso de aceptación.
- Facilidad de los sistemas de pago.
- Definición clara de la información requerida para la inscripción (véase el modelo de formulario de inscripción en el anexo).
- Claridad en las normas de gobernanza para la admisión, que no pueden dar lugar a grandes retrasos.

La rapidez del proceso de afiliación del nuevo miembro puede depender de las normas de gobernanza de la organización. Algunas organizaciones prevén un proceso interno detallado antes de aceptar a un nuevo miembro. La aprobación por parte del Consejo suele ser solo una etapa y puede llevar tiempo, ya que los consejos no se reúnen a menudo.

Evidentemente, un proceso demorado para que un nuevo miembro se incorpore no es un comienzo muy atractivo para la relación ni una experiencia positiva para el nuevo miembro.

Varias OE han modificado sus normas para mejorar el proceso de afiliación de los miembros. Algunas aceptan a los miembros de forma provisional e inmediata, con la aprobación (o el rechazo) del Consejo solo a posteriori; otras han delegado la facultad de aceptación rápida en un comité del Consejo para la afiliación. Otras, en cambio, han delegado el poder en la Oficina del Director Ejecutivo y el Consejo solo puede rechazar, no aceptar, a un miembro.

Cualquiera que sea la solución, las normas de gobernanza deben ser siempre transparentes, el proceso de afiliación debe ser claro desde el principio y las interacciones de los nuevos miembros deben ser tratadas de forma eficiente y satisfactoria.

(ii) Integración de nuevos miembros

La integración de nuevos miembros es un paso crucial en el proceso de captación de miembros para reforzar positivamente la decisión de afiliarse.¹¹² Desgraciadamente, este paso a menudo se omite o se lleva a cabo de manera informal para el nuevo miembro.

El informe comparativo de Marketing General¹¹³ describe detalladamente una serie de métodos de integración utilizados por las asociaciones comerciales. Destaca algunas informaciones interesantes. Sorprendentemente, solo la mitad de las asociaciones mencionaron tener un proceso formal de integración, como una carta o paquete de bienvenida, y solo el 20 por ciento intenta ir más allá de estos pasos básicos para integrar al nuevo miembro en la asociación.

Las evidencias sugieren que el tamaño de la OE tiene cierto impacto, ya que las asociaciones muy grandes simplemente no pueden organizar una bienvenida individual o personal para cada nuevo miembro. Es interesante observar que en muchos casos ni siquiera existe un sistema automatizado (despersonalizado) de acogida.

112 Para más información, consulte el manual de incorporación de ACTEMP de la OIT para los miembros del Consejo de las pequeñas OE https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_773483/lang--en/index.htm

113 Marketing General Benchmarking report 2020, pág. 27

¿Qué hacen la mayoría de las OE?

(i) Bienvenida

En esta sección destacamos los pasos más comunes que se dan para dar la bienvenida a un nuevo miembro directamente y luego para presentarlo a la comunidad de miembros existentes. Las acciones más comunes son:

- Una carta de bienvenida, un correo o una llamada telefónica del director ejecutivo o del presidente. Un ejemplo de buena práctica es que el nuevo miembro sea reconocido y recibido personalmente por correo o por una llamada del director ejecutivo en un plazo breve tras su incorporación. Así es como lo hace Business New Zealand.¹¹⁴
- Un paquete de bienvenida con información clara sobre la asociación (por ejemplo, la estructura de gobernanza, los miembros del Consejo y la Secretaría, los logros pasados, un directorio de servicios, reportes o posiciones importantes, los beneficios para los miembros, las herramientas de comunicación, etc.) y un calendario/invitaciones para los próximos eventos, que serán oportunidades para el nuevo miembro para conocer y establecer redes con otros miembros e integrarse en la organización. Muchas OE consideran que es mejor que el paquete de bienvenida se centre en un aspecto, para evitar abrumar al nuevo miembro con demasiada información. Cantidades más pequeñas de información relevante orientada en un ámbito concreto son las que mejor funcionan.
- Una reunión o recepción personal o en grupo para los nuevos miembros, programada para que se produzca brevemente antes de otro evento de la OE, a la que asistan miembros clave de la Secretaría, el director ejecutivo o el presidente y que dispongan de tiempo para preguntas y respuestas. Muchas OE realizan eventos especiales para los nuevos miembros, por ejemplo, una reunión trimestral de nuevos miembros diseñada para dar la bienvenida a todos los nuevos miembros de la OE y presentarles los miembros del Consejo y el personal, a la vez que les da la oportunidad de socializar con otros nuevos miembros.
- Algunas OE pueden organizar una pequeña ceremonia para los nuevos miembros en la reunión de la Asamblea General con una breve presentación de los nuevos miembros sobre sus negocios/áreas.

El proceso de integración puede ser una oportunidad para facilitar información sobre los nuevos miembros a los miembros existentes, presentándolos a través del boletín de noticias o el correo, o una pequeña presentación en línea/redes sociales por parte del nuevo miembro; dependiendo de los números, podría también presentarse un breve vídeo sobre cada nueva empresa miembro.

La información detallada que recoge la OE sobre el nuevo miembro es muy útil, no solo para fines administrativos, sino también para la creación de redes B2B, ya que puede haber oportunidades para que el nuevo miembro y los miembros existentes hagan negocios.

(ii) Integración

La integración de nuevos miembros no debe terminar con la bienvenida. Es muy importante hacer un seguimiento sistemático y persistente del nuevo miembro, proporcionándole atención directa y animándole a acceder o participar de los servicios, en la elaboración de políticas y en expandir su red: a medida que pasen los meses, asegúrese de que reciben invitaciones periódicas a los eventos de la OE. En lo posible, estas iniciativas de integración deben ser automatizadas para ayudar a su fiabilidad y ser seguidas por una acción ejecutiva si se identifica un problema.

Como parte de sus actividades de promoción de nuevos miembros, algunas OE ofrecen un acceso complementario al servicio de pago, por ejemplo, la asistencia a un curso de formación de un día o una consulta complementaria. Esto puede ayudar a poner en marcha el proceso de involucramiento de los miembros.

- Después de unos meses de afiliación, envíe al nuevo miembro algún folleto promocional o una pequeña infografía sobre los beneficios de la afiliación.
- Realice encuestas cortas telefónicas, específicas pero periódicas, a los nuevos miembros sobre sus expectativas y la forma en que estas podrían ser satisfechas por parte de la OE.
- Supervise y compruebe el uso que hacen los nuevos miembros del portal de miembros, su acceso a los servicios y otras actividades para poder organizar un seguimiento correctivo si es necesario.

(iii) Evaluación y seguimiento

Es importante que la OE evalúe y realice un seguimiento regular de la integración de los nuevos miembros. Puede conseguirse siguiendo estos pasos:

- Evalúe regularmente la interacción de los miembros con la OE a través de un sistema de CRM, prestando especial atención a la asistencia de los miembros a los eventos y al uso de los servicios. Si la interacción es baja, por ejemplo, a los 6 meses y a los 9 meses, actúe realizando una intervención directa.
- En un momento determinado (por ejemplo, 10 meses), antes de que se distribuya el aviso de renovación de la cuota anual de afiliación, compruebe con el nuevo miembro su nivel de satisfacción con la organización. Si la respuesta no es satisfactoria, programe una reunión personal para discutir cómo podría integrarse mejor con las actividades/servicios de la OE para que la probabilidad de seguir siendo miembro aumente.

Los miembros recién captados deben ser considerados como un subconjunto especial de clientes que necesitan atención adicional; deben aplicárseles las políticas de retención desde el principio de su afiliación. Una vez que un miembro recién captado renueva su afiliación por un segundo período (anual o semestral, según las normas de la organización), es mucho más probable que siga siendo miembro de la organización durante varios años. Este esfuerzo de ofrecer sistemáticamente una atención adicional cuando se incorporan puede dar sus frutos y mejorar la retención de los afiliados.

5.9 Conclusión

Para concluir este importante tema de la captación, debemos resumir los componentes clave que conforman una estrategia exitosa de captación de nuevos miembros para una OE sólida.

El proceso comienza con la definición por parte de la OE de su propuesta de valor, comunicándola claramente y con coherencia en todos los canales. Esto incluye la definición de la oferta de productos de la OE a sus miembros, el precio a cobrar y la distinción de cualquier otra característica, como la calidad de la oferta de servicios y la fuerza de representatividad de la OE.

Con una propuesta de valor clara, la OE debe proceder a dividir su mercado objetivo en segmentos para dirigirse a ellos de forma específica y, a continuación, proceder a darse a conocer y estimular el interés utilizando canales de comunicación modernos y tradicionales. La atención debe centrarse en el público objetivo, hablando directamente de sus necesidades y deseos para aumentar el atractivo de afiliación a la OE.

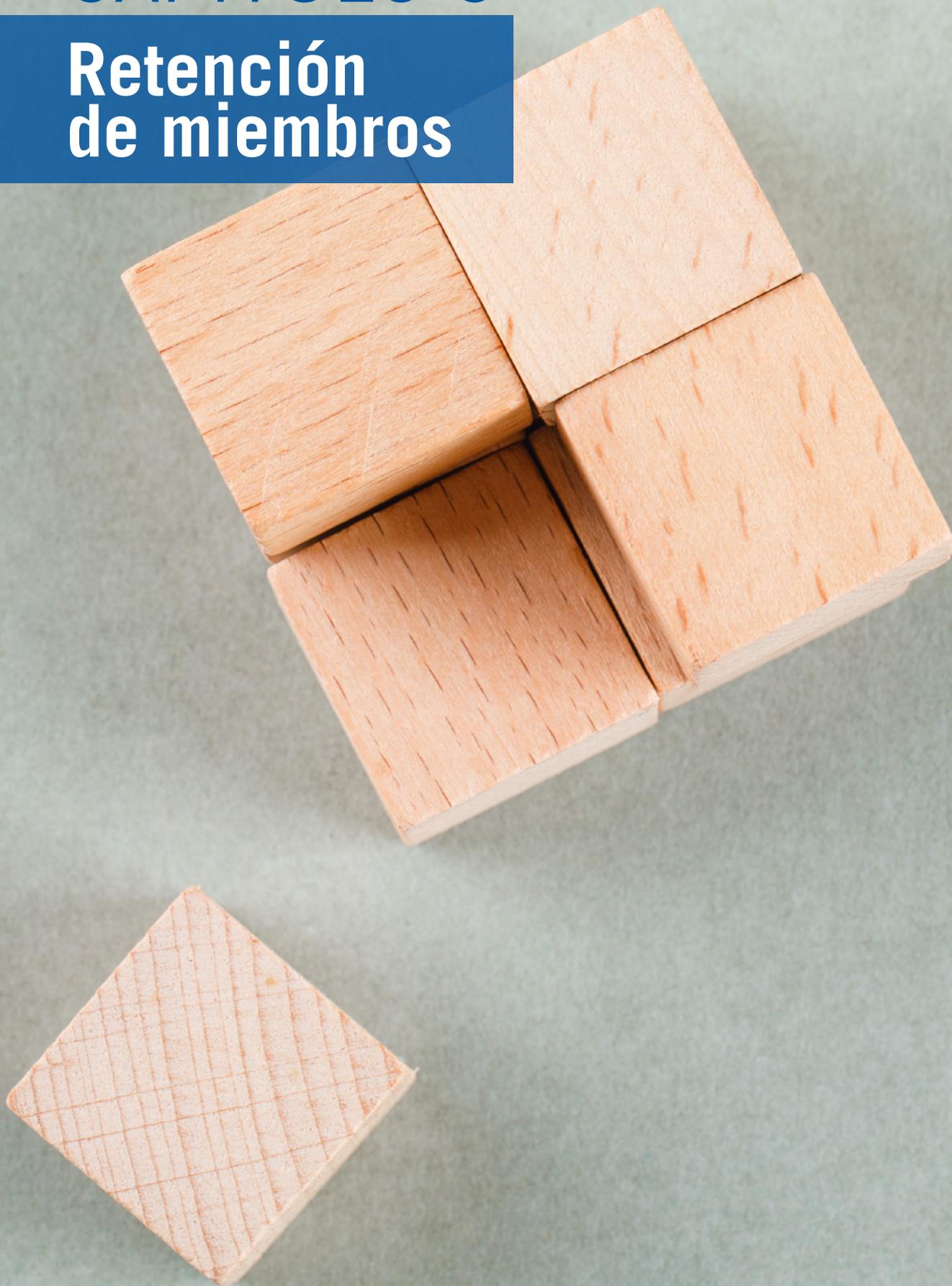
Una vez que el público objetivo conoce las cualidades de la OE y está comprometido con ella, pasaremos a las mejores prácticas en materia de comunicación y de servicio al cliente, expresadas en el presente capítulo, a fin de llevar a la organización a la afiliación y para asegurarse de que todo lo que ocurra a lo largo de este proceso refuerce positivamente la decisión de los nuevos miembros de afiliarse, garantizando que su experiencia sea positiva.

Los procesos clave para garantizar una experiencia positiva para el nuevo miembro son: proceso de registro y de pago sencillo y centrado en el cliente, y un enfoque proactivo para integrar al nuevo miembro en la organización con el fin de aumentar el sentimiento de pertenencia e identificación con la OE.

Por último, para alinear los sistemas operativos con las mejores prácticas, la dirección de la OE debería contar con procesos para supervisar y revisar todas las actividades de captación mediante el uso de medidas de ratio adecuadas frente a los KPI. La alta dirección y el Consejo deberían mantenerse actualizados, mediante la presentación de informes regulares sobre las mediciones y métricas de rendimiento apropiadas.

CAPÍTULO 6

Retención de miembros



Retención de miembros

Introducción

En este capítulo analizaremos el importante aspecto de la retención de miembros. Muy a menudo, se le da menos prioridad en las estrategias institucionales, o informes al Consejo, que a la captación de nuevos miembros. En las siguientes páginas destacamos los factores importantes que demuestran por qué la retención de los miembros es absolutamente crucial para la estabilidad y la supervivencia de la organización. Por esta razón, la retención debería ser, sin duda, una de las principales prioridades de toda OE. La retención está muy ligada al servicio al cliente y, por lo tanto, debería integrarse como una responsabilidad para cada miembro de la Secretaría y del Consejo. Como una medida de la satisfacción de los clientes, la retención es en sí misma una excelente herramienta para la captación por las OE, ya que los clientes satisfechos transmiten a sus compañeros los beneficios de la afiliación. De este modo, puede convertirse en una de las herramientas más potentes para la captación, promoviendo el perfil de la OE como una organización excelente.

La retención de los miembros es importante para la estabilidad de los ingresos (retener el 80% de los ingresos anuales de los miembros se considera el mínimo absoluto necesario para dicha estabilidad) y, si una OE puede limitar la caducidad de sus miembros a un pequeño grupo de bajas «involuntarias» cada año (se sugiere un 5% o menos), esto mejorará la estabilidad y promoverá el crecimiento de la OE. Conservar la base de miembros existente es, además, esencial para que la captación de nuevos miembros sea efectiva en términos de crecimiento de la organización. De lo contrario, solo se trataría de un movimiento en el que los nuevos miembros sustituyen a los que se pierden, manteniendo al personal ocupado en la captación de nuevos miembros, pero sin conseguir, al mismo tiempo, aumentar la fuerza de la organización.

Se calcula que retener a un miembro existente en una organización de afiliación es unas cinco veces más barato que captar a uno nuevo y, por lo tanto, este capítulo explora, con cierto detalle, las razones por las que los miembros suelen abandonar sus OE y lo que las OE pueden hacer para evitar que esto ocurra.

6.1 ¿Por qué es importante?

Si una OE no atrae a nuevos miembros, acabará por dejar de existir. Por lo tanto, como hemos visto en la sección anterior, el crecimiento de miembros es crucial. Sin embargo, es igualmente vital mantener la afiliación actual y fomentar la relación entre las OE y sus miembros. ¿Por qué? exploremos las tres razones principales:

1. No poder retener a los miembros es señal de que existen problemas subyacentes. Cualquiera que sea la causa por la que los miembros se marchan, afectará a la reputación organizacional y su capacidad de atraer a miembros potenciales. Asimismo, cualquier éxito en la captación será en vano si la OE sigue perdiendo más miembros de los que es capaz de captar en un año determinado. Por lo tanto, la retención es clave para el éxito de la captación y el crecimiento o, en otras palabras, no hay captación exitosa sin retención exitosa.
2. Los miembros satisfechos se quedan. Contar con miembros satisfechos contribuirá a crear un ambiente positivo y acogedor dentro de su OE, lo que, a su vez, facilitará la captación de nuevos miembros. Además, los miembros satisfechos tienden a hablar positivamente de la organización y hacen que otros compañeros se unan a ella (boca a boca). Por lo tanto, el éxito de la retención es la base del éxito de la captación.
3. Sin una fuerte retención, su OE tendrá menos ingresos procedentes de las cuotas de afiliación y, muy probablemente, también un menor nivel de ingresos procedentes de otras fuentes, como los servicios de pago (inscripción a eventos, cursos de formación, publicaciones, etc.). Al final, su organización sufrirá económicamente. Las OE con ingresos inestables suelen tener dificultades para invertir en estrategias de marketing y captación. Esto significa que una fuerte retención debe ser la base sobre la que la OE construya estrategias de captación proactivas y eficaces.

Para profundizar, pasemos a examinar tres conceptos de la teoría y práctica del marketing:

a) La retención es mucho más barata que la captación

Aunque las cifras varíen de un sector a otro y a lo largo del tiempo, las publicaciones empresariales sugieren que cuesta alrededor de cinco veces más conseguir un nuevo cliente que mantener uno existente.¹¹⁵ Esto pone de manifiesto que las estrategias de retención son más rentables que las de captación. Las nuevas tecnologías han mejorado la capacidad de las empresas para recopilar y analizar datos sobre sus clientes. En lo positivo, esto ayuda en gran medida a las empresas a obtener información sobre lo que prefieren los clientes y cómo satisfacerlos y retenerlos mejor. En lo negativo, requiere una importante inversión por parte de las empresas en software, bases de datos y habilidades para analizar los datos recogidos.

b) Cuota de Cartera vs. Cuota de Mercado

La cuota de cartera es la cantidad que un cliente existente gasta regularmente en una marca concreta en lugar de comprar en marcas de competencia. Las empresas hacen crecer la cuota de cartera introduciendo múltiples productos y servicios para generar el mayor número posible de ingresos de cada cliente. Para su campaña de marketing, una empresa puede optar por aumentar el alcance del producto a nuevos clientes (cuota de mercado) o centrarse en impulsar el gasto de los clientes existentes (cuota de cartera). Entre los beneficios de aumentar la cuota de cartera de un cliente se incluyen el aumento de los ingresos, la mejora en la retención de clientes, la satisfacción de los mismos y la fidelidad a la marca. ¿Qué impulsa a una empresa a aumentar la «cuota de cartera»? El conocimiento de que la venta de un producto o servicio a los clientes existentes es más rentable que la adquisición de un nuevo cliente.

En el caso de las OE, se entiende generalmente que las organizaciones necesitan aumentar su «cuota de mercado» y captar nuevas empresas o nuevos segmentos de negocio como miembros - lo que tiene un impacto positivo en su representatividad. Sin embargo, puede ser menos inmediato reconocer que aumentar la «cuota de cartera», proponiendo una propuesta de valor ampliada o más atractiva (por ejemplo, nuevos servicios, servicios de mayor calidad) a los miembros existentes, puede tener un efecto positivo en su retención, así como en los recursos financieros de las OE. Encontrar un buen equilibrio entre la búsqueda de más representatividad (búsqueda de mercado) o más ingresos - profundizar en las relaciones con los miembros existentes (cuota de cartera) - es una decisión estratégica muy importante que la dirección de las OE debe tomar.

115 Numerosos artículos hacen referencia a esta norma general. Consulte, por ejemplo, los siguientes sitios web:
<https://www.outboundengine.com/blog/customer-retention-marketing-vs-customer-acquisition-marketing/>
<https://www.huify.com/blog/acquisition-vs-retention-customer-lifetime-value>
<https://www.struto.co.uk/blog/exploring-customer-acquisition-cost-vs-retention-costs>
<https://www.forbes.com/sites/jawertz/2018/09/12/dont-spend-5-times-more-attracting-new-customers-nurture-the-existing-ones/#75ae57b95a8e>
o, Khalid Saleh “Conversion Optimization: The Art and Science of Converting Visitors into Customers», 2010, y la serie de posts
<https://www.invespcro.com/blog/author/khalid/>

Algunos pueden decidir intentar ganar mayor cuota de mercado, por ejemplo, con las Pymes; otros pueden decidir centrarse en la expansión de la cuota de cartera en empresas con mayores ingresos, a menudo más grandes. Ambas opciones son válidas en contextos particulares. Para que tengan un efecto positivo en la fidelidad, las estrategias de cuota de cartera deben aplicarse de forma estratégica: deben dirigirse a los segmentos adecuados de miembros fieles e incluir productos y servicios que sean a la vez una extensión lógica de la oferta habitual de la OE y que suplan a la competencia potencial (por ejemplo, servicios de asesoramiento que un miembro podría obtener alternativamente de una empresa jurídica privada).

c) La ley de Pareto o la regla del 80/20

La regla del 80/20, también conocida como ley de Pareto, se atribuye al economista italiano Vilfredo Pareto. En esencia, el principio de Pareto infiere que existe una relación de 80 a 20 entre la causa y sus efectos. Este principio sirve como recordatorio general de que la relación entre entradas y salidas no está equilibrada. Se utiliza como guía para saber cómo asignar los recursos de forma eficiente.

Las OE necesitan examinar más de cerca su estructura de ingresos. Es muy posible que una gran proporción de sus ingresos (por ejemplo, el 80 por ciento) provenga de un número limitado de miembros (por ejemplo, el 20 por ciento) que pagan una cuota más alta o que, en general, gastan más en los servicios pagos de la OE. La regla de Pareto sugiere que, en este caso, tiene sentido desde el punto de vista empresarial que la OE ponga en marcha medidas específicas para estimular a estos miembros y recompensarlos por su fidelidad.

Dado que las OE deben invertir tanto en estrategias de captación como de retención, la verdadera cuestión será comprender cuánto esfuerzo (financiero y de personal) deben dedicar a una parte de la estrategia en comparación con la otra. Para ello, tendrán que hacerse una idea de la cantidad de recursos financieros que generan los miembros durante un período de tiempo proyectado, por ejemplo, la permanencia media de los miembros. Esto se denomina vida útil del cliente (CLV) o, en el caso de las organizaciones de afiliación, valor útil medio de los miembros (ALVM). Examinaremos este concepto con más detalle en capítulos posteriores.

6.2 ¿Por qué se van los miembros?

Es imposible que las empresas eviten por completo la fuga de clientes y esto también se aplica a las OE: algunos miembros, ya sean empresas o asociaciones, abandonarán inevitablemente la organización a pesar de los esfuerzos realizados para retenerlos.

Puede haber tantas razones para dejar una organización como para afiliarse a ella y estas pueden ser muy diferentes de un miembro a otro. El punto importante a tener en cuenta es que, la OE, debe entender primero por qué se van sus miembros para poder evitarlo en el futuro.

Ya hemos visto los resultados de la encuesta del CIFOIT¹¹⁶ sobre las razones por las que los miembros se afilian a una OE. Los miembros se afilian para:

- Influir y beneficiarse de la voz colectiva de las OE a través del cabildeo y la incidencia.
- Beneficiarse de los demás productos y servicios que ofrece la OE, como el asesoramiento individual, la formación, la representación legal, los certificados de origen, etc.
- Poder participar en un «club» en el que puedan expandir redes profesionales, ir a eventos, ser reconocidos, etc.
- Tener acceso a información económica, legal o empresarial.

Una buena relación de calidad-precio de los productos y servicios ofrecidos por la OE influye en la decisión de afiliarse. Al igual que la posibilidad de utilizar las instalaciones de las OE.

Los recursos de conocimiento son un beneficio clave que las OE proporcionan a sus miembros. En el mundo actual de la sobrecarga de información, puede parecer que las OE no pueden competir con la gran cantidad de contenidos gratuitos disponibles sobre cualquier tema. Sin embargo, las investigaciones demuestran que, aunque las asociaciones sectoriales ya no sean la única o incluso la principal fuente de conocimientos y contenidos disponibles, tienen un importante papel que desempeñar en convertirse en la fuente «de confianza» para sus miembros.¹¹⁷ Esto puede lograrse cuando las OE se posicionan como árbitros de la calidad, organizando el contenido de otras fuentes e indicando a los miembros la mejor información disponible.

116 Encuesta a los miembros de la ACTEMP del CIFOIT, pregunta 8

117 Para más información, consulte <https://www.asaecenter.org/publications/108025-exploring-the-future-of-membership-pdf>

«Marketing General» publica cada año un informe de evaluación comparativa sobre el marketing de afiliación. En 2020, el informe indica que, de todas las asociaciones de miembros encuestadas en Estados Unidos, las asociaciones comerciales tienen las tasas de renovación más altas, con una media del 90%.¹¹⁸

El informe indica las principales razones por las que los encuestados creen que los miembros no renuevan su afiliación a sus organizaciones.¹¹⁹ Los encuestados pueden elegir hasta tres razones. A continuación, se reproducen los resultados relativos a las asociaciones comerciales:

Falta de compromiso con la organización	56%
Recortes presupuestarios/dificultades económicas de la empresa	50%
No pudo justificar los costes de afiliación con un ROI significativo	37%
Se olvidó de renovar	16%
Dejó el campo, el sector o la profesión	11%
Falta de valor	21%
El empleador no paga o deja de pagar las cuotas	5%
Empresa cerrada o fusionada	45%
Jubilación	4%
Demasiado cara	12%
Las afiliaciones de estudiantes no se convierten en afiliaciones completas	1%
Las afiliaciones de jóvenes profesionales no se convierten en afiliaciones completas	-
Discrepancia con la posición que promueve la asociación	4%
Otros	6%
No estoy seguro	3%

De los resultados de la encuesta, se desprende que el motivo para no renovar la afiliación puede ser una decisión «voluntaria» del miembro, por ejemplo, por «falta de compromiso» o «no obtener ROI». Sin embargo, la caducidad de la afiliación puede ser el resultado de un fallo en el proceso de afiliación, por ejemplo, «se olvidó de renovar» o de una decisión involuntaria como «dificultades presupuestarias» o «cierre de la empresa».

118 Membership marketing benchmarking report, Marketing General, 12.ª edición, 2020, supervisado por Tony Rossell, Adina Wasser man y Matt Kerr (pág. 17).

<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/tipsters/announcing-the-release-of-the-membership-marketing-benchmarking-report/>

119 Ídem pág. 36

A continuación, veremos con mayor detalle cada categoría:

(i) Razones para que los miembros se vayan «voluntariamente»

Insatisfacción o discrepancia con la manera de cabildeo o de diálogo social de la organización.

En la mayoría de los países, la principal razón para afiliarse a una organización es beneficiarse de los esfuerzos que esta realiza para ejercer influencia y defender determinados intereses o formar parte de un grupo de negociación de empleadores más amplio en las actividades de diálogo social. Existe la posibilidad de que los miembros se marchen por estar en desacuerdo con una posición adoptada por la OE. Puede ser, por ejemplo, que los procesos de gobernanza no hayan garantizado una representación equilibrada de los intereses en la toma de decisiones. Pero también puede ser que un miembro mantenga una posición incompatible con la del resto de los miembros.

El riesgo es mayor en las organizaciones APEX, que pueden tener que equilibrar los intereses de sectores muy diversos de la economía. A nivel sectorial, podría ser que los distintos miembros tengan intereses diferentes debido a su posición en la cadena de suministro del mismo sector. Algunas asociaciones o miembros individuales de la empresa pueden pensar que pueden lograr más o mejores resultados por sí mismos. No se pueden excluir los choques de personalidad entre los responsables de las distintas asociaciones; estos casos son críticos, ya que representan un riesgo de aumento de la competencia entre las organizaciones representativas del sector privado. Por último, en las actividades de diálogo social, los miembros pueden estar en desacuerdo con las concesiones acordadas por el grupo de empleadores al final de un proceso de negociación.

Insatisfacción con los servicios prestados

Los miembros pueden marcharse porque no están satisfechos con el tipo o la calidad de los servicios y productos suministrados por la OE. Perciben su afiliación como carente de valor. Esta percepción de falta de valor está potencialmente vinculada a muchos aspectos, como:

- El producto o servicio no es relevante (por ejemplo, no está adaptado a las necesidades de la empresa/segmento).
- La calidad no está al nivel esperado (por ejemplo, no se han cumplido las expectativas de formación; no se han resuelto los problemas, etc.).
- Se considera que el producto o servicio tiene un precio demasiado elevado (por ejemplo, en comparación con la competencia).
- El producto o servicio no es fácilmente accesible (por ejemplo, no hay servicio disponible para las sedes de la empresa con base regional o fuera de la capital).

Pero los miembros a veces abandonan una organización por razones que podrían ser fácilmente solucionadas, como:

- No conocen los productos y servicios que ofrece la OE (por ejemplo, no hay una propuesta de valor clara).
- No se sienten conectados a la OE (por ejemplo, mala comunicación o falta de ella).
- La información sobre la afiliación se perdió debido a la rotación de personal (por ejemplo, la base de datos registraba solo una persona de contacto por miembro).
- Se olvidaron de renovar la afiliación (prácticas de renovación ineficientes).
- Falta de compromiso con la organización.

En sociedades en las que la gente está cada vez más acostumbrada a recibir servicios en el momento justo y adaptados a sus deseos, aumentan las expectativas de que los proveedores de servicios se comprometan con su clientela. Las OE no deben subestimar esta evolución. En el informe de Marketing General comentado anteriormente, la «falta de compromiso» fue la razón más citada para que los afiliados se marcharan. Exploraremos este aspecto en el Capítulo 7.

Evitar la afiliación múltiple

Por último, pero no por ello menos importante, los miembros pueden marcharse para evitar la afiliación múltiple a organizaciones similares. Puede que su OE haya disfrutado de una situación de cuasi monopolio en el pasado, pero ahora se enfrenta a una mayor competencia, por un lado, y a las expectativas cambiantes de los propios miembros, por otro. Ante la necesidad de cambiar, las OE pueden decidir diferentes estrategias: desde profundizar en un nicho de mercado hasta adoptar un mandato más amplio para satisfacer necesidades más diversificadas, o fusionarse con otras organizaciones afines.

(ii) Motivos de abandono

Algunos miembros pueden abandonar su organización por razones que a priori están «fuera de su control». Debido a las dificultades económicas, es posible que los miembros tengan que recortar algunas partidas presupuestarias y decidan suspender todas sus afiliaciones. Las empresas pueden volverse insolventes y cerrar, o pueden cambiar de titular.

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) publicó una encuesta mundial de empresas: Gestión de los trastornos empresariales de la COVID-19 en el segundo trimestre de 2020.¹²⁰ Los resultados de la encuesta muestran que la COVID-19 ha comprometido drásticamente la salud financiera de las empresas en todo el mundo. El 86% de los encuestados informó de que la COVID-19 tuvo un impacto financiero de nivel alto o medio en su negocio. Una mayor proporción de microempresas y pequeñas empresas indican que la pandemia ha tenido un alto impacto financiero en comparación con las empresas medianas o grandes, lo que indica que las consecuencias de la pandemia han sido especialmente difíciles para las organizaciones más pequeñas. Además, más del 60% de las empresas encuestadas informaron de que no tenían suficiente flujo de efectivo para pagar los salarios del personal y mantener las operaciones del negocio.

Sin embargo, las OE informaron de una sólida retención, e incluso de nuevas captaciones. Cuando la COVID golpeó, las empresas estaban ansiosas por encontrar información sobre la pandemia, incluyendo las medidas que debían poner en marcha y los paquetes de ayuda disponibles, y las OE informan de un aumento de las actividades en estas áreas. Los resultados de la encuesta muestran la magnitud de la perturbación económica y que la recesión económica ha dado lugar a cierres masivos de empresas y a una reducción de la actividad económica en todos los sectores, lo que inevitablemente limita la capacidad de muchas empresas para pagar la afiliación a las OE, especialmente las MiPymes.

Aunque el caso de asociaciones abandonando una OE ocurre con menos frecuencia, a veces sucede y en estos casos ser proactivo y darse cuenta de cualquier dato subyacente puede ayudar a la OE a reconocer el peligro potencial y actuar para evitar que la asociación se marche.

120 Para más información, consulte https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_752843.pdf

Las razones por las que las asociaciones abandonan su OE son, en la mayoría de los casos, más bien de carácter «político» e institucional, lo que difiere de las empresas individuales, donde los motivos suelen estar relacionados con la falta de servicios apropiados y de buena calidad o cuando la empresa considera que no recibe un beneficio adecuado por su afiliación.

Las asociaciones sectoriales tienden a irse porque:

- No tienen suficiente influencia o no reciben suficiente atención dentro de la confederación en poder determinar la agenda o influir en ella para que se ajuste a sus prioridades sectoriales y preferencias políticas. A veces, esto puede significar un desacuerdo fundamental sobre un tema o una posición. Puede surgir un desacuerdo tanto para las posiciones de cabildeo de la confederación como para las estrategias de diálogo social. Los temas típicos de estas disputas suelen estar relacionados con el salario mínimo, los nuevos impuestos, las normas o políticas medioambientales o la política económica y monetaria. Algunas confederaciones, por ejemplo, han adoptado posturas más cautelosas en relación con las tasas de crédito, tras recibir información de que la falta de una posición equilibrada puede afectar a la afiliación de sus asociaciones bancarias.
- Consideran que la confederación no aporta suficiente valor o no es lo suficientemente fuerte (o no tiene la suficiente energía) para tratar los temas de interés específico para el sector. O que sus esfuerzos en materia de cabildeo y diálogo social no están dando resultados para el sector o no están apoyando los esfuerzos propios del sector para sacar adelante estas cuestiones. La insuficiente prestación de servicios de la confederación a los miembros de las asociaciones sectoriales puede ser también una causa de insatisfacción. En todos estos casos, el sector se siente decepcionado por la calidad del servicio, del mismo modo que puede hacerlo un miembro individual de la empresa. Una variante de esta razón son los sectores que se unen a una confederación, pero que todavía se sienten lo suficientemente fuertes como para volver a una posición independiente, fuera de la confederación. Un ejemplo típico de ello son las cámaras de minas, que en muchos países de África son muy fuertes y sólidas, con un campo de acción claramente determinado, en el que son un socio dominante y conservan un amplio acceso a todos los responsables de la toma de decisiones que importan al sector. Para estas organizaciones, la APEX puede no aportar mucho valor.
- Otro motivo puede ser la existencia de problemas reales o percibidos de gobernanza si una asociación considera que hay una falta de transparencia en los procesos de toma de decisiones o si siente que hay una falta de consideración de los representantes de la asociación, incluidos los de los sectores más pequeños.

La pérdida de la afiliación de una asociación sectorial es siempre un golpe para las OE, y esto puede resultar más doloroso (y perjudicial) si la salida va acompañada de atención pública, debate o acritud, lo que a veces implica la transferencia de la afiliación a una confederación «competidora».

Mantener la afiliación a una asociación sectorial es, por tanto, en nuestra opinión, una importante prioridad de la política de retención, que implica directamente al director ejecutivo de la APEX. El reconocimiento constante del papel de todos los sectores y la comunicación y consulta continuas, el ajuste de las posiciones y el compromiso proactivo son palabras clave para evitar la dimisión. Las buenas prácticas de gobernanza, tanto formales como informales, representan otras medidas que ayudan a evitar las decisiones de renuncia.

Para concluir, podemos decir que, para lograr altas tasas de retención, tanto con las empresas individuales como con las asociaciones sectoriales, es muy importante que las OE entiendan por qué se van los miembros. De este modo, podrán poner en marcha medidas para evitar la fuga innecesaria de miembros y también para detectar a los que corren el riesgo de marcharse. Incluso en casos que parecen estar «fuera de control» se pueden tomar algunas medidas. Los exploraremos en la sección «Qué podemos hacer», más adelante.

6.3 ¿Cómo podemos medir la retención?

Si comprende su rendimiento pasado, estará en mejor posición para influir en el rendimiento futuro. Las estadísticas y los ratios financieros son retratos que cuentan historias sobre las decisiones tomadas previamente.¹²¹ Constituyen la base para tomar decisiones de gestión con conocimiento de causa.

A continuación, examinaremos algunos ratios clave que deberían informar la estrategia de afiliación:

Título	Tasa de retención Porcentaje de miembros conservados cada año.
Fórmula	$\% \text{ de retención} = (\text{n.º de miembros al final del año anterior}) - (\text{n.º de no renovaciones al final del año actual}) / (\text{n.º de miembros al final del año anterior})$
Ejemplo	Si 1,040 de 1,300 afiliados renuevan, su tasa de retención es del 80 por ciento. $[1,300 - 260] / 1,300 = 0,8 = 80\%$
Consejos	<p>La tasa de retención de su OE siempre estará por debajo del 100 por ciento, ya que siempre habrá miembros que no renuevan su afiliación.</p> <p>Si compara su tasa de retención con la de otras organizaciones, asegúrese de que utiliza la misma fórmula, sobre todo en la forma de contar los miembros que no han renovado.</p> <p>La tasa de retención puede calcularse para toda la afiliación, pero también por segmentos - será importante vigilar de cerca las tasas de retención de sus segmentos más importantes.</p>

121 Para más información, consulte <http://highperformance.com/wp-content/uploads/2014/11/8-Critical-Equations-for-Membership-Recruitment-and-Retention1.pdf>

Título	Tasa de miembros caducados Porcentaje de miembros que abandonan cada año.
Fórmula	$\% \text{ de miembros caducados} = (\text{n.º de no renovaciones al final del año en curso}) / (\text{n.º de miembros al final del año anterior})$.
Ejemplo	Si 260 miembros de 1,300 no renuevan su afiliación, su tasa de caducidad es del 20 por ciento. $260 / 1,300 = 0,2 = 20\%$
Consejos	<p>La tasa de caducidad es el inverso de la tasa de retención.</p> <p>Tal vez quiera elaborar más su tasa de caducidad y calcular las tasas de caducidad para las diferentes razones por las que los afiliados se dan de baja, por ejemplo, por razones voluntarias frente a involuntarias. Esto le ayudará a diseñar medidas correctivas.</p> <p>La tasa de caducidad puede calcularse para toda la afiliación, pero también por segmentos; por ejemplo, miembros recién captados, jóvenes empresarios, etc.</p> <p>Conocer su tasa de caducidad también le da una indicación del objetivo mínimo para sus esfuerzos de captación. Para mantener un volumen de afiliación constante, ¡necesita captar un mayor número de nuevos miembros de los que dejan su organización!</p>
Título	Permanencia media de los miembros (AMT) En promedio, ¿cuánto tiempo permanece un miembro en la organización?
Fórmula	$AMT = (\text{la suma de todos los años que los miembros actuales llevan en la organización} + \text{la suma de todos los años que todos los miembros caducados llevaban con la organización}) / (\text{n.º de miembros actuales} + \text{n.º de miembros caducados})$
Ejemplo	Si tiene 1,300 miembros actuales y acumulativamente han sido miembros durante 12,740 años y tiene 5,200 miembros caducados y acumulativamente fueron miembros durante 14,820 años. Entonces, la duración media de su afiliación es de 4,24 años. $12,740 + 14,820 / 6,500 = 4,24$
Consejos	La permanencia media de los afiliados puede ser un dato interesante si lo calcula para los diferentes segmentos en su afiliación. Así podrá ver qué categorías de afiliados permanecen más tiempo y cuáles corren más riesgo de marcharse (por ejemplo, las empresas grandes frente a las pequeñas o el sector manufacturero frente al sanitario, etc.).

Título	Valor útil medio de los miembros (ALVM) En promedio, ¿cuánto aportan económicamente los miembros a su organización?
Fórmula	$\text{ALVM} = (\text{Total de cuotas pagadas por todos los miembros durante el último año o un número especificado de años} + \text{Total de pagos de no cuotas por todos los miembros durante el último año o un número especificado de años}) / (\text{n.º de miembros} \times \text{Permanencia media de los miembros})$
Ejemplo	Sus 1,300 miembros pagaron 500 dólares cada uno en concepto de cuotas de afiliación el año pasado, por un importe total de 650,000 dólares. También invirtieron en productos y servicios diferentes de cuotas por un total de 200,000 dólares el año pasado. El AMT es de 4,24 años. Entonces, el ALVM es de 2,772 dólares por miembro. $650,000 \$ + 200,000 \$ / 1,300 \times 4,24 = 2,772$
Consejos	El cálculo del ALVM le dará una indicación de cuánto puede gastar en campañas de captación y seguir esperando un rendimiento de la inversión. De hecho, el presupuesto de su campaña debe estar en consonancia con el MLVA multiplicado por el número de nuevos miembros que pretende captar. Si calcula el ALVM para sus segmentos de afiliados, sabrá con mayor precisión quiénes contribuyen más a sus finanzas. Puede identificar, de acuerdo con la ley de Pareto, que un pequeño grupo de miembros contribuye a una gran parte de su presupuesto: ¿esto debería incitarle a ofrecerles recompensas específicas por su fidelidad!
Título	Puntuación de satisfacción de los miembros ¿Los productos o servicios de la organización cumplen y superan las expectativas de los miembros?
Fórmula	La puntuación de satisfacción de los miembros se mide tradicionalmente con una pregunta como «¿Cómo calificaría su experiencia con el {producto/organización}?» con una respuesta en una escala Likert desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho (o de 1 a 5).
Consejos	Se considera que la satisfacción de los miembros influye de manera significativa en la frecuencia de compra y en las tasas de retención. Sin embargo, es difícil demostrar el impacto directo del índice de satisfacción en los rendimientos financieros de la organización. Se puede extraer información importante midiendo la satisfacción de los miembros durante un período de varios años. Aunque sea de forma anónima, hay que recoger alguna información del encuestado para poder analizar la puntuación por segmentos de miembros. La puntuación de la satisfacción de los miembros determina el grado de satisfacción de un miembro con un producto (no su opinión sobre la organización en general). Una puntuación de satisfacción que pase de un 1 a un 2 no va a tener un gran impacto, ya que es poco probable que el miembro vuelva a utilizar el producto. Sin embargo, una puntuación de satisfacción de un 3 (media) a un 5 (muy satisfecho) se traducirá probablemente en un mayor uso del producto en el futuro.

Identificar sus ratios utilizando las fórmulas mencionadas es un primer paso para conocer el criterio de referencia para su organización (¿Dónde estamos ahora?). Sobre esta base, podrá establecer objetivos a alcanzar para cada índice (¿Dónde queremos estar?). Por último, tendrá que determinar cómo puede conseguir esos resultados en términos de actividades, recursos, presupuestos, responsabilidades y plazos (¿Cómo lo logramos?).

El cálculo de estos ratios a intervalos regulares y, como mínimo, con carácter anual, le permitirá evaluar el rendimiento de su OE en términos de retención. También puede establecer algunas «señales de alerta» para los índices que vigila. Por ejemplo, si su tasa de retención cae por debajo del 80%, se envía un mensaje de alarma a los órganos de decisión y de gobernanza de la OE para que analicen el problema y pongan en marcha medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad de la OE.

En los países en los que las OE están organizadas según un «modelo de integración vertical», será crucial que las organizaciones nacionales APEX trabajen en cooperación con las organizaciones sectoriales para recopilar, cotejar y analizar conjuntamente los datos.

Ejemplo

La Federación de Empleadores de Ceilán (EFC) ha establecido una serie de KPI sobre la gestión de la afiliación y supervisa regularmente los resultados a partir de los datos introducidos en su base de datos CRM (gestión de las relaciones con los clientes). Las cuotas de afiliación a la EFC se dividen en diferentes segmentos, y los índices de afiliación se determinan en función del número de empleados y de un porcentaje de la masa salarial.

La EFC vigila, en particular, lo siguiente:

- Crecimiento de la afiliación por segmentos;
- Utilización del servicio;
- Análisis competitivo del valor del servicio frente a los ingresos;
- Análisis de las necesidades de los miembros.

La estrategia de retención de la EFC se centra principalmente en los miembros que tienen un bajo índice de utilización de los servicios. La EFC identifica a los miembros que no han utilizado alguno o ninguno de los servicios durante los últimos 12 meses a través de su informe de utilización de servicios. Al mismo tiempo, lleva a cabo una orientación completa (difusión) sobre los productos/servicios de la EFC a aquellos que no han recurrido a los servicios o lo han hecho raramente. Asimismo, si un miembro utiliza principalmente un tipo de servicios, por ejemplo, servicios de litigio y asesoramiento, la EFC organiza un taller sobre otros productos/servicios proporcionados por la organización como, por ejemplo, formación, recursos humanos, publicaciones, etc. La comunicación general (simposio de empleadores, foro de recursos humanos/IR, boletines, sitio web www.employers.lk) también se considera una herramienta eficaz para impulsar los índices de uso.

6.4 ¿Qué se puede hacer?

Tanto si está contento con su línea de base de retención como si no, puede utilizar la sección siguiente como:

- Una lista de verificación: ¿Hemos pensado en todos los aspectos de las relaciones con los miembros?
- Una lista de tareas pendientes: ¿Qué acciones debemos emprender de forma prioritaria para reforzar nuestra relación con los miembros y evitar la fuga de miembros?

Las OE que quieran conseguir un mayor índice de retención pueden tomar muchas medidas diferentes. En los próximos párrafos, veremos varios tipos de acciones:

1. **Gánese la confianza de las asociaciones y empresas miembros.**
2. **Realice seguimiento de los miembros con regularidad.**
3. **Resuelva las quejas.**
4. **Implemente reglas de gobernanza claras sobre los derechos y obligaciones de los miembros.**
5. **Simplifique el proceso administrativo para el pago de cuotas.**

Todas las medidas presentadas tienen algo en común: buscan reforzar la relación con sus miembros actuales, pero lo hacen desde puntos de partida diferentes.

La retención depende del atractivo del paquete de afiliación para el miembro (¿Qué gano yo con eso?), de la facilidad para renovar la afiliación (¿Cómo de conveniente es para mí?), pero también de la presión de grupo que se ejerce sobre los miembros para que paguen (¿Puedo obtener los mismos beneficios gratis?).

(i) Ganarse la confianza de las asociaciones y empresas miembros

La confianza se considera a menudo el elemento que cohesionan un sistema social. La confianza puede considerarse una fuente de orden social, un lubricante para la cooperación y una fuente de eficacia en las transacciones económicas y no económicas.¹²² Aunque sea una acción mayormente intangible, alimentar la «confianza» en las relaciones entre la organización y sus miembros es de suma importancia para una relación continua.

Una forma de definir la «confianza» es como una combinación de fiabilidad, intimidad, evidencia y adhesión a los valores, que llevan a una persona a ir más allá de su propio interés. Como tal, sus líderes pueden

122 Association memberships and generalized trust: a multilevel model across 31 countries, Pamela Paxton, Social Forces, 2007

asegurarse de que invierten tiempo y esfuerzo en reforzar cada uno de estos aspectos en la forma en que su organización trabaja y se comunica con sus miembros. Por ejemplo, garantizar una buena gobernanza dentro de la OE fomenta la fiabilidad en la toma de decisiones; adaptar las relaciones con los segmentos de la afiliación, como los miembros de la asociación, aumenta la sensación de intimidad; implementar procesos de elaboración de políticas racionales y equitativos genera pruebas de un trato justo a todos los miembros; el liderazgo de la organización basado en valores ayuda a definir cuáles son las prioridades comunes dentro de la comunidad de miembros.

Las organizaciones nacionales APEX tienen como miembros tanto a empresas como a asociaciones. Aunque los principios y acciones descritos en esta sección se aplican en ambos casos, las asociaciones miembros tienen un perfil específico, debido a su mandato y estructuras particulares, que reflejan los de las propias organizaciones APEX. También las organizaciones de nivel APEX tienen un gran interés en ayudar a las asociaciones sectoriales/locales/regionales en su estrategia de retención, ya que repercute directamente en su propia representatividad. Es crucial mantener un diálogo, al más alto nivel, sobre cómo la OE APEX puede apoyar la eficacia de las asociaciones afiliadas. Lo más probable es que de estos debates salgan cuestiones como las auditorías de estrategia, la revisión de los flujos de trabajo básicos y la capacitación del personal profesional. Diseñar estrategias de afiliación que se refuercen mutuamente resultaría beneficioso para ambos tipos de organizaciones, sobre todo a la hora de recopilar y analizar los datos de los miembros.

También sería beneficioso desarrollar la reciprocidad en torno a la confianza mutua. Para lograr esta confianza, las asociaciones sectoriales tienen un papel igual de importante que la APEX. Es importante no solo que la APEX apoye a las asociaciones sectoriales, sino también que las asociaciones sectoriales apoyen a la APEX, tanto con respeto mutuo como buscando resultados beneficiosos para todos. Para lograrlo, es necesario reforzar la colaboración y el diálogo de confianza entre el sector o las asociaciones regionales y la APEX. Asimismo, existe una necesidad evidente de evitar cualquier sensación de competencia.

En términos prácticos, esto debería conducir a alguna forma de comunicación conjunta APEX-sectorial con los miembros, lo que implica que los datos de los miembros sean, si es posible, intercambiados; que la OE en su conjunto proporcione una representación bien equilibrada en los órganos nacionales de consulta, en los que los sectores tengan un lugar junto a la APEX (por ejemplo, en la seguridad social u otras representaciones importantes). Los mismos principios se aplican a la participación regular en delegaciones de cabildeo. La comunicación externa de la APEX se ve reforzada por la comunicación coordinada con los sectores. Esto debería reflejarse en evidencias físicas (por ejemplo, tableros de anuncios, banderas, carteles, etc.) que se refieran a la OE como una sola entidad (como ocurre muy a menudo en las confederaciones sindicales).

En resumen, la OE global, es decir, la APEX en conjunto con las asociaciones sectoriales, deberían reforzarse mutuamente y tratar de actuar como una sola organización, siempre y cuando sea posible, útil y eficaz hacerlo.

(ii) Realizar un seguimiento de los miembros con regularidad

El personal de las OE a veces se ve tan atrapado tratando de responder a las demandas de los miembros más activos que puede dar por sentado que los miembros que siguen renovando su suscripción año tras año sin compromiso están satisfechos y se quedarán durante más años. Sin embargo, esto no es necesariamente así: el hecho de que alguien siga siendo miembro no siempre significa que esté contento, comprometido y que vaya a seguir siéndolo durante años. El seguimiento de los miembros consiste en tratar de identificar a los miembros que pueden desaparecer en un futuro próximo.

En las secciones anteriores, hemos visto que existen diferentes índices que pueden calcularse y utilizarse como KPI para supervisar la ejecución de una estrategia de retención en las OE. Es una buena práctica calcularlos a intervalos regulares para todos los miembros, pero también para segmentos específicos. De este modo, podrá determinar qué grupo, dentro de su afiliación, corre más «riesgo» de irse, al menos estadísticamente, y tomar medidas para contrarrestarlo.

Se dice que ciertos grupos están «en riesgo» *per se* y, por lo tanto, necesitan una atención especial. Este es, por ejemplo, el caso de los miembros que acaban de afiliarse a su OE.¹²³ Otro ejemplo son los miembros que se encuentran en período de gracia. Para estos grupos, y para todos los que su OE marque como «de riesgo», hay que idear acciones específicas para evitar que se vayan.

En un CRM, puede identificar fácilmente los grupos «de riesgo» cruzando los datos de la fecha de la primera afiliación (para identificar a los nuevos miembros); la fecha de pago (para identificar a los miembros en período de gracia); la falta de participación en eventos o la no utilización de los servicios. De hecho, los miembros que no hacen un uso regular de los beneficios de la afiliación suelen correr el «riesgo» de marcharse.

123 Véase el Capítulo 5 sobre Captación

Atención preventiva

Al hacer el seguimiento de los miembros, las OE deben esforzarse por conocer:

- Cuántos y qué miembros se van o corren el riesgo de irse.
- Por qué se van, es decir, los motivos.
- Qué miembros son más probable de irse en un futuro próximo.

En ese contexto, es importante que el director de afiliación recopile información para debatirla con el director ejecutivo y el resto del personal de gestión para poder tomar decisiones oportunas y basadas en pruebas.

Una buena práctica es mantener una lista actualizada que incluya:

- **Datos sobre el uso de beneficios de afiliación:** Los miembros que no utilizan los servicios proporcionados, es decir, que no abren los correos electrónicos o los boletines informativos, que no participan en actividades como eventos o encuestas, suelen correr el riesgo de marcharse. Hay que indagar las razones por las que no se comprometen con los servicios.
- **Datos sobre los pagos:** Miembros que deberán renovar en los próximos tres meses, así como miembros en período de gracia. Deben tomarse medidas específicas: facturas y cartas que resalten los logros; advertencia de pago y posibles descuentos; recordatorios de pago; contactos personales de seguimiento del impago durante el período de gracia, etc.

Estas acciones pueden considerarse «cuidados preventivos», ya que su objetivo es evitar que los miembros abandonen la organización. Cada organización elabora una lista de medidas de atención preventiva que funcionen mejor en su propio contexto. Suelen incluir llamadas de seguimiento, o visitas, como oportunidades para que el personal de la organización recuerde al miembro el valor añadido de la afiliación a la OE y también para escuchar las preocupaciones del miembro. Una llamada social también puede ser apreciada por los líderes empresariales.

El caso concreto del seguimiento de los miembros en período de gracia

Hemos visto cómo las OE pueden aplicar diferentes ciclos para el pago de los miembros. Algunas solicitan pagos anuales y otras mensuales. Algunas tienen ciclos anuales y otras solicitan pagos en la fecha anual de la afiliación. En cualquier caso, siempre hay una fecha en la que el miembro debe renovar su suscripción y completar efectivamente el pago.

Si el miembro aún no ha renovado al comienzo del nuevo ciclo de afiliación, estará en «período de gracia» durante un tiempo limitado. Este período de gracia existe para evitar la ruptura de la relación de afiliación a la espera de un pago inminente de las cuotas. La práctica habitual es conceder aproximadamente un período de tres meses para que los miembros paguen efectivamente. Después de esa fecha, la relación de afiliación termina. En algunos casos, sin embargo, los estatutos exigen que se tomen medidas adicionales para terminar formalmente la relación: algunos miembros que no han pagado, pero tampoco han cumplido con las formalidades, son calificados como inactivos.

El período de gracia es muy importante. Es un período de seguimiento especialmente intenso. El director ejecutivo y la dirección de la organización necesitan disponer de información precisa por parte del director de afiliación sobre el número y los nombres de los miembros en período de gracia para poder tomar medidas correctivas urgentes. Debe facilitarse una lista de los miembros en período de gracia, de ser posible segmentada en función de los criterios de la organización, como el tamaño del sector de la empresa, la región de actividad, así como información sobre su uso de los servicios o los datos previos recogidos sobre la satisfacción.

El director de afiliación también puede proporcionar una lista de acciones recomendadas para cada miembro o grupo de segmentos (como visitas o llamadas) y determinar quién será el responsable de llevar a cabo la acción. En un sistema CRM, es posible automatizar el proceso de categorización de los miembros en función del pago / no pago / pago tardío / pago parcial, etc. de sus cuotas de afiliación y del punto en el que se encuentren en el proceso de pago. En el CRM, personalizado por el CIFOIT e implementado en más de 75 OE hasta la fecha, un sistema de «semáforo» identifica si el miembro está al día en el pago de su cuota de afiliación (luz verde), si su afiliación está a punto de expirar (para activar el proceso de renovación / luz amarilla), si el miembro no ha pagado pero aún está dentro de un período de gracia (normalmente de tres meses / luz naranja), si no ha pagado al haber finalizado el período de gracia y, por tanto, ha perdido la condición de «miembro» (luz roja) y, por último, si se ha dado de baja oficialmente de la organización (luz azul).

Es una buena práctica disponer de una plantilla de encuesta para registrar la información y garantizar que las acciones de seguimiento respondan a los motivos de insatisfacción o necesidad expuestos. Estas acciones pueden incluir:

- Una mayor orientación de los servicios, para añadir valor al miembro o a su segmento.
- Disculpas por la falta de respuesta o por la percepción de la mala calidad de servicios.
- Comunicación sobre las medidas adoptadas para reducir el tiempo de respuesta o mejorar la calidad de la entrega.
- Información sobre las normas de gobernanza en materia de readmisión y pago de atrasos.

Podrían extenderse acciones similares a los «miembros inactivos» recientes; sin embargo, cuanto más tiempo estén inactivos los miembros, menos probable será que reaccionen a la solicitud de reincorporación a la organización.

Obtener retroalimentación sobre la satisfacción

Medir la satisfacción de los miembros es un indicador valioso por varias razones. Permite recoger la importante opinión de los miembros, ayuda a informar sobre las mejoras de su organización (lo que favorece la retención), y, además, demuestra que su OE se preocupa por los miembros y sus opiniones.

Una encuesta de satisfacción de los miembros es la herramienta más utilizada por las OE para pedir a los miembros que:

- Proporcionen información o comentarios;
- Respondan a preguntas específicas; o
- Describan su experiencia/sensaciones en una escala.

Las encuestas se utilizan ampliamente en muchas áreas de las OE. En el ámbito de las estrategias de afiliación, las encuestas se utilizan sobre todo para recoger datos sobre la satisfacción general; el uso de los servicios; las posibles barreras a la participación; los temas que van de mayor a menor interés para los miembros; o la recogida de ideas para mejorar.¹²⁴

El principal reto que señalan las OE sobre la realización de encuestas de satisfacción es el bajo nivel de respuestas de los miembros. Hay que tener en cuenta que incluso una encuesta corta y sencilla puede aportar

124 Para una buena visión general de algunas cuestiones relacionadas con las encuestas, véase www.surveymonkey.com «The ultimate guide to running a customer feedback program»

mucha información. A efectos de recopilación de datos, es mejor utilizar pocas preguntas de forma regular en lugar de encuestas más largas con muchas preguntas abiertas en las que es más difícil comparar los resultados a lo largo del tiempo.

Las claves para mejorar los índices de respuesta a las encuestas son:¹²⁵

- Educar a los miembros sobre lo vital que es la información para el buen funcionamiento de las OE.
- Hacerlas cortas y tener un diseño claro que sea fácil de interpretar.
- Utilizar preguntas de opción múltiple o basadas en una escala que permita una recogida y un análisis sencillos.
- Limitar el número de preguntas abiertas, que son más difíciles de interpretar pero dan a los encuestados la oportunidad de expresarse con mayor libertad.
- Considerar la posibilidad de mantener el anonimato en la encuesta pero recogiendo los datos del segmento.
- Promover las encuestas a través de todos los canales y recordárselo a los miembros.
- Elegir el momento más favorable (por ejemplo, las horas menos concurridas; enganchar a los participantes con temas de actualidad).
- Premiar la participación con pequeñas muestras de agradecimiento (por ejemplo, una entrada de cine, una publicación especial como un calendario de pared o una agenda de escritorio, una mención en la publicación de la OE, etc.).

Las encuestas en línea tienen la enorme ventaja de ser fáciles de redactar, realizar y analizar. Muchos proveedores gratuitos en línea, como [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com), ofrecen ayuda para analizar al menos los datos cuantitativos recogidos mediante este tipo de encuestas. Típicamente, puede pedir a los miembros que realicen una encuesta en línea (es decir, que sigan un enlace) a través de una comunicación por correo electrónico o desde su sitio web/boletín, etc. Lo esencial es la continuidad de la medición, para poder comparar los datos. Por ejemplo, si incluye preguntas como «¿Recomendaría usted este servicio a un amigo o colega de su organización? Podrá reunir datos para calcular la puntuación neta del promotor (NPS).¹²⁶

Sin embargo, herramientas como Survey Monkey y otras también le permiten crear encuestas en ventanas emergentes. Las encuestas en ventanas emergentes son útiles si quiere pedir la opinión de los visitantes de su sitio web sin interrumpir su experiencia de navegación. Al colocar la encuesta directamente en su página web, crea un mecanismo para recoger la opinión, fomentando las inscripciones al boletín de noticias o a la lista de correo electrónico, y alojando formularios de «Contacto» o de solicitud de servicio al cliente. Puede utilizar las

125 Para más información, consulte www.checkmarket.com/blog/fight-online-survey-fatigue

126 Para más información, consulte el capítulo sobre el Compromiso y <https://www.checkmarket.com/blog/net-promoter-score/>

encuestas en ventana emergente también como una encuesta de satisfacción rápida. Estas deben ser breves y directas: su objetivo es recoger una opinión inmediata sobre una característica o un servicio concreto.¹²⁷

Las encuestas en papel pueden parecer anticuadas, pero pueden ser la mejor solución para recabar opiniones después de eventos o sesiones de formación a pequeña escala. Sin embargo, la recopilación de datos sobre opinión y la elaboración de informes al respecto pueden requerir bastante trabajo.

Obtener la opinión de los miembros tampoco tiene que ser necesariamente a través de encuestas. Las llamadas personales, las entrevistas durante las visitas a la empresa o los grupos de discusión pueden ser increíblemente útiles. Es fundamental realizar una sesión informativa para captar opiniones, ideas y preguntas útiles.

Es importante que —sean cuales sean los métodos elegidos para realizar la encuesta— todos los miembros tengan la oportunidad de participar (y no solo los más habituales). Por razones de credibilidad y para gestionar las expectativas, también es crucial limitar la atención a la recopilación de información, datos o comentarios sobre cuestiones en las que la OE está dispuesta o es capaz de actuar. También puede adoptar una estrategia de «goteo», formulando a los miembros algunas preguntas directas a lo largo de un año. Por último, los miembros deben poder identificar fácilmente cómo se utilizan los resultados y los beneficios que obtienen del esfuerzo colectivo. Esto debería contribuir en gran medida a limitar la «fatiga de proporcionar información» entre los miembros.

En el **Anexo 6.1.1** puede encontrar una plantilla de encuesta de satisfacción y evaluación de las necesidades de los miembros. Se basa en gran medida en las encuestas de satisfacción que realiza periódicamente la Federación de Industrias del Acero e Ingeniería del África Austral (SEIFSA).

127 Para ver ejemplos más concretos de encuestas de satisfacción rápidas, consulte <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-survey-examples>

Encuestas de salida

El seguimiento de los miembros es una herramienta útil para evitar que los miembros abandonen la organización. En caso de que esto no tenga éxito, sigue siendo importante que la OE averigüe por qué un miembro ha decidido marcharse o extinguir su afiliación. Una encuesta de salida es una herramienta útil para que una OE recopile datos de investigación válidos sobre los motivos por los que el miembro ha decidido marcharse y si es probable que esto constituya un problema también para otros miembros, qué podría hacerse para atraerlos de nuevo, distinguir entre el abandono evitable y el inevitable, terminar esta etapa de la relación con una buena nota, y actualizar la base de datos para los esfuerzos posteriores para reintegrar a aquellos que puedan querer volver en el futuro.

La encuesta de la ACTEMP del CIFOIT sobre afiliación¹²⁸ indica que solo el 22% (14 de 64) de las OE encuestadas realizan actualmente encuestas formales de salida.¹²⁹

La encuesta puede realizarse en línea o por contacto personal. Este último método, mediante una llamada telefónica o - sobre todo en el caso de un miembro importante o de larga duración - mediante una reunión programada, es probablemente más eficaz, ya que las preguntas pueden adaptarse para responder a la situación particular.

Cualquiera que sea el método utilizado, el primer paso debe ser preguntar al exmiembro si estaría de acuerdo en formar parte de la encuesta haciendo hincapié en que la OE lamenta su pérdida, agradeciéndole su pasada contribución y que apreciaría su aportación en cuanto a cómo podría mejorar su capacidad de respuesta o sus servicios para garantizar que se mantenga el mayor número posible de miembros (incluidos ellos). Podría ser útil que el planteamiento procediera de un ejecutivo de alto rango o de un miembro del Consejo, en lugar del departamento de afiliación / marketing, para que la preocupación no se vea como algo meramente transaccional, sino como un intento serio de aprender y tomar medidas para abordar los problemas que un exmiembro identifica.

También es importante contar con toda la información posible sobre la interacción del miembro con la OE antes de que se realice la convocatoria, incluyendo las contribuciones a las políticas y la promoción. Si la primera pregunta es «¿Cuánto tiempo lleva siendo miembro de la OE?», está claro que la OE no se preocupa realmente por el miembro individual, sino que se limita a seguir un proceso.

128 Ibidem, Capítulo Introducción

129 Encuesta a los miembros de la ACTEMP del CIFOIT, pregunta 33

Por último, realizar encuestas de salida solo tiene sentido si se analizan los resultados y se actúa en consecuencia. Se pueden tomar algunas medidas para convencer al miembro de que se reincorpore a la organización en una etapa posterior. Sin embargo, el mayor valor puede ser evitar que otros miembros se vayan por razones similares. Concretamente:

- Si las encuestas de salida muestran que las cuotas se perciben como demasiado elevadas, se podría considerar la posibilidad de ofrecer el pago en cuotas mensuales en lugar de un pago único anual.
- Si las encuestas de salida muestran que algunos miembros no pueden asistir a los cursos de formación o a las sesiones informativas debido a la hora o al lugar de celebración, se podría considerar la posibilidad de trasladar algunos de ellos a la noche, a primera hora de la mañana o a los fin de semana.
- Si las encuestas de salida muestran que no se entiende la pertinencia de ciertos cursos de formación ofrecidos, debería considerarse la posibilidad de realizar una evaluación más formal de las necesidades de todos los miembros o invertir en la comunicación previa de las mismas.

Plantilla de encuesta de salida¹³⁰

- *¿Cuál fue la razón principal que le llevó a tomar la decisión inicial de afiliarse a la OE?*
- *¿Cuál fue la razón principal para no renovar la afiliación?*
- *¿Hay algo que podríamos haber hecho de forma diferente para evitar que se fuera?*

[] No [] Sí - por favor, facilite algún detalle

¿Hay algo que podamos hacer para que reconsidere su decisión de no renovar su afiliación?

O,

Complete la siguiente frase:

Habría renovado mi afiliación si ...

Esta pregunta es la más importante, ya que identifica si se van por razones que no tienen nada que ver con su experiencia de afiliación o si se van por algo que ustedes han hecho o no han hecho

- *¿Qué servicios le resultaron más útiles durante su afiliación?*
- *¿Qué servicios le resultaron menos útiles?*
- *¿Seguiría recomendando la asociación a un socio comercial?*

[] Sí [] No

Esto es importante, ya que pueden seguir siendo partidarios y defensores de la OE, pero las circunstancias actuales les prohíben seguir siendo miembros. También determina si es útil volver a conectar con ellos en el futuro

- *¿Podría volver a afiliarse en algún momento en el futuro? Si es así, ¿qué podría animarle a volver a afiliarse?*
- *¿Cuál fue el proceso de toma de decisión o de evaluación por el que pasó cuando decidió no renovar?*

Un buen ejemplo de una encuesta de salida (de la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago - ECA) puede encontrarse en el **Anexo 6.2**.

Nombre de la empresa:... Nombre del representante:...

- *¿Con qué frecuencia diría que ha utilizado nuestros servicios?*
[] Semanal [] Mensual [] Anual
- *¿Cuál fue la razón para afiliarse a la ECA? Marque todas las opciones que correspondan:*
[] Asistencia en temas de relaciones industriales [] Servicios de formación
[] Asistencia en recursos humanos
[] Formar parte de una organización de afiliación/profesional
[] Representación de empleador a nivel nacional, regional e internacional
[] Otros
- *¿Cuál es el motivo de la cancelación de su afiliación? Marque todas las opciones que correspondan:*
[] Servicio insatisfactorio [] El personal no me ha ayudado [] Razones financieras
[] Fusión/Adquisición [] Cierre del negocio [] Ya no estoy interesado
[] No estoy satisfecho con los beneficios de los miembros
[] Las cuotas de afiliación son demasiado caras [] Otros
- *¿Puede hacer alguna sugerencia sobre cómo podemos mejorar la ECA o la experiencia de afiliación?*

(iii) Solucionar las quejas

La gestión de las quejas e insatisfacciones de los miembros es tan importante como la medición de la satisfacción de los mismos. Las empresas que desean mejorar su eficiencia operativa saben que necesitan mejorar la satisfacción del cliente mediante la excelencia en la entrega de productos y servicios. Esto, a su vez, se refleja en su capacidad para (entre otras cosas) minimizar los problemas relacionados con sus productos y servicios, así como para gestionar las reclamaciones con rapidez y dejando al cliente satisfecho. Escuchar las quejas de los clientes forma parte de un buen servicio al cliente, y, a través de los comentarios proporcionados por estos, se puede mejorar el negocio en general.

Hoy en día, con el amplio uso de internet y de las redes sociales, una mala gestión de las reclamaciones puede llevar fácilmente a que se hagan públicos comentarios negativos y, por tanto, conducir a una pérdida de reputación. Sin embargo, cabe señalar que a la mayoría de clientes parece importarles menos la situación que provocó su queja inicial que la forma en como la empresa la maneja. Un informe de la revista *Harvard Business Review*¹³¹ descubrió que responder a las quejas de los clientes puede ser un factor importante para conseguir su fidelidad a la marca.

Para una OE, que cuenta con un personal limitado, se trata de establecer el equilibrio entre ofrecer a los miembros la posibilidad de dar su opinión (incluso negativa) y poner en marcha una estructura que, aunque sencilla, esté en condiciones de responder rápida y eficazmente.

En cuanto a la organización interna, significa que la OE asigna la responsabilidad de la gestión de las quejas a determinadas personas, así como que dota a estas con las herramientas necesarias para responder adecuadamente.

El sentido común dicta, al menos, los siguientes puntos:

- *Preguntas frecuentes fáciles de encontrar a las que puede dirigir a los miembros que tengan preguntas sencillas.*
- *Asegúrese de que, sea cual sea el canal de reclamación utilizado (correo electrónico, formulario de internet, línea de atención telefónica, etc.), se mantenga o se compruebe regularmente y se actúe con rapidez.*
- *Canalice los datos recogidos hacia el personal responsable de la elaboración de políticas o de la prestación de servicios para que puedan resolver los problemas planteados lo antes posible. Un problema común en este caso es que las expectativas relativas a ciertos servicios pueden no haber sido comunicadas adecuadamente a los miembros. Otro problema, más interno, puede ser que el personal encargado de tramitar las quejas tenga menos autoridad que el personal encargado de cabildeo o de la prestación de servicios directos.*

131 Para más información, consulte <https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones>

- *Haga el tener relaciones excelentes con los clientes un KPI para cada miembro del personal.*
- *Para el personal de primera línea, incluya los objetivos de retención de miembros en las revisiones de gestión del rendimiento.*
- *Acepte los errores y desarrolle una política de respuesta que incluya, si es posible, las devoluciones.*
- *Asegúrese de que una política interna por escrito explique la importancia de gestionar las quejas y los flujos de trabajo establecidos para responder a ellas.*

(iv) Implementar reglas de gobernanza claras sobre los derechos y obligaciones de los miembros

La presión de los compañeros puede ser un factor decisivo para lograr una alta retención. No todos los miembros mantendrán su afiliación y seguirán pagando solo porque «es lo correcto». El impago debe ir seguido claramente de una consecuencia: el fin de la afiliación.

Para apoyar un sistema de renovación sin incidencias, las OE deben redactar normas de gobernanza claras sobre los derechos y obligaciones de los miembros.

Las siguientes indicaciones pueden servir como lista de control para analizar las normas de gobernanza y ver si es necesario complementarlas:

¿Las normas de gobernanza y los estatutos de la organización definen los períodos de gracia?

- *En caso negativo, ¿introducirá la organización uno o se utilizará otro mecanismo?*
- *En caso afirmativo, ¿se revisará la duración para garantizar un buen equilibrio entre las necesidades de los miembros (plazos de pago) y las necesidades de la OE (sostenibilidad financiera y flujo de efectivo)?*

¿Las normas de gobernanza y los estatutos son claros en cuanto a las condiciones en las que los miembros que han dejado caducar su afiliación pierden sus derechos? ¿Cómo se regula la pérdida del derecho de voto de los miembros caducados?

¿Se aplican en la práctica las normas de gobernanza y los estatutos existentes relativos a los miembros caducados?

- *En caso negativo, ¿por qué?*
- *¿Son los requisitos demasiado engorrosos?*
- *¿Deberían ser revisados?*

¿Está previsto que los miembros caducados puedan seguir beneficiándose de algunos servicios básicos, como la información o el asesoramiento, durante varios meses tras la finalización del período de gracia?

- *En caso afirmativo, ¿en qué condiciones?*

¿Las normas de gobernanza y los estatutos de la organización definen las sanciones para los miembros que pagan su cuota de forma irregular? ¿Son lo suficientemente transparentes? ¿Se aplican?

En caso de circunstancias excepcionales, como dificultades económicas que impidan a un miembro de la empresa pagar sus cuotas debido a una recesión económica, ¿qué está previsto?

La práctica demuestra que la mayoría de OE tienen políticas establecidas para circunstancias excepcionales para empresas específicas, sectores o cuando la economía del país sufre un mal momento. La mayoría de las OE analizan las situaciones caso por caso para, por un lado, evitar la ruptura del vínculo entre los miembros y la organización y, por otro, proteger los intereses de la organización en su conjunto. En estas situaciones, el director ejecutivo y el Consejo pueden establecer normas que permitan a los miembros en circunstancias difíciles quedar exentos parcial o temporalmente de las cuotas de afiliación. Estas políticas deben responder a criterios específicos, por ejemplo, vinculados a un volumen de pérdidas, a la duración de las pérdidas registradas o a una fuente reconocible de catástrofe o crisis en el país o en el sector. Es frecuente que las OE pidan una cuota simbólica que el miembro deberá pagar a lo largo de la crisis. Con ello se pretende mantener un vínculo con la comunidad de miembros y dar una señal de buena voluntad por parte de la empresa con la esperanza de que, una vez que la situación evolucione positivamente, el miembro vuelva a pagar la cuota normal. También puede ser que ese trato preferente solo se aplique a determinadas categorías de miembros, como los más fieles (ej. los que llevan más de 5 años como miembros).

Flexibilidad en el pago de las cuotas de afiliación

En 2020, debido a la crisis de la COVID-19 y a las dificultades financieras a las que se enfrentaron muchas empresas/miembros, algunas OE de México a nivel estatal, relacionadas con la confederación nacional intersectorial COPARMEX, decidieron establecer temporalmente un sistema flexible para el pago de cuotas.

Los miembros de las empresas se dividieron en tres grupos, basados en la categorización de la industria y el nivel de pérdidas consecuencia de la crisis.

- **GRUPO 1:** Empresas productoras de bienes y servicios esenciales, que no han cesado su actividad y sin impacto económico.
- **GRUPO 2:** Negocios que producen bienes y servicios no esenciales que han tenido cierres temporales y un impacto económico medio.
- **GRUPO 3:** Negocios que producen bienes y servicios no esenciales que han tenido cierres prolongados y han sufrido un grave impacto económico.

Se determinaron tres planes de pago de cuotas:

- Las empresas del GRUPO 1 deberían seguir pagando las cuotas de afiliación según las normas tradicionales; si no se produjera el pago al final del período de gracia, no se les prestaría ningún servicio.
- Las empresas del GRUPO 2 podrían solicitar un pago mensual escalonado en lugar del pago anual de afiliación, para reducir la carga financiera.
- Las empresas del GRUPO 3 podrían buscar una empresa sponsor (no afectada por la crisis) que pagase sus cuotas - Programa de apadrinamiento - o, excepcionalmente, pagar solo el 30 por ciento de sus cuotas anuales.

El caso específico de los períodos de gracia

Un período de gracia es un período de tiempo determinado en el que se puede retrasar un pago sin que se imponga una penalización. Algunos pueden argumentar que tener períodos de gracia es contraproducente: en tiempos en los que los pagos son más fáciles de realizar, los períodos de gracia podrían animar a los miembros a pagar más tarde y devaluar la afiliación. Además, podría suponer una importante pérdida de tiempo y esfuerzo en la persecución de los pagos atrasados de los miembros.¹³²

Si bien esto puede ser cierto para algunos miembros, la mayoría de las OE que aplican períodos de gracia hacen hincapié en la necesidad de una cierta flexibilidad en el calendario de pagos para asegurarse de que

132 Para más información, consulte <https://www.marybyers.com/its-time-to-get-rid-of-the-membership-grace-period/>

todas las empresas - grandes y pequeñas, sanas y con problemas - sigan siendo miembros. El informe de evaluación comparativa sobre el marketing de afiliación 2020, elaborado por Marketing General, indica que el 64% de las asociaciones comerciales estadounidenses encuestadas ofrecen un período de gracia de hasta tres meses, y la mayoría ofrece un período de gracia de dos a tres meses (50%). Solo el 16% de las asociaciones comerciales estadounidenses no ofrecen ningún período de gracia.¹³³

Los mismos informes contienen información de evaluación comparativa interesantes como:

- Las asociaciones con mayores tasas de renovación de miembros en el primer año (60 por ciento o más) son significativamente más propensas a ofrecer un período de gracia para la renovación (85% vs. 65%).
- El tercer mes a partir de la expiración del período de afiliación es el más común para iniciar los esfuerzos de renovación.
- El 26 por ciento de las asociaciones comerciales cesan los esfuerzos de renovación tres meses después de la expiración de la afiliación.
- El marketing por correo electrónico, el correo directo y las llamadas telefónicas del personal son los canales de marketing con más probabilidades de generar la mayor cantidad de renovaciones de miembros.

Los períodos de gracia son, por tanto, un período especialmente intenso para los esfuerzos de retención, siguiendo el principio del «palo y la zanahoria». Sin embargo, la práctica demuestra que los períodos de gracia solo son eficaces si están claramente definidos, si los miembros conocen bien su propósito y su proceso y si, en caso de que no se produzca el pago al final del período de gracia, se ejecuta firmemente la decisión de poner fin a la afiliación.

Ejemplo: Período de gracia en la IBEC

De acuerdo con las normas de gobernanza de la IBEC (Confederación Irlandesa de Empresarios y Empleadores), la tasa de suscripción es fijada cada año por el máximo órgano de gobernanza de la organización, el Consejo Nacional. Aunque, a nivel práctico, los miembros de la Secretaría hacen todo lo posible por retener a todos los miembros, en caso de que una suscripción siga pendiente 90 días después de la fecha de vencimiento, la IBEC puede enviar, por correo certificado, un aviso oficial especificando una fecha final para el pago. Si no se realiza el pago requerido en esta fecha, la Confederación puede retirar todos los servicios y la representación.

133 Membership marketing benchmarking report, Marketing General, 12.ª edición, 2000, supervisado por Tony Rossell, Adina Wasserman y Matt Kerr (pág. 31).

<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/tipsters/announcing-the-release-of-the-membership-marketing-benchmarking-report/>

(v) Motivar a los miembros para que paguen y simplificar el proceso de pago de las cuotas

Los miembros deben entender por qué pagan, qué pagan, así como cuándo y cómo pagar. Disponer de un mecanismo de fijación de cuotas claro, transparente y justo es una condición previa. La comodidad es otro factor importante para lograr una alta retención: debe ser fácil de pagar. Para favorecer la retención, es importante simplificar y agilizar los procesos administrativos y de pago de renovación de las cuotas.

Asegúrese de que los miembros están «contentos de pagar»

Esto significa que los miembros deben entender qué están pagando. A la factura propiamente dicha debe adjuntarse siempre una carta con información sobre las actividades y los logros pasados, así como una reafirmación del valor añadido de cada miembro. Esto puede hacerse a través de un sistema CRM, por ejemplo. De hecho, en el CRM personalizado por el CIFOIT, con solo pulsar un botón, es posible generar una lista de todos los servicios individuales y colectivos prestados en un período de tiempo determinado a una asociación o empresa miembro y a todos sus representantes. Los servicios individuales comprenden los consejos, las reuniones específicas, las auditorías y los servicios de este tipo prestados a un miembro en concreto, mientras que los servicios colectivos se refieren a las actividades de grupo (formación, conferencias, etc.), la participación en la asamblea general, los comités y las comisiones, los actos de promoción y de cabildeo, etc. El registro de todos los tipos de servicios, así como de todos los representantes que han accedido al servicio, es importante, ya que da una visión general del valor añadido al conjunto de la organización a pesar de que, muy probablemente, el director financiero, o el director ejecutivo, que se pondrá en contacto con el miembro para renovar la suscripción no tenga esa visión de conjunto.

También es importante identificar las formas de mostrar agradecimiento a los miembros de larga duración por su fidelidad y confianza continuas; estas celebraciones deben ser señaladas públicamente y los niveles más altos de la OE deben participar en ellas.

Es importante tener en cuenta los ciclos presupuestarios de los miembros; al principio de un ciclo, puede haber un superávit o un nuevo presupuesto, y eso facilitará que los miembros puedan pagar. También se puede instar a los miembros a que paguen antes, ya que esto mejora el flujo de efectivo de las OE. Por ello, algunas organizaciones han decidido introducir mecanismos de incentivos de pago, como descuentos para los que pagan con antelación.

Promover la retención a través de la presión grupal

Algunas organizaciones utilizan una estrategia de «presión de grupo» para animar a los miembros a pagar. En estas organizaciones, los miembros del Consejo son invitados - y están a disposición - de ponerse en contacto con los directores ejecutivos de las empresas miembros para impulsar los procesos de retención y pago. Se puede describir como «un miembro mantiene a otro miembro». Sin embargo, es más bien excepcional y suele aplicarse como un proceso informal más que formal.

Asegúrese de que el proceso de pago sea cómodo

La conveniencia es un concepto de marketing que apunta al hecho de que las empresas deben facilitar al cliente la obtención de su producto y tener un sistema de respuesta rápida para cualquier consulta sobre el producto (servicio al cliente). Las OE necesitan simplificar el proceso de pago de sus miembros. Hoy en día, esto puede hacerse, por ejemplo, mediante:

- El envío de recordatorios automáticos cerca de la fecha de pago;
- La adopción de sistemas de pago en línea fáciles de usar;
- Servicios bancarios como la facturación automática en las cuentas bancarias de los miembros;
- Posibilidad de que los miembros paguen dos o tres años de cuotas por adelantado (posiblemente con un descuento); o, por el contrario,
- Pago de las cuotas de afiliación en varios plazos a lo largo del año.

Puede que valga la pena revisar los procesos de pago desde el punto de vista del miembro. Póngase en el lugar del miembro. ¿Resulta fácil encontrar el formulario de afiliación en la página web? ¿Queda claro cuánto deben pagar los miembros? ¿Los formularios de inscripción son fáciles y rápidos de rellenar? ¿Es posible realizar el pago en línea? La opción de «Contacto», ¿es fácil de usar?

En cuanto a las opciones de pago de las renovaciones, el informe de evaluación comparativa sobre marketing de afiliación de 2020, elaborado de Marketing General¹³⁴, indica que el 42 por ciento de las asociaciones comerciales estadounidenses no ofrecen opciones específicas de renovación a los miembros. Entre los que sí lo hacen, las opciones incluyen la renovación anual automática por tarjeta de crédito/transferencia, pago a plazos y renovación plurianual.

Utilización de un sistema CRM

Para automatizar y simplificar las políticas de retención y, en particular, los sistemas de pago, las organizaciones harían bien en invertir en herramientas informáticas, como un software de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).¹³⁵

134 Membership marketing benchmarking report, Marketing General, 12.ª edición, 2000, supervisado por Tony Rossell, Adina Wasserman y Matt Kerr (pág. 35).

<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/tipsters/announcing-the-release-of-the-membership-marketing-benchmarking-report/>

135 El uso del software de gestión de relaciones con los clientes (CRM) se trata con más detalle en el Capítulo 8

Caso: La contribución del sistema de CRM a la gestión de la afiliación en la Federación de Empleadores de Zambia (ZFE)

Desde inicios de 2013, el Programa de Actividades para los Empleadores del CIFOIT, ha destinado una importante inversión en el desarrollo de sistemas CRM para las OE. La Federación de Empleadores de Zambia (ZFE) ha sido una de las primeras en adoptar el método del CRM.¹³⁶ La adopción del CRM ha tenido un gran impacto en los métodos de trabajo de la ZFE. La ZFE ha experimentado un notable aumento de la retención de miembros como resultado de los buenos vínculos de comunicación proporcionados por el sistema. Esto se explica por la capacidad de aumentar el número de personas de contacto de cada miembro en la base de datos, así como por la funciones que ofrece el CRM de tener una comunicación dirigida, un boletín informativo o la promoción de próximos eventos. Esto ha mejorado en gran medida las interacciones con los directivos de los miembros y de la Secretaría de la ZFE y ha hecho más visible la propuesta de valor de la ZFE.

Cerraremos esta sección con una reflexión final sobre la readmisión de miembros que han dejado extinguir su afiliación. El hecho de que un miembro haya abandonado formalmente o no haya renovado su afiliación no significa que deba cesar todo contacto en el futuro.

El CRM, u otro sistema de gestión de la afiliación, no debería eliminar al exmiembro por completo, sino moverlo a una clasificación diferente, junto con la razón por la que renunció o dejó caducar su afiliación. De hecho, el miembro que ha dejado de serlo ya conoce la existencia y la oferta de la OE, pero puede tener ideas erróneas sobre su valor añadido, una mala experiencia con sus servicios o la necesidad de un paquete a medida con un descuento en el precio. Por lo tanto, la estrategia de readmisión debe centrarse en dar respuesta a los motivos concretos que menciona el miembro caducado. No hay muchos datos sobre qué método puede ser más eficaz para readmitir miembros. El informe de evaluación comparativa sobre marketing de afiliación 2020 de Marketing General,¹³⁷ nos dice que las asociaciones comerciales de Estados Unidos indican que los correos electrónicos y las llamadas telefónicas son los principales medios a través de los cuales han sido readmitidos la mayoría de los miembros caducados.

La lista de los miembros caducados debe revisarse de vez en cuando, para poder acercarse al exmiembro y averiguar si han cambiado las circunstancias, animándose así a reincorporarse. Por ejemplo, puede haber un cambio de Gobierno que pretenda llevar a cabo políticas perjudiciales para el sector del exmiembro y eso puede influir para que se vuelva a afiliarse y se escuche su voz. Es probable que un acercamiento de la OE al exmiembro sea más eficaz en estas circunstancias que esperar que el exmiembro dé el primer paso. Se recomienda una estrategia caso por caso.

136 Redactado a partir de las aportaciones del Sr. Harrington Chibanda, director ejecutivo de la ZFE (dic. 2016, 2020).

137 Membership marketing benchmarking report, Marketing General, 12.ª edición, 2000, supervisado por Tony Rossell, Adina Wasserman y Matt Kerr (pág. 38).

<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/tipsters/announcing-the-release-of-the-membership-marketing-benchmarking-report/>

6.5 Conclusión

Finalizando, este capítulo ha puesto de relieve las razones por las que la retención de los miembros es esencial para la estabilidad de la OE. Hemos explicado por qué retener a los miembros existentes hace que la organización sea atractiva, dado que los clientes satisfechos animan a los nuevos miembros a afiliarse y cómo - al ser más barato que la captación de nuevos miembros - un alto nivel de retención es importante para que los esfuerzos de captación constituyan un éxito general.

A lo largo del capítulo se ha hecho hincapié en el seguimiento de la retención de los miembros, tanto a nivel institucional como por segmento del miembro. El análisis detallado de las tendencias ayudará a la OE a planificar su estrategia de retención, y una revisión y un análisis activo de los datos y las opiniones de los miembros (a partir de encuestas de satisfacción, entrevistas de salida o investigaciones cualitativas) pueden ayudar a identificar cualquier tendencia o preocupación emergente que permita a la OE ser proactiva, realizar una intervención temprana y, con suerte, evitar cualquier decisión de abandono de un miembro.

En el capítulo se analizan, en profundidad, las razones por las que los miembros tienden a abandonar la OE. Muy a menudo, los motivos guardan relación con la insatisfacción sobre la propuesta de valor, el precio o la calidad de los servicios prestados por la OE. Una política de retención para abordar estos factores forma parte de una política general que se centra en la propuesta de valor de la organización, la creación de marca, la creación de confianza, la comunicación, la fijación de precios, etc. y en las políticas y prácticas para comprometer a los miembros (para más detalles sobre el compromiso de los miembros, véase el Capítulo 7).

Este capítulo ha esbozado algunas orientaciones útiles para las OE sobre las medidas que pueden tomarse para impulsar la retención de los miembros; cuestiones como hacer que el proceso de renovación de la afiliación anual sea lo más fácil posible y las medidas adecuadas que deben tomarse durante el período de gracia para aumentar la posibilidad de mantener al miembro dentro de la organización. Gran parte de las orientaciones ofrecidas implican pasos razonablemente sencillos que debe tomar la OE; sin embargo, lo que podría considerarse como «fruta de las ramas más bajas» puede marcar una gran diferencia entre el éxito o el fracaso de los índices de retención. Un buen sistema de CRM puede desempeñar un papel muy importante en el apoyo de todos los esfuerzos de retención de la OE, garantizando la plena integración de todos los esfuerzos de relación con los miembros.

CAPÍTULO 7

Garantizar el compromiso de los miembros



Garantizar el compromiso de los miembros

Introducción

En capítulos anteriores hemos señalado la importancia de los miembros para la OE, como clientes y propietarios de la organización. Los miembros dan legitimidad a la OE y representan la razón de ser de la organización. El compromiso de los miembros es crucial para el desarrollo de las relaciones y un servicio al cliente de alta calidad que conduzca a la satisfacción y la fidelidad de los miembros a largo plazo. Una vez establecidas las razones fundamentales por las que es importante que la OE se comprometa activamente con los miembros, en este capítulo procederemos a esbozar cómo es el compromiso de los miembros en la práctica y cómo ha ido cambiando con el tiempo. Con el uso de las herramientas adecuadas, las OE pueden medir la eficacia de su compromiso con los miembros y supervisar activamente el impacto de todas las interacciones para realizar los ajustes y mejoras necesarias.

Al considerar lo que las OE pueden hacer para mejorar el compromiso de los miembros, este capítulo explora las últimas ideas en torno al compromiso efectivo y esboza enfoques prácticos para garantizar la prestación de servicios de alta calidad, la mejora continua y la innovación de los servicios, así como la modernización de los canales de comunicación y las metodologías para orientar los flujos de información, haciendo que las interacciones sean lo más relevante posible para el miembro. Las estrategias de compromiso de los miembros que tienen éxito garantizan la entrega de un valor añadido real a los miembros, lo que mejora la retención de los mismos y la reputación de las organizaciones, lo que, por sí mismo, crea oportunidades para la captación de nuevos miembros.

7.1 ¿Por qué es importante?

El compromiso de los miembros se entiende generalmente como una interacción bidireccional entre una organización y sus miembros. El compromiso de los miembros se mide según el grado y la profundidad de las interacciones que un miembro decide realizar con su OE. Los miembros eligen interactuar con su OE por diferentes razones, y lo hacen de diferentes maneras y a diferentes niveles (profundidad y frecuencia). Para las OE, el objetivo del compromiso de los miembros es aumentar el valor percibido por los mismos. Este valor proviene de los beneficios asociados a la afiliación, pero también del sentimiento de orgullo que supone apoyar una causa digna o pertenecer a un determinado grupo. Cuanto más valor conceda la gente al hecho de ser miembro de una OE, más probable será que renueve su afiliación y se convierta en miembro fiel de su comunidad. En otras palabras, existe una correlación positiva directa entre el compromiso y la retención.

En su estudio «La fidelidad descifrada», Cap Gemini¹³⁸ informa de que la fidelidad (a una marca) está influenciada por tres factores: las emociones (honestidad, integridad, confianza, familiaridad, pertenencia, etc.), los elementos racionales (competitividad del precio, promociones, servicio al cliente, etc.) y los valores de la marca (respetuosa con el medio ambiente, prácticas empresariales justas, socialmente responsable, etc.). De las tres, las emociones son las que más influyen en la fidelidad. Los clientes emocionalmente comprometidos pueden ser muy diferentes entre sí, aunque es más probable que estén representados por las generaciones más jóvenes y la población urbana. El informe revela que el 86 por ciento de los consumidores con un alto compromiso emocional dicen que siempre piensan en las marcas a las que son fieles cuando necesitan algo, y el 82 por ciento siempre compran productos de esa marca cuando necesitan algo. En los consumidores con bajo compromiso emocional, estas cifras son del 56 y el 38 por ciento, respectivamente. Al cultivar las conexiones emocionales con los consumidores, las marcas pueden beneficiarse no solo de una mayor cuota de cartera de sus consumidores fieles, sino también de las recomendaciones positivas del boca a boca. La tecnología digital y el análisis de los datos facilitan a las empresas la operacionalización de las emociones en la experiencia de cliente

“El compromiso de los miembros es la creación de una relación profunda y significativa entre el miembro y la organización, que perdura en el tiempo e impulsa la renovación, las decisiones de mejora y la incidencia. Va más allá de la afiliación e incluye la participación y las interacciones de los miembros, así como su conexión con la organización y la comunidad de miembros. Los miembros comprometidos son conscientes y captan el panorama general; son apasionados y están orgullosos de estar asociados a la organización”

Heather Forrester, directora general, Research by Design¹³⁹

138 Informe del Instituto de Transformación Digital de Capgemini, «Loyalty Deciphered-How Emotions Drive Genuine Engagement», 2017

139 Research by design, Member Engagement Toolkit (2017), <https://www.researchbydesign.co.uk>

Las OE son, por definición, organizaciones basadas en valores (por ejemplo, la libertad de asociación, la economía de libre mercado, la responsabilidad social, el valor de la acción colectiva, etc.). Ese elevado sentido del propósito es una de las cosas que hace que ser miembro de una OE sea tan especial. Esto es también lo que diferencia a un «miembro» que adquiere un compromiso a largo plazo con la organización de un mero «cliente» que compra un producto puntual (ej., la compra de una publicación o el acceso a un evento). Los miembros de las OE no renuevan su afiliación solo para obtener un producto sólido a un precio justo, sino que buscan más. Los miembros pueden tener una conexión emocional más profunda con la OE y esta debe fomentar esa conexión.

En el ámbito del marketing, la capacidad de comprometer a los clientes¹⁴⁰ se reconoce como una herramienta importante para las empresas que buscan crear relaciones comerciales sostenibles a largo plazo y potenciar el consumo futuro. La satisfacción con los productos y servicios de la marca desempeña un papel en la fidelidad de los clientes. También lo hace el hecho de que los clientes normalmente prefieren evitar el costo y el esfuerzo que supone cambiar¹⁴¹ de una marca que conocen a otra. Por lo tanto, las estrategias de compromiso con el cliente tienen como objetivo un mayor valor percibido por el cliente a partir de una base de excelencia en el servicio y un fuerte alineamiento con la marca.



140 Para más información, consulte

<https://www.retailcustomerexperience.com/blogs/customer-engagement-key-to-long-term-retail-success/>;

<https://blog.smile.io/what-is-customer-engagement-and-why-is-it-important/>

141 Para más información, consulte <https://blog.smile.io/brand-community-builds-switching-barriers/>

Anteriormente, en esta Guía vimos que el ciclo de afiliación puede describirse como un embudo de ventas¹⁴² que, en lugar de centrarse en la adquisición de clientes (o la «venta»), incluye la optimización de la retención de clientes. Desde un clásico embudo de ventas vertical, el esquema se convierte en un embudo de corbatín con una parte izquierda (adquisición) y otra derecha (retención) de igual importancia. Derivado de la práctica del marketing, este ciclo pone de manifiesto la necesidad de recopilar y analizar datos sobre los comportamientos y las preferencias de los miembros para que la organización convierta a los miembros potenciales en miembros (punto central), en miembros satisfechos (primer nivel), en miembros leales (segundo nivel), luego en defensores de la marca, es decir, en aquellos miembros lo suficientemente satisfechos con el valor que usted ofrece como para hacer correr la voz (tercer nivel) y, por último, en embajadores de la marca (cuarto nivel). Los equipos de afiliación deben comprometerse y conectar con los miembros nuevos y con los ya existentes, con el mismo propósito de mantener una relación a largo plazo e impulsar los ingresos a largo plazo. Ofrecer continuamente la mejor *experiencia de cliente* es clave para lograr ese objetivo.

Los estudios empresariales suelen afirmar que «la experiencia de cliente es la nueva moneda de una marca». Esto significa que todas las empresas, en cualquier país, se enfrentan al mismo reto: las expectativas de los consumidores aumentan continuamente. La presión sobre las empresas aumenta aún más debido a las nuevas tecnologías. En lo positivo, permiten a las empresas individualizar el comportamiento de los clientes y adaptar la oferta de productos en función de ellos. En lo negativo, también aumentan las expectativas de los clientes hacia las empresas: los clientes quieren la mejor experiencia en el momento adecuado, siempre, de lo contrario pueden utilizar todos los canales disponibles, incluidos internet y las redes sociales, para quejarse de su mala experiencia y, en última instancia, compartir su decisión de abandonar la marca. Algunos la llaman la nueva «economía de la suscripción»,¹⁴³ en la que hay que ganar o volver a ganar la fidelidad de cada cliente con cada interacción, o se corre el riesgo de que los clientes den de baja su suscripción.

Las OE no están protegidas contra estos cambios. La forma en que las OE se relacionan con sus miembros ha cambiado profundamente en la última década debido a importantes tendencias.

La primera tendencia es el fin de los monopolios relativos de los que gozaban muchas OE en el mercado de la representación empresarial. Hoy en día, las OE se enfrentan a una competencia cada vez mayor por la atención, el dinero y el tiempo de sus miembros: por parte de otras organizaciones empresariales, consultoras, bufetes de abogados, agencias de comunicación, clubes de empresarios, ONGs, etc.

En segundo lugar, la sociedad tiende a ser más individualista y los miembros se centran en sus beneficios directos (¿qué gano yo con eso?), así como en las ventajas colectivas de formar parte de una OE («es lo

142 Para más información, consulte <https://beintheknow.co/bow-tie-funnel/>

143 Para más información, consulte <https://cmo.adobe.com/articles/2019/4/amit-ahuja-vp-of-ecosystem-development-adobe.html#gs.68w1zf>

correcto»; «quiero retribuir algo a mi comunidad», «somos más fuertes si estamos unidos», etc.). La satisfacción puede convertirse en algo más que un bien tangible: está cada vez más vinculada a la participación en la experiencia.

La tercera tendencia es la difusión de las nuevas tecnologías, que revoluciona la forma en que la gente se comunica, busca información, toma decisiones, etc. La mayoría de las OE comprenden perfectamente la necesidad de ser visibles en internet antes sus socios y miembros y han invertido en sitios web y en su presencia en las redes sociales. Sin embargo, pueden tener dificultades a la hora de digitalizar su comunicación e interacciones con los miembros hasta un punto en el que fomenten el compromiso de los mismos.

Teniendo en cuenta estas tendencias, las OE deben revisar cómo ofrecer la mejor experiencia a los miembros y promover su compromiso a lo largo del ciclo de afiliación. Los miembros son la razón de ser de las OE, por lo que captar y mantener a los realmente comprometidos con la organización es fundamental para su supervivencia.

El valor que los miembros perciben de la afiliación es lo que impulsa su compromiso. A su vez, cuanto más se involucre un miembro en la vida de la OE, mayor será el valor que perciba de la afiliación, su conexión emocional y su satisfacción. Ofrecer continuamente la mejor experiencia al cliente es la forma de impulsar el compromiso.

7.2 ¿Cómo es el compromiso de los miembros?

En la práctica, el compromiso con los miembros¹⁴⁴ significa construir relaciones con los miembros, añadiendo valor para ellos y sus negocios, pero también captando su atención con la suficiente frecuencia para recordarles la propuesta de valor, las ofertas y los servicios. Los miembros comprometidos tienen

- **Una relación transaccional con la OE:** A cambio de una cuota de afiliación, obtienen acceso a una serie de servicios y acceso privilegiado a otros.
- **Una fuerte conexión emocional con la OE:** Una fuerte conexión emocional con la OE: valoran el mandato y los valores fundamentales de la organización; reconocen a los demás miembros como una comunidad de colegas; contribuyen al desarrollo de la organización.

La forma en que los miembros perciben el valor de la afiliación y, por consiguiente, las formas de promover el compromiso de los miembros dependen en gran medida de su perfil y del contexto en el que se encuentra la OE.

144 Para más información, consulte

<https://blog.accessdevelopment.com/what-is-member-engagement-and-why-your-membership-growth-depends-on-it>

Las organizaciones que invierten en comprender mejor su mercado y alinean sus iniciativas estratégicas y su estructura más estrechamente con las necesidades del mercado tendrán una probabilidad mucho mayor de desarrollar y mantener el compromiso de los miembros.

El compromiso de los miembros solo puede mejorar si se alcanzan algunos logros básicos como:

- **Excelencia en el servicio**, es decir, poner en marcha procesos orientados a los miembros, satisfacer las expectativas de estos y aspirar a ser el líder en el nicho de mercado de las OE.
- **Una comunidad fuerte**, es decir, los miembros tienen relaciones estrechas e interactúan mutuamente en función de su interés común y del uso de los productos y servicios de la OE, pero también de sus valores fundamentales.

Lo que se debe hacer y lo que no

Lo que sí debe hacer

Recoja y analice datos sobre los miembros, los miembros potenciales y la esfera de influencia potencial de la OE.

Identifique la propuesta de valor de la organización y ofrezca productos y servicios en consonancia.

Realice una encuesta sobre las expectativas, las necesidades y la satisfacción de los miembros y utilice los datos para comprender las opciones de los miembros en cuanto a su compromiso.

Recoja y analice datos sobre el uso de los servicios por los miembros, pero también sobre su actividad en la comunidad, como la expandir la red profesional, la colaboración con los compañeros, el uso de la información, etc., para tener una mejor idea del valor que obtienen de la afiliación.

Lo que no debe hacer

Menospreciar las razones por las que los miembros se afilian: son elementos importantes que informan la estrategia de compromiso para los miembros nuevos y los que regresan.

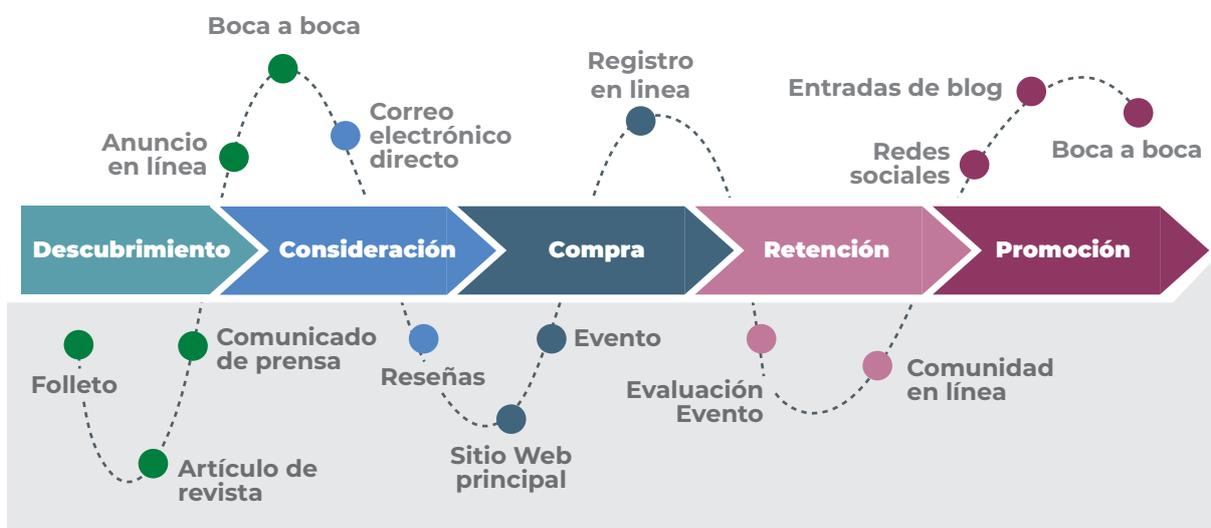
Adoptar un enfoque único para todos los programas, servicios e iniciativas sin tener en cuenta la forma en que las personas nuevas o más jóvenes pueden querer participar.

Limitar el compromiso de los miembros a las compras y la asistencia, sin tener en cuenta la conexión más emocional con la organización.

Al aumentar constantemente el compromiso de los miembros, una OE no solo atraerá y retendrá a los miembros, sino que también tendrá influencia para impulsar victorias legislativas, la capacidad de promover su agenda de cabildeo y un aumento en la asistencia a eventos y otros tipos de iniciativas de recaudación de ingresos. A pesar de su importancia, el compromiso de los miembros sigue siendo un concepto bastante elusivo. Parte de la razón por la que el compromiso de los miembros supone un reto tan grande es que no existe un proceso claro para llevarlo a cabo ni una métrica única para medirlo. Sin embargo, puede inspirar el observar las prácticas de las empresas en esta área:

¿Qué hacen las empresas?

- En primer lugar, las empresas identifican sus «puntos de contacto», es decir, cualquier momento en el que un cliente potencial o consumidor entra en contacto con su marca, antes, durante o después de comprar algo.
- A continuación, crean un mapa del ciclo del cliente, para no perder la oportunidad de escuchar a sus clientes e introducir mejoras que los mantengan contentos.
- La idea del ciclo del cliente es ilustrar el ciclo desde la perspectiva del cliente, no desde el punto de vista interno de la empresa. Es necesario introducir información sobre las acciones de los clientes, así como sus emociones o sentimientos al dar estos pasos. No hay un enfoque único.
- Después de trazar los puntos de contacto en el ciclo del cliente, dar un paso atrás y ver cómo todo encaja. ¿Hay algún obstáculo que el cliente pueda experimentar en el camino? ¿Faltan puntos de contacto o está desatendido? ¿Está claro para el cliente cómo resolver los posibles problemas?
- Una vez que evaluada la experiencia, pasar a establecer medidas para mejorar su punto de referencia y monitorizar el progreso a lo largo del tiempo: ¡el objetivo es crear la mejor experiencia posible para el cliente!



En la imagen anterior,¹⁴⁵ las flechas representan las 5 fases principales del embudo de ventas: descubrimiento, consideración, compra, retención y promoción.¹⁴⁶

Los puntos de contacto arriba y abajo son momentos de interacción, en línea o fuera de línea, entre el cliente y la marca.

Lo que esta imagen no incluye son: los caminos diferenciados para los distintos segmentos (o personas) y los comportamientos/emociones de los clientes durante el proceso.

¿Qué pueden hacer las OE?

- Al aumentar constantemente el compromiso de los miembros, una OE no solo atraerá y retendrá a los miembros, sino que también ejercerá influencia para impulsar victorias legislativas, ganará la capacidad de promover su agenda de promoción, y aumentará la asistencia a eventos y otros tipos de iniciativas de recaudación de ingresos.
- A lo largo del año, una OE desarrolla cientos de oportunidades para conectar con sus miembros. Estas oportunidades pueden incluir eventos presenciales, reuniones, cursos de formación, correo directo, un sitio web, boletines electrónicos, canales de redes sociales, etc;
- La elaboración de un mapa del ciclo de los miembros puede ayudar a la OE a examinar más de cerca las interacciones regulares con los miembros para mejorar la relación con ellos como partes interesadas clave.

145 Para más información sobre los mapas de ciclo del cliente, consulte <https://associationanalytics.com>

146 La promoción no se utiliza aquí en el sentido de elaboración de políticas, sino más bien como producto del «boca a boca»

Las estrategias de compromiso abarcan todo el ciclo de afiliación (es decir, las dos partes de el corbatín). Muchas de las acciones que fomentan el compromiso son similares a lo que hacen las OE para captar o retener a los miembros. Las acciones aumentan el compromiso cuando crean un descubrimiento positivo sobre la asociación y su propuesta de valor, hacen un seguimiento de las interacciones para crear una relación más sustancial y emocional, y animan a los miembros no solo a renovar sino a convertirse en defensores y embajadores de la marca.

Recordemos tres cosas importantes:

1) El compromiso es una cuestión de interactuar con los miembros:

La especificidad de las medidas para mejorar el compromiso de los miembros reside en

- Facilitar que los miembros se comprometan con la OE de la manera y con la profundidad que deseen (facilidad de interacción).
- Asegurarse de que estas interacciones son frecuentes y valiosas para ellos (frecuencia y valor de la interacción).
- Fomentar la reciprocidad de las interacciones (interacción bidireccional).

2) La conexión emocional tiene un gran impacto en la fidelidad de los miembros:

En su estudio «La fidelidad descifrada», Cap Gemini¹⁴⁷ informa de que las organizaciones líderes han establecido fuertes conexiones emocionales con los consumidores centrándose en las 4 «R»:

Respeto

Las organizaciones hacen lo que dicen que harán para promover la honestidad, la confianza y la integridad. Por ejemplo, responder a las consultas de los clientes en tiempo real, se aseguran de no hacerles esperar y utilizan la información que los consumidores comparten para mejorar sus experiencias.

Reciprocidad

Las organizaciones construyen una relación bidireccional, aprovechando así los deseos humanos de contribuir y ser apreciados. Por ejemplo, las marcas pueden utilizar la información compartida por los consumidores, responder con prontitud y autenticidad a las quejas, agradecer a los consumidores cuando alcanzan un hito (por ejemplo, el historial de gastos).

147 Informe del Instituto de Transformación Digital de Capgemini, «Loyalty Deciphered-How Emotions Drive Genuine Engagement», 2017

Reconocimiento

Las organizaciones se esfuerzan por conocer realmente a los consumidores y comprender qué les importa para crear experiencias significativas. Tratan a los consumidores como si fueran un público único y especial. Por ejemplo, utilizando todos los puntos de contacto digitales para profundizar en las relaciones.

Recompensa

Las organizaciones proporcionan recompensas oportunas y significativas que promueven las relaciones a largo plazo a cambio de fidelidad. Por ejemplo, recompensas que tengan un valor monetario (precios competitivos, ventas especiales) o que hagan que la gente se sienta especial (productos de calidad, acceso exclusivo) o que les faciliten la vida (colas más cortas, opciones de autoservicio) o que les ofrezcan la oportunidad de retribuir a la sociedad (promoción social).

3) El compromiso digital está evolucionando rápidamente

El panorama digital evoluciona rápidamente, al igual que las prácticas digitales. Los investigadores estudian estas prácticas y la disposición de los consumidores a comprometerse con las marcas. No es de extrañar que los consumidores tengan diferentes propósitos para comprometerse con las marcas.¹⁴⁸

Prácticas de compromiso digital



Puede ser importante que los responsables de marketing presten atención a todos los tipos de prácticas de compromiso digital; lo mismo ocurre con los directores de afiliación de la OE a la hora de elegir las métricas de compromiso. Deben esforzarse por seleccionar métricas que les permitan conocer:

- Cómo obtienen los miembros la información (y qué tipo de información) sobre la OE y los contenidos que publica.
- Cómo proporcionan información los miembros (y qué tipo de información) sobre las actividades de la OE.
- Cómo participan los miembros en los canales de comunicación bidireccionales disponibles.
- Cómo interactúan los miembros entre sí, apoyan el mandato y las actividades de la organización y promueven la OE.

Los profesionales del marketing suelen recomendar la elaboración de planes de compromiso completos. Dado el tamaño medio de los equipos de marketing en las OE, esto puede no ser realista. Sin embargo, sigue siendo importante visualizar en la medida de lo posible qué es lo «malo/bueno/excelente» en cuanto a la participación de los miembros en cada OE. Esto puede hacerse realizando un ciclo de miembros típico para cada segmento de la afiliación, identificando los puntos de contacto clave y viendo cómo pueden optimizarse las interacciones desde el punto de vista de los miembros. Considere las motivaciones de los miembros para afiliarse, la etapa de su vida profesional, los generadores de valor, la demografía, las actitudes, los comportamientos típicos, etc.

Por último, analice la realidad: ¿Se ofrece valor a los miembros? ¿Se optimizan las interacciones (esto presupone una estrecha colaboración de los departamentos de marketing, servicios y otros)? ¿Se ha maximizado el descubrimiento de la propuesta de valor a través de mensajes promocionales específicos?

7.3 Cómo podemos medir el compromiso?

Las interacciones entre un miembro y la OE pueden monitorearse y medirse de varias maneras, tanto cuantitativas (por ejemplo, la asistencia a los eventos de los miembros, la popularidad y los patrones de uso de los beneficios por los miembros, las publicaciones en las redes sociales, etc.) como cualitativas (por ejemplo, la información procedente de encuestas de opinión).

Sin embargo, estas medidas corren el riesgo de ser «métricas de vanidad» si no pueden vincularse con lo que importa, es decir, el impacto en la renovación de los miembros, las ventas o las contribuciones activas a la organización. Medir el cambio a lo largo del tiempo es más fácil que probar la atribución, es decir, ¿cuánto del impacto medible es resultado de sus esfuerzos de compromiso (y no de otras medidas como la mejor calidad de un servicio)? En otras palabras, puede que no sea posible demostrar plenamente una relación causal, pero aun así la contribución al objetivo general puede ser importante.

Para las OE, el objetivo de que se comprometan los miembros reside en aumentar el valor percibido por estos y tener un impacto positivo en la fidelidad de los miembros a la organización. La fidelidad se refiere tanto a lo que hacen los miembros (por ejemplo, la renovación de la afiliación, los hábitos de compra) como a lo que piensan (por ejemplo, el sentimiento y la satisfacción de los miembros), pero no es una métrica. Sin embargo, el aumento de la fidelidad de los miembros puede evidenciarse a través del incremento de otros índices, enumerados a continuación.

Algunos de estos índices repercuten en el valor útil medio de los miembros, por tanto, pueden relacionarse con la rentabilidad financiera. Otros no.

Hemos recopilado una serie de elementos para que construya su propia «tasa de compromiso»:

Tasa de retención

La tasa de retención es el porcentaje de miembros que la OE retiene cada año. Se calcula al menos cada año, para el conjunto de los miembros, pero también por segmento de miembros.¹⁴⁹

Uso del servicio por parte de los miembros

Se trata de una métrica básica, pero no por ello menos importante, que hay que controlar. Una OE puede ofrecer una amplia gama de servicios a sus miembros, desde asesoramiento, formación, seminarios de información, etc. El seguimiento de la utilización de cada servicio (cuándo se utiliza el servicio, quién lo utiliza) y la supervisión de la evolución le proporcionarán información sobre cuántos miembros utilizan realmente el servicio, en qué categorías se encuentran, si vuelven a utilizarlo o no, etc. Obtendrá una primera percepción de si un servicio está anticuado, es desconocido o está fuera del alcance de sus miembros.

Otro aspecto importante en la vida de una OE es saber cómo los miembros utilizan otros tipos de «servicios» en términos de asistencia a reuniones, comités, conferencias, reuniones de la Asamblea General, etc.

Un sistema CRM es la herramienta perfecta para controlar el uso de los servicios y la asistencia a los eventos. Sin embargo, es esencial que el personal introduzca la información en el sistema CRM de forma regular y constante.

Gasto de los miembros

El gasto de los miembros en cuotas de afiliación o en servicios pagados puede ser monitorizado mediante una muestra representativa de los miembros o a través de una base de datos CRM. Con el fin de monitorear el nivel de gasto, se utilizará el mismo método para hacer un seguimiento cada seis o doce meses.

Para aquellas OE que ofrecen muchos servicios de pago, puede ser interesante calcular dos índices más:

(1) La frecuencia de las compras

Es decir, si el miembro X compra más del producto/servicio Y (por ejemplo, cursos de formación) durante un año en comparación con el año anterior. Esto indicará a la OE el grado de compromiso del comprador con el servicio/producto.

(2) El valor medio de los pedidos

Es decir, la cantidad media que un miembro gasta en servicios/productos durante un año en comparación con el año anterior.

Tasa de conversión en línea

Los visitantes del sitio web pueden realizar muchas «acciones de conversión», como enviar un formulario, participar en un chat en línea, afiliarse, registrarse en un boletín informativo, descargar un documento, etc. Para las OE, las conversiones más interesantes serán las acciones que

- Hagan progresar a un miembro potencial para que se convierta en miembro fijo, por ejemplo, enviando un formulario de solicitud de afiliación.
- Permitan que un miembro existente renueve, por ejemplo, el pago en línea de la cuota de afiliación.
- Registren un nuevo cliente de un servicio de pago, por ejemplo, una reserva o un pago en línea.

Para calcular la *tasa de conversión*, tiene que dividir el número de conversiones que obtiene en un período determinado por el número total de personas que visitaron su sitio o página de destino. Por ejemplo, si su página de afiliación tuvo 150 visitantes en el último año y 25 enviaron la solicitud de afiliación, su tasa de conversión es del 16 por ciento.

La mayoría de las plataformas de análisis (por ejemplo, Google Analytics) pueden mostrarle las tasas de conversión en su interfaz. Si quiere atribuir la tasa de conversión a una campaña específica, solo debe tener en cuenta los nuevos visitantes en sus cálculos.

Satisfacción de los miembros, sentimiento de los miembros y puntuación neta del promotor

La satisfacción de los miembros puede calcularse mediante encuestas (en papel, en línea, por teléfono, por mensaje, etc.).

El objetivo es recoger datos sobre el grado de satisfacción de los miembros respecto a un producto o servicio concreto que hayan utilizado. La puntuación de sentimiento de los miembros mide las actitudes hacia la OE como marca y puede predecir que un miembro compre/utilice futuros (nuevos) productos y servicios de la OE. A menudo se calculan junto con la puntuación neta del promotor, que mide si es probable que un miembro recomiende a otros que compren/utilicen el producto.

Las preguntas típicas para estas encuestas son las siguientes: «En una escala del 1 al 7, ¿cuál es su grado de satisfacción con el producto/servicio? ¿Cómo se siente con respecto a la marca? o ¿Qué probabilidad hay de que recomiende el producto/servicio a un amigo?» Las encuestas deben realizarse de forma regular y con una muestra representativa de los miembros.¹⁵⁰

Servicio al cliente

Gestión de solicitudes de los miembros

Puede ser interesante medir la capacidad del personal de la OE para gestionar las llamadas y los correos electrónicos entrantes de forma eficiente. Las mejoras en el proceso de tramitación pueden seguirse fácilmente a través de un software CRM.¹⁵¹ El personal debe registrar las llamadas y los correos electrónicos entrantes de forma sistemática. Los datos sobre la resolución de primer contacto, es decir, el número de llamadas que el servicio de atención al cliente tarda en resolver el problema de un solo miembro, también pueden extraerse de la base de datos.

Puede encontrar una ilustración de Cómo registrar un servicio individual en el sistema CRM del CIFOIT en el **Anexo 7.1**

Si sus miembros pueden encontrar una respuesta en internet a su pregunta antes de ponerse en contacto con un miembro de la Secretaría, esto debería garantizar su satisfacción al tiempo que se reducen los costos del servicio de atención al cliente. Si crea una sección de preguntas y respuestas frecuentes en su sitio web, los miembros pueden leer la solución a su problema antes de formular la pregunta, lo que se conoce como desvío de llamadas. El mejor método para medir la satisfacción de los miembros respecto al proceso de tramitación y el tiempo de tramitación¹⁵² es a través de una encuesta en una ventana de diálogo en la que se pide a los miembros que destaquen si el problema fue resuelto satisfactoriamente. Si tiene una comunidad activa en línea, puede dejar que los miembros de la misma respondan a algunas preguntas.

151 Para más información sobre cómo registrar servicios individuales en el CRM desarrollado por el CIFOIT, véase el **Anexo 7.1**

152 Para más información, consulte <https://www.zendesk.it/blog/average-handle-time/>

Retorno social

El retorno social es una métrica crítica para las actividades sin ánimo de lucro, ya que está estrechamente vinculada a su misión. Las plataformas de análisis de datos pueden arrojar cifras sobre el número de veces que se menciona un tema concreto (y el porcentaje de las que mencionan el trabajo de la organización). Asimismo, la capacidad de los miembros para tomar decisiones más informadas, manejar sus retos, influir en la política pública o conseguir el apoyo de sus compañeros puede medirse a través de encuestas. Será posible observar el aumento de estas puntuaciones en forma de porcentaje en vez de valor financiero. Si los datos se recogen antes y después de determinadas campañas de información, o del lanzamiento de un servicio concreto, el aumento de la puntuación puede atribuirse a un mayor compromiso de los miembros.

Promoción de la marca

Los defensores de la marca son aquellos miembros que están lo suficientemente satisfechos con el valor que usted ofrece como para darlo a conocer a otros. Como OE, tiene un gran interés en desarrollar esta categoría de miembros, ya que el boca a boca es el medio más fuerte de captación para las organizaciones de miembros. Puede medir la promoción de la marca en línea a través del *número de menciones o posts compartidos* en los canales de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, etc.). También puede hacerlo offline a través de recomendaciones a amigos y conocidos. Una métrica aproximada común para la promoción de la marca es la puntuación neta del promotor: puede preguntar a los nuevos visitantes de la página web, a los nuevos usuarios de los servicios, etc., a través de qué canal obtuvieron información sobre la organización, y recoger y analizar esos datos.

La promoción de la marca puede impulsarse mostrando de forma más destacada el «lado humano» y el sentido de comunidad de su organización. Por ejemplo, puede pedir a sus seguidores en Facebook que publiquen sus propias historias y fotos en la página de su organización, lo que muy probablemente aumentará el número de «me gusta». También puede lanzar un concurso (por ejemplo, compartir un selfie con uno de nuestros productos) y utilizar los resultados para crear un álbum, que servirá como «campaña publicitaria hecha por los miembros».

Comunicación bidireccional en línea

Muchas métricas pueden dar indicios sobre el grado de apertura de los miembros a la hora de recibir información y de su reacción, por ejemplo, inscripción a boletines informativos, número de «me gusta» en Facebook y de seguidores en Twitter, índices de apertura de correos electrónicos, etc.¹⁵³ Sin embargo, lo significativo es cuántas personas pasan a la acción después de recibir la información, lo que puede medirse al incluir enlaces de clic en los mensajes por ejemplo, a una página de registro, a una encuesta en línea, a un artículo del sitio web o a una entrada de blog. Un resumen de *Cinco métricas importantes del compromiso de los usuarios para el sitio web de la OE* puede encontrarse en el [Anexo 7.2](#).

Para medir la comunicación bidireccional en línea, puede seleccionar artículos en su sitio web que permitan realizar comentarios y recopilar datos sobre **visitas repetidas** a estos. Es poco probable que muchas personas lean el mismo artículo dos veces. Sin embargo, si alguien participa en los comentarios, puede suponer que volverá a leer la respuesta a sus comentarios y a seguir el debate. Estos datos pueden recogerse seleccionando cada artículo medido (Google Analytics>Contenido del sitio>Página individual) y seleccionando «Tipo de usuario».

Intuición sobre la comunidad

La información sobre los retos de la comunidad de miembros, las tendencias, las opiniones, la mentalidad, etc., puede recogerse a través de opiniones solicitadas (por ejemplo, entrevistas, encuestas, sondeos, preguntas directas) o no solicitadas (por ejemplo, análisis de tendencias, datos del perfil de la audiencia, comentarios, quejas y peticiones). Una vez investigada y analizada, esta «evidencia de compromiso» puede utilizarse para crear una percepción positiva del valor de la comunidad. Comunicar los hechos, las emociones y las experiencias recogidas, cómo ayudan a construir los mensajes y las políticas de la OE y el papel desempeñado por esta para ser su voz añade valor a la afiliación. Para obtener una visión más amplia sobre cómo se percibe a la OE en la comunidad, estas realizan encuestas de imagen de marca en las que participan los miembros y el público en general para conocer sus opiniones y percepciones. Este tipo de ejercicios pueden arrojar resultados interesantes, pero también pueden ser costosos, sin que conduzcan a resultados tangibles de valor añadido.

153 Para más información sobre la métrica de la comunicación bidireccional, véase el [Anexo 7.2](#)

7.4 ¿Qué se puede hacer?

Aclaremos primero una cuestión: ¿Acaso el compromiso no tiene que ver con la comunicación? Aunque las dos nociones estén interrelacionadas, no son sinónimas. Aunque la comunicación puede darse sin compromiso, el compromiso no puede darse sin comunicación.

Petrina Frost¹⁵⁴ lo explica de forma sencilla: «Si redacta un mensaje y pulsa “enviar”, habrá comunicación, pero su audiencia no estará necesariamente comprometida. Involucrar a su público implica levantarse de la silla e ir a hablar con la gente (de manera informal, formal o virtual) para asegurarse de que han recibido el mensaje y de que, como resultado, han empezado a actuar. Si quiere mantener a su audiencia comprometida, tiene que averiguar cómo involucrarla de manera que se apropie de lo que está ocurriendo, por ejemplo, haciéndola participar desde el principio en la creación del enfoque, el mensaje, etc. Y si estos empiezan a sumarle al plan, a impulsarlo y a hacerlo suyo, entonces se han alcanzado mayores niveles de compromiso». Petrina Frost también subraya que «muy a menudo, aunque se construyan bucles de retroalimentación bidireccionales, la comunicación sigue siendo una transmisión unidireccional. Tiene que aumentar la frecuencia de su mensaje para asegurarse de que la emisión llega. Cuando se involucra eficazmente a las personas para que se apropien de una tarea o de un resultado y luego se las gestiona hasta la finalización de la tarea, se tienen muchas más posibilidades de producir el resultado deseado».

La COVID-19 ha tenido un profundo impacto en todas las OE del mundo debido a las restricciones de desplazamiento, a la limitada interacción cara a cara y a las importantes restricciones presupuestarias derivadas de las repercusiones económicas causadas por la pandemia. Según el informe de evaluación comparativa de Comunicación 2020, elaborado por Association Advisers,¹⁵⁵ la pandemia ha tenido 4 impactos principales en el compromiso de los miembros:

- Una disminución de las renovaciones de los miembros.
- Una desaceleración en la afiliación de nuevos miembros.
- Un cambio de prioridades en los miembros, que estaban «distráidos» con sus propios problemas económicos y sociales.
- Creciente competencia, que dificulta a las asociaciones mantener el nivel de compromiso de los miembros anterior a la COVID con los miembros existentes.

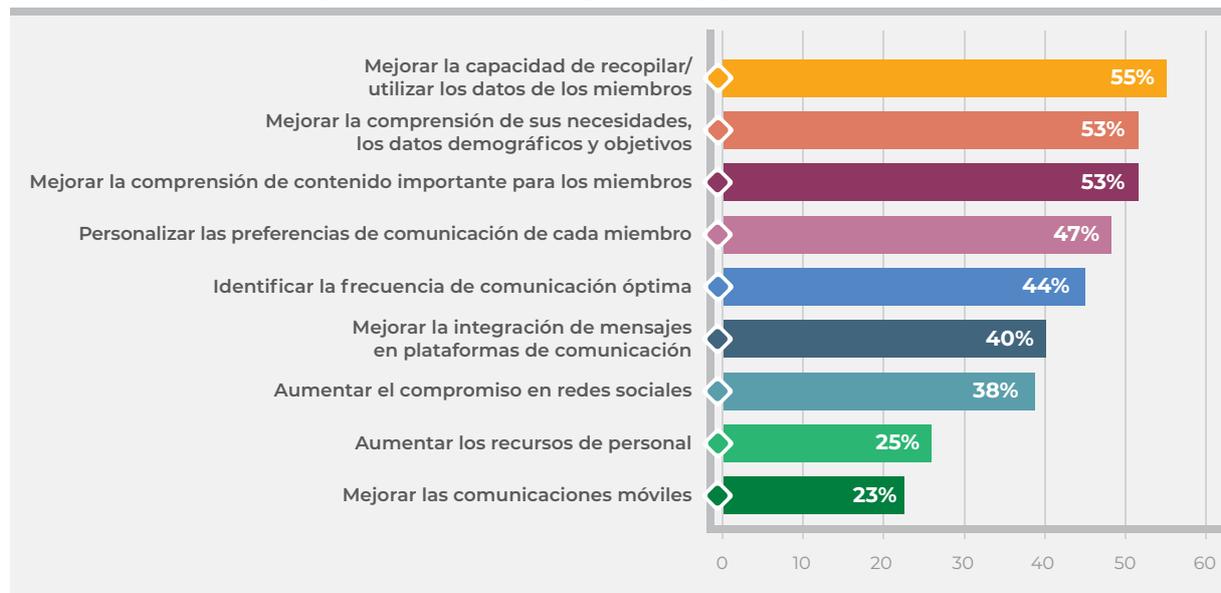
Para aumentar el compromiso de los miembros, si quieren seguir respondiendo a las expectativas y crecer de forma sostenible, las OE deben tener la capacidad de aprovechar al máximo las tecnologías digitales, recopilar y utilizar los datos de sus miembros y hacerlo de forma profesional.

154 Para más información, consulte <https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-communication-engagement-petrina-frost/>

155 Para más información, consulte <http://resource.associationadviser.com/2020-BenchmarkingReport-Download>

La figura siguiente ilustra la importancia de la recopilación y el análisis de datos para las estrategias de compromiso de los miembros:¹⁵⁶

La mayoría de los recursos/estrategias necesarias para aumentar el compromiso de los miembros se centran en la recopilación de datos y en la comprensión de sus necesidades, objetivos, datos demográficos y preferencias



A continuación hemos recopilado una serie de consejos sobre el compromiso, con la esperanza de que puedan servir de inspiración a las acciones de compromiso de los miembros de las OE.

Estos consejos están estructurados en los siguientes grupos:

- Sea atractivo (no solo visible): la importancia de una comunicación adecuada
- Con los miembros. Sea emocional (en los mensajes, los canales y las acciones)
- Conviértase en curador de contenidos
- Haga que los beneficios de los miembros sean tangibles y gratificantes
- Personalice y adapte
- Innove y sobresalga en la prestación de servicios

Sea atractivo (no solo visible): la importancia de una comunicación adecuada con los miembros

Un ciclo de un miembro típico comenzará por conocer la existencia de la OE, obtener más información y considerar la posibilidad de hacerse miembro, ser solicitado y tener la oportunidad de experimentar algunos de los servicios antes de ser captado como miembro.

Una vez captado, el viaje continúa con:

- La incorporación como nuevo miembro y familiarización con el funcionamiento de la organización y renovación de la afiliación (miembro satisfecho).
- La comprobación del valor de formar parte del «club» y ser más activo (miembro fiel).
- La toma de más responsabilidades dentro de la organización y la difusión de las ventajas de la afiliación (miembro promotor).
- Finalmente, ser un «embajador» de la OE, asumiendo roles prominentes dentro de la organización y posiblemente convirtiéndose en imagen/voz de la organización en el exterior.

Que la OE sea capaz de promover ese ciclo y aumentar el número de miembros fieles, defensores y embajadores depende de su atractivo en cada etapa del ciclo. El compromiso con los miembros se produce ciertamente de forma continua a través de los contenidos, la comunicación y los eventos, pero los miembros perciben el valor añadido de la OE de forma diferente según el punto en el que se encuentren en ese momento. Por lo tanto, las OE deben revisar todos los «puntos de contacto», es decir, las instancias en las que los miembros (o al menos segmentos de miembros) interactúan con la marca, el producto, el servicio, etc. de la OE para comprender mejor cómo los miembros obtienen valor de las interacciones, es decir, en términos de beneficios directos pero también de sentimientos, emociones o incluso orgullo. Esto ayudará a las OE a optimizar la experiencia de los miembros en todo el ciclo de afiliación.

El término «compromiso» (engagement, en inglés) se utiliza a menudo para referirse a cómo se comportan los individuos o las empresas en línea, en términos de visitas al sitio web, páginas vistas, apertura de correos electrónicos, menciones en las redes sociales, «me gusta» o «seguidores». Sin embargo, ser visible es solo una parte de la ecuación del compromiso para los miembros con la OE. La diferencia clave entre la visibilidad y el compromiso es la «acción», es decir, ¿habrá una interacción bidireccional entre la OE y los miembros? En respuesta a las actividades de divulgación de la OE, ¿algún miembro emprenderá alguna acción? A raíz de un comentario publicado por un miembro, ¿dará la OE una respuesta y una solución?

Según el informe de evaluación comparativa sobre Comunicación 2020, de Association Advisers,¹⁵⁷ las organizaciones de miembros (cualquier tipo de organización de miembros con sede en Estados Unidos, no solo las OE) luchan por hacer que sus comunicaciones sean realmente atractivas: a pesar de la alta frecuencia de las comunicaciones con los miembros en general, muchas asociaciones dicen que les cuesta articular su propuesta de valor de afiliación. Esto se ha complicado aún más por la pandemia de la COVID-19, que hizo que los eventos presenciales - la principal fuente de marca, compromiso de los miembros e ingresos no relacionados con las cuotas de afiliación - se paralizaran. Como respuesta, los seminarios web y los podcasts ganaron una tracción significativa, pero la mayoría de las asociaciones expresaron sus dificultades para transformar los eventos presenciales en virtuales.

Los 6 principales retos de la comunicación:

Los 6 principales retos de la comunicación % encuestados que están de acuerdo		2011 (primer año)	2019	2020	Cambio interanual
	Combatir la sobrecarga de información/ Reducir el desorden	54%	70%	69%	Neutral
	Comunicar los beneficios de los miembros de forma eficaz	32%	67%	68%	Neutral
	Personalizar para segmentos de miembros	23%	63%	55%	Mejor
	Atraer a jóvenes profesionales	n/a	53%	49%	Mejor
	Facilitar la comunicación entre los miembros	n/a	40%	47%	Peor
	Producir video de forma coherente	n/a	41%	47%	Peor

La misma encuesta muestra que los canales de comunicación tradicionales (eventos presenciales, eventos de formación y certificación, revistas impresas y boletines electrónicos) siguen estando entre los canales de comunicación más valorados por los miembros. Sin embargo, las redes sociales se erigieron como el vehículo número uno para dirigir el tráfico a los sitios web de las asociaciones.

157 Para más información, consulte <http://resource.associationadviser.com/2020-BenchmarkingReport-Download> basado en 212 respuestas a la encuesta de asociaciones comerciales, sociedades profesionales y empresas de gestión de asociaciones de Estados Unidos

Los 10 principales canales de comunicación en 2020:

Los 10 primeros en Canales de Comunicación		Considerado muy/ de extremo valor	Ranking 2019	Ranking 2020	Cambio Interanual
	Conferencias/eventos tradicionales	95%	1	1	Igual
	Seminarios web	86%	7	2	5 ▲
	Revista para miembros (impresa)	81%	3	3	Igual
	Eventos de formación/certificación	80%	2	4t	2 ▼
	Reuniones anuales (nuevo)	80%	n/a	4t	n/a
	Boletines para miembros	77%	4	6	2 ▼
	Sitio web de la asociación	74%	6	7t	1 ▼
	Envío de emails	74%	7	7t	Igual
	Conferencias de liderazgo	68%	5	9	4 ▼
	Revista electrónica para miembros	62%	9t	10	1 ▼

No es de extrañar, dadas las implicaciones de la COVID-19, que los seminarios web subiesen 5 puestos para erigirse en el segundo canal de comunicación más valorado en 2020.

En los últimos años, los sitios web de las OE o sus redes sociales se han convertido en su principal identidad. Aquí es donde los miembros acuden en busca de información y conocimientos; donde pueden participar en la comunidad en línea de la OE, inscribirse en eventos, gestionar su perfil de miembro e incluso su renovación anual. Aquí es donde la OE puede construir la relación y fomentar la acción con cada visita al sitio web y tan a menudo como sea posible, para asegurarse de que se está proporcionando un valor tangible a los miembros.

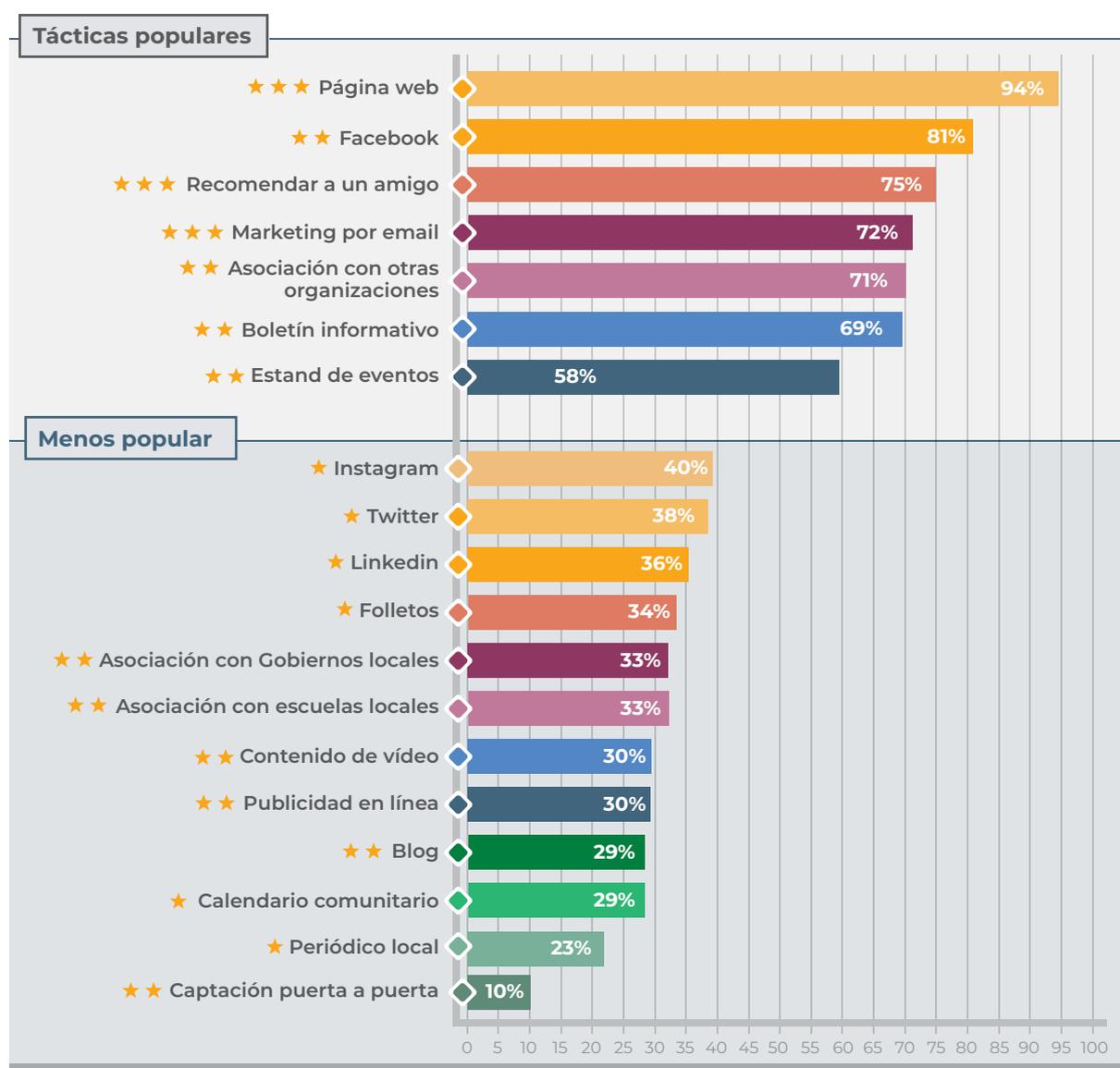
Debemos recordar que muchas herramientas de comunicación diferentes (tanto en línea como fuera de línea) pueden estimular el compromiso. Lo que mejor funciona varía según la demografía, la geografía y las circunstancias en general. Lo más importante es que las OE sigan estrategias basadas en evidencias, evitando cualquier conjetura.

A modo de ejemplo, a continuación, se muestra el resultado de una encuesta realizada en 2020¹⁵⁸ entre 1,207 asociaciones de 38 países diferentes que ilustra las tácticas utilizadas para ponerse en contacto con los miembros. Se da el porcentaje de popularidad en el uso de cada táctica, así como su eficacia en una escala de cinco estrellas.

De las 7 tácticas más populares, 3 son puramente digitales (sitio web, Facebook y marketing por correo electrónico), una es puramente offline (stand de eventos) y 3 pueden ser cualquiera de las dos (recomendación a un amigo, asociaciones y boletines informativos). En promedio, se comprobó que las organizaciones utilizaban 9 tácticas diferentes.

¿Cómo asegurarse de que las comunicaciones de las OE son realmente atractivas?

Esto implica analizar los canales utilizados y el contenido de los mensajes.¹⁵⁹



159 Véase también <https://www.naylor.com/associationadviser/improving-member-communications-part-1/>
<https://www.naylor.com/associationadviser/improving-your-member-communications-2/>

Principios de comunicación digital para OE

El objetivo principal de cualquier sitio web de una OE es conseguir que los miembros lleguen al sitio y que vuelvan a por más. Ser atractivo en internet significa:

- Ofrecer contenido adecuado, fresco, actualizado, dirigido a la audiencia y fácil de encontrar.
- Promover la comunicación bidireccional (ver más abajo).
- Ofrecer diferentes formas de experimentar el valor de la afiliación.

Muchas OE pequeñas dependen de voluntarios o de personal con conocimientos digitales limitados para actualizar el contenido de su sitio web. Esto significa que, para facilitar su trabajo, es necesario disponer de una plataforma o herramienta de gestión de contenidos fácil de usar. De lo contrario, el contenido fresco puede quedar en suspenso a la espera de que un voluntario «techie» o un proveedor de servicios externo cargue el contenido en el sitio, de modo que lo que empieza como contenido fresco acaba siendo anticuado para cuando los miembros lo ven en el sitio web.

Además de mantener los contenidos actualizados, es importante alertar a los miembros sobre contenidos frescos o nuevos a través de otros canales como:

- Redes sociales: las redes sociales son formas eficaces de mantener a los miembros informados de los nuevos contenidos, alertando a los seguidores cuando se ha añadido un nuevo artículo o blog mediante tweets, y publicando en Facebook, LinkedIn, WhatsApp, etc.
- Actualizaciones periódicas en un boletín: incluya una sección frecuente o un artículo de noticias con enlaces directos al nuevo material web.
- Todas las publicaciones creadas o enviadas a los miembros: en la parte final de cualquier actualización a los miembros y en todos los correos electrónicos salientes, incluya el enlace al blog, al foro de miembros o a otra página de noticias.
- En las reuniones presenciales: haga que el presidente del Consejo y los presidentes de la reunión avisen a los miembros reunidos de las nuevas publicaciones en el blog, los artículos, etc. que puedan ser pertinentes.

Promover las oportunidades de comunicación bidireccional significa abrir canales para que los miembros también puedan comunicarse con su administración y liderazgo, así como con sus compañeros. Esto puede hacerse a través de:

- Foros de internet en los que los miembros pueden publicar sus comentarios y dar su opinión sobre los temas que se debaten actualmente en la OE, con respuestas del personal de la organización y de otros miembros que se suman al diálogo.
- Encuestas en línea o sondeos de opinión, realizados para recabar la opinión de los miembros o mini encuestas o preguntas en el sitio web o en la página de Facebook para iniciar las conversaciones. Una vez que se produzcan las conversaciones bidireccionales, es importante responder y promover (y amortizar) las opiniones y los comentarios, destacándolos en las publicaciones del blog, en Twitter y también en el boletín informativo.
- Un blog con entradas regulares del director ejecutivo sobre temas de interés, con la posibilidad de que los miembros comenten las entradas.
- Medios de comunicación social¹⁶⁰ que fomenten la comunicación a través de Twitter o Facebook, haciendo preguntas y escuchando los comentarios de los miembros, publicando mini encuestas en Facebook, etc.
- Utilizar redes como LinkedIn para dar a conocer y aumentar la afiliación a través de las recomendaciones de colegas. Aunque LinkedIn comenzó siendo una red social utilizada por los individuos como herramienta para crear redes profesionales, encontrar un trabajo o impulsar su trayectoria profesional, también tiene páginas de empresa que ofrecen una funcionalidad adicional en la que los individuos pueden escribir recomendaciones sobre su OE, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento y la retención de los miembros. Una de las mejores cosas para cualquier OE es un buen boca a boca de los miembros actuales. Por lo tanto, para aprovechar los comentarios positivos, se debe animar a los miembros a publicar reseñas en la página de LinkedIn de la OE.
- El correo electrónico sigue siendo la forma de comunicación masiva más directa, segura, barata y fácil. Los correos electrónicos también son fáciles de segmentar y pueden incluir llamadas a la acción/respuesta.

El seguimiento del grado de implicación - y de utilización - de los miembros con los datos de los miembros, para ofrecer futuros mensajes y contenidos atractivos, es un área en la que está evolucionando la comunicación eficaz. Las métricas de los canales de comunicación digital pueden utilizarse para determinar las necesidades de los miembros, sean estas métricas de correo electrónico, extracción de datos de sus sitios web a través de las páginas de contacto y de presentación, las plataformas de las redes sociales, etc. Sin embargo, para hacerlo de forma profesional, es crucial acordar una estrategia global.

Examinemos algunas preguntas frecuentes:

¿Basta con tener una página web de aspecto atractivo para ser visible?

No. Por muy atractiva que sea su página web, no hará crecer sus resultados si los miembros potenciales no pueden encontrarla. La mayoría de las personas que buscan información sobre una OE, su cabildeo o sus servicios, comienzan su búsqueda en internet. Por ello, el SEO, o la optimización de los motores de búsqueda, es clave. Cuando un miembro potencial utiliza la búsqueda en línea, encuentra su OE y va a su sitio web, la OE ahí tiene el poder de controlar la interacción, mostrando al miembro potencial todas las cosas maravillosas que obtiene con la afiliación a su organización.¹⁶¹ El SEO es el proceso de mejora de la visibilidad de una página web mediante la optimización de su contenido y estructura para lograr una mejor clasificación en los motores de búsqueda.

Los expertos en el campo sugieren:

1. Mantener a los visitantes en su sitio web interconectando las páginas, para que los visitantes puedan ver de una vez tanto el tema general que buscan como los subtemas que podrían estar interesados en explorar con más detalle (como en una página de Wikipedia). Cuantos más usuarios hagan clic en los enlaces internos, más tiempo pasarán en el sitio web y los motores de búsqueda harán un seguimiento de los contenidos favoritos y del número de clics, lo que le hará subir en las búsquedas.
2. Asegúrese de utilizar palabras clave - no acrónimos ni jerga - en los titulares, descripciones, cuerpo, urls e imágenes de sus páginas web.
3. Puede utilizar una herramienta de investigación de palabras clave para determinar qué frases o palabras clave relevantes busca la gente y luego incluir esas palabras clave en su propio sitio web. Los motores de búsqueda recogen las palabras clave y recomiendan los sitios web que las utilizan.
4. Determine qué tipo de contenido es el más popular entre su público objetivo y cree contenidos únicos sobre esa base. Puede utilizar las estadísticas de los navegadores o un software específico para obtener información sobre la cantidad de tráfico de su sitio, qué sitios remiten tráfico a su sitio, qué palabras clave utiliza la gente para encontrar su sitio, y qué buscan en él y durante cuánto tiempo: son indicadores muy valiosos.
5. Un contenido nuevo y fresco ayudará a que los motores de búsqueda recomienden su sitio. Los sitios web estáticos son considerados inactivos o menos fiables por los motores de búsqueda. Disponer de un calendario para planificar las actualizaciones periódicas de su sitio web o de los blogs relacionados debería ayudar.

161 Para más información, consulte

<https://blog.tangiblewords.com/search-engine-optimization-the-best-way-to-market-your-membership-association-website>

¿Pueden las redes sociales sustituir a un sitio web?

No, si buscar ser atractivo y no solo visible.

Para garantizar la mejor experiencia a los miembros, las OE deben invertir en un sitio web de calidad, profesional, moderno y de carga rápida como portal central de todas las demás presencias y herramientas en línea, incluidas las redes sociales.¹⁶²

Las razones para ello son:¹⁶³

- Los sitios web pueden ser fácilmente personalizados para apoyar los objetivos de la OE.
- El alojamiento de contenidos atractivos en su sitio web promocionará su organización directamente y aumentará la probabilidad de que la gente lo comparta en sus redes sociales.
- Gracias a la optimización de los motores de búsqueda (SEO), su sitio web ofrece resultados de búsqueda que dirigen el tráfico a las páginas en las que desea que lleguen los visitantes.
- Las mejores estadísticas se generan a partir de las herramientas del sitio web.
- Los miembros se afilian y renuevan mediante un formulario de afiliación impreso y en su página web, no a través de Facebook o Twitter.

Sin embargo, hoy en día, las redes sociales se están convirtiendo rápidamente en el medio número uno a través del cual sus miembros (y miembros potenciales) llegan al sitio web de su organización. Esto significa que debe tener una estrategia de compromiso con las redes sociales en su OE.

162 Para más información, consulte el Capítulo V sobre Captación y www.dnlomnimedia.com/blog/nonprofit-digital-strategy-steps

163 Para más información, consulte <https://alexwhite.org/2011/12/five-reasons-your-union-should-fix-its-website-before-getting-onto-social-media/>

Consejos para el compromiso en redes sociales:¹⁶⁴

MOMENTO

En primer lugar, averigüe qué canales de redes sociales utilizan más sus miembros, qué tipo de contenido buscan y a qué horas del día es probable que entren en las redes sociales.

HISTORIAS

En segundo lugar, comparta historias e imágenes inspiradoras que cuenten más sobre el trabajo que realiza: la misión de su organización, los entresijos y los anticipos secretos que solo podrán ver las personas que le siguen. Incluir contenido que sea diferente en todos sus canales de redes sociales da una razón para que la gente le siga y participe con usted en todos ellos.

CONTENIDO INTERACTIVO

En tercer lugar, cree contenidos interactivos. Tácticas como la realización de encuestas en Facebook, la mención de sus principales seguidores en sus historias de Instagram y la formulación de preguntas en Twitter son formas de compartir más información sobre las actividades de su organización sin dejar de dar a los miembros la oportunidad de sentirse parte de la conversación.

APORTES DE CONTENIDO

En cuarto lugar, pida contenido a sus miembros. A la gente le encanta tener la oportunidad de compartir sus historias. Las publicaciones en redes sociales son una gran manera de hacerlo sin dedicar demasiado tiempo a su creación. Por ejemplo, puede pedir a los miembros que envíen una foto de ellos mismos realizando una actividad relacionada con su organización, o presentar algo que uno de sus miembros esté haciendo y que a otros miembros les gustaría conocer.

Por último, recuerde que a los motores de búsqueda les encantan las redes sociales, por lo que cuanto más activas sean sus cuentas en las redes sociales, más visible será para los miembros y posibles miembros en las búsquedas web.

¿Toda su comunicación debe ser accesible para todo el mundo?

Como hemos dicho antes, no si quiere ser atractivo y no solo visible.

Las comunidades en línea son cada vez más importantes para las organizaciones de miembros: son una forma de conectar a los miembros entre sí, no solo con la organización. Son el punto de convergencia de varios factores que influyen en el compromiso de los miembros, tal y como se describe en esta sección: comunicación digital, interacción personal, conexiones entre colegas, gestión de contenidos, etc. Tanto si

164 Adaptado de

<https://www.wildapricot.com/blog/member-engagement#how-the-alliance-for-women-in-media-awm-engages-members-through-social-media>

la comunidad en línea se aloja en un portal de miembros como en una página de grupo de Facebook, lo importante es que los miembros se introduzcan en la comunidad desde el primer día y puedan encontrar fácilmente la forma de interactuar tanto y tan frecuentemente como deseen.

Consejos para crear una comunidad en línea¹⁶⁵

Las comunidades en línea ayudan a las organizaciones a aumentar el compromiso de los miembros si ofrecen las siguientes ventajas:

- Un lugar para compartir consejos y recursos.
- Una red segura para hacer preguntas.
- Acceso exclusivo para miembros a compañeros y expertos.
- Acceso exclusivo para miembros a contenidos generados por ellos sobre temas relevantes.
- Acceso a todo lo anterior en cualquier momento, en cualquier lugar y con cualquier dispositivo.

La participación de los miembros a través de las comunidades en línea puede realizarse mediante foros, blog (permitiendo a los miembros comentar las publicaciones del blog), encuestas (periódicas, para obtener la opinión de los miembros o mini encuestas o preguntas para iniciar las conversaciones), redes sociales (haciendo preguntas y escuchando los comentarios de los miembros, publicando mini encuestas y votaciones, etc.) o contactando directamente con los miembros (una rápida llamada telefónica o un mensaje personal pueden llegar muy lejos con algunos miembros). Por último, pero igualmente importante, la creación de un directorio de miembros puede hacer que los miembros se pongan en contacto entre sí, se reúnan y compartan recursos e información directamente con otros miembros.

8 consejos prácticos

para un compromiso trascendente vía una comunicación creativa

Tom Hadley ha trabajado como Director de Campañas y Políticas de la Confederación de Contratación y Empleo del Reino Unido y como consultor externo de la OIT y del CIFOIT. Tomando por base ideas y ejemplos de buenas prácticas recopilados por las OE de todo el mundo, ofrecemos aquí algunos consejos prácticos sobre cómo los nuevos enfoques de comunicación pueden impulsar el compromiso de los miembros:

1. *Menos es más*

Los líderes empresariales tienen información que les llega desde todos los ángulos. La tendencia es que las comunicaciones sean breves y contundentes; esto incluye dividir la investigación y los informes en «trozos» del tamaño de un bocado, aprovechar al máximo la infografía y el vídeo, y ser explícito en las respuestas requeridas. Los mecanismos de opciones «optativas» están permitiendo a los miembros seleccionar las áreas más relevantes para su negocio.

2. (Re)establezca el tono

Las OE no solo están revisando el contenido y los canales, sino que están cambiando el tono de sus comunicaciones. El objetivo es sonar menos «corporativo», más accesible, más dinámico. Recurrir a expertos externos en comunicación para que ayuden a reajustar el «tono de voz» es un punto de partida, respaldado por procedimientos internos de aprobación y «guías de estilo» para integrar el cambio y la coherencia.

3. Cambie de canal

Las OE están adoptando un enfoque multicanal. El uso del vídeo es una tendencia y es una forma rentable de transmitir los mensajes principales y las «llamadas a la acción». El uso acelerado de las plataformas digitales, los podcasts y los seminarios web continuará después de la pandemia. Estas plataformas mejoran los ganchos de compromiso populares para los miembros, como los intercambios entre pares y el acceso a las personas influyentes.

4. Refuerzo digital

La inversión en un sistema de CRM, sitios web y servicios digitales seguirá siendo un elemento fundamental. Las OE deben facilitar al máximo el compromiso. Comprender el ciclo de los miembros probando regularmente el acceso a los servicios y la navegación por el sitio web es un paso importante. Los servicios digitales facilitan la segmentación y la automatización, como los chat-bots para responder a consultas básicas.

5. Usar o perder

¿Cómo pueden las OE proporcionar a sus miembros información que puedan utilizar, no solo leer? Los ejemplos incluyen la filtración de la información de los informes de investigación o de las orientaciones del Gobierno en vídeos cortos y diapositivas que pueden incluirse en presentaciones internas o externas. Cuantos más miembros hagan uso de los servicios y de la información, menos posibilidades habrá de que las OE los pierdan.

6. Expanda la red

Ampliar y profundizar las relaciones dentro de las empresas miembros mejora el compromiso. Significa no depender únicamente de un contacto principal para transmitir la información y garantizar que la información sobre los servicios y las campañas llegue a los expertos funcionales. También es una buena forma de mitigar el riesgo en caso de que el contacto principal abandone la empresa.

7. Reformular y energizar

Las OE de éxito son expertas en reformular, explicar y responder a la pregunta «¿por qué?» cuando se trata de que las empresas participen activamente en campañas de incidencia y compren servicios. Una buena comunicación requiere crear una energía colectiva positiva dentro de la propia OE y entre los miembros.

8. Suba el listón

Los índices de retención y la aceptación de servicios adicionales son los marcadores definitivos del éxito. Para controlar el progreso diario, se utilizan medidas como el número de clics, las descargas y las interacciones de los miembros. Otros pasos prácticos incluyen la clasificación de los miembros según los niveles de compromiso (por ejemplo: caliente, templado, frío) y ser proactivo para hacer que los fríos pasen a ser templados y los templados a ser calientes. Elevar el listón implica una gestión eficaz de las cuentas y las relaciones.

Emocíonese (en mensajes, canales y acciones)

En los últimos años, la experiencia de cliente se ha vuelto aún más importante para las marcas de todos los sectores y regiones del mundo. Más allá del servicio o producto adquirido, lo que valoran los clientes es el estilo de vida, la cultura o la comunidad que rodea a una marca. Esto es a todas luces cierto para las generaciones nativas de internet, pero también, cada vez más, para aquellas de más edad. Hoy en día, las empresas se centran en crear experiencias superiores para los clientes a través de la conexión emocional con sus consumidores, con el fin de fidelizarlos en un contexto de competencia feroz. Las marcas quieren la fidelidad de los consumidores y estos, a su vez, actúan como embajadores de la marca.

Las OE necesitan aumentar el valor percibido de la afiliación a través de una mayor conexión emocional. La afiliación a una OE equivale a formar parte de un club. Este sentimiento de pertenencia a un «club» que ofrece la OE es un diferenciador único con respecto a otros proveedores de servicios en los que una vez que se da la información/asesoramiento o se presta el servicio y se paga la factura, no existe una relación continua. Es propio de la naturaleza humana que, una vez tomada la decisión de hacerse miembro de cualquier tipo de club, exista una cierta fidelidad hacia él y, por extensión, hacia los demás miembros de dicho club. Por lo tanto, este sentimiento de «club» debe ser alimentado y reforzado por las OE. Los miembros necesitan que se les diga constantemente que sus opiniones importan, que la comunidad no puede funcionar eficazmente sin sus aportaciones y su compromiso, que en ciertas cuestiones, como una propuesta del Gobierno para aumentar el tipo impositivo de las empresas, por ejemplo, es esencial que los miembros actúen como un grupo unificado y comprometido, dirigido por la OE. La propuesta de valor de la OE tiene que dar más reconocimiento al factor «club» y hablar a los miembros de una manera más personalizada, centrada en el ser humano y hecha a medida.

Hay diferentes maneras de «emocionarse» y aumentar el toque humano de las OE por ejemplo:

- Convierta a ciertos miembros embajadores en líderes de opinión y de voz para humanizar su marca y comprometer a su público.
- Integre canales de comunicación más directos, como las redes sociales, en la planificación de todas sus actividades principales (incluidas las relacionadas con la gobernanza), no solo en los grandes eventos o en las actividades de prensa.
- Integre los buenos consejos aprendidos de la comunicación en línea en sus principales canales de comunicación. Ser visual, utilizar historias reales, testimonios y referencias de compañeros, demostrar atención y valores, o personalizar su experiencia son las cosas que hacen que los mensajes se vuelvan virales en internet. Las OE necesitan tirar de hilos similares en los contactos cara a cara con los miembros y en todas las demás formas de comunicación, incluidos los correos electrónicos, que son, con mucho, los medios que más utilizan las OE para interactuar con los miembros.
- Organice eventos sociales en los que participen los miembros y sus familias o contactos sociales más amplios.¹⁶⁶
- Dirija eventos y proyectos con una fuerte causa social a la que los miembros y sus comunidades locales puedan afiliarse.

Por ejemplo, la Federación de Empleadores de Uganda (FUE) organiza el apoyo del sector privado a las campañas de pruebas sobre el VIH-SIDA; la Federación de Empleadores de Kenia (FKE) organiza un proyecto de larga duración para «adoptar una escuela» y promover la educación básica.

166 Por ejemplo, Business Botsuana organiza regularmente jornadas de golf; más información en <https://www.bb.org/bw/>

Conviértase en organizador de contenidos

Las OE quieren que sus miembros empresariales prosperen. Quieren aportar soluciones a sus retos y ser su comunidad de referencia cuando necesiten asesoramiento. ¿Por qué? Porque ganarse la confianza de sus miembros aumenta enormemente el valor percibido de la afiliación. Sin embargo, las OE se enfrentan a dos obstáculos:

- Muchas organizaciones o individuos ofrecen contenidos y asesoramiento a las empresas - el internet ha reducido sustancialmente las barreras de publicación y distribución de contenidos - por lo que no es necesariamente fácil encontrar el nicho adecuado.
- Tienen una capacidad limitada para llevar a cabo su propia investigación.

La gestión de contenidos¹⁶⁷ consiste en identificar contenidos relevantes para los miembros, organizarlos y compartirlos. Es una estrategia de marketing eficaz y reconocida para atraer y retener a los clientes. La idea central es que al compartir contenido valioso y añadir su propio comentario y análisis, usted se convierte en el lugar de referencia para encontrar el mejor contenido. En este escenario, el papel de la OE se acerca más al de un analista de tendencias que al de un instituto de investigación.

¿Por qué la gestión de contenidos es excelente para el compromiso de los miembros? La gestión de contenidos es una oportunidad para aprovechar la fuerza de su OE: su afiliación. El conocimiento de las tendencias empresariales, la opinión de los líderes empresariales o las historias de éxito de los emprendedores son excelentes fuentes para contrastar los informes de evaluación comparativa internacionales, los informes estadísticos, los artículos de política de las autoridades públicas y otros materiales que usted identifica como de interés potencial para sus miembros. Las OE están bien situadas para:

Ofrecer un lugar de fácil acceso para encontrar información;

- Establecer contactos con los organismos nacionales e internacionales y utilizar su posición en los órganos políticos y consejos de administración para tener un conocimiento anticipado de las publicaciones importantes;
- Recuperar de la comunidad de miembros los consejos que los compañeros buscan para añadir/contrastar/digerir otros tipos de información.

La gestión de contenidos permite a una OE ofrecer valor a sus miembros, al tiempo que construye su marca y aumenta su esfera de influencia. Por último, pero igualmente importante, la gestión de contenidos permite a una OE producir contenidos valiosos y entablar debates con sus miembros sobre temas de impacto con más frecuencia que si tuviera que esperar a la publicación de sus propios trabajos de investigación.¹⁶⁸

167 Para más información, consulte <https://contentmarketinginstitute.com/2016/04/content-curation-strategies/>

168 Como ejemplo, la Federación de Empleadores Belgas publica un boletín semanal que resume la información «necesaria» para los empleadores en Bélgica y que es utilizado como primer recurso por los miembros, véase <https://www.feb.be/>

Haga que los beneficios de los miembros sean tangibles y gratificantes

Ya hemos visto que el compromiso se nutre tanto de las emociones como de las transacciones. Algunos miembros pueden priorizar la causa y el sentido de pertenencia a la OE, mientras que otros necesitan una razón más tangible para comprometerse regularmente. Aquí es donde los beneficios para los miembros pueden marcar la diferencia: productos y servicios que se ofrecen, así como planes de descuento y otros incentivos.

A la mayoría le gusta participar en varios programas de fidelización, ya sea de una compañía aérea, de una cadena de supermercados o de un gimnasio. Los programas de fidelización son una fórmula clásica de adquisición y retención de clientes. En su estudio «La fidelidad descifrada», Cap Gemini¹⁶⁹ explica que las organizaciones líderes han establecido fuertes conexiones emocionales con el consumidor centrándose, entre otras cosas, en las recompensas para promover las relaciones a largo plazo. Las recompensas pueden tener un valor monetario (precios competitivos, ventas especiales), hacer que la gente se sienta especial (productos de calidad, acceso exclusivo), facilitarles la vida (colas más cortas, opciones de autoservicio) o brindarles la oportunidad de «retribuir a la sociedad» (promoción social).

Aunque los miembros aprecian cosas diferentes en contextos distintos, podemos identificar elementos que pueden ser utilizados como incentivos por las OE para premiar la fidelidad.

- Mensajes personalizados para agradecer al miembro su fidelidad;
- Acceso temprano o exclusivo a publicaciones, eventos, etc.;
- Descuentos en determinados productos, servicios o incluso cuotas;
- Asociaciones con instituciones o empresas relevantes;
- Programas de recomendación en los que los miembros fieles también pueden encontrar una oportunidad de negocio;
- Concursos y premios para promover la excelencia y una mayor conexión en la comunidad de miembros;
- Recompensas sociales a través de una mayor visibilidad en las publicaciones de la OE, o un estatus especial mencionado en la tarjeta de miembro, etc.

169 Informe del Instituto de Transformación Digital de Capgemini, «Loyalty Deciphered-How Emotions Drive Genuine Engagement», 2017

Recompensar la fidelidad también es un buen negocio para las OE.

- Los miembros fieles pueden querer más de lo que la OE ofrece a los miembros en general en términos de acceso, apoyo o facilitación. Así, será posible venderles algunos productos más específicamente a ellos. De esta manera, la OE aumentará su cuota de cartera.
- Los miembros más fieles pueden estar en una buena posición para identificar a qué otros deberían afiliarse. El boca a boca se sigue citando como la forma más eficaz de aumentar la afiliación. Puede añadir incentivos a estos referimientos, como un descuento o un pequeño concurso.
- También puede pedir testimonios a los miembros más fieles. Los testimonios no solo son estupendos para el marketing, sino que pedirlos anima a la gente a reflexionar sobre los aspectos positivos de la afiliación a la OE, y otros que vean esos testimonios se sentirán animados por la perspectiva de obtener resultados similares para ellos mismos.
- ¿Ha pensado en pedir a los miembros más fieles que se ofrezcan como voluntarios? Como miembros VIP podrían tener un papel especial en la acogida de nuevos miembros, en la formación de su personal, en la asunción del papel de embajador de la OE en determinadas ocasiones.

Puede que, para algunas OE, ofrecer planes de descuento no sea financieramente factible, o culturalmente común. Sin embargo, hay otras formas de hacer tangibles los beneficios para los miembros y mejorar su compromiso. Por ejemplo, cada vez es más común utilizar los contenidos para educar a los clientes como estrategia de marketing para mejorar la experiencia de cliente y aumentar su satisfacción. Las empresas comerciales regularmente recomiendan, tutoriales o blogs en sus sitios web junto a la posibilidad de comprar sus productos.

En el contexto de las OE, todavía queda espacio para mejorar el uso de las conferencias y reuniones como oportunidades de aprendizaje profesional.¹⁷⁰ Esto puede hacerse sustituyendo el formato clásico de largas presentaciones seguidas de sesiones de preguntas y respuestas por sesiones interactivas en las que los expertos responden a los retos que surgen de la sala, seguidas de un tiempo reservado para pensar en cómo aplicar las nuevas ideas y competencias. Hacerlo puede reforzar las competencias de los representantes de los miembros, y ayudarles a cultivar nuevas redes y a crear un vínculo más fuerte con la OE. Esto es aún más importante hoy en día con los representantes de las empresas de la nueva generación, para los que las oportunidades de desarrollo profesional son la principal razón para afiliarse a una organización de miembros.

170 Para más información, consulte

https://www.asaecenter.org/resources/articles/an_plus/2018/june/encouraging-member-engagement-through-education

El valor percibido de la afiliación depende de varios factores, entre los que se encuentra el nivel de compromiso actual con la organización. Por ejemplo, si la estrategia consiste en aumentar el número de sus miembros defensores y embajadores (es decir, miembros ya bien versados e implicados en el trabajo de los comités o de las instituciones de gobernanza), tendrá que entender qué beneficios encontrarían atractivos dichos miembros como compensación de un papel más prominente/visible, un mayor tiempo de voluntariado y conexiones, etc. Por ejemplo, es probable que los miembros del Consejo valoren más la posibilidad de reunirse con personalidades, de influir en la toma de decisiones o de desarrollar una red internacional. La perspectiva de todos los «tipos» de miembros debe incluirse en las estrategias de beneficios para los miembros.

Personalice y adapte

Las tecnologías de la información y el uso de un CRM facilitan a las OE la adaptación y personalización de la comunicación, así como la prestación de servicios.¹⁷¹ Se espera que las OE utilicen cada vez más los datos de los miembros para involucrarlos e interactuar con ellos más a menudo y de forma significativa. Esto le permitirá mejorar la calidad y la satisfacción de cada interacción y maximizar la rentabilidad de sus relaciones con los miembros.

Los datos pueden proceder de diversas fuentes (también no digitales), pero deben registrarse de forma centralizada para que sean aprovechables, como se muestra en el gráfico siguiente:¹⁷²

Vehículo e instrumentos utilizados para determinar las necesidades de los miembros



171 Para más información, consulte Smart Impact, Libro Blanco - Personalizar las comunicaciones de los miembros para mejorar la retención www.smartimpact.co.uk

172 Para más información, consulte <http://resource.associationadviser.com/2020-BenchmarkingReport-Download>

La personalización puede adoptar muchas formas, desde el correo electrónico de feliz cumpleaños generado automáticamente hasta un sofisticado algoritmo que recomiende productos basándose en el historial de navegación. Las OE pueden conseguir buenos resultados con soluciones sencillas, como el uso de un cuestionario para personalizar las recomendaciones de productos y servicios a los miembros. En cualquier caso, las OE deberían estar en condiciones de ir más allá de la comunicación personalizada con el nombre de pila o el nombre de la empresa. Cuanto más personalizadas y adaptadas sean la comunicación y la prestación de servicios, más sentirán los miembros que los productos y los materiales de contenido han sido hechos a su medida, con lo que reforzarán su compromiso. La segmentación de los miembros en función de sus necesidades e intereses es un paso importante para mejorar la experiencia de estos.

Existen diversos grados de personalización:¹⁷³

- **Básica:** Personalizar la comunicación/documentación electrónica e impresa con contenido básico, como el nombre del miembro.
- **Intermedia:** Redactar e indicar contenidos vinculados al conocimiento del miembro, por ejemplo, la información del registro del miembro: ubicación, nivel de afiliación, interés especial, compras anteriores, etc.
- **Avanzada:** Redactar e indicar regularmente contenidos en línea vinculados al conocimiento y al comportamiento del miembro en múltiples plataformas, en línea y fuera de línea (incorporando el contexto), por ejemplo, el comportamiento en línea, los criterios de búsqueda y las ofertas personalizadas, etc.

Algunas técnicas, cada vez más utilizadas en páginas web y redes sociales, pueden ayudar a personalizar la experiencia de los miembros y a crear programas de fidelización al mismo tiempo. La gamificación es una de esas técnicas por las que un cliente gana puntos por cada compra, gana insignias por cada curso de aprendizaje completado u obtiene una recompensa por realizar una publicación sobre su experiencia como cliente en las redes sociales. Estos programas tienen la ventaja de suscitar una reacción inmediata de los usuarios y, por tanto, de ayudar a las empresas a mejorar su rendimiento. En las OE, la gamificación puede organizarse a través del perfil de usuario de los miembros en el portal de la comunidad y convertirse en una extensión natural de las tarjetas de afiliación ampliamente utilizadas en muchas organizaciones.

A través de cuestionarios, programas de fidelización y, de forma más general, preferencias de comunicación o campos de interés, las OE pueden extraer datos para ayudar a segmentar, personalizar y adaptar la comunicación y la prestación de servicios con el fin de garantizar que la «experiencia de los miembros»

173 Para más información, consulte

<https://www.researchbydesign.co.uk/assets/Member-Engagement-Toolkit/Member-Engagement-Toolkit-2017-Version-1.pdf>

dentro de su OE esté a la altura de la «experiencia de los clientes» que los miembros conocen de las marcas comerciales.

La recopilación y el análisis de datos son fundamentales para hacer posible la personalización y la adaptación, y, en general, una mejor experiencia para los miembros. Sin embargo, se trata de campos en los que las organizaciones miembro siguen estando generalmente retrasadas en comparación con las empresas, si bien ha habido algún progreso. Según el informe de evaluación comparativa sobre Comunicación 2020 de Association Advisers, las organizaciones de miembros están mejorando constantemente su capacidad para «recopilar y utilizar los datos de forma eficaz». Dado que las tecnologías digitales facilitan la recogida de datos, el reto se centra ahora, sobre todo, en la utilización de los datos para mejorar el compromiso de los miembros. En materia de comunicación, significa, por ejemplo, que las OE eviten recurrir al envío masivo de correos electrónicos y otro tipo de comunicaciones intensivas con un planteamiento único, sin personalizar, que cada vez son más ignorados por la gran mayoría de los miembros, y se centren en una comunicación bidireccional adaptada que responda a las necesidades y consultas directas de los miembros.

Innovar y sobresalir en la prestación de servicios

Uno de los mejores motores del compromiso de los miembros es el cambio y la innovación. No solo en la innovación de productos y ventajas, sino también en la innovación de servicios y atención al cliente. Al igual que las empresas del sector privado, la innovación de las OE proviene de la percepción de sus miembros. A su vez, puede apoyarse en la tecnología (y no al revés). Las OE deben asegurarse de que cuentan con procesos de prestación de servicios que garanticen o impulsen la excelencia en la prestación de los mismos. La automatización de los procesos internos y externos, posible con herramientas como el CRM, es la condición número uno para seguir avanzando hacia la innovación en los servicios de las OE hoy en día.

Esto es aún más importante en el caso de las OE, que suelen ser organizaciones establecidas desde hace mucho tiempo y las investigaciones demuestran que las organizaciones maduras (establecidas desde hace al menos 10 años) tienen más dificultades para aumentar su número de miembros. Las organizaciones más antiguas tienen que esforzarse aún más para conectar su misión con los miembros más jóvenes y diversificar las tácticas que utilizan para conectar con más miembros (potenciales).¹⁷⁴

Ya hemos visto que el compromiso de los miembros es multifuncional: depende del valor percibido de la afiliación para cada miembro, así como de su satisfacción con la oferta y los servicios que presta la OE. Se desencadena mediante la fidelidad de los miembros. En cuanto a la prestación de servicios, tanto la calidad de los procesos como la de los resultados son factores importantes a tener en cuenta, ya que repercuten en el valor y la satisfacción percibidos y, en última instancia, fomentan la fidelidad y el compromiso.

174 Para más información, consulte Wild Apricot, The Membership Growth Report 2020 <https://www.wildapricot.com/>

En general, la medición de la calidad del servicio puede llevarse a cabo mediante tres estrategias diferentes:

- Se pueden utilizar encuestas y cuestionarios para explorar la calidad del servicio. Los cuestionarios, especialmente aquellos realizados en internet, son bastante económicos, pueden abarcar muchos aspectos de un tema y ofrecen información procesable.
- Pueden llevarse a cabo investigaciones con posterioridad a la realización del servicio: se trata de la práctica de pedir a los clientes que califiquen el servicio justo después de haberlo prestado, justo después de un curso de formación, por ejemplo.
- Para ello, se pueden utilizar diferentes escalas, normalmente escalas Likert de 5 o 7 puntos.
- También se pueden utilizar métricas de servicio objetivas. Por ejemplo, cuando se mide el tiempo real de respuesta a las preguntas formuladas por los clientes. Aunque el tiempo de análisis no es suficiente para juzgar la calidad de la prestación de servicios, puede ser útil para mostrar qué área debería mejorarse.

Sea cual sea el método, es importante señalar que solo el cliente o el miembro puede determinar y evaluar la calidad del servicio.

Midiendo la calidad de la prestación de servicios: el modelo SERVQUAL

SERVQUAL es un instrumento de investigación multidimensional, diseñado para captar las expectativas y percepciones de los consumidores sobre un servicio a lo largo de cinco dimensiones de calidad del servicio. Desarrollado en los años 80, se ha convertido en la escala de medición dominante de la calidad del servicio.¹⁷⁵

Las cinco dimensiones de la calidad son:

- **Fiabilidad**, o la capacidad de realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa.
- **Seguridad**, o el conocimiento y la amabilidad de los empleados y su capacidad para transmitir confianza y seguridad.
- **Tangibilidad**, o el aspecto de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.
- **Empatía**, o la prestación de una atención cuidadosa e individualizada al cliente.
- **Receptividad**, o la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio rápido.

Las empresas utilizan el cuestionario SERVQUAL para medir los posibles problemas de calidad del servicio y el modelo de calidad del servicio para ayudar a diagnosticar las posibles causas del problema. Cuando las expectativas del cliente son mayores que su percepción de los servicios recibidos, la calidad del servicio se considera baja. Cuando las percepciones superan las expectativas, la calidad del servicio es alta.

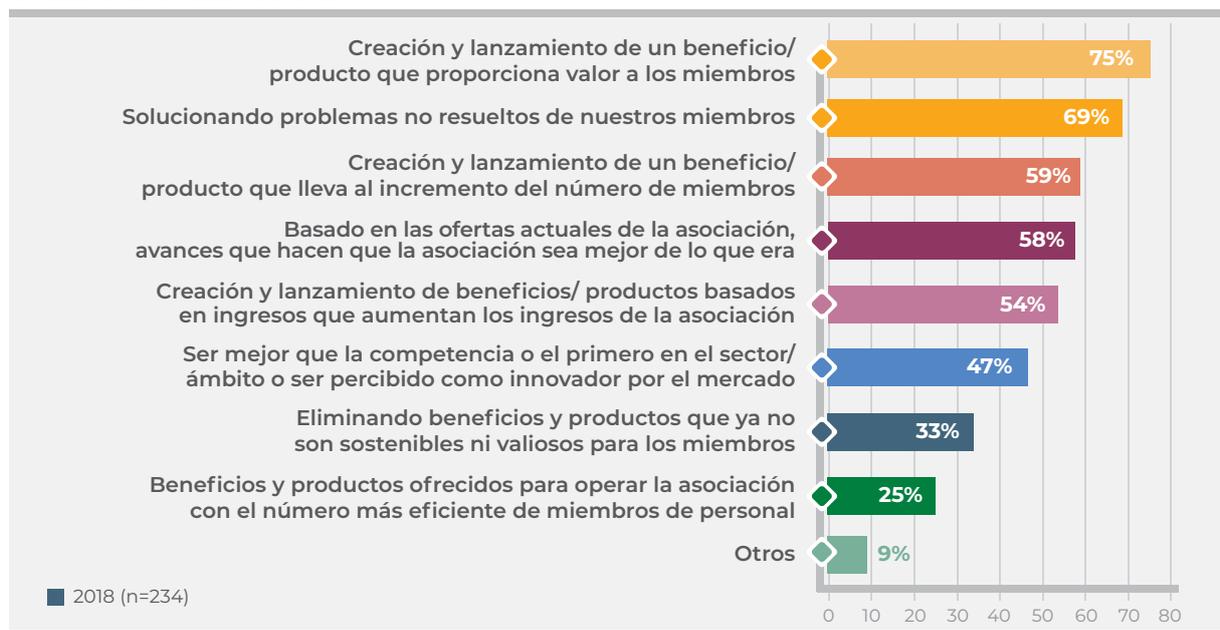
El modelo de calidad del servicio identifica cinco brechas que pueden hacer que los clientes experimenten una mala calidad de servicio. Estas son:

- La brecha del conocimiento, es decir, existe una diferencia entre el servicio esperado por el mercado objetivo y las percepciones de la dirección sobre el servicio esperado por este mercado. Las causas probables son la investigación insuficiente de marketing, una comunicación ascendente inadecuada o demasiados niveles de gestión.
- La brecha de la normativa, refiere a la diferencia entre las percepciones de la dirección sobre las expectativas de los clientes y la traducción a procedimientos y especificaciones de servicio. Las causas probables son la falta de compromiso de la dirección con la calidad del servicio, la percepción de inviabilidad por parte de los empleados, el establecimiento inadecuado de objetivos o la estandarización inadecuada de las tareas.
- La brecha de la prestación del servicio, es decir, la diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio realmente prestado. Las causas probables son las averías o los fallos técnicos, el conflicto/la ambigüedad de funciones, la falta de control sobre lo percibido, una mala adaptación del empleado al puesto de trabajo, una mala adaptación de la tecnología o una mala supervisión o formación.
- La brecha de la comunicación, existe en una diferencia entre las intenciones de prestación de servicios y lo que se comunica al cliente. Las causas probables son la falta de comunicaciones horizontales, la falta de adecuación a la estrategia de comunicación, las comunicaciones inadecuadas entre los departamentos de ventas y operaciones, las diferencias en las políticas y procedimientos entre las sucursales o las divisiones de una entidad, o la propensión a realizar promesas excesivas.

La innovación es una forma de garantizar la calidad en el proceso de prestación de servicios y en su resultado.

La encuesta de la NBAA de 2018¹⁷⁶ sugiere que las dos interpretaciones más comunes de la innovación implican la creación de un producto o beneficio que proporcione valor a los miembros y la resolución de un problema de un miembro actualmente no resuelto.

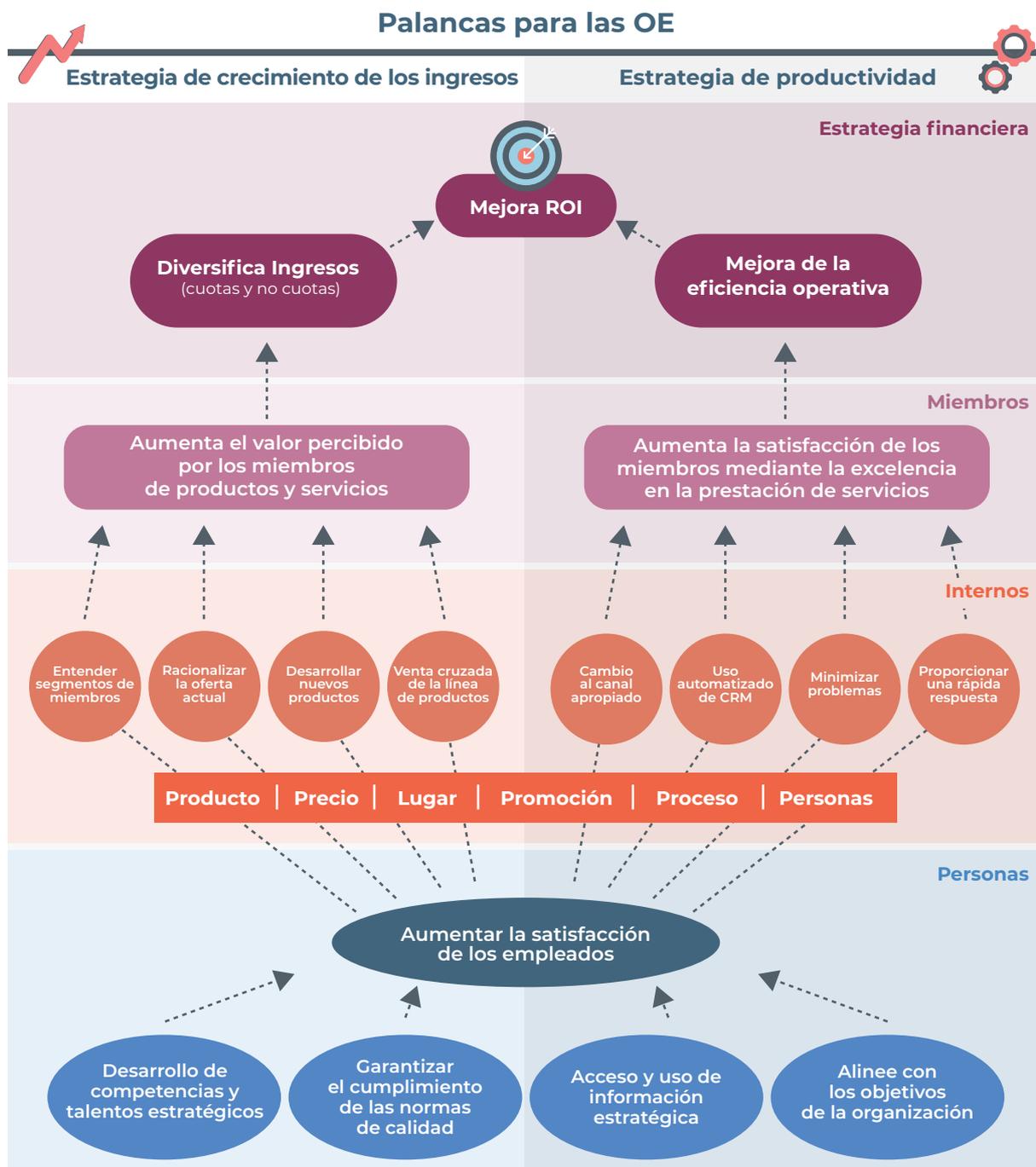
Definición de innovación



Uno de los retos que a menudo sienten las OE es la falta de un plan sobre cómo innovar en términos de prestación de servicios, no solo cuando se trata de la innovación en productos o beneficios, sino también de la innovación del servicio a los miembros.

176 El informe de investigación sobre la innovación (2018) de la Asociación Nacional de Aviación Comercial (NBAA) puede consultarse aquí: <https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/reports/>

El CIFOIT ha elaborado un plan base que ilustra las palancas de las que disponen las OE, como proveedores de servicios, para aumentar el valor percibido y la satisfacción con sus servicios. Estos son:



El plan base tiene cuatro dimensiones para tener en cuenta los requisitos financieros, el enfoque de los miembros, los procesos internos y las dimensiones de personal de una OE. Distingue entre dos grandes estrategias complementarias:

- Aumentar el valor percibido por los miembros de los productos y servicios.
- Aumentar la satisfacción de los miembros mediante la excelencia en la prestación del servicio.

Se destacan las posibles acciones y las relaciones entre ellas.

El CIFOIT ha utilizado el plan base para el debate sobre las posibles estrategias de innovación en los servicios con los directores ejecutivos y los gerentes de la OE durante los dos últimos años. El resultado de estas discusiones fue la identificación de los posibles puntos de contacto de la innovación.

A continuación se reproducen los principales puntos de contacto, es decir, las áreas en las que las OE consideran que urge innovar:

Dimensión	Puntos de contacto de la innovación
Estrategia Financiera	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) Utilice los KPI institucionales, de equipo e individuales. Establezca los KPI financieros relevantes (beneficio neto, NO ingresos brutos). Establezca y supervise los KPI de la afiliación (captación, retención, satisfacción, etc.)..

Dimensión	Puntos de contacto de la innovación
Miembro	<p>SEGMENTACIÓN</p> <p>Distinga las categorías de miembros según sus necesidades de servicios.</p> <p>Segmentación adicional mediante encuestas periódicas y procesos cotidianos (debates, participación en eventos, consultas de seguimiento, etc.), así como entrevistas con los interesados.</p> <p>Introduzca los datos en el CRM y utilícelos (por ejemplo, informes del departamento).</p> <p>PRODUCTO - VENTA ADICIONAL</p> <p>«Vaya más allá»: ofrezca servicios en otros ámbitos (por ejemplo, fiscalidad, inversión, educación financiera, vínculos empresariales, etc.) que a menudo implican asociaciones (facilitación, remisión).</p> <p>«Profundice»: Ofrezca servicios en el mismo campo pero con diferente valor añadido; por ejemplo, desde la formación hasta las auditorías (de cumplimiento o vinculadas a los ODS) o la redacción de políticas internas.</p> <p>«Sea social»: Ofrezca servicios que atiendan a los miembros en lo social y en la creación de redes (por ejemplo, organización de eventos sociales).</p> <p>Lo mismo ocurre con los grupos de cabildeo e incidencia.</p> <p>Desarrolle y profundice o reflexione sobre el desarrollo de estrategias de diálogo social</p>

Dimensión	Puntos de contacto de la innovación
Miembro	<p>PRECIO</p> <p>Facilite el pago por adelantado (por ejemplo, en los servicios en línea); Acepte pagos móviles;</p> <p>Introduzca descuentos «anticipados» para las cuotas de afiliación y los servicios;</p> <p>Aumente los precios si es posible para crear efecto de exclusividad;</p> <p>Rebaje los precios a los servicios digitales de consumo masivo.</p> <p>PROCESO</p> <p>Introduzca/generalice el registro en línea (servicios) y los pagos;</p> <p>Introduzca/generalice el registro en línea (afiliación), la retroalimentación y los pagos.</p> <p>POSICIONAMIENTO</p> <p>Ofrezca propuestas de valor más claras para cada segmento;</p> <p>Desarrolle colaboraciones con otras asociaciones y otros organismos.</p> <p>Recuerde que las OE «venden» contenidos pero también su capacidad de convocatoria (por ejemplo, la lista de miembros).</p> <p>Desarrolle/organice contenidos atractivos (por ejemplo, artículos de opinión/ blogs).</p> <p>PAQUETES</p> <p>Servicios separados en diferentes paquetes temáticos para fomentar las compras múltiples.</p> <p>Soluciones móviles para los servicios existentes (por ejemplo, una aplicación para las preguntas frecuentes).</p> <p>LUGAR</p> <p>En línea (por ejemplo, eLearning).</p> <p>Portal de miembros (con contraseñas automatizadas).</p>

Dimensión	Puntos de contacto de la innovación
<p>Interno</p>	<p>CRM</p> <p>Adaptaciones/personalización del software;</p> <p>¿Cómo garantizar su plena utilización?</p> <p>Promueva una política interna de uso.</p> <p>Intégrelo en la gestión del desempeño (KPI % de trabajo visible en el CRM, Logro de objetivos evaluados utilizando solo datos del CRM).</p> <p>Alabe a los «campeones» internos de CRM.</p> <p>Asegúrese de que el director ejecutivo se compromete y se pone al frente de forma sólida y visible.</p> <p>CANALES Y TECNOLOGÍA</p> <p>Utilización del CRM (fijación de objetivos).</p> <p>Revisión y actualización del sitio web.</p> <p>Portal de miembros activo y en funcionamiento.</p> <p>Automatización en las modalidades de registro y pago.</p> <p>CULTURA INSTITUCIONAL</p> <p>Introduzca una responsabilidad personal.</p> <p>Vincule los KPI (KPI) y los objetivos institucionales, del equipo e individuales.</p> <p>Establezca normas de calidad.</p> <p>Capacite a los miembros de la OE para que representen a toda la organización.</p> <p>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PUNTUALIDAD</p> <p>Aclare quién es el responsable de responder y a qué consulta y vincúlelo a la gestión del desempeño.</p> <p>Garantice el funcionamiento de la infraestructura y, en especial, de los sistemas de correo electrónico.</p> <p>Aclare el proceso y la responsabilidad en relación con la dirección de correo electrónico de la organización general.</p> <p>Introduzca en el plan estratégico los KPI de tasa y tiempo de respuesta.</p>

Dimensión	Puntos de contacto de la innovación
Personas	<p>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Introduzca la responsabilidad personal.</p> <p>Establezca normas de calidad (dominio): expectativas, objetivos, medios de verificación.</p> <p>Modifique las estructuras internas para que haya más claridad, delegación, autonomía del personal.</p> <p>Desarrolle la capacidad del personal y recompense con confianza y autonomía.</p> <p>Incentivos/recompensas financieras por el trabajo que va más allá de lo establecido o por resultados excepcionales.</p> <p>Contratación inteligente de personal (por ejemplo, concurso para estudiantes, ser innovador más allá de la recompensa salarial).</p> <p>Contratación inteligente externa (por ejemplo, TI).</p> <p>Establezca el desarrollo de los recursos humanos como la prioridad estratégica número uno (recuerde: las OE venden contenidos).</p> <p>El CRM se convierte en el único sistema central para registrar el trabajo de todo el personal.</p>

A pesar del cambio social, la recesión, los cambios económicos y la rápida evolución de la tecnología, la mayoría de las OE siguen sin planificar la innovación y tienen dificultades para incluir nuevas formas de trabajo y tecnología. La pandemia global ha sacudido el mundo y la capacidad de las OE para innovar - de una forma centrada en los miembros - es sin duda una señal de su resistencia y sostenibilidad. Las OE no solo deben tener en cuenta los cambios existentes, sino que también deben invertir para anticiparse a los cambios futuros y prever que sus organizaciones presten servicios a los miembros en contextos de rápida evolución.

En lo que respecta al compromiso de los miembros, el futuro entorno deberá tener en cuenta elementos como:

- La importancia crucial de la presencia en línea de las OE. Aquí se incluye el mantenimiento de sitios web actualizados, la creación y gestión de contenidos valiosos y la presencia en las redes sociales.
- Los miembros necesitan vínculos transaccionales y emocionales con las OE.
- Esto puede significar aventurarse en nuevas áreas o innovar para crecer. Escuchar activamente las necesidades de los miembros es crucial para detectar tendencias y adaptarse a las oportunidades.
- La necesidad de encontrar formas alternativas de generar ingresos para las organizaciones. Cuanto más afecte a los países la crisis económica debida a la pandemia, más apremiante será para las OE. Deberá buscarse la innovación en términos de procesos (por ejemplo, automatización y simplificación de los sistemas, sistemas de trabajo remoto, soluciones móviles) pero también en términos de desarrollo de productos (por ejemplo, reenvasado, venta cruzada, etc.).
- La necesidad de ofrecer excelencia en los productos digitales.¹⁷⁷ Está claro que organizar un seminario web no equivale a impartir un programa de formación y que «subir» material de formación a internet no tiene el mismo impacto que un curso en línea cuidadosamente diseñado. La curva de aprendizaje en la prestación de servicios de calidad en línea es enorme. Sin embargo, tras el primer período de «urgencia», los miembros querrán acceder a servicios de la misma calidad en línea y fuera de línea. Lo más probable es que el futuro ofrezca un modelo híbrido y con múltiples ubicaciones, combinando eventos virtuales y presenciales.

177 Para más información, consulte

<https://www.wildapricot.com/blog/2021-association-trends#7-members-and-attendees-are-going-to-expect-a-better-virtual-event-experience>

7.5 Conclusión

Para contextualizar este capítulo, recordemos el principio en el que diferenciábamos la compra de una afiliación a una OE por parte de una organización de la compra de un producto o de un servicio único. Cuando una empresa se afilia a una OE marca el inicio de una relación que la OE debe hacer todo lo posible por alimentar y conservar durante toda la vida de esa empresa. El compromiso de los miembros es la piedra angular de su participación, contribuyendo de manera práctica a su satisfacción al mostrar, en términos concretos, el valor de ser miembro.

Tras aceptar la importancia del compromiso de los miembros, este capítulo procede a esbozar las buenas prácticas de compromiso con los miembros y una guía útil de lo que se debe y no se debe hacer. Como parte de la profesionalización de la estrategia de las OE para atender las necesidades de los miembros, la importancia de la medición de las actividades e interacciones ha cobrado una importancia fundamental en los últimos años. La evolución de la tecnología permite ahora medir eficazmente la actividad de la OE mediante el uso de buenos sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y esta medición ayuda a las OE a mantener registros precisos de todas sus actividades relativas a los miembros y, de este modo, a evaluar su eficacia relativa a la hora de atender las necesidades de los miembros a lo largo del tiempo.

Para concluir este capítulo, repasamos qué pueden hacer las OE exitosas para promover el compromiso de sus miembros, sintetizando ideas internacionales sobre las mejores prácticas de marketing, comunicación y técnicas de servicio al cliente, dando a estos principios un enfoque muy específico sobre las necesidades únicas de la OE y sus miembros.

CAPÍTULO 8

Activadores clave de la afiliación



Activadores clave de la afiliación

Introducción

En este capítulo echamos un vistazo a la propia OE para evaluar los componentes básicos esenciales que ayudan y permiten que la organización desarrolle todo su potencial como exitosa organización representativa de los miembros. Empezando por el nivel más alto de la organización, analizaremos el papel del Consejo. El Consejo desempeña un papel crucial en la elaboración de las normas de gobernanza de la organización y en la aplicación de las prácticas de buena gobernanza. Es el Consejo quien, en última instancia, tiene la responsabilidad, mientras que la aplicación real de las normas es delegada en gran medida en el director ejecutivo y la Secretaría. El Consejo asume la perspectiva global, asegurándose de que la organización dispone de estrategias adecuadas, de que las políticas y acciones están bien concebidas, y de que la Secretaría cuenta con el personal adecuado, está bien gestionada y utiliza los recursos institucionales en consonancia con la visión de la misma.

La Secretaría se encarga de poner en práctica la visión del Consejo. A medida que avancemos en este capítulo, examinaremos de cerca una serie de funciones clave del personal de la organización. El director ejecutivo desempeña un papel crucial en el liderazgo de la organización, y la existencia de una clara distinción entre el papel del Consejo y el papel del director ejecutivo es una parte esencial de la buena gobernanza. Exploraremos, además, el importante papel y la influencia de un director o departamento de afiliación y examinaremos las diversas formas en que los departamentos de las OE pueden interactuar para lograr los objetivos estratégicos de la organización, especialmente en lo que se refiere a las cuestiones de afiliación.

Por último, este capítulo examinará el papel cada vez más importante de los sistemas informáticos para las OE en las estrategias de desarrollo y retención de miembros. Concluiremos este capítulo con un resumen de los últimos aprendizajes y reflexiones sobre los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM). El desarrollo de sistemas de CRM, y su adopción y adaptación a las necesidades de la OE moderna, permite la profesionalización de la gestión de la afiliación y de la comunicación institucional de las OE de todo el mundo.

8.1 El papel del Consejo

(i) Consideraciones sobre el alcance del papel del Consejo

El Consejo tiene un papel crucial en el desarrollo, diseño y supervisión de las estrategias de afiliación.

Dicho esto, el alcance del papel y la relación del Consejo con el trabajo diario de la Secretaría está abierto al debate y a las diferentes prácticas.

Para aclarar:

- En toda OE existe un sistema de gobernanza que define el papel respectivo de las dos principales «instituciones» de una organización eficaz: el Consejo y la Secretaría.
- En teoría, las respectivas responsabilidades están bien definidas: el Consejo establece la dirección estratégica de la organización, determina los recursos disponibles para las políticas y supervisa su aplicación. La Secretaría es el órgano de ejecución, que pone en práctica las orientaciones estratégicas fijadas por el Consejo y propone a este, para su decisión, otras líneas de actuación.
- En la práctica, los límites no siempre están claramente establecidos: las normas de gobernanza, las prácticas históricas y el comportamiento individual pueden dar lugar a diferentes funciones para el Consejo y la Secretaría.
- En general, y desde la perspectiva de la afiliación, los resultados clave son que la organización logre sus objetivos: ser representativa y ejercer influencia en nombre de la comunidad empresarial y generar ingresos sostenibles para los miembros.

Como requisito mínimo para que la OE funcione correctamente, hay una serie de funciones que el Consejo debe desempeñar.

(ii) Las diferentes funciones del Consejo en importancia

Función 1 - Supervisar la evolución de la afiliación

El desarrollo de la afiliación es fundamental para el desarrollo de la organización. Así pues, los miembros del Consejo deben estar plenamente informados sobre el estado de la evolución de la afiliación.

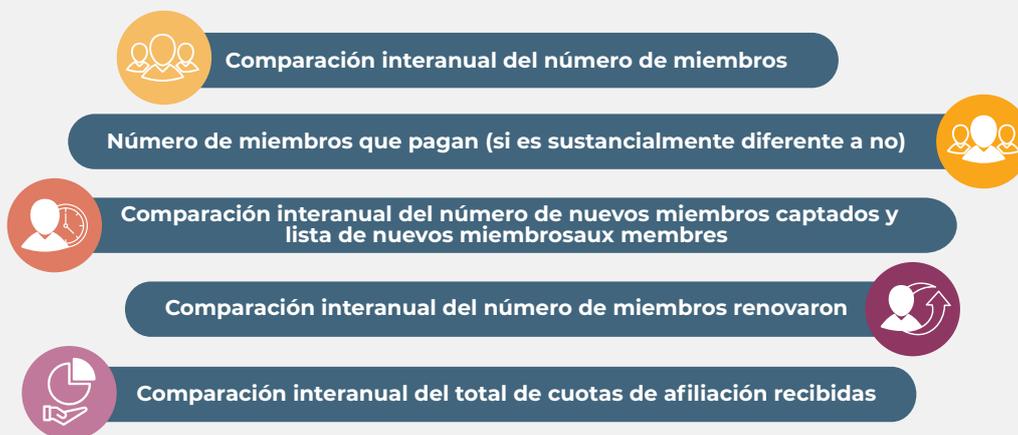
Muchas organizaciones, y especialmente aquellas en las que la afiliación fluctúa año tras año, conceden gran importancia a dicha información: esta tiene una importancia estratégica para los ingresos (cuotas de afiliación) y para la representatividad (el número de miembros y su participación en el sector privado).

La información del Consejo debe seguir un formato coherente y ser simple y directa para todas las reuniones del Consejo.

Muchas organizaciones comunican a los miembros del Consejo dos tipos de datos para una mirada general:

- Cifras absolutas, con comparaciones indicando + o - (para un período comparable en el año x-1).
- Indicadores clave de desempeño, como ratios, que informan con precisión del desempeño de la empresa en relación con determinados parámetros acordados.

Listado de información esencial de la evolución de la afiliación para el Consejo



KPIs – ratios



El calendario de dicha información puede variar. En algunas organizaciones, el Consejo se reúne una vez al mes; en otras, cada tres meses; mientras en que otras se reúne con menor frecuencia.

El repaso de la información escrita sobre la afiliación como punto recurrente en el orden del día de cada reunión del Consejo suele ser una excelente oportunidad para que el director general o el presidente destaquen algunas cuestiones sobre el desarrollo de la afiliación o para que los miembros del Consejo planteen preguntas

Función 2 - Crear normas claras de gobernanza de la afiliación y monitorearlas continuamente

El Consejo es responsable de determinar las normas que rigen la organización. Dichas normas están incluidas en la Constitución, Estatutos o reglamentos de la organización.

Las normas de afiliación son decisivamente importantes para la gobernanza.

Estas normas plantean asuntos como:

- ¿Quién puede ser miembro?
- ¿Cómo puedo afiliarme (procedimiento, costo de afiliación, cuota de afiliación)?
- ¿Cuáles son mis derechos y obligaciones para ser y seguir siendo miembro (designación de representante legal, pago de cuotas, etc.)?
- ¿Cuáles son las consecuencias de no respetar estas obligaciones respecto a la continuación de mi afiliación («período de gracia», pérdida de la afiliación, procedimientos)?¹⁷⁸

Las normas de gobernanza pueden volverse estáticas y por ello es muy importante revisarlas y auditarlas regularmente.

Abajo se presentan dos áreas en que una OE puede necesitar auditar y perfeccionar sus normas de gobernanza para hacerlas más «favorables a la captación o retención».

- **Simplicidad del procedimiento de solicitud de afiliación**

En algunas organizaciones, los miembros del Consejo aprueban formalmente la inscripción de nuevos miembros. Si las reuniones del Consejo no se celebran con regularidad, esto puede retrasar innecesariamente el proceso. Es aconsejable tener normas

178 En otras secciones de este manual examinamos en detalle las prácticas relativas a la nueva afiliación y en el capítulo sobre la retención examinamos al detalle las normas de retención.

constitucionales claras sobre quién puede afiliarse y delegar la autoridad para aprobar formalmente el registro al director general. Si los miembros del Consejo quieren tener la última palabra, la Secretaría puede enviar correos electrónicos al Consejo, que deberá responder con prontitud al director general solo si prevén razones que impidan la afiliación de los miembros. El proceso de registro debe ser lo más fluido y rápido posible, ya que es el primer «punto de contacto» entre la OE y los nuevos miembros registrados.

Por último, es esencial contar con normas constitucionales claras sobre quién puede convertirse en miembro, para evitar el riesgo de que el Consejo ejerza un poder excesivo, que podría incluir el veto a la afiliación de un nuevo miembro por considerarlo una amenaza para el mantenimiento del statu quo de poder y la autoridad de los miembros del Consejo.

- **Claridad sobre las consecuencias del impago de las cuotas de afiliación**

En algunas organizaciones, las normas relativas a las consecuencias del impago de cuotas de afiliación son más relajadas. Nos referimos al momento a partir del cual un miembro deja de tener derecho a los beneficios de la afiliación. Aquí se incluye el período de gracia (3, 6 o incluso 12 meses), pero va más allá. ¿Un miembro que no ha pagado sigue siendo miembro? ¿Es necesario que el miembro comunique oficialmente que no quiere seguir siendo miembro o el impago conlleva automáticamente la eliminación tras un período de gracia?

Unas normas de gobernanza claras sobre el fin de la afiliación pueden ser un medio útil para reforzar la política de retención, garantizando la coherencia. La vaguedad y la excesiva libertad para el tratamiento ad hoc de los miembros (llamados en esta situación miembros inactivos) no es generalmente una buena política.

Función 3 - Definir el enfoque estratégico de la afiliación

Esta es una función extremadamente importante del Consejo. En muchos casos, el plan de afiliación es un componente del plan estratégico. En algunos casos, el Consejo puede solicitar al director general que desarrolle una estrategia específica de afiliación para su posterior debate y aprobación por parte del Consejo.

El desarrollo de la afiliación debe figurar en la agenda para ser discutido por el Consejo al menos una vez al año. El Consejo debe reflexionar sobre los objetivos de la organización y los enfoques del desarrollo de la afiliación y evaluar los resultados respecto a los objetivos establecidos. El Consejo también debe considerar qué enfoque sobre la afiliación consideran prioritario, es decir:

- **Enfoque de alta cuota de mercado:** Un elevado número de miembros y un alto grado de representatividad.
- **Enfoque de ingresos:** La sostenibilidad de la OE y las fuentes de ingresos, que garantizan los recursos y la capacidad.
- **Enfoque de exclusividad:** El estatus de alto nivel de la organización.
- **Enfoque de influencia:** La capacidad de influencia de la organización a nivel político.

En todo el mundo hay ejemplos de OE que se centran (únicamente) en uno de estos enfoques. Y todas tienen razones justificadas para diferir en su estrategia: algunas han adoptado una prioridad por razones históricas, mientras que otras representan elecciones deliberadas de los respectivos Consejos.

Todos estos enfoques son legítimos y el objetivo es no excluir ninguno; sin embargo, es claramente imposible priorizar todos a la vez.

El Consejo desempeña un papel estratégico en la orientación de la organización respecto a la estrategia a seguir. La falta de claridad del Consejo puede dificultar la eficacia de la Secretaría a la hora de desarrollar políticas de afiliación más detalladas.

Función 4 - Definir el nivel de las cuotas

En la mayoría de las organizaciones, el establecimiento del nivel de las cuotas de afiliación es una prerrogativa del Consejo. La propuesta de valor de la OE está vinculada a la fijación de precios, respondiendo a la pregunta:

¿Qué obtiene el miembro a cambio de su cuota de afiliación?

¿Qué conlleva el «paquete de afiliación»?

¿Qué servicios se incluyen de forma «gratuita»?

Función 5 - Ayudar a la ejecución de las actividades de afiliación

Esta función del Consejo es más discutida. Mientras que las cuatro funciones anteriores están obviamente dentro del mandato de los Consejos para dirigir la organización de forma estratégica, la función de asistencia está más vinculada con el aspecto operativo de la actividad de la OE y, por lo tanto, no es una función en la que deba participar normalmente un Consejo.

No obstante, es una práctica habitual en varias organizaciones, cuando los recursos son limitados, o cuando el Consejo está compuesto por miembros entusiastas que desean comprometerse personalmente con determinadas actividades para hacer avanzar la organización.

Las ventajas de este tipo de apoyo por parte de los miembros del Consejo pueden ser muy significativas para la OE. Los miembros del Consejo tienen acceso a colegas directores ejecutivos; pueden predicar con el ejemplo, lo que anima a sus colegas a seguir su ejemplo o a animar activamente a sus compañeros a afiliarse a la OE. Su ayuda en cuestiones más operativas puede ser un apoyo bienvenido.

Este tipo de ayuda puede adoptar diferentes formas:

En el apoyo a la captación de nuevos miembros, los miembros del Consejo desempeñan un papel de «embajadores de la OE».

En varios países, los miembros del Consejo participan en actividades como:

- Ser oradores en sesiones de captación.
- Poner las instalaciones de la empresa a disposición de la OE para organizar una reunión con los miembros potenciales.
- Ofrecer su testimonio en las comunicaciones.
- Realizar llamadas personales a los directores ejecutivos de los posibles miembros.
- Acoger e integrar a nuevos miembros.
- Captación activa mediante campañas de «miembros que captan a otros miembros».

Retención y recuperación de atrasos

- Envío de correo personal tras unos meses de la no prolongación de la afiliación (durante el período de gracia).
- Intervención personal con el director ejecutivo de la empresa con atrasos.
- Petición personal sobre la no prolongación de la afiliación.

Política de reclamaciones

- En organizaciones relativamente pequeñas, un miembro del Consejo puede ayudar a gestionar las quejas de los miembros.
- En las organizaciones más grandes, un proceso formal de quejas incluye, como etapa final, la implicación de miembros del Consejo.

Comunicación

- Los miembros del Consejo pueden desempeñar un papel importante en las campañas de captación y retención de la OE.

(iii) El comité de afiliación

En esencia, el comité de afiliación¹⁷⁹ es una forma de conseguir varios objetivos:

- Una mayor implicación del Consejo (al menos a través de algunos de sus miembros) en las cuestiones relativas a la afiliación.
- Compromiso real del Consejo.
- Disposición de un representante del Consejo para tratar la afiliación en los períodos entre dos reuniones del Consejo y poner a disposición del director ejecutivo una representación que «cubra y oriente» sus decisiones en ausencia de una intervención directa del Consejo.
- Garantizar que el Consejo tenga una capacidad técnica y buena información para reflexionar y decidir sobre las temas relativos a la afiliación.

Por supuesto, también existen algunos posibles inconvenientes. El papel del Consejo es tener una visión global y estratégica de la organización y debe haber un límite claro entre este papel y el del director ejecutivo y la Secretaría, que son responsables de la ejecución de la dirección del Consejo. El comité de asuntos de afiliación del Consejo tiene que ser disciplinado en su funcionamiento y compromiso, para que la organización pueda contar continuamente con sus esfuerzos. Asimismo, debe mantener su papel de «subordinado» como comité del Consejo y no actuar en sustitución del Consejo bajo ningún concepto, incluso si el comité está mejor informado y es más capaz en asuntos de afiliación.

179 Un caso interesante es el de la MEF de Malasia, que estableció a través del art. 23.1 de sus estatutos un comité de miembros

Para un buen ejemplo de mandato para un comité de afiliación, véase el **Anexo 8.1**.¹⁸⁰

Es importante que la Secretaría de la OE se comprometa con el Consejo para que este sea consciente de todas las cuestiones relacionadas con el desarrollo de la afiliación.

Los miembros del Consejo no son necesariamente expertos en la dinámica interna de la OE. Para asegurarse de que los miembros del Consejo reconocen plenamente la importancia del desarrollo de la afiliación y así garantizar el crecimiento de la organización, existen una serie de buenas prácticas:

- *Proceso de incorporación para miembros del Consejo recién elegidos con una sesión informativa sobre afiliación: por qué los miembros son un activo fundamental para las OE.*
- *Un contacto (una vez al año) con el personal del departamento de afiliación para informar a los miembros del Consejo sobre la evolución de la captación y la retención, ayudándoles a comprender los retos, motivándoles a implicarse en el desarrollo de la afiliación y a compartir las experiencias de sus propias empresas sobre el marketing y la venta.*
- *Información periódica sobre las estadísticas de desarrollo de la afiliación y hacerles partícipes en la estrategia y los planes de afiliación.*
- *Celebración de los éxitos en el desarrollo de la afiliación cuando se consigan.*

180 Para más información, incluido el mandato y las funciones, y la organización del comité de afiliación, consulte el texto completo de Mandatos de MC de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (en Anexo), así como:

https://www.asaecenter.org/resources/articles/an_plus/2015/december/the-basics-of-board-committee-structure

<https://www.aem.org/groups/boards-and-board-level-committees/membership-committee/>

<https://www.educause.edu/about/mission-and-organization/governance-and-leadership/member-committees/committee-guidelines-and-responsibilities>

https://cdn.ymaws.com/www.nena.org/resource/resmgr/Membership/Membership_Committee_Stateme.pdf

<https://www.pma.com/-/media/pma-files/volunteer-committees/membership-committee.pdf?la=en>

<http://ocof.net/en/term-of-reference-membership-committee>

8.2 El papel del Director General (DG)¹⁸¹

La responsabilidad específica de todos los asuntos relacionados con la afiliación recae directamente en el director general (o director ejecutivo) como jefe de la Secretaría. Dependiendo del tamaño de la OE, puede haber un director de afiliación o un jefe del departamento de afiliación, pero, más allá de estas funciones, el personal de todos los otros departamentos de la OE tiene un papel, al igual que las políticas de recursos humanos de la OE, en impulsar y apoyar las actividades y acciones centradas en los miembros. Todas las funciones de la Secretaría dependen en última instancia del director general.

(i) El Director General es el líder de la estrategia de afiliación y de su implementación

El director general es el principal responsable del desarrollo de la estrategia de afiliación y de implementación fluida y eficaz. Esto es así debido a la importancia central de la afiliación para la existencia de la OE.

Una breve prueba lo confirma.¹⁸²

Un análisis de 50 descripciones de puestos de trabajo de Directores Generales en asociaciones de miembros sin ánimo de lucro de distintos tipos y a diferentes niveles (nacional, sectorial, regional, local), arrojó que, en el 90 por ciento de los casos, las tareas en el ámbito de la afiliación fueron indicadas como prioritarias en la descripción completa del puesto de trabajo.

En esta sección se hace un repaso sistemático de las posibles funciones del Director General en el ámbito de la afiliación. En las organizaciones más grandes, con un departamento dedicado a la afiliación, el Director General recibe ayuda en estas tareas del personal del departamento y, especialmente, del responsable o director de la afiliación. Algunas de las tareas indicadas pueden también ser delegadas en la función del director de afiliación, si esa función existe en la OE.

La responsabilidad clave del Director General en una OE es liderar la identificación, el desarrollo y la ejecución de iniciativas estratégicas para la asociación que alineen a la organización para servir a las necesidades presentes y futuras de los miembros, proporcionando al mismo tiempo una sólida base de recursos para asegurar la capacidad continua de la asociación para operar.

181 El jefe de Secretaría de la OE depende directamente del Consejo y, a lo largo de este manual, se le denomina director general (DG), secretario general (SG) o director ejecutivo (CEO), lo que refleja la variedad de términos utilizados para esta función por las diferentes OE.

182 Análisis realizado a partir de las referencias citadas en la nota anterior.

Posibles funciones del Director General en materia de afiliación

Función 1 - Diseñar la estrategia de afiliación para aprobación por el Consejo

Esto implica:

- La redacción, en colaboración con el departamento de afiliación, de una estrategia de afiliación a largo plazo, para su presentación y aprobación por parte del Consejo.
- La búsqueda constante de nuevas ideas y enfoques estratégicos para la afiliación mediante la relación con colegas y competidores a nivel nacional e internacional.

Función 2 - Seguimiento constante de los resultados de la organización en materia de afiliación y aplicación de las estrategias

Esto implica:

- El Consejo de la OE debe recibir información periódica sobre la afiliación, tal como los KPI de afiliación de la organización. Además de la información de los KPI, el Director General debería tener acceso diario a datos más detallados sobre la afiliación, incluidos los ingresos, el abandono, la contribución financiera de las diferentes partes de la base de miembros, el comportamiento de los miembros (acceso al servicio, participación activa en los comités, etc.). Se requiere información financiera detallada, que cubra la afiliación desde diferentes ángulos y a diferentes niveles. En esta función, el Director General debe estimular el análisis y la extracción de datos en profundidad para descubrir tendencias o desarrollos potenciales.
- Al establecer objetivos específicos de investigación para el personal de afiliación, el Director General debe determinar también algunas «investigaciones» específicas sobre la situación de afiliación en las que quiere enfocarse, con el fin de obtener datos en que basar nuevas iniciativas o desarrollar nuevas políticas o realizar nuevas campañas de captación.

Ejemplo: ¿Cuál es la tasa de retención de los nuevos miembros? Esta información puede ser interesante para las políticas de retención centradas en nuevos miembros captados.

- Supervisar y mejorar la gestión de datos y la extracción de datos en la organización, ya que son clave para el seguimiento de la afiliación.
- Controlar y asignar los recursos de afiliación (personal, presupuestos).

Función 3 - Crear una cultura institucional centrada en los miembros.

Esencialmente, se trata de una cultura de la OE en la que cada elemento del personal se centra en apoyar las necesidades de los miembros.

- Garantice que todas las partes de la OE estén bien informadas sobre los objetivos, los problemas y los datos de afiliación y que compartan los metas de la OE.
- Cree una cultura que garantice que, desde la primera orientación de los nuevos miembros, la amabilidad con el cliente y el enfoque en los miembros determinen el modo de funcionamiento de los departamentos. Esto debería implicar a todos los departamentos de la OE, como el financiero (pago de las cuotas), el informático (registro y gestión de datos), el de comunicación (campañas de captación, retención con una buena comunicación), el de eventos (captación - retención), el de oficina-soporte (para los miembros), el de política y cabildeo (crear una propuesta de valor para los miembros), el de servicios (crear una propuesta de valor para los miembros).
- Mejore la coordinación y la colaboración entre estos departamentos.
- Desarrolle políticas de recursos humanos que apoyen el enfoque en los miembros. Los incentivos y las sanciones por el desempeño del personal deben estar configurados para reforzar la orientación a los miembros.

Función 4 - Participar en las acciones de afiliación

El Director General tiene un papel operativo que desempeñar cuando, en ocasiones, su presencia constituya una señal de respeto para el nuevo miembro potencial, un miembro descontento o un miembro especialmente importante por su tamaño o por otras razones estratégicas. Puede ser en una reunión individual o en un evento más amplio en el que su presencia se considere una señal de respeto, indicando la importancia del miembro para la OE.

Captación de miembros de nuevas asociaciones: este objetivo puede necesitar la aportación estratégica y la importancia institucional del Director General para completar con éxito la captación.

- Especialmente en el caso de las empresas más grandes, pero también en el caso de las empresas que tengan retrasos en el pago pero que se cree que volverán, el director general puede desempeñar un papel crucial realizando una intervención estratégicamente programada para mantener al miembro en activo.
- Los eventos importantes de afiliación pueden necesitar la presencia visible del Director

General, en un papel activo, para lograr un resultado. Debido al estatus público y al respeto por el papel del director general de la OE, su visibilidad para el miembro en términos de acceso y reconocimiento puede suponer una gran diferencia.

8.3 Tener a su disposición un departamento de afiliación profesional

La mayoría de las OE cuentan con un departamento de afiliación o, en las organizaciones más pequeñas, con un director de afiliación encargado del desarrollo y las relaciones con los miembros. Aunque existen indicios de cambio, todavía son muy pocas las OE que cuentan con un departamento de marketing o con un especialista en marketing.

A continuación, analizamos el tamaño medio de los departamentos de afiliación, su papel y funcionamiento, con un enfoque en los encargados de cuentas, y las competencias necesarias.

(i) Tamaño

La mayoría de las OE nacionales tienen departamentos de afiliación relativamente pequeños, sobre todo si se tiene en cuenta la importancia de la afiliación como fuente de ingresos y como activo.

A partir de los limitados datos regionales disponibles podemos decir lo siguiente:

- **África:** Un promedio de 1 a 2 personas, con excepción de Uganda (FKE) (5 empleados).
- **Europa y América Latina:** A nivel nacional intersectorial, una media de 1-2 personas; a nivel sectorial, la mayoría de las organizaciones tienen una dotación de personal sustancialmente mayor; incluyendo sucursales regionales.
- **Asia:** Un promedio de 1 a 2 personas, con excepciones (SNEF Singapur, MEF Malasia, UMFCCL en Myanmar, donde hay más personal).

En general, comprobamos que los recursos dedicados a la afiliación difieren según el país y el tipo de OE, y que han evolucionado y cambiado con el tiempo.

En muchas OE, la afiliación se ha tratado tradicionalmente como una función administrativa «dada por hecho», que requiere poco esfuerzo. Sin embargo, más recientemente, las organizaciones han llegado a apreciar la necesidad de ser proactivas en la gestión de la afiliación y han comenzado a profesionalizar y a adoptar una estrategia de marketing en los departamentos de afiliación.

El tamaño del departamento de afiliación suele ser un reflejo de la importancia de la captación y retención de miembros para la OE, una cuestión en la que puede haber sutiles diferencias entre las organizaciones. Por ejemplo, una OE que no depende de las cuotas directas de los miembros para obtener ingresos es poco probable que destine muchos recursos a un departamento de afiliación. Las organizaciones intersectoriales nacionales, que están compuestas principalmente por asociaciones sectoriales, requieren más esfuerzos puntuales de carácter institucional que los esfuerzos continuos de un departamento de afiliación. Su objetivo es conseguir la afiliación de las organizaciones sectoriales más importantes y no de cientos de empresas individuales. Las asociaciones sectoriales, que tienen que conseguir miembros individuales de las empresas, suelen tener departamentos de afiliación con más recursos. Lo mismo ocurre con las organizaciones nacionales intersectoriales que captan empresas individuales para su afiliación.

Pero las organizaciones también pueden denominar a sus departamentos de afiliación de forma diferente y pueden tener personal profesional o administrativo con diferentes títulos, que cumplen con las tareas habituales de afiliación.

Para diversas organizaciones, las oficinas regionales y locales desempeñan un papel importante en las tareas de afiliación.

Caso: Dos ejemplos de OE con diferentes estructuras de departamentos de afiliación de los Países Bajos y Sudáfrica.

La Confederación VNO-NCW¹⁸³ de los Países Bajos, al ser la única OE representativa, es una organización fuerte y poderosa que reúne a todas las empresas y empleadores del país. Tiene una estructura dual de miembros: con unas 450 corporaciones como miembros directos, y unas 90 asociaciones gremiales que cubren la mayoría de las industrias. La propia VNO-NCW tiene un departamento de afiliación muy reducido. De una plantilla de unos 120 empleados, solo 2 se ocupan directamente de la afiliación. Sin embargo, las asociaciones afiliadas cuentan con departamentos de afiliación bien dotados. Por ejemplo, la asociación de la industria de la construcción emplea a unos 5-7 empleados que se ocupan de los miembros. Es interesante observar que el personal de afiliación (y las actividades de desarrollo de la afiliación) están a menudo a nivel regional y utilizan contactos locales.

En Sudáfrica, la Business Unity South Africa (BUSA),¹⁸⁴ cuenta con algunos miembros corporativos y asociaciones comerciales y gremiales, pero no tiene un departamento de afiliación. Sin embargo, bajo el paraguas de la BUSA, existen organizaciones gremiales, como la Asociación de Empleadores de Metales e Ingeniería, SEIFSA,¹⁸⁵ o la asociación del sector minero Consejo de Minerales de Sudáfrica.¹⁸⁶ Estas asociaciones cuentan con personal dedicado a tratar los asuntos de los miembros (una media de 3 a 4 de una plantilla total de unos 40-50).

(ii) Funciones

Es interesante observar la diferencia en el papel y la responsabilidad de la afiliación entre el director general y el director de afiliación. La principal diferencia es que el director de afiliación tiene tareas y responsabilidades técnicas en la gestión de los mismos y trabaja bajo la supervisión y orientación del Director General.¹⁸⁷

En el **Anexo 8.2**, proporcionamos muestras de la descripción del trabajo de un director de afiliación.

8.4 Gestión de bases de datos y gestión de las relaciones con los clientes

En esta última sección describiremos brevemente, y comentaremos, los aspectos informáticos que forman parte intrínseca del entorno que permite a una OE mantener estrategias de afiliación eficaces y eficientes.

Esta sección destaca:

- El papel clave que desempeñan las tecnologías de la información (TI) en la gestión de la afiliación.
- Los beneficios funcionales logrados por los sistemas de TI y CRM.
- Retos típicos de las TI y CRM y algunas soluciones de mejores prácticas.
- Las ventajas de sacar el máximo provecho a las TI y al CRM para ayudar en la gestión de la afiliación.

184 <https://www.busa.org.za/>

185 <https://www.seifsa.co.za/>

186 <https://www.mineralscouncil.org.za/>

187 Las tareas enumeradas son extensas y deben leerse como un ideal general que debe adaptarse a las necesidades y requisitos locales.

(i) Algunos datos sobre el vínculo entre los producido por los sistemas de TI relacionados con las actividades de afiliación y los retos de las TI

Aunque actualmente no hay datos que demuestren que las organizaciones sin sistemas informáticos hacen un peor trabajo en la gestión de la afiliación que las organizaciones con sistemas de gestión de datos, sí tenemos información sobre los principales retos sobre datos a los que se enfrentan las asociaciones de miembros.¹⁸⁸

Los 5 principales retos en materia de datos son los siguientes:

- Falta de informes de seguimiento y análisis de los resultados de marketing (39 por ciento).
- Los cuadros interactivos y las herramientas de información sobre afiliación son inadecuados (35 por ciento).
- Falta de capacidad para modelar y segmentar a los miembros y clientes (33 por ciento).
- Mala higiene y precisión de los datos (32 por ciento).
- Falta de profesionales cualificados para gestionar y trabajar con los datos de las organizaciones (30 por ciento).

La precisión con la que se identifican los retos, el gran número de organizaciones que se enfrentan a los mismos retos o el carácter persistente de los retos a lo largo de muchos años son razones suficientes para reconocer la importancia de los sistemas informáticos en la gestión de la OE.

(ii) Sistemas de gestión de datos y su potencial para impulsar la eficiencia y eficacia organizacional en la afiliación

Es un conocido decir el, para ser gestionado, debe ser medido.

Para monitorear el cambio, una estrategia de desarrollo de la afiliación necesita un punto de referencia como punto de partida.

Para controlar los progresos, es esencial disponer de un sistema informático utilizado por toda la organización que permita registrar, cruzar, analizar y editar los datos, así como utilizarlos para organizar los procesos de trabajo.

Suele denominarse software CRM, y sirve de apoyo para crear estrategias de relación con los clientes, las cuales dominan el marketing.

¿Qué es un CRM?

La gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia empresarial que hace hincapié en la optimización de las relaciones continuas con los clientes. Sostiene que el mantenimiento de estas relaciones impulsa el crecimiento y la rentabilidad. Esta estrategia centrada en el cliente tiene dos elementos fundamentales:

1. Presentar una cara unificada al cliente
2. Proporcionar una experiencia de cliente sin fisuras

¿Qué es un software CRM?

El software CRM puede ayudar sincronizando las comunicaciones con los clientes entre las unidades de negocio. Los departamentos de ventas, marketing y servicio de atención al cliente pueden ponerse de acuerdo. Actúa como un sistema de registro de contactos y cuentas a lo largo del ciclo de vida del cliente. Con las herramientas de CRM, las empresas pueden seguir, automatizar, analizar y optimizar las interacciones con los clientes. En su esencia, un CRM es una base de datos de información de contactos y del historial de interacción en cada contacto individual.

Es posible que varios departamentos utilicen el CRM dentro de la organización. Entre ellos se encuentran los de ventas, marketing, éxito con clientes o servicios, y potencialmente también otros equipos.

En general, la tecnología de gestión de las relaciones con los clientes proporciona los siguientes conjuntos de capacidades:

Gestión de datos de clientes

El software CRM recopila y organiza los datos de los clientes. Aquí se incluyen la información de contacto y las interacciones a través del correo electrónico, teléfono, chat web y redes sociales.

Aceleración y habilitación de las ventas

El software CRM ayuda a agilizar y automatizar ciertas tareas relacionadas con las ventas. Esto ayuda a que los representantes de ventas hagan mejor su trabajo y también acelera los ciclos de ventas vía la automatización de las tareas repetitivas.

Automatización del marketing

Muchos productos de software CRM incluyen algunas funciones de automatización del marketing. Otros, se integran con productos dedicados a la automatización del marketing. Algunas de las características que hay que buscar son el marketing por correo electrónico, la gestión de clientes potenciales, etc.

Beneficios del uso de un sistema CRM

Los sistemas de CRM ofrecen una serie de ventajas tanto para los pequeños negocios como para las empresas. Cuando se implementa correctamente, un CRM puede:

- Crear un repositorio único para los datos de los clientes
- Proporcionar una mayor visibilidad de los procesos de ventas, marketing y servicio al cliente
- Ayudar a optimizar las comunicaciones con los clientes
- Mejorar la retención de clientes
- Ayudar a las empresas a entender y atender las necesidades de los clientes
- Aumentar la satisfacción del cliente
- Automatizar tareas
- Aumentar la eficiencia operativa

Retos del uso de un sistema CRM

Conseguir que un sistema CRM funcione no está exento de dificultades,¹⁸⁹ tales como:

- el CRM no encaja;
- el CRM tiene problemas de integración con el software de contabilidad;
- el CRM carece de adaptación al usuario;
- el proveedor de CRM carece de experiencia;
- el CRM carece de visión de negocio.

(iii) Sistemas de CRM para OE

La mayoría de los sistemas de CRM están orientados y concebidos para las ventas de empresas comerciales y la comercialización de productos, no para las OE. Pero los principios son los mismos.

El Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF/OIT ACTEMP) diseñó un programa informático de gestión de relaciones con los clientes (CRM) hecho a medida para las OE. Ya ha sido puesto a disposición de más de 75 organizaciones.

La base de datos cuenta con seis módulos integrados:

- **Módulo de afiliación:** Se pueden almacenar todos los datos relacionados con las empresas afiliadas y los miembros potenciales.
- **Módulo de actividades:** Se pueden detallar todos los servicios (incluidos los servicios para empresas individuales o actividades de grupo, como la formación) prestados a un miembro.
- **Módulo de facturación:** Se puede supervisar el pago de las cuotas de los miembros, lo que permite la facturación automática de las mismas y el establecimiento de recordatorios automáticos para las renovaciones de los miembros.
- **Módulo de marketing/comunicaciones:** Permite enviar correos electrónicos a grupos seleccionados de empresas/contactos con material de marketing dirigido a los miembros y a los no miembros (útil para el cabildeo, encuestas, comunicaciones, servicios, invitaciones, promoción a objetivos segmentados y campañas de captación y retención de miembros).
- **Módulo de encuestas:** Facilidad para crear, enviar y monitorizar encuestas, añadir preguntas y obtener informes y análisis.
- **Módulo de informes:** Automatización de la creación de informes con información relevante sobre las características de los miembros y las interacciones con las OE.

La eficacia de esta base de datos depende en gran medida de su uso activo por parte de todo el personal de la OE, desde el director ejecutivo hasta el recepcionista. En lugar de limitarse a registrar el nombre de la empresa y los datos de contacto generalizados, una base de datos de este tipo permite registrar los nombres, el teléfono directo y los correos electrónicos de todos los profesionales de las empresas que podrían ser contactos útiles. El recepcionista, el director ejecutivo, el asistente personal o la secretaria del director ejecutivo, el director de cuentas, personas específicas de recursos humanos, seguridad y salud laboral, formación, marketing, comunicaciones y personal jurídico, pueden ser listados y actualizados.

Cada interacción entre una empresa miembro y un miembro del personal de la OE debe registrarse en el sistema. El alcance y la profundidad de las interacciones pueden variar en gran medida: desde que la secretaria del director de recursos humanos llame por teléfono a la recepcionista de la OE para pedir una copia de una decisión del Tribunal de Trabajo, hasta que el empleado de nóminas de los miembros envíe un correo electrónico al responsable jurídico de la OE solicitando asistencia sobre la aplicación de la paga de vacaciones, o que el director ejecutivo de la empresa hable con el director ejecutivo de la OE en una función nocturna sobre las preocupaciones de la empresa en relación con un posible cambio en la ley de aduanas e impuestos. El CRM debe tener información en materia de asistencia a las formaciones, o de una sesión informativa o de un evento de creación de redes organizado por la OE. Incluso puede registrar las contribuciones realizadas por el miembro al desarrollo de la política, asistiendo a los grupos de discusión o proporcionando comentarios sobre un documento de posición propuesto.

Este perfil completo de la afiliación es vital para las comunicaciones personalizadas y las campañas de marketing segmentadas para servicios particulares que la OE pueda ofrecer a fin de aumentar su visibilidad entre un amplio número de miembros. Un CRM permite compartir mejor la información entre colegas de la OE sobre la empresa y el tipo de problemas que pueden haber experimentado. Por ejemplo, un funcionario de la OE que asesora al responsable de recursos humanos de una empresa sobre un asunto disciplinario que ha surgido, con la base de datos abierta mientras se desarrolla la discusión, puede hacer preguntas de seguimiento sobre un accidente de salud y seguridad que se planteó unas semanas antes a otro empleado de la OE. Se puede proporcionar una actualización de la política por la que se interesó el miembro. Este enfoque personalizado refuerza la propuesta de valor de que el miembro es conocido, valorado y parte del club al que la OE presta sus servicios.

Al final de cada año de afiliación, el sistema CRM genera un informe de todos los contactos entre el miembro y la OE. Este informe es muy valioso para la renovación de la afiliación. Muestra claramente a los miembros que han tenido altos índices de contacto con la OE el valor que han recibido. Puede mostrar a un director ejecutivo, que podría estar dudando del valor de la renovación de la afiliación, el número de veces que los miembros del personal interactuaron con la OE o elevaron su nivel de conocimientos asistiendo a sesiones de formación. A la inversa, permite a una OE identificar qué miembros no se han puesto en contacto con la OE, ni han utilizado ninguno de sus servicios, ni han participado en el desarrollo de ninguna política, de modo que puedan tomarse medidas de seguimiento.

El módulo de facturación activa un sistema de «alertas» que identifican, de un vistazo, el estado de los miembros (activo, caducado, en período de gracia, suspendido). Esta característica es muy útil para controlar las renovaciones y el pago de las cuotas de afiliación y, por lo tanto, constituye un impulsor para los esfuerzos de retención de las OE.

El CRM puede utilizarse para identificar la industria o el sector en el que opera el miembro, su cobertura regional/geográfica, su número de empleados, si está orientado a la exportación o se centra únicamente en el mercado nacional, las principales áreas de interés político y cualquier otra información que resulte útil para conocer a fondo el perfil de los miembros.

El CRM para las OE es una base de datos de código abierto y no requiere el pago de licencias, al tiempo que permite un número ilimitado de usuarios.

En el mercado comercial, se pueden encontrar otros sistemas de software, desarrollados para asociaciones de miembros.¹⁹⁰

Experiencias existentes con el software de afiliación CRM

La mayoría de los líderes de OE están de acuerdo en la utilidad (de hecho, la necesidad) de un software de CRM para apoyar los procesos de gestión eficiente de la afiliación. Y muchas organizaciones dicen tener buenas experiencias con la introducción y el despliegue del software CRM como herramienta esencial.

Por ejemplo, la Confederación de Empresas Privadas de Bolivia (CEPB)¹⁹¹ dominó el CRM de AC-TEMP y, en una etapa posterior, lo ofreció como servicio a sus asociados a nivel sectorial y local.

Gracias a su CRM, la Federación de Empresas del Congo (FEC)¹⁹² de la República Democrática del Congo ha podido publicar una versión renovada de su «Anuario de Empresas» con información detallada y actualizada.

190 www.capterra.com ofrece un buen punto de vista

191 <http://www.cepb.org.bo/>

192 <https://www.fec-rdc.com/>

Basándose en su experiencia en la instalación de sistemas de CRM en las OE, la ACTEMP del CIFOIT y el DECP se han encontrado con los siguientes retos que experimentan las OE:

- Falta de disciplina en el uso del CRM; tendencia a mantener sistemas propios; falta de confianza en el sistema y obstáculos individuales o culturales para compartir información con el equipo.
- Dificultades de conexión con otros sistemas, como, la página web o las redes sociales.
- Necesidad de una mejor integración informática.
- Mantenimiento de la exactitud de los datos.
- Aprovechamiento insuficiente de las capacidades analíticas del sistema.
- Vínculos con regiones sectoriales.
- Cuestiones técnicas como clouding, fallos, etc.
- Preocupación por la protección de la seguridad.

Las buenas prácticas y soluciones para gestionar los retos son:

- Formación suficiente para todo el personal con actualizaciones periódicas (cursos de repaso), para mejorar tanto el conocimiento como la familiaridad con el sistema. Los cursos de repaso deben ser impartidos por los «campeones» de CRM o los usuarios con más experiencia.
- Una política impulsada por el director ejecutivo que incentiva y sanciona al personal, sobre la utilización del software CRM como herramienta diaria.
- Motivación del personal para una mejor y más frecuente utilización, mostrando las ventajas que supone para la organización el uso del CRM.
- Mano de obra suficiente para el mantenimiento y la solución de errores.
- Inversiones especiales (estudiantes, personal temporal) para comprobar regularmente la exactitud de los datos con los miembros.
- Inversión continua en la actualización del sistema en colaboración entre el departamento de afiliación y otros departamentos.
- Garantizar los protocolos de seguridad, las copias de seguridad y los firewalls de los sistemas.
- Plan de continuidad. Deben existir normas claras para la transmisión de los conocimientos de CRM a los nuevos colegas, en caso de que los expertos en CRM dejen la OE.

(iv) La nube vs. servidor

Existen dos modalidades de instalación del CRM: (a) en la nube o (b) en un servidor local.

a) La instalación basada en la nube garantiza una mayor seguridad y facilita las intervenciones del servicio de asistencia técnica y la carga de parches o actualizaciones periódicas. Representa la modalidad más recomendada, sobre todo si la OE no está dotada de un sólido departamento de informática. El costo del alojamiento en la nube es modesto y depende del volumen de los datos (normalmente entre 400 y 500 dólares al año). El alojamiento en la nube proporciona un fácil acceso a todos los usuarios, incluso desde dispositivos móviles.

b) La instalación en el servidor local es una buena opción cuando el país está sujeto a frecuentes cortes de conexión a internet. Sin embargo, requiere un apoyo informático completo por parte de la OE. Además, para recibir las actualizaciones, el propietario del servidor debe facilitar el acceso a técnicos externos, lo que no siempre está permitido.

(v) Nuevos desarrollos informáticos

La crisis de la COVID-19 ha acelerado claramente la transformación digital de muchas empresas y OE.

La noción de digitalización abarca muchas realidades y es una especie de palabra de moda con la que se resume la llegada de las nuevas tecnologías (de las que algunas son evidentes y otras no tanto) pero también una con potencial para llevar a las organizaciones a seguir un camino de inversiones innecesarias a menos que haya habido una planificación adecuada y se haya pensado a fondo el proyecto o la inversión y sus implicaciones.

En la actualidad, vemos, sin embargo, que aparecen las siguientes «nuevas» tendencias que afectan a la gestión de los miembros:

- Creación de portales de miembros.
- Mejora de la integración de los sistemas.
- Más vínculos entre el CRM y las redes sociales.
- Hiper-personalización.
- Más vínculos entre el CRM y el sitio web.
- Mejora de las estadísticas para un mejor conocimiento de los clientes, la segmentación y las necesidades de los clientes.
- Uso móvil del CRM a través de una aplicación exclusiva.

8.5 Conclusión

En este capítulo se han analizado una serie de funciones clave de la OE esenciales para que la organización alcance la excelencia. Empezando por la parte alta de la organización, el papel del Consejo es crucial para su dirección estratégica, la buena gobernanza y la creación de una visión para que la OE se esfuerce por alcanzarla.

Dentro de la Secretaría, el papel del director ejecutivo, o director general, a menudo la cara pública de la organización, es la inspiración central para una cultura centrada en los miembros, en la que cada miembro del personal conoce y comprende el papel que desempeña para atender las necesidades de los miembros. Apoyado del director ejecutivo, un departamento de afiliación o un director de afiliación permite a la OE integrar plenamente el desarrollo, la retención y las relaciones con los miembros en todas las funciones de la organización.

En conclusión, se ofrece una visión general de los sistemas de CRM y de su funcionamiento, junto con detalles sobre las funciones típicas y la forma en que se aplican dichos sistemas dentro de las OE. Al perfilar algunos de los retos típicos a los que se enfrenta cuando se intenta implantar con éxito un CRM, identificamos las soluciones de mejores prácticas y destacamos algunas de las direcciones futuras por las que las tecnologías de la información apoyan una gestión de las relaciones con los miembros más centrada, personalizada y relevante, ayudando a las OE a mejorar continuamente tanto las relaciones con los clientes como las comunicaciones con los miembros. Un mensaje central de este capítulo es que las TI y el CRM pueden ser un activo valioso para una OE de una inversión modesta, pero, para aprovechar al máximo la capacidad de cualquier sistema, se necesitan buenos procesos internos y un comportamiento individual comprometido a la hora de introducir y mantener los datos.

CAPÍTULO 9

Usando un marco de resultados para su estrategia de afiliación



Usando un marco de resultados para su estrategia de afiliación

Introducción

En los capítulos anteriores hemos aprendido que, para las OE, la afiliación es una cuestión compleja. Las intervenciones *ad hoc* o aleatorias para el desarrollo de la afiliación pueden conducir a menudo a resultados pobres o incluso al fracaso. Una estrategia de afiliación completa y bien pensada, que incluya el establecimiento de objetivos y articule los resultados esperados y las métricas para medir los resultados, es la clave del éxito. La estrategia de afiliación de una OE puede formar parte de su estrategia institucional o puede ser un documento independiente que describa los parámetros para el éxito futuro (durante, por ejemplo, tres o cinco años). Dada la importancia de la estrategia de afiliación para el crecimiento de la organización, es una buena práctica que el Consejo participe estrechamente en su desarrollo y aprobación formal.

En los capítulos anteriores nos ocupamos de los factores clave para el desarrollo sólido de la afiliación y echamos un vistazo en profundidad a la captación, el compromiso y la retención de los miembros. Todos estos elementos son pilares esenciales de una estrategia de afiliación.

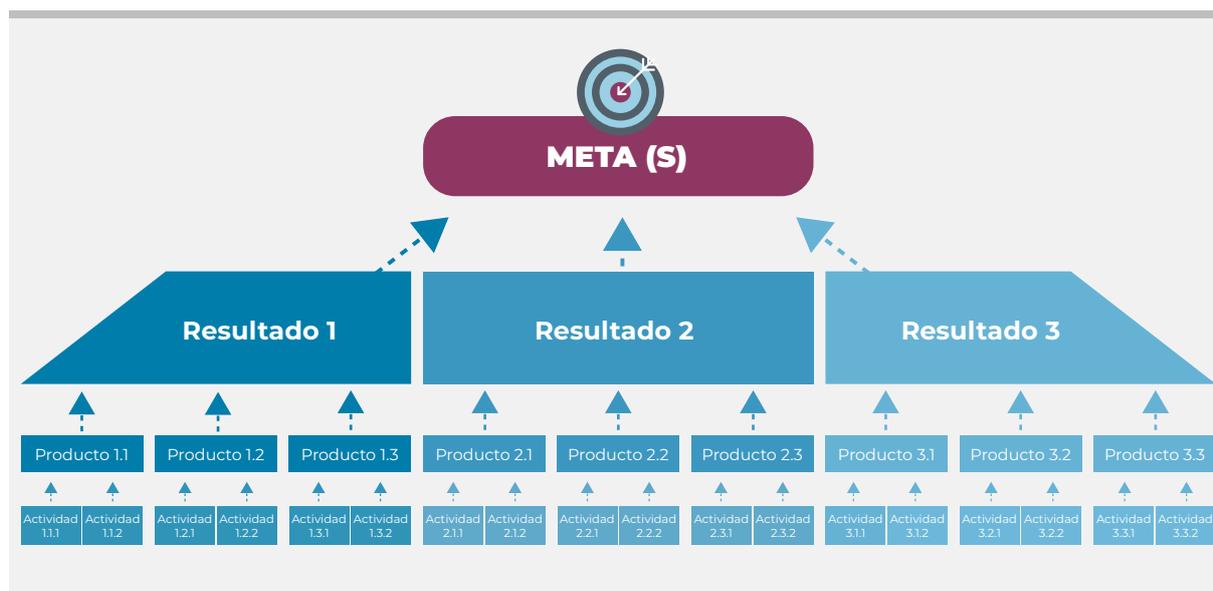
Este último capítulo reúne ahora todos los componentes por separado para crear un modelo de estrategia de afiliación.

9.1 Marco de resultados para su estrategia de afiliación

Es difícil saber si una estrategia de afiliación ha tenido éxito o ha fracasado a menos que se hayan articulado claramente los resultados esperados. Una definición explícita de los objetivos (es decir, lo que se debe lograr, explicado con precisión) dentro de la estrategia mantiene a la vista los objetivos medibles, ayuda a la OE a monitorear su progreso y contribuye al ajuste continuo y la gestión de la aplicación de la estrategia.

La gestión basada en los resultados se ha convertido, en los últimos años, en una herramienta clave para permitir la eficiencia y la eficacia de la organización. Un marco de resultados permite a los profesionales debatir y establecer metas estratégicas y vincular las intervenciones tanto a los productos como a los resultados que se relacionan directamente con esas metas estratégicas. Dicho marco es una articulación explícita (es decir, una visualización gráfica, una matriz o un resumen) de los diferentes niveles, o cadenas, de resultados esperados dentro de una estrategia concreta. Hay muchas formas de definir, en una escala jerárquica, las distintas metas a largo, medio y corto plazo y cómo se interrelacionan. Hay muchos debates y una considerable controversia, sobre la distinción entre productos, resultados y metas, pero en aras de la simplicidad utilizaremos el siguiente esquema en nuestra propuesta de marco de resultados del modelo de estrategia: se parece a una pirámide con la(s) meta(s) principales en la cima, afianzados por una serie de resultados. Las actividades y los productos relacionados provienen de intervenciones específicas previstas para lograr los resultados. Como parte del marco, también es posible establecer hitos que son puntos de control intermedios para cualquier resultado u objetivo de la estrategia.

Marco de resultados de una estrategia de afiliación



Estructura de una estrategia de afiliación		Indicadores o entradas de logro objetivamente verificables
Meta(s)	Objetivo general de la estrategia de afiliación.	Indicadores clave relacionados con la(s) meta(s) generales.
Resultados	Resultados necesarios para alcanzar la(s) meta(s) deseadas.	Indicadores que muestran claramente que los resultados subyacentes se han conseguido
Productos	Productos concretos previstos para conseguir los resultados.	Indicadores para medir si las actividades/ acciones han logrado los productos esperados.
Actividades	Actividades clave que deben llevarse a cabo para obtener los productos previstos.	Recursos necesarios para la realización de las actividades.



Pasando de una descripción genérica de las estructuras de la estrategia a una centrada en los miembros, hemos identificado las siguientes metas y resultados subyacentes para una estrategia de afiliación clara y exitosa.

Las principales metas de una estrategia de afiliación son:

- Aumentar la representatividad institucional: las organizaciones más representativas suelen ser más influyentes y poderosas¹⁹³ y/o;
- Aumentar los recursos financieros de la organización: con más recursos, la OE podrá cumplir mejor su mandato y mejorar la propuesta de valor de la organización.

Los resultados subyacentes o los pilares clave necesarios para tener una afiliación activa, comprometida y en crecimiento son:

- Captación de miembros;
- Retención de miembros;
- Compromiso de los miembros.¹⁹⁴

193 Ref. Capítulo 2.7

194 Ref. Capítulos 5, 6 y 7.

9.2 La estrategia de afiliación

La base de una estrategia es sencilla: *Una organización se encuentra en el punto A. Desea llegar al punto B en X años. ¿Qué hará para conseguirlo?*

¿Dónde estamos ahora? Establecer un punto de referencia

Quienes participan en el proceso de desarrollo de una estrategia de afiliación suelen empezar por analizar las circunstancias y características actuales de la organización. Para planificar el futuro, los dirigentes de las OE deben llegar a un entendimiento común de la situación actual. La atención se centra generalmente en los siguientes temas:

- Análisis del entorno externo e interno;
- Análisis de los factores clave y las prácticas actuales dentro de la organización;
- Análisis de los datos para establecer puntos de referencia claros.

Para analizar el entorno interno y externo, existen varias herramientas de gestión, pero el análisis y la presentación de dichas herramientas van más allá del alcance de este manual. Sin embargo, hemos observado que, en la práctica, muchas organizaciones siguen confiando en el demostrado y sencillo análisis FODA¹⁹⁵ como herramienta de evaluación inicial. El proceso de establecimiento de un punto de referencia, en el enfoque que proponemos, comienza con definir del punto de referencia relacionado con las principales meta(s).

OE representativa o con recursos

Como hemos visto en el Capítulo 2.7, la **representatividad** puede medirse a través de diferentes indicadores, pero los indicadores clave más utilizados para la representatividad de la organización son:

- a) El número total de miembros activos (que pagan cuotas) directos e indirectos;
- b) La parte del empleo total del sector privado que representan los miembros directos e indirectos;
- c) La parte de la economía que representan los miembros directos e indirectos.

Si la OE tiene acceso a estos datos para categorizar su base actual de miembros (y según nuestra experiencia, solo unas pocas OE disponen de esta información), un punto de referencia válido tendría este aspecto:

195 Para más información, consulte

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm#:~:text=SWOT%20Analysis%20is%20a%20simple,advantage%20of%20chances%20for%20success.

Ejemplo

A finales de 2020, la OE representa a 2,000 empresas que dan empleo a 2,000,000 de trabajadores y que representan el 20% del empleo en el sector privado formal y el 15% del PIB.

Es un poco más difícil seleccionar los mejores indicadores para medir los progresos en materia de recursos financieros, ya que, por naturaleza, están intrínsecamente ligados a la estrategia financiera global de las organizaciones. No obstante, dentro de una estrategia de afiliación, es habitual disponer de indicadores financieros relacionados con la cantidad de ingresos generados por las cuotas de afiliación o con los ingresos generados por los miembros como porcentaje de los ingresos totales o como porcentaje de los ingresos por servicios.

Ejemplo

A finales de 2020, los ingresos generados por las cuotas de afiliación equivalían a 350,000 dólares y representaban el 50% de los ingresos totales de la OE.

El proceso de establecimiento de un punto de referencia no debe referirse únicamente al objetivo general de la estrategia de afiliación. Todos los objetivos y metas de afiliación apuntalan el objetivo principal de la estrategia, por lo que es importante establecer también un punto de referencia para todas las metas contributivas. Esto aumentará la comprensión de la dirección sobre los puntos fuertes y débiles de la OE en los tres pilares de la estrategia de afiliación: captación, retención y compromiso.

En los Capítulos 5, 6 y 7 se presentaron varios marcos para medir los resultados de las actividades de captación, retención y compromiso. La dirección de la OE, con una profunda apreciación del contexto de su propia OE, debe decidir qué KPI son más útiles y relevantes para su situación.

Resultado 1: Más miembros captados (es decir, número de miembros)

El KPI más utilizado para este resultado es la tasa de captación o el número de nuevos miembros captados.

Ejemplo

Punto de referencia: A finales de 2019, la organización contaba con 2,050 miembros. A lo largo de 2020, 200 nuevos miembros se han unido a la organización. La tasa de captación en 2020 es, por tanto, del 10%.

Comprobar los índices medios de captación de los últimos tres años es importante para basar su estrategia en tendencias sólidas y evitar que un resultado excepcional en un año (por ejemplo, en 2020 como consecuencia de la pandemia de COVID-19) influya erróneamente en el proceso de fijación de objetivos.

Resultado 2: Más miembros retenidos (es decir, número de retenidos)

El KPI más «evidente» es la tasa de retención.

Ejemplo

Punto de referencia: De los 2,250 miembros activos en 2019, 1,800 renovaron su suscripción en 2020. La tasa de retención en 2020 es del 80 por ciento.

Para este KPI también será útil comprobar los índices medios de retención de los últimos tres años para evitar la posibilidad de que un resultado excepcional en un año pueda influir erróneamente en el proceso de fijación de objetivos.

Resultado 3: Más miembros comprometidos

El compromiso de los miembros se refiere a la participación de estos en la «vida» de la organización o a su uso de los servicios. Este resultado podría considerarse eventualmente como un sub-resultado de «lograr un alto índice de retención», ya que los miembros más felices y comprometidos tienen más probabilidades de renovar su afiliación. No obstante, debido a su importancia, también podría considerarse como un resultado en sí mismo. Este es el enfoque que utilizamos en el marco de resultados propuesto.

El compromiso de los miembros puede medirse a través de varios indicadores y una combinación de ellos podría proporcionar una mejor visión de conjunto.

Ejemplo

Punto de referencia: En 2020 el gasto medio de los miembros en servicios de pago es de 80 dólares y el 40% de los miembros compran al menos un servicio. La puntuación de satisfacción de los miembros es de 3,5 sobre 5.

Como ya hemos indicado, para mayor precisión y fiabilidad, recomendamos comprobar la media de los índices de compromiso de tres años para evitar que un resultado excepcional influya erróneamente en el proceso de fijación de objetivos.

En esta fase, la OE habrá analizado su entorno interno y externo y habrá determinado los puntos de referencia contextuales pertinentes. Ahora es el momento de pasar a fijar los objetivos para el desarrollo de la afiliación.

¿Dónde quiere estar? Fijación de objetivos

Establecer objetivos es una tarea delicada. Para garantizar que los objetivos sean realistas y alcanzables, debe tenerse en cuenta tanto el análisis de dónde estamos como las oportunidades y amenazas del entorno, para garantizar que el objetivo describe la ambición de los líderes de la OE en términos de representatividad futura o nivel de recursos. En una estrategia de afiliación plurianual puede ser útil establecer hitos anuales intermedios que ayuden a supervisar los progresos y a impulsar acciones de rectificación en caso necesario..

Ejemplo:

Punto de referencia: A finales de 2020, la OE representa a 2,000 empresas (que pagan activamente las cuotas de afiliación), que dan empleo a 2,000,000 de trabajadores y que representan el 20% del empleo en el sector privado formal, el 15% del PIB. A finales de 2020, los ingresos generados por las cuotas de afiliación serán de 350,000 dólares.

Objetivo a tres años: A finales de 2023, la OE representará a 2,800 empresas que darán empleo a 3,000,000 de trabajadores y representarán el 20% del PIB. Los ingresos generados por las cuotas de afiliación serán iguales a 500,000 dólares.

Hito 1: A finales de 2021, la OE representará a 2,300 empresas, que darán empleo a 2,200,000 trabajadores y representarán el 17% del PIB.

Hito 2: A finales de 2022, la OE representa a 2,500 empresas que dan empleo a 2,700,000 trabajadores y representan el 18% del PIB.

La fijación de objetivos a nivel de resultados es una tarea igualmente delicada, ya que son fundamentales para alcanzar las metas deseadas.

Ejemplo

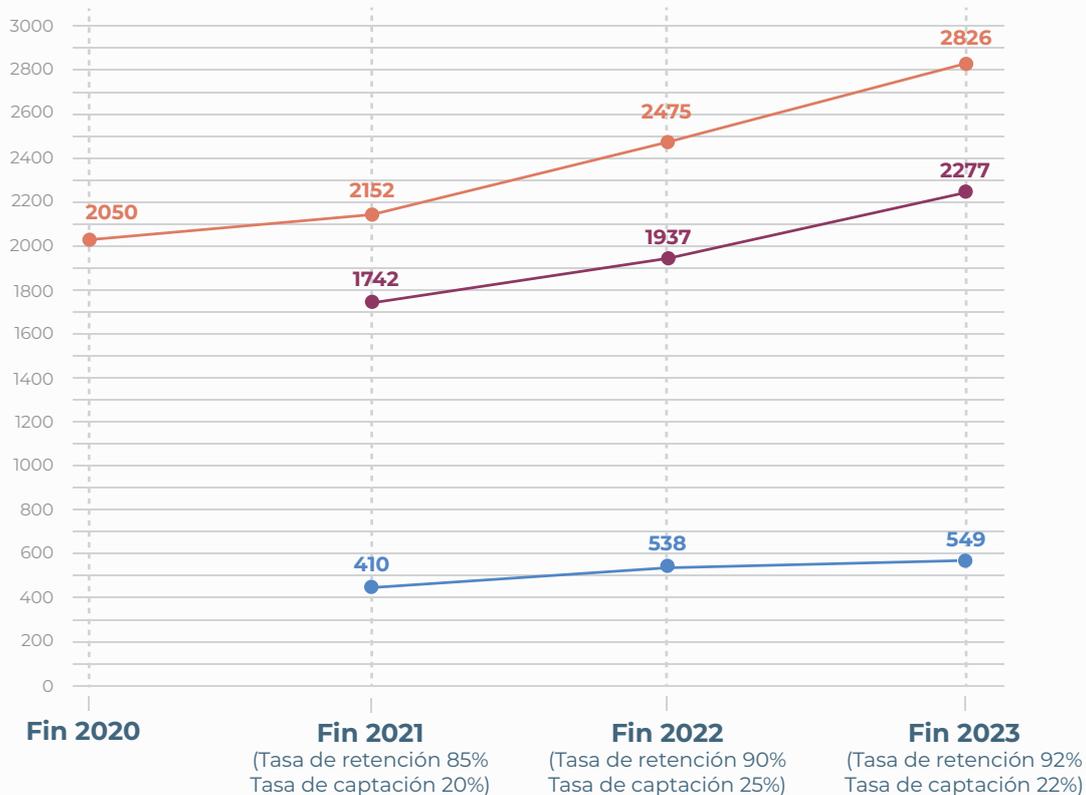
Punto de referencia: A finales de 2020, la tasa de retención es del 80%, la tasa de captación es del 10%, y 200 nuevos miembros se unen a la OE a lo largo de 2020. El gasto medio de los miembros en servicios de pago es de 80 dólares y la satisfacción de los miembros es de 3,5 sobre 5.

Objetivo a tres años: A finales de 2023, la tasa de retención será del 92% y la de captación del 25%, con la incorporación de 1,500 nuevas empresas desde 2020. El gasto medio de los miembros en servicios de pago será de 100 dólares y la satisfacción de los miembros será de 4 sobre 5.

Hito 1: A finales de 2021, la tasa de retención será del 85% y la de captación del 20%. El gasto medio de los miembros en servicios de pago es de 90 dólares.

Hito 2: A finales de 2022, la tasa de retención será del 90% y la de captación del 25%. El gasto medio de los miembros en servicios de pago es de 95 dólares.

Evolución prevista de la afiliación



■ Miembros totales

■ Miembros retenidos

■ Nuevos miembros

¿Cómo llegar ahí? Actividades, resultados y presupuesto

Una vez fijados los objetivos y los resultados, la OE debatirá qué actividades, acciones e iniciativas son necesarias para alcanzar los resultados previstos. Esto también es un proceso complejo:

¿Qué actividades ayudarán a la OE a mejorar la retención de los miembros?

¿Qué acciones y campañas de captación tienen más probabilidades de ser eficaces?

¿Qué puede hacer la OE para animar a sus miembros a comprometerse más?

Esperamos haber proporcionado algunos consejos útiles al respecto en los capítulos anteriores, pero la creatividad y la evolución en las relaciones con los miembros seguirán estimulando nuevas ideas sobre formas novedosas de relacionarse con los miembros y de acercarse a los miembros potenciales.

La lógica es la siguiente: cada actividad determinará los productos que contribuyen a lograr determinados resultados.

En cuanto a las actividades, es importante prestar atención al vínculo lógico entre la actividad y el resultado. No todas las actividades tienen un impacto directo en los objetivos de la estrategia de afiliación.

Ejemplo

Actividad 1.1.1: Campaña de captación en el distrito X mediante la organización de un acto informativo para los empresarios.

Actividad 1.1.2: Anuncio de radio en el distrito X.

Las actividades 1.1.1. y 1.1.2. conducen al resultado (1.1) de captación de 25 nuevos miembros.

Actividad 1.2.1: Mapear y enfocarse en las asociaciones de Pymes en la región Z.

Actividad 1.2.2: Evaluación de las necesidades de las asociaciones de Pymes y desarrollo de una propuesta de valor única para las asociaciones de Pymes en la región Z.

Las actividades 1.2.1. y 1.2.2 aportan como producto (1.2) la captación de 2 asociaciones de Pymes. Cada una de las asociaciones de Pymes cuenta con 140 miembros, lo que representa un total de 280 nuevos miembros indirectos para la OE.

Los productos 1.1 y 1.2 contribuyen al resultado «Más miembros captados».

Para apoyar muchas actividades o iniciativas, la OE necesitará un presupuesto y esto hace que entren en nuestra ecuación los aspectos financieros de una estrategia de desarrollo de la afiliación. Si no se asignan recursos suficientes, no será fácil obtener resultados significativos de la estrategia. Si el horizonte temporal es, por ejemplo, de tres años, deberá planificarse un presupuesto estimado de tres años, que luego podrá dividirse en asignaciones anuales, que contribuirán a la consecución de los tres resultados.

Una vez que se han determinado las actividades principales y el presupuesto dedicado y se ha aplicado formalmente la estrategia, la organización está preparada para iniciar la ejecución.

¿Quién decide y qué se decide en la estrategia de afiliación?

Para responder a esta pregunta no existe un enfoque único y las prácticas difieren.

El Consejo, en consulta con la dirección de la OE, definirá probablemente las principales metas, los resultados y los objetivos relacionadas. El Consejo también es responsable de asignar un presupuesto suficiente para que la organización alcance los objetivos de afiliación. Y, por último, el Consejo tiene la responsabilidad de aprobar formalmente la estrategia de afiliación.

La aplicación de la estrategia, incluida la definición de las actividades, es responsabilidad de la Secretaría, encabezada por el director ejecutivo. Algunos miembros del Consejo podrían intervenir ad hoc en la ejecución de determinadas actividades (captación de miembros y recuperación de atrasos, por ejemplo).

Como se ha señalado en capítulos anteriores, algunas organizaciones crean un comité dedicado al desarrollo de la afiliación, a menudo una combinación de miembros seleccionados del Consejo y personal de Secretaría.¹⁹⁶

La estrategia de afiliación puede ser un documento extenso porque, además de los objetivos y las actividades, incluye un análisis del entorno externo e interno, la revisión de los activadores clave y las prácticas actuales dentro de la organización.

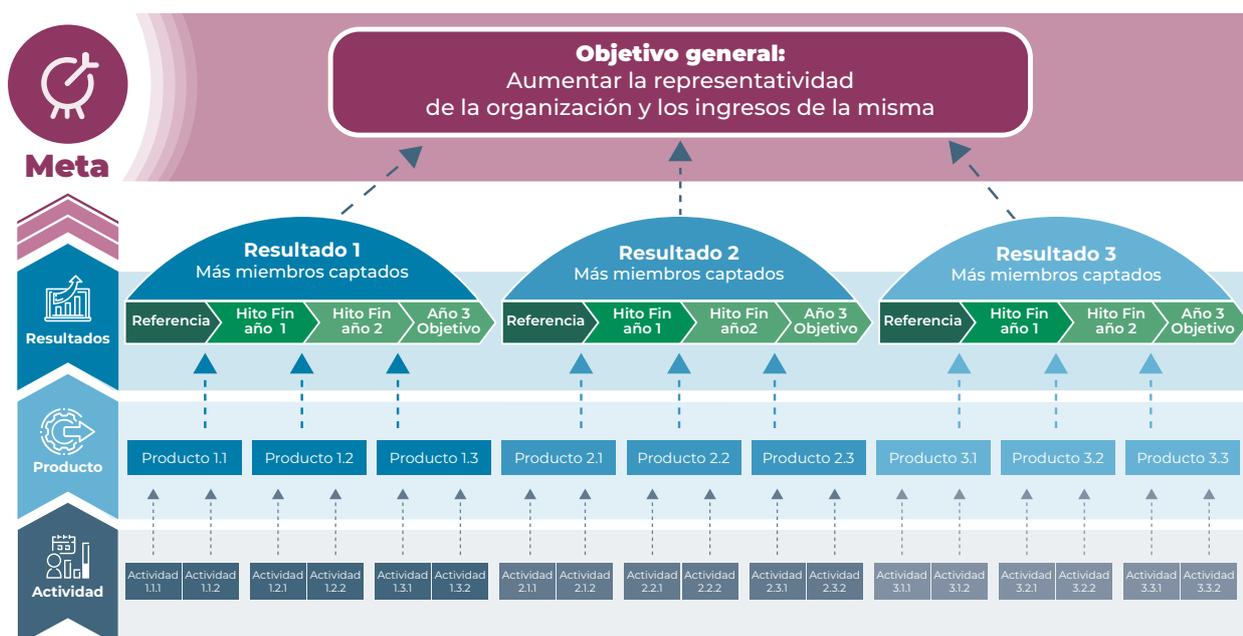
En aras de la claridad, puede ser útil sintetizar el marco de resultados de la estrategia de afiliación en un cuadro compacto y simplificado. Esto puede ser muy útil para las revisiones periódicas (al menos una vez al año) y para ofrecer actualizaciones, de modo que se puedan hacer las revisiones oportunas en caso de que los resultados se desvíen del curso establecido en el plan. La Secretaría y el Consejo pueden utilizar un cuadro resumen como herramienta de orientación.

196 Para más detalles, véase el Capítulo 8 sobre los activadores clave

Es importante que el marco de resultados se complemente con un plan de ejecución que incluya la asignación presupuestaria y los planes de trabajo operativos.

A continuación, hemos creado un ejemplo de plantilla para un marco de resultados.

Y, ahora, ¡pasemos a la acción! He aquí una posible plantilla para el marco de resultados de la estrategia de afiliación de su OE.



Además de este marco de resultados,¹⁹⁷ se necesitarán planes de ejecución u hojas de trabajo separadas para detallar más cada actividad, incluyendo los presupuestos y la organización del trabajo.

En el **Anexo 9.1** se ofrece un ejemplo de hoja de trabajo.

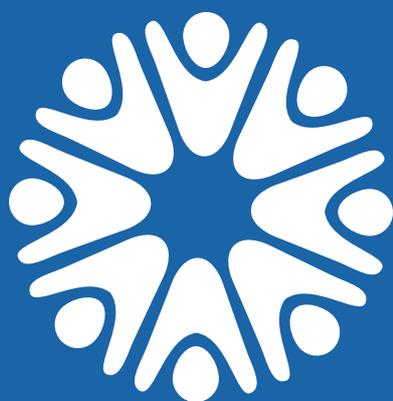
197 Para más información, ejemplos y herramientas, consulte

<https://www.itcilo.org/resources/employers-and-business-member-organizations-training-resources>

9.3 Conclusión

Hay mucho de la gestión de la afiliación para las ocupadas OE que es intuitiva y automática. Al centrarse en las numerosas ventajas de contar con una estrategia formal de afiliación, este manual destaca la necesidad de que una organización moderna y próspera reevalúe su enfoque y profesionalice su estrategia de afiliación. Los Capítulos 1 y 2 ofrecen un importante trasfondo con una visión de por qué existen las OE en primer lugar y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo. Hay muchos formatos diferentes de organizaciones que conforman la comunidad mundial de las OE y, dentro de ella, existe una variedad de opciones y estructuras diferentes de relación con los miembros. En el Capítulo 3 se examinan los diversos factores que suelen formar parte de la decisión de una empresa de hacerse miembro de una OE y la mejor manera en que una OE puede posicionarse, utilizando técnicas de marketing de vanguardia, para animar a los nuevos miembros a afiliarse. El Capítulo 4 explora la compleja gama de opciones disponibles en cuanto a las estructuras de cuotas aplicadas. Los Capítulos 5, 6 y 7 exploran, en detalle, los tres pilares del ciclo de relación con los miembros: la captación, la retención y el compromiso, cada uno de ellos de igual importancia y todos trabajando juntos para ayudar a la OE a crecer y ampliar su base de miembros. Cuanto más amplia y profunda sea la base de miembros de la OE, más fuerte será su papel en la economía como voz representativa de sus miembros. El Capítulo 8 ofrece una visión general de los factores clave que contribuyen al éxito de la gestión de la afiliación, apoyando el crecimiento de la OE en términos de su representatividad, su eficacia como proveedor de servicios y su papel reconocido en la sociedad.

Conviene concluir este manual en el Capítulo 9 con orientaciones prácticas, indicaciones útiles y herramientas sugeridas para ayudar a elaborar un marco formal para una estrategia de desarrollo de la afiliación. El Capítulo 9 es una culminación de todo lo que hemos tratado en los capítulos anteriores de este manual, basándonos en las distintas vertientes y centrándonos en los tres pilares clave de la afiliación: la captación, la retención y el compromiso. Las plantillas sugeridas, junto con las herramientas útiles contenidas en el anexo del manual, son todas susceptibles a ser adaptadas a las circunstancias y necesidades particulares de su OE. La realidad, para la mayoría de las OE, es que las exigencias de las actividades diarias pueden ser agotadoras y a veces la gestión es vencida por lo que es urgente a costa de lo que es importante. Este manual ha puesto de relieve la importancia de formalizar lo que respecta a las estrategias de afiliación y, a través del análisis detallado, dado ejemplos de OE con éxito, y de las últimas ideas sobre las mejores prácticas de marketing, venta y técnicas de comunicación, este manual pretende ser una herramienta útil para cualquier OE que desarrolle, o actualice, su estrategia de afiliación.



ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE AFILIACIÓN

Un manual para organizaciones
empresariales

Jeanne Schmitt, Paolo Salvai y Arnout De Koster

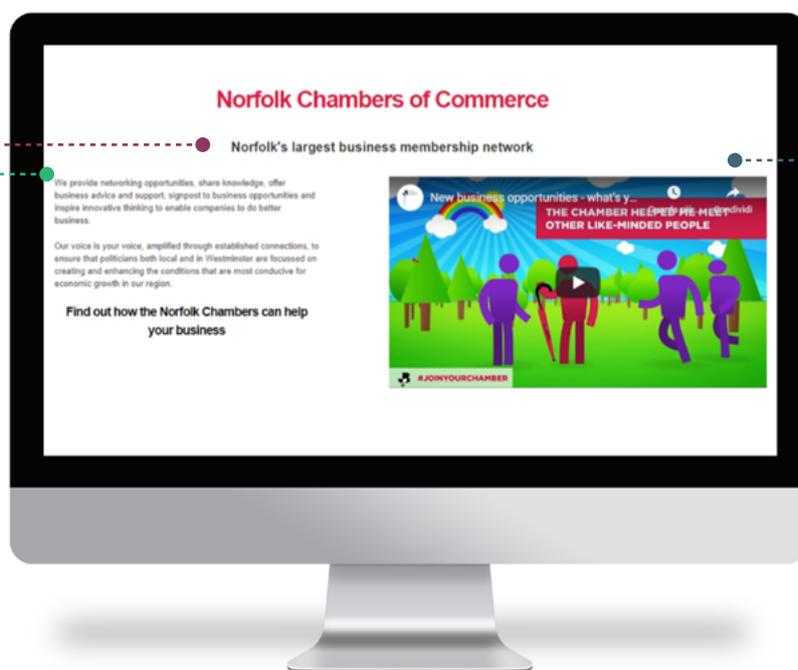
Lista de anexos & Lista de referencias principales

Anexo 3.1

Ejemplo de propuesta de valor

Ejemplo de una propuesta de valor eficaz de la Cámara de Comercio de Norfolk

◆ Buen encabezado



◆ Mensajes claros

Vídeo Inspirador ◆

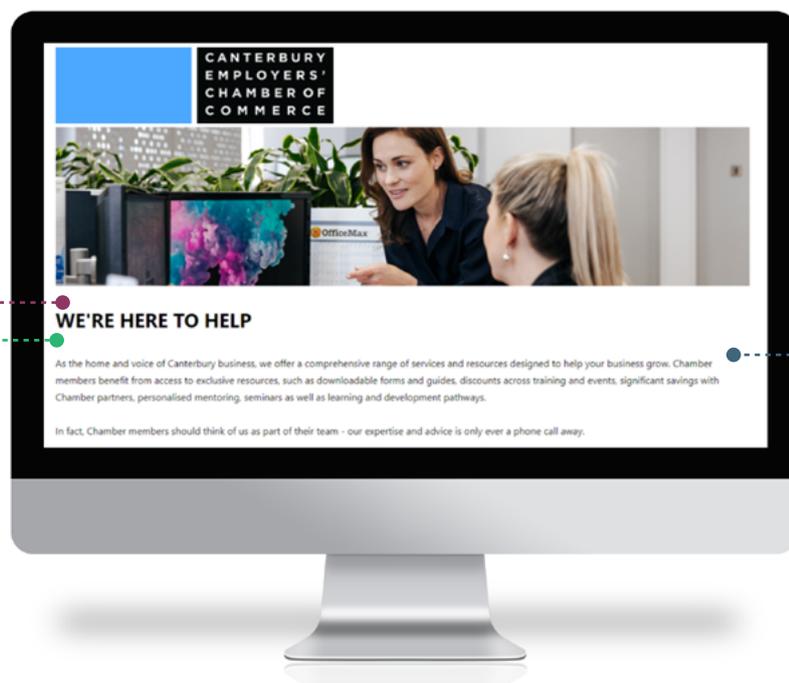
<https://youtu.be/ECKJ0F-HTSw>

Anexo 3.2

Ejemplo de propuesta de valor

Propuesta de valor eficaz de la Cámara de Comercio de Empleadores de Canterbury

◆ Palabras sencillas



Centrada en los beneficios ◆

◆ Sentido de proximidad

Anexo 6.1.1

Muestra de encuesta de satisfacción y evaluación de necesidades

Encuesta de satisfacción y evaluación de necesidades de los miembros - basada en la Federación de Industrias del Acero e Ingeniería del África Austral (SEIFSA)

Plantilla de Encuesta – Evaluación de Satisfacción y Necesidades de Formación

SECCIÓN A: INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

1. Nombre de la Compañía

2. ¿Por cuánto tiempo ha sido miembro de nuestra OE?

3. Designación

- Director Ejecutivo
- Relaciones Laborales/Recursos Humanos
- Desarrollo de Habilidades
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Finanzas
- Mercadeo
- Otro (especifique)

4. ¿Dónde está ubicada su compañía?

5. Califique la efectividad de la OE

- Buena
- Promedio
- Pobre

Comentarios

6. ¿Cómo ha evolucionado la efectividad de la OE en los últimos 3 años?

- Muy positivamente
- Positivamente
- Permanecido igual
- Negativamente
- Muy negativamente

7. ¿En qué sector encaja su compañía?

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Manufactura | <input type="radio"/> Reparación |
| <input type="radio"/> Producción | <input type="radio"/> Servicios |
| <input type="radio"/> Ensamblaje | <input type="radio"/> Mantenimiento |
| <input type="radio"/> Instalación | |

Otro (especifique):

8. Número de empleados en su compañía

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> 0 - 10 | <input type="radio"/> 100 - 249 |
| <input type="radio"/> 11 - 24 | <input type="radio"/> 250 - 499 |
| <input type="radio"/> 25 - 49 | <input type="radio"/> 500 - 999 |
| <input type="radio"/> 50 - 99 | <input type="radio"/> 1000+ |

9. Volumen de negocios anual

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Menos de 100,000 USD | <input type="radio"/> 1 - 5 millones USD |
| <input type="radio"/> 100,000 USD - 500,000 USD | <input type="radio"/> Más de 5 millones USD |
| <input type="radio"/> 500,000 USD - 1 millón USD | |

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	N/A
La OE está al tanto de los cambios en la industria	<input type="radio"/>					
Recibo comunicaciones de forma regular de la OE	<input type="radio"/>					
La información que recibo de la OE es apropiada	<input type="radio"/>					
La administración y reportes de la OE están actualizados y correctos	<input type="radio"/>					
La OE es buena en mantenerme informado sobre desarrollos relevantes en la industria	<input type="radio"/>					
Me gustaría recibir más información de la OE	<input type="radio"/>					

Comentario:

2. Califique la utilidad de las siguientes fuentes de información provenientes de la OE

	Muy útil	Útil	Neutral	No útil	No útil en lo absoluto	N/A
Noticias de la OE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Página web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Evento itinerante anual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Conferencia anual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Talleres y sesiones de formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Interacción con el personal de la OE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Asistir a reuniones de la OE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Comentario:

3. ¿Cuál considera cómo la principal fortaleza/debilidad de la OE?

Fortaleza

Debilidad

Plantilla de Encuesta – Evaluación de Satisfacción y Necesidades de Formación

SECCIÓN C: SERVICIOS ACTUALES DE LA OE

1. ¿Está al tanto que la OE ofrece varios productos y servicios a sus miembros en las siguientes áreas:

	Sí	No
Relaciones laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Económico y comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ley laboral y salud y seguridad en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentario:

2. ¿Ha usado anteriormente alguno de los productos y servicios de la OE?

- Sí
 No

Si contestó "no", explique por qué:

3. Servicios de Relaciones Laborales

Por favor, califique cada una de los siguientes productos y servicios en relaciones laborales:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	No satisfecho	No satisfecho en lo absoluto	N/A
Asesorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Talleres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Capacitación empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Publicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Negociaciones salariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Asistencia por teléfono/digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Representación en diálogos nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Resolución de disputas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Otros (especifique):

4. Servicios de Economía y Comercial

Por favor, califique cada una de los siguientes productos y servicios en el área económica y comercial:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	No satisfecho	No satisfecho en lo absoluto	N/A
Asesorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Talleres Abiertos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Capacitación empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Publicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Asistencia por teléfono/ digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Representación en diálogos nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Otros (especifique):

5. Servicios de Desarrollo de Habilidades

Por favor, califique cada una de los siguientes productos y servicios en el área de desarrollo de habilidades:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	No satisfecho	No satisfecho en lo absoluto	N/A
Asesorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Talleres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Capacitación empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Asistencia por teléfono/ digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Representación en diálogos nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Otros (especifique):

6. Servicios de Ley Laboral y Seguridad y Salud en el Trabajo

Por favor, califique cada una de los siguientes productos y servicios en el área de seguridad y salud en el trabajo:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	No satisfecho	No satisfecho en lo absoluto	N/A
Asesorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Talleres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Capacitación empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Programa de auditoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Publicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Asistencia por teléfono/ digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Representación en diálogos nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Otros (especifique):

Plantilla de Encuesta – Evaluación de Satisfacción y Necesidades de Formación

SECCIÓN D: SERVICIOS ADICIONALES

1. Nuestra OE está en búsqueda constante de mejorar como servimos las necesidades de los miembros. Es importante que entendamos qué servicios adicionales les interesa como miembro.

	Muy interesado	Interesado	Neutral	No interesado en lo absoluto	No interesado	N/A
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnología de Información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal (leyes, políticas públicas, asesoría, representación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercadeo, relaciones públicas y servicios de medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de mercancía e inventario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licitaciones digitales / oportunidades de contratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesores fijos en Relaciones Laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditoría de cumplimiento legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditoría de mejores prácticas en desarrollo de habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión medioambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración (secretarial)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, liste cualquier otro servicio adicional

Plantilla de Encuesta – Evaluación de Satisfacción y Necesidades de Formación

SECCIÓN E: VOZ DE LA INDUSTRIA

1. Desde su perspectiva, ¿Cuáles de los siguientes encabezados son verdaderos?
- Todas las compañías miembros de la OE tienen una misma voz en la industria
 - Las compañías pequeñas tienen una menor voz en la industria que las corporaciones grandes
 - Las compañías pequeñas tienen una mayor voz que las corporaciones grandes

Comente:

Anexo 6.1.2

Muestra de encuesta de satisfacción y evaluación de necesidades

Encuesta de satisfacción y evaluación de las necesidades de los miembros - basada en la Asociación de Empleadores de Burundi (AEB)

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y EVALUACIÓN DE NECESIDADES – Preparado por la Asociación de Empleadores de Burundi (AEB)

Audiencia Objetivo: Miembros, incl. Miembros inactivos

PARTE 1: IDENTIFICACIÓN

Nombre

Nombre compañía:
Cargo del que responde:

Tamaño

	Sí	No
- más de 250 empleados		
- entre 50 – 250 empleados		
- menos de 50 empleados		

Sector

	Marque la caja
Manufactura	
Agricultura	
Servicios financieros	
Otros servicios	

Tipo de compañía

Sector público	
Paraestatal	
Sector privado	
Sector privado, sin fines de lucro	

Miembro desde

PARTE 2: SATISFACCIÓN GENERAL E IMAGEN DE AEB

Recomendaría ser miembro de la AEB a un amigo — a un colega¹: SI — NO

¿Cómo clasifica su satisfacción general con la AEB (1 siendo totalmente insatisfecho – 10 totalmente satisfecho)?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Cuáles declaraciones asocia con la AEB: (1 totalmente en desacuerdo a 5 totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5
- alta influencia					
- orientada a los miembros -					

¹ Pregunta para evaluar la Puntuación Neta del Promotor (NPS)

democrática – transparente					
- práctica – orientada a las soluciones					
- alta calidad					
- de respuesta rápida					
- representativa de la comunidad empresarial					
- liderazgo fuerte					
- visible					
- útil para las empresas					
- buen valor por el costo					

¿Cuáles son en su opinión

- las 3 principales fortalezas de la AEB?

.....

- las 3 principales debilidades?

.....

PARTE 3: SATISFACCIÓN CON SERVICIOS Y PRODUCTOS ESPECIFICOS DE LA AEB Y POSIBLES MEJORAS – NECESIDADES

A) COMUNICACIÓN HACIA LOS MIEMBROS

SATISFACCIÓN

¿Está al tanto de las herramientas de comunicación de la AEB (circulares – boletines)? Sí – No

¿Lee las comunicaciones de la AEB? Sí – No

¿Son las comunicaciones de la AEB importante para usted? Sí – No

¿Son satisfactorias en general (1 no satisfactorio a 5 muy satisfactorio)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Califique de forma específica el paquete de comunicación de la AEB

	1	2	3	4	5
Frecuencia de la comunicación (circulares – boletín – redes sociales)					
Relevancia para su empresa					
Calidad del contenido de cada publicación por separada					

SUGERENCIAS – NECESIDADES: ¿Qué debería la AEB hacer más – mejorar en la comunicación?

Más:

Mejor:

B) TRABAJO EN POLÍTICAS PÚBLICAS DE LA AEB

SATISFACCIÓN

¿Está al tanto del trabajo que realiza la AEB en incidencia de políticas (ej. Código laboral)? Sí – No

¿Es importante para usted el trabajo de la AEB en políticas públicas? Sí – No

¿Son satisfactorias en general (1 no satisfactorio a 5 muy satisfactorio)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Califique de forma específica el trabajo en políticas públicas de la AEB (efectividad para la comunidad empresarial, es decir relevancia y utilidad)

	1	2	3	4	5
En la reforma del Código Laboral					
En seguridad y salud en el trabajo					
En impuestos					
En políticas de habilidades					
[Añada categorías según se necesite]					

SUGERENCIAS – NECESIDADES: ¿Qué debería la AEB hacer más en políticas públicas – mejorar (ej. Otros temas – más estudios – más publicaciones, más diálogo social)?

Más:

Mejor:

C) SERVICIOS DE LA AEB

SATISFACCIÓN

¿Está al tanto de los servicios de la AEB para las empresas (ej. Asesoría legal, resolución de disputas, negociación de acuerdos colectivos)? Sí – No

¿Usa alguno de estos servicios? Sí – No

¿Son importante estos servicios – útiles para usted? Sí – No

¿Son satisfactorias en general (1 no satisfactorio a 5 muy satisfactorio)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Califique de forma específica los servicios de la AEB

	1	2	3	4	5
Formaciones					
Asesoría legal					
Resolución de disputas					
Información					
Asesoramiento de RH					
[Añada categorías según se necesite]					

SUGERENCIAS – NECESIDADES: ¿Qué debería la AEB hacer más o mejor en ofrecer servicios para empresas de forma individual?

Más:

Mejor:

D) AFILIACIÓN

SATISFACCIÓN

¿Cómo califica la relación precio-calidad de la afiliación a la AEB?

(1 no satisfactorio a 5 muy satisfactorio)

1	2	3	4	5

Califique de forma específica los eventos de la AEB en los que participó en los años 2020 y 2021

	1	2	3	4	5
Reunión de Miembros Anual					
Reunión del Consejo					
[Añada categorías según se necesite]					

OTRAS SUGERENCIAS DE CUALQUER INDOLE PARA EL PERSONAL DE LA AEB (PREGUNTA ABIERTA)

¡GRACIAS!

Anexo 6.2

Muestra de encuesta de salida de los miembros

Muestra de encuesta de salida de la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECATT)



ENCUESTA DE SALIDA DE LOS MIEMBROS DE LA ECA

Número de años como miembro _____
solo para uso oficial

Nombre de la empresa: _____

Nombre del representante: _____

Fecha: _____

¿Con qué frecuencia diría que ha utilizado nuestros servicios?

Semanal Mensual Anual Nunca No estoy seguro

¿Cuál fue la razón para afiliarse a la ECA? Marque todas las opciones que correspondan:

Asistencia en temas de relaciones industriales Servicios de formación

Asistencia en recursos humanos Formar parte de una organización de miembros/profesionales

Representación de los empleadores a nivel nacional, regional e internacional

Otros _____

¿Cuál es el motivo de la cancelación de su afiliación? Marque todas las opciones que correspondan:

Servicio insatisfactorio

Personal poco servicial

Razones financieras

Fusión/Adquisición

Cierre del negocio

Ya no está interesado

No está satisfecho con los beneficios de los miembros

Cuotas de afiliación muy caras

Otros _____

Otros comentarios:

¿Puede hacer alguna sugerencia sobre cómo podemos mejorar en ECA o la experiencia de afiliación?

Anexo 7.1

Cómo registrar servicios individuales en el CRM del CIFOIT

El CRM desarrollado por el equipo ACTEMP del CIF/OIT tiene cinco secciones principales. En la sección de Servicios, hay un módulo denominado «Servicios individuales» en el que el personal de la OE puede registrar los servicios que presta a los miembros (asociación o empresa). Esto debe diferenciarse de los «eventos» o servicios prestados a grupos de miembros (por ejemplo, conferencias, formaciones en grupo, etc.). La lista de servicios individuales es potencialmente muy larga, pero suele incluir el asesoramiento profesional sobre cuestiones abordadas por las OE, auditorías o formaciones en las empresas, visitas a las sedes de los miembros, representación en los tribunales o en las reuniones de negociación, etc. Este tipo de servicios puede pasarse por alto fácilmente, ya que no necesariamente se comercializan o anuncian públicamente. Sin embargo, constituyen un valor añadido esencial para los miembros y consumen gran parte del tiempo y los recursos de la Secretaría de la OE.

Es por esto que el CRM de la ACTEMP del CIF/OIT ofrece un módulo específico para registrar los servicios individuales, dar seguimiento de los temas tratados, el método de entrega (llamada telefónica, correo electrónico, reunión), el momento de la entrega, los resultados, etc., así como organizar los flujos de trabajo dentro de la OE entre el personal que recibe la solicitud, el que presta el servicio y el que lo factura (si está previsto).

En cualquier momento, es posible que la OE imprima un documento con la lista de todos los servicios prestados a un miembro en particular, incluyendo todos los servicios individuales. Este documento puede acompañar útilmente a cualquier factura de cuota de afiliación enviada por la OE a un miembro que deba renovar, ya que proporciona una prueba concreta del valor de la afiliación.

Anexo 7.2

Resumen de las métricas en línea importantes

Cinco métricas en línea importantes para el sitio web de una OE¹⁹⁸

¿Qué?	¿Cómo dar seguimiento?	¿Cómo mejorar?
Páginas vistas	Puede utilizar Google Analytics para dar seguimiento a la mayoría de las métricas de compromiso de los usuarios. Es gratis. Puede encontrar las métricas de las páginas vistas en Audiencia > Visión general, y seleccionar un período de tiempo relevante.	Algunas cosas que puede hacer para aumentar las visitas a las páginas: asegúrese de que su sitio web se carga rápidamente, utilice un diseño fácil de usar, asegúrese de que su sitio web/contenido está optimizado para móviles, permita la búsqueda de palabras clave y la vinculación interna de contenidos relacionados.
Tiempo en la página	Google Analytics en la pestaña «Adquisición». Esta métrica proporciona una indicación de interés. También cuenta el tiempo dedicado a ver vídeos en su sitio.	Debe centrarse en comparar las estadísticas actuales de su sitio web con sus propios datos anteriores. Diríjase a Comportamiento > Desglose del contenido. En el campo Dimensión primaria, seleccione Página. A continuación, diríjase a la opción de filtrado avanzado. Elija filtrar por páginas vistas únicas y, a continuación, elija un número para comparar. Verá cómo cambia el tiempo medio de permanencia en la página. Si sabe que la media de las entradas de su blog es de unas 500 palabras, y que sus lectores pasan entre 1 y 2 minutos leyéndolas, entonces está en un buen rango.

198 Para más información, consulte <https://searchenginejournal.com> y <https://learn.g2.com/website-analytics>

¿Qué?	¿Cómo dar seguimiento?	¿Cómo mejorar?
Visitantes únicos	Google Analytics en la pestaña Audiencia > Visión general > Sesiones. Esta métrica proporciona una indicación de el número de veces que un visitante único entro a su página.	<p>Conozca a su público. Si tiene una buena idea de quién es su audiencia actual, puede utilizar estas métricas para dar pasos en la búsqueda de un segmento de audiencia nuevo/relacionado.</p> <p>Promueva su sitio web, teniendo en cuenta el impacto en los diferentes segmentos de audiencia.</p>
Visitantes nuevos vs. que regresan	Cada vez que usted visita un sitio web, Google Analytics le asigna un ID de cliente que se almacena en una cookie en su navegador. En Google Analytics, vaya a Audiencia > Visión general y mire la métrica Usuarios. Esto le indicará el número de visitantes únicos (personas que visitan un sitio web al menos una vez durante el período del informe) de su sitio.	Si la métrica de los visitantes que regresan es más alta que la de los nuevos usuarios, puede ser una señal de que tiene un grupo de seguidores leales. La situación contraria demuestra que tiene que trabajar para que la gente vuelva. Con el tiempo, estas métricas le ayudarán a comprender el impacto de sus campañas de marketing, por ejemplo, llegando a nuevos segmentos. Puede segmentar los resultados según fuentes de tráfico (por ejemplo, el tráfico directo después de teclear la url de su sitio web en un navegador frente al tráfico generado por las campañas de correo electrónico, etc.).
Tasa de conversión	En Google Analytics existe una pestaña dedicada a las conversiones, que le permite analizar los datos en función de las acciones realizadas por los usuarios en su sitio web (compra, descarga, envío de formularios, compromiso, etc.).	Los expertos en marketing han detallado muchas formas de probar la optimización de la tasa de conversión (CRO). El principio básico del CRO es hacer que todo sea fluido y fácil para que los visitantes del sitio web se conviertan. ¹⁹⁹

199 Puede encontrar 101 consejos y trucos para mejorar su CRO aquí <https://www.searchenginejournal.com/conversion-rate-optimization-tips-tricks/291783/>

Anexo 8.1

Mandatos del Comité de Afiliación

Ejemplos de mandatos para un comité de afiliación

Composición: Miembros del Consejo seleccionados (de 4 a 6), el Director General de la OE o el jefe del departamento de afiliación.

Mandato-Términos de referencia:

- Elaborar las estrategias de afiliación y los planes anuales.
- Seguimiento regular de los KPI y los objetivos de afiliación, especialmente en los intervalos entre las reuniones del Consejo.
- Revisión de las normas de gobernanza y propuestas al Consejo para que este decida, incluye la redacción de la política de afiliación de los miembros que no pagan.
- Participación directa en la campaña de captación y en los procesos de retención de miembros.
- Bienvenida a los nuevos miembros.
- Toma de decisiones sobre la readmisión de los miembros.
- Preparar las decisiones del Consejo sobre la admisión de nuevos miembros y o conseguir un mandato del Consejo para que el comité de afiliación esté formalmente facultado para tomar dichas decisiones.
- Exploración de (nueva) afiliaciones a la asociación.

Anexo 8.2

Descripción del trabajo Director de Afiliación

Ejemplo de descripción del trabajo de un director de afiliación

Las tareas enumeradas son extensas y deben leerse como un ideal general que debe adaptarse a las necesidades y requisitos locales. Resulta útil compararlo con la práctica actual para evaluar en qué punto se encuentra la OE y dónde hay lagunas. Está claro que el «director de afiliación» es un papel exigente y desafiante que va más allá de las visitas a la empresa y las llamadas a los posibles miembros.

Función 1 - Diseño de la estrategia de los miembros y de los planes operativos

Elaborar un borrador para presentarlo al director ejecutivo (y posteriormente al Consejo) de:

- Estrategia de afiliación a medio plazo (3 años) dirigida a empresas y asociaciones.
- Plan de afiliación de un año.
- Plan operativo para la aplicación de la estrategia de 1 a 3 años, incluyendo la elaboración de presupuestos y la planificación de recursos.
- Revisión, evaluación y ajuste continuos.

Función 2 - Recogida y gestión de los datos de afiliación

- Garantizar que la base de datos o los sistemas CRM para el registro y la gestión de la afiliación (miembros potenciales y partes interesadas) funcionan y están al día mediante actualizaciones y comprobaciones periódicas de la base de datos (incluye la organización de la asignación de personal o la subcontratación o los sistemas de iniciativa automática de los clientes para dicha actividad).
- Verificar y asegurar que la base de datos está actualizada y es completada por todo el personal; proponer medidas correctivas al director ejecutivo en caso contrario.
- Una vez aprobadas, aplicar las mejoras en los sistemas de gestión de datos.

Función 3 - Minería de datos

- Seguimiento e información regular y sistemática de la situación de afiliación mediante KPIs y gráficos al director ejecutivo, al Consejo y a los demás departamentos.
- Investigación de marketing: desarrollar información sobre el entorno de marketing para la OE (nuevas tendencias, objetivos, segmentos, competidores, evolución de la clientela) y oportunidades colectivas externas para la afiliación (asociaciones).
- Investigación de marketing en las bases de datos internas: analizar y predecir el comportamiento de los miembros (uso de los servicios, relevancia de los servicios, fidelidad, compromiso) y definir las categorías de riesgo.
- Desarrollar, ejecutar, analizar las necesidades de los miembros y las encuestas de satisfacción, las encuestas de salida y sacar conclusiones operativas.

Función 4 - Desarrollo de productos como activos para la propuesta de valor

- Nuevos productos desarrollados para la captación, la retención y el compromiso, en colaboración con los servicios, la política, la comunicación y otros departamentos. Los productos pueden ser genéricos y dirigirse a toda la afiliación o dirigirse a determinados segmentos del mercado, como las Pymes, las mujeres empresarias o las empresas que operan fuera de la capital. El papel del gestor de la afiliación puede incluir el empaquetado de los servicios, la adaptación de los contenidos, la sugerencia de opciones de precios y distribución, etc.

Función 5 - Gestión de las acciones de captación, retención y compromiso

- Organización del departamento: liderazgo del equipo, asignación de tareas y tiempo a los colaboradores, esquemas institucionales para la aplicación de la estrategia de afiliación. Esto podría incluir la planificación de las campañas de captación, las acciones de compromiso y retención, la organización de los sistemas de información sobre las visitas de los miembros, la asignación de presupuestos, las propuestas de acciones de captación y retención, la determinación de los objetivos del equipo (tras la aprobación del director ejecutivo), la gestión del desempeño del equipo y la evaluación de las acciones de afiliación.
- Organización de los sistemas de gestión de cuentas y del equipo (si existe): Para ofrecer un servicio más personalizado, algunas OE asignan la responsabilidad general de una agrupación de miembros a personal profesional. Esto se llama sistema de gestión de cuentas.

Ha sido copiado de las grandes empresas privadas (principalmente seguros y bancos) que tienen gestores de cuentas para crear una relación más estrecha entre los grandes clientes y la empresa. El concepto que subyace es que un cliente grande o importante debe tener una relación personalizada con la empresa a través de un punto de contacto clave o gestor de relaciones.

El personal de la OE tiene una lista de los miembros de los que es responsable. Si un miembro necesita algo de la organización, su gestor de cuentas será la primera persona con la que se ponga en contacto. El gestor de la cuenta puede responder a la consulta o derivarla al colega especialista adecuado. Este acceso personalizado, y la relación uno a uno, tiene como objetivo dar al miembro una sensación de familiaridad con su OE, construyendo una relación íntima centrada en el cliente. Al tratar con una lista específica de miembros (en contraposición con la totalidad de los miembros), el gestor de cuentas está en condiciones de familiarizarse más con el miembro.

- En algunas organizaciones nacionales intersectoriales, por ejemplo la Asociación de Empleadores de Tanzania, el sistema de gestores de cuentas se basa en los sectores: hay personal dedicado a las empresas que operan en sectores específicos. Esto ayuda al personal a conocer mejor las especificidades y las necesidades particulares del sector. Esto también puede compensar la falta de personal a nivel de una asociación sectorial.
- En otras organizaciones, el tamaño y la ubicación son los principales criterios para asignar miembros a un gestor de cuentas. Por último, en otros, por ejemplo en la Federación de Empresarios de Uganda, el personal se asigna al azar para que actúe de enlace con un número determinado de empresas, por ejemplo entre 20 y 50 empresas asignadas a cada miembro del personal de la Secretaría.
- Algunas organizaciones amplían el papel de los gestores de cuentas a las funciones típicas del departamento de afiliación. Cada gestor de cuentas es responsable de retener a los miembros y, en algunos casos, es responsable de la captación de nuevos miembros en áreas específicas (sector o ubicación u otros criterios). En algunas organizaciones la retribución del personal está parcialmente vinculada (especialmente el pago de primas) a su desempeño como gestores de cuentas.
- El punto clave para todas las OE es que el desarrollo y la gestión de la afiliación es responsabilidad de todos los miembros del personal. El papel del director de afiliación consiste en coordinar los esfuerzos, guiar al personal seleccionando los objetivos y encabezando las iniciativas, al tiempo que realiza el seguimiento, la revisión y la información sobre la evolución.

- El director de afiliación es el encargado de garantizar que se disponga de las herramientas adecuadas para que el personal pueda utilizarlas en el desarrollo y la gestión de la afiliación. Estas herramientas pueden incluir:
 - Un paquete de afiliación: (diseño, contenidos, producción, impresión, distribución, evaluación, renovación).
 - Encuestas periódicas: satisfacción anual, encuesta de necesidades y encuesta periódica de salida.
 - Material de promoción: un vídeo, anuncios para la radio, la televisión, pruebas físicas como una bandera, un telón de fondo o una pancarta, una plantilla para PPT.
 - Una lista actualizada de los principales logros de la organización en materia de influencia política y de servicio a los miembros.
 - Un paquete de bienvenida completo y práctico para los nuevos miembros y otras acciones para los nuevos miembros.
 - Formularios de solicitud de afiliación y proceso a seguir.
 - Un sistema de información bien organizado y actualizado en toda la organización sobre la afiliación.

Función 6 - Coordinación con otros departamentos

- Todos los departamentos implicados, directa o indirectamente, en la interacción con los miembros están bien formados y comprometidos con los planes y el progreso de los miembros.
- Los departamentos de finanzas y de afiliación comparten toda la información sobre los pagos de los miembros (cuotas, atrasos, ingresos por servicios) para garantizar que todo el personal que atiende a los miembros dispone de la información esencial sobre los pagos de las cuotas y otra información relevante.
- El departamento de comunicación y el de afiliación colaboran para garantizar que, sea cual sea el canal utilizado, todas las comunicaciones se centren en los miembros (captación, compromiso, retención).
- El departamento de informática ofrece apoyo en los sistemas de gestión de datos y en el marketing digital.

- El departamento de servicios y el departamento de afiliación comparten información sobre el uso de los servicios por parte de los miembros y los miembros potenciales y cooperan en el desarrollo de servicios nuevos o adaptados para los miembros.
- El director de afiliación, en colaboración con el departamento de formación, organiza la creación de capacidades en materia de afiliación y orientación al cliente para todos, incluido el personal de back office.
- El departamento de afiliación forma, entrena y apoya a las oficinas regionales en relación con su función de afiliación en la región.
- El aumento de la afiliación es una responsabilidad compartida y cada miembro del personal desempeña un papel. Desde la recepcionista, pasando por los proveedores de servicios y los analistas de políticas, hasta el director general, todos deben tener conocimientos sobre los servicios al cliente y una cultura de intercambio de información adecuada en todos los departamentos debe ser un principio rector en la OE. Con demasiada frecuencia, vemos organizaciones en las que los departamentos funcionan como silos, preocupándose solo por el objetivo de su departamento, siendo territoriales en cuanto a la información de los miembros y no compartiéndola con sus colegas.

Función 7 - Operacionalización de la estrategia en la captación, el compromiso y la retención:

Área de resultados:

- Potenciar la captación de nuevos miembros: organización y participación en actividades de captación: (acciones colectivas como sesiones de sensibilización, eventos, campañas de correo electrónico, campañas de marketing digital y acciones individuales como visitas, reuniones de miembros, etc.
- Mejorar el compromiso y la retención a través de diferentes medios, incluyendo eventos de descubrimiento, actividades sociales, creación de redes, creación de marcas.

Función 8 - Establecer contacto con las partes interesadas con capacidad de influencia sobre la afiliación y las acciones de afiliación

- Creación de marca de la OE ante el público en general mediante acciones de relaciones públicas centradas en la captación y retención de miembros.
- Facilitar la captación a través de la creación de redes y la ampliación de los canales de apoyo para dar a conocer la OE (agencias comerciales, embajadas y redes).

- Mejorar la conexión con las asociaciones sectoriales y las redes regionales de empleadores locales.
- Contactar con los sindicatos y las autoridades públicas para asegurarse de que comprenden bien el papel de las OE. Estrategias y políticas de afiliación.

Anexo 9.1

Plantilla del plan de trabajo operativo

Este modelo de plan de trabajo debe leerse junto con el modelo de plan de afiliación que se indica en el Capítulo 9. Va un paso más allá, para hacerlo operativo. Ayuda a planificar las actividades de afiliación y sus subactividades de forma práctica, manteniendo una visión general de todos los aspectos importantes que hay que tener en cuenta. Los miembros del personal de las OE deben planificar cuidadosamente las actividades para asegurarse de que conducirán a los resultados esperados y contribuirán a lograr los resultados generales de la captación. Este plan de trabajo identifica las principales cuestiones y pasos para hacerlo. Puede ser muy útil discutir estos planes de trabajo con los compañeros de equipo y los colegas para comprobar cualquier elemento erróneo, asegurar el flujo lógico y cuestionar las suposiciones que sustentan cada acción. El proceso puede parecer un poco artificial, pero una buena preparación y reflexión previa puede ahorrar esfuerzos importantes en una fase posterior. Obviamente, esta plantilla es solo un ejemplo y puede adaptarse, ya que cada persona tiene ideas y enfoques diferentes.

En primer lugar, describimos una serie de pasos que pueden seguirse para definir las actividades bajo cualquiera de los tres resultados principales preestablecidos (captación, retención y compromiso) y, para concluir, lo resumimos todo en un cuadro final.

A modo de ilustración, elegimos la organización de una sesión de captación de miembros provinciales. La llamamos «Actividad 1.3 Clínica regional de captación en la provincia del norte». La actividad encaja en el resultado de CAPTACIÓN del plan de afiliación.

Paso 1 Definir el resultado esperado de la actividad

En el caso de la actividad 1.3, el resultado previsto es la captación de 10 nuevos miembros de pago de la provincia del norte para finales de 2021.

Paso 2 Segmentación - Objetivos

- Defina los grupos objetivo - empresas u organizaciones.
- Determine el tamaño del grupo objetivo necesario para alcanzar el objetivo. Esto deriva de su experiencia y de los datos.
- Determine el público objetivo. Dentro de las empresas/organizaciones, ¿a quién se dirige? ¿El director ejecutivo, el director de recursos humanos, el personal jurídico o todo el personal? Esto influirá posteriormente en sus mensajes, en los contenidos y en el enfoque.

- Recoja nombres concretos, direcciones, datos de contacto de su público objetivo.

En nuestro ejemplo, queremos dirigirnos a los directores ejecutivos de las Pymes de la provincia del norte. Si la tasa de conversión es de 10 a 1 (lo que significa que por término medio se capta un miembro de cada 10 contactos), necesitaremos al menos 100 participantes en nuestras actividades para alcanzar el resultado deseado para esta actividad. Disponemos de diferentes fuentes como nuestra lista de miembros potenciales de la provincia del norte, que está disponible en la base de datos, un directorio de empresas comerciales, una lista de personas de contacto proporcionada por los miembros, la lista de miembros del Consejo, especialmente los que proceden o tienen actividades en la provincia del norte.

Paso 3 Preparación de la actividad

- Diseño, infraestructura, materiales necesarios, canales de comunicación y partes interesadas que deben participar.

En nuestro ejemplo, tendremos que definir primero las características de nuestra «clínica regional». Podemos organizarla como una exposición itinerante por toda la provincia del norte, como un evento promocional, con una sesión sobre las últimas novedades en materia de legislación laboral para mostrar la experiencia de la organización en la materia o con un debate político de más alto nivel para demostrar la influencia política de la OE, podemos hacer que sea un evento exclusivo o de puertas abiertas, etc. Tendremos que seleccionar el lugar de celebración, desarrollar el material que incluya la propuesta de valor adaptada (folleto, paquete de afiliación, otro material publicitario), determinar con precisión los contenidos y la estrategia de comunicación, etc. Otra característica importante serán las partes interesadas (internas y externas) que deseamos involucrar.

Paso 4 Implementación

- Papel del personal, de los miembros y del Consejo
- Calendario de preparación
- Recursos necesarios (presupuesto, otros)

Paso 5 Seguimiento y evaluación

- Seguimiento para alcanzar el objetivo de la actividad y evaluación de la misma.

Las llamadas de seguimiento, los correos electrónicos, etc., serán cruciales para garantizar la conversión de «participante en evento/miembro potencial» a «miembro de pago». Esto debe ser cuidadosamente planificado y ejecutado. La evaluación de la actividad nos permitirá comparar los resultados previstos con los reales..

PLAN DE TRABAJO OPERATIVO - CUADRO RESUMEN

Actividad: ...				
Resultados esperados: ...				
Tarea	Responsable	Línea de tiempo	Recursos necesarios	Observaciones
Segmentación / Orientación a. b. c.	<i>¿Quién?</i>	<i>¿Cuándo?</i>	<i>¿Qué?</i>	
Preparación de la actividad a. b. c.				
Implementación a. b. c.				
Seguimiento y evaluación a. b. c.				

Lista de referencias principales

Programa de Cooperación de Empleadores de los Países Bajos (DECP)

Informes sobre las actividades, noticias sobre las OE asociadas, incluyendo sobre la afiliación.

<https://www.decp.nl/publications>

Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, Programa de Actividades para los Empleadores (CIF/OIT ACTEMP)

Guías de referencia, presentaciones, listas de comprobación prácticas, y herramientas y vídeos que muestren las mejores prácticas de las OE de todo el mundo o breves extractos de «lecciones» de los principales ponentes.

<https://www.itcilo.org/resources/employers-and-business-member-organizations-training-resources>

Organización Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT ACTEMP)

Muchas publicaciones sobre la gestión y la participación política de las OE, entre ellas Liderazgo empresarial en tiempos de crisis de COVID - Análisis de las actividades de las organizaciones empresariales y de empleadores en la pandemia de COVID-19 y lo que viene después, 2021.

https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_766978/lang--fr/index.htm

Marketing général

Informes de evaluación comparativa sobre afiliación.

<https://www.marketinggeneral.com/>

La Organización Internacional de Empleadores

Representa a más de 150 OE en todo el mundo.

<https://www.ioe-emp.org/fr/>



ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE AFILIACIÓN

Un manual para organizaciones
empresariales

Jeanne Schmitt, Paolo Salvai y Arnout De Koster



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME

