

Reflexiones del Socio 2011

aefr

Asociación Española
de Fundraising

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

2 de Febrero de 2011

¿CUÁLES DEBEN SER LAS COMPETENCIAS ESENCIALES DEL FUNDRAISER?

Pablo Navajo - Director de Formación y Medio Ambiente de Cruz Roja Española

Los Fundraiser son los máximos responsables de la gestión de las relaciones entre los donantes y la organización. Hasta ahora, en la selección (no solo de los fundraiser), se valoraba especialmente lo **conocimientos técnicos**, y se buscaba ávidamente en el CV para ver la formación y experiencia del candidato. Olvidándonos, a menudo, que un fundraiser debe tener no solo conocimientos técnicos, si no también unas determinadas competencias.

Un fundraiser se mueve en un campo donde es muy importante el “*conocimiento de técnicas*”, muchas de ellas de nombres incomprensibles, para los profanos. Todo parece centrarse en torno a las herramientas que podemos utilizar. Olvidando que no solo debemos pensar en la herramienta, sino también, en otro tipo de competencias, no ligadas a la técnica.

Una **competencia** es un conjunto de comportamientos, conductas, maneras de desenvolverse que se pueden observar en una persona, y que se asocian e identifican con la forma de realizar un buen trabajo. Una competencia incluye conocimientos (saber como debe desempeñar su trabajo), habilidades y destrezas (saber realmente ejecutar su trabajo), actitudes (saber ser y estar en la organización, identificarse con ella) y motivación (querer hacer).

Existen cientos de competencias, y para cualquier actividad podríamos hablar entre 8 y 15 competencias esenciales. Ser un buen fundraiser puede implicar el desarrollo de varias como la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la escucha, habilidades sociales, capacidad de análisis... Pero nos centraremos en aquellas que creemos “*básicas*” y sin las cuales probablemente el resto no tenga sentido.

Una de las principales competencias que debe tener un fundraiser, tiene que ver con un **comportamiento ético** en general y el especial con los valores y principios de la organización. ¿Es ético que yo utilice esta herramienta? ¿Es ético que yo me aproxime de esta forma a mis potenciales donantes? ¿Cómo sitúo en la balanza el cumplimiento de objetivos con las cuestiones éticas? ¿Cómo reflejo los valores y principios de la organización con mi actuación? El componente ético es un elemento esencial, sin ese componente, la imagen de nuestra organización puede verse muy seriamente afectada en sus elementos más esenciales. Si no actúa con ética, no solo es posible que pierda un potencial apoyo, si no que pierda los actuales. Parece que los tiempos que corren no están para arriesgarnos a perder lo duramente logrado.

Otra competencia fundamental, es la **constancia**. Los fundraiser, se mueven, cada vez más, en un terreno de una enorme competitividad donde los potenciales donantes reciben cada día más peticiones de apoyo entre las que pueden elegir. En este entorno los resultados no aparecen a corto plazo, o puede que no sean los inicialmente previstos. ¿Cómo se reaccionará cuando una y otra vez no se logran los resultados? La falta de esta competencia, puede provocar la pérdida de motivación, la falta de interés y en última instancia el abandono de la organización, con la pérdida de capital humano que esto supone. O bien la tentación de olvidarnos de la ética, para tratar de lograr resultados a corto plazo, con las consecuencias que puede tener en la imagen.

Así pues, *conocimientos técnicos*, por supuesto, con *ética y constancia*.

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

16 de Febrero de 2011

LA NUEVA FILANTROPÍA

Chris Carnie - Director de Factory

Hay una revolución en Europa. No es comparable con la revolución que tienen nuestros vecinos a la otra orilla del Mediterráneo, pero pueda cambiar nuestro mundo, y para siempre.

Es una revolución en filantropía. La evidencia viene de muchos frentes – de Francia, de Holanda, del Reino Unido y, ahora, de España.

En el caso francés, tenemos un estudio de Virginie Seghers, un libro que debe estar en la mesilla de noche de todos los fundraisers – “La Nouvelle Philanthropie.” Virginia Seghers, conocida en Francia como cantautora, es también administradora de fundaciones y consultor en la economía social. Su libro es un tour de force – con 23 entrevistas cara a cara con filántropos, o gente vinculada al mundo filantrópico. Ella explica que los nuevos filántropos son jóvenes y ricos: que acaban de crear su propia fortuna (no es cuestión de herencias) y que no quieren crear fortuna simplemente para dejarla en herencia a sus hijos e hijas. Dice la autora “La nueva filantropía funciona en red...” Seghers explica que estos nuevos filántropos quieren unir su filantropía con la filantropía de otros, quieren trabajar de forma coordinada con otras personas de su generación.

Se puede ver las mismas tendencias en “De Nieuwe Mecenas”, el libro-estudio de Renée Steenbergen en Holanda, donde dice que en Holanda “[los nuevos mecenas] dan más en vida, y no por herencia [que sus antepasados]...” y que la “...participación individual es la motivación más importante para donaciones a cultura/artes.”

En Factory acabamos de editar un estudio en Reino Unido sobre filantropía de riesgo (“Venture Philanthropy.”). En este país, hay 11 fondos de “inversión filantrópica”, con más de €1700 millón (€1,7 billón) en recursos. Hemos enfocado nuestra investigación en las 135 personas más relevantes en el sector: más de la mitad provienen del sector financiero, tradicionalmente un sector muy difícil para fundraisers. Nuestra principal conclusión, es que, aunque el impacto en el sector de la filantropía tradicional británica es todavía poco importante, su potencial es muy relevante, en función de los filántropos que participan de estos fondos, y su capacidad de liderazgo. Ya son varias las grandes fundaciones británicas que han decidido crear un filial para iniciar filantropía de riesgo, y es una tendencia creciente.

¿Y España? Hay siete socios españoles de la EVPA (ver “Más Información”), todos interesados en el tema de la nueva filantropía. De datos hay poca cosa, pero un estudio muy interesante por su amplitud (“La

Filantropía: Tendencias y Perspectivas”, Fundación de Estudios Financieros, 2008) nos muestra que entre las personas con mayores ingresos (mayor de 601.000€ anuales) el porcentaje declarando donaciones ha pasado de 24% en 1992 a 55% en 2005 – buen señal del crecimiento de interés en filantropía por parte del segmento más adinerado del mercado.

La nueva filantropía es, todavía, un pequeño brote en el bosque filantrópico. Pero está creciendo y tendremos un roble fuerte en pocos años. Es hora de aprender, entre nosotros los fundraisers, como cosechar la bellota.

Más información

- European Venture Capital Association; www.evpa.be
- Factory, “The Venture Philanthropists” <http://www.factory.com/weblog/?p=121>
- Invest for Children, principal fondo VP en España; <http://www.investforchildren.org/>
- “La Nouvelle Philanthropie.” Virginia Seghers, Autrement, Paris, <http://www.autrement.com/>
- “De Nieuwe Mecenas”, Renée Steenbergen, Business Contact, Amsterdam, <http://www.reneesteenbergen.com>

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

2 de Marzo de 2011

EL FIN DE LAS OBRAS SOCIALES Y EL TERCER SECTOR

Ricard Valls - Zohar Consultoría & Marketing Social

En la polémica sobre la bancarización de las cajas, el argumento utilizado a favor de mantener su “statu quo” actual como entidades de ahorro frente al modelo de bancos vinculados a fundaciones, ha sido precisamente la importancia de la obra social como retorno del beneficio de las cajas a la sociedad. En ello vamos a profundizar.

Las cajas de ahorro han destinado los últimos años a obra social porcentajes de los beneficios del 27 al 30%, de media, una vez realizados el pago de impuestos y las correspondientes reservas. En términos absolutos esto ha supuesto que en el año 2008, las cajas de ahorro invirtieron más de 2.100M€, cantidad que ha ido disminuyendo en los últimos años, hasta los 1,200M€ del 2010, a medida que bajaban también los beneficios.

LA OBRA SOCIAL EN EL AÑO 2009

	Miles €
Aportación de la Caja	1.650.365
Ingresos generados por actividades y subvenciones	125.560
Total gastado en la Obra Social 2009	1.775.926

El caso más significativo es el reciente dato de la Obra Social de Caja Madrid, que ha visto reducida su obra social en un 50%, de 80 a 40 M€, a pesar de que se va a mantener el presupuesto en los 130 M€, gracias a las aportaciones de dotaciones anteriores, es decir, presupuesto de obra social no ejecutado o destinado a reservas de la propia obra social en ejercicios anteriores.

Esta cantidad final, contrasta con los 500M€ que destinará la Caixa a obra social en 2011 y es una muestra del amplio bache se que está abriendo entre la Caixa y el resto de las fundaciones y obras sociales.

Este proceso de minorización de los recursos de las obras sociales acaba sólo de empezar y será mucho más profundo por el proceso de bancarización especialmente en el año 2012; de los datos actuales y de la información de que disponemos, la salida a banca de las Cajas va a suponer que su capital pasará a estar en el mercado en un porcentaje mínimo del 20 y máximo del 49%.

Por tanto, el porcentaje de las acciones de las cajas que sean propiedad de inversores privados, van a

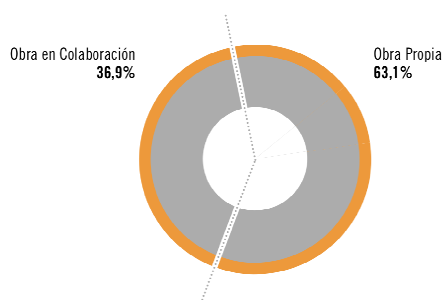
marcar la caída de la obra social en los próximos ejercicios, ya que este porcentaje se distribuirá como beneficio a los accionistas en lugar de incorporarse a la obra social.

Sirva como referencia que la Fundacione Cariplo, la mayor caja de ahorros italiana, después de la privatización de los años 90 conserva sólo el 25% del capital de Banco San Paolo Intesa, en que se convirtió la antigua Cariplo Cassa de Rissparmo.

“La cuestión no es sólo el capital que vayan a necesitar, que deberá ser bastante superior al mínimo exigible, sino que la valoración de las entidades incorporará fortísimos descuentos, con lo que quienes entren, sean accionistas privados o el Estado, tendrán un gran peso en el accionariado”. Nos dice un experto, por lo que el mínimo en el mercado del 49% puede superarse en los próximos años para acercarse a modelos como el italiano, en el que la participación de la fundación es minoritaria.

En segundo lugar, las obras sociales distribuyen su presupuesto entre la denominada obra propia, que destinan a financiar desde los Cosmocaixa hasta los centros sociales y educativos, las Pedreras y Casas Encendidas, supone el 63% del total del presupuesto en 2009 y la obra en colaboración con organizaciones no lucrativas.

RECURSOS DESTINADOS SEGUN GESTION				
	Miles €	% distr.	Variación en el año	
			Miles €	%
Obra Propia	1.120.037	63,07	-160.890	-12,56
Obra en Colaboración	655.889	36,93	-122.156	-15,70
TOTAL	1.775.926	100,00	-283.045	-13,75



En este ámbito de la obra propia las obras sociales tienen cierto margen de maniobra para reducir costes y en esto están: por ejemplo, Caja Madrid ya ha anunciado el cierre durante los 2 meses de verano de sus centros de mayores.

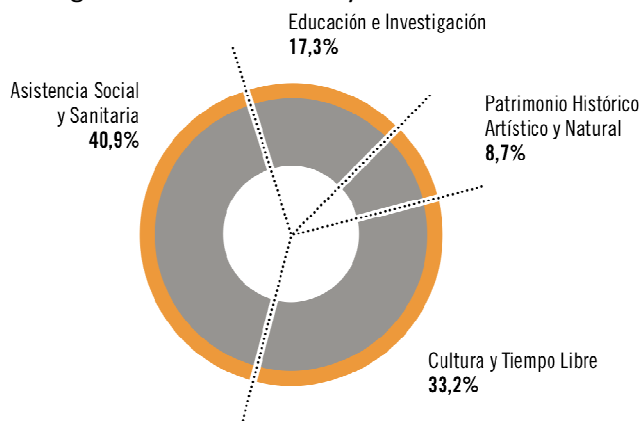
Por tanto, la mayoría del recorte de presupuesto de las obras sociales se va a centrar en la obra en colaboración, es decir, aquella que financie proyectos del tercer sector social, cultural, de cooperación, medio ambiente, educación e investigación; una aportación que en 2009 fue de cerca de 655M€

A corto y medio plazo las obras sociales están tomando medidas que tendrán un fuerte impacto en el tercer sector y que se resumen en:

1. A pesar de las afirmaciones de que se mantiene el presupuesto con cargo a reservas, en 2011 no se va a ejecutar todo el presupuesto ante el negativo escenario para el 2012.
2. Van a concentrarse en una mejor gestión y más selectiva de la obra propia, eliminando programas y proyectos que no sean nucleares, o procurando su gestión externa a menor coste. En este ámbito si hay mucho margen de mejora y eficiencia.
3. Muchas de las actividades gratuitas de las obras sociales de las cajas, dejarán de serlo, ya que los recursos generados por la propia obra social son sólo el 7% del gasto. Esta gratuidad ha sido muy criticada por otras instituciones culturales que compiten con la gratuidad de las exposiciones de las obras sociales.
4. Con las fusiones algunas obras sociales han concentrado en una única convocatoria las que venía realizando cada obra social. Los nuevos criterios son mucho más restrictivos, buscan una mejor

selección de los proyectos y, en algunos casos, las propias bases de las convocatorias excluyen proyectos de organizaciones locales.

5. En principio, parece lógico que se priorice la obra en colaboración con entidades sociales dada la actual situación, e investigación frente a cultura y medio ambiente.



6. Por tanto, la obra social será mucho más selectiva a la hora de financiar proyectos, financiará menos los importes medios serán más bajos y la calidad e impacto serán factores clave a tener en cuenta.
7. Se va a financiar menos proyectos de inversión y más innovación y proyectos sostenibles.

Son tendencias que ya se están produciendo y que van a tener impacto en las organizaciones del tercer sector, muchas de ellas con proyectos con obras sociales más flexibles que los de financiación pública.

La financiación con cargo a obra social, al igual que la de recursos públicos, ha sido la más cómoda y de menor riesgo para las fundaciones y ONG, basada en el esquema convocatoria pública, lobby, presentación de proyecto, realización y justificación del gasto.

Este modelo se acaba y las organizaciones del tercer sector van a tener que ser más valientes explorando nuevas estrategias de captación, menos cómodas, más arriesgadas, más profesionales. Hay que intentarlo y que haya suerte.

La obra social no va a desaparecer, sin duda, pero será muy diferente a la que hemos conocido en tiempos de alegría.

Fuentes consultadas: Obra Social de las Cajas 2009, CECA.

Podéis seguir otros 4 artículos sobre los cambios en las obras sociales en el blog: <http://ricardvalls.blogspot.com/>
Ricard Valls Zohar Consultoria&Marketing Social <http://www.reneesteenbergen.com>

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org

aefr

Asociación Española
de Fundraising

16 de Marzo de 2011

¿QUÉ NOS ENSEÑAN LAS REVOLUCIONES ÁRABES SOBRE LA CAPTACIÓN DE DONANTES?

Por Agustín Pérez (Director de Ágora Social)

En una reciente comida-coloquio organizada por la Asociación Española de Fundraising que reunió a cuarenta profesionales en Madrid, se intercambió información sobre la repercusión de la crisis en los resultados y en los costes de los diferentes métodos de recaudación, así como en la disponibilidad de las distintas fuentes de financiación. Uno de los participantes introdujo el tema de la captación de fondos a través de Internet, para decir que era un canal que no ofrecía suficiente potencial para captar donantes individuales al mismo nivel que se consiguen con otras herramientas, como la captación cara a cara o por teléfono.

Intervine para ofrecer mi punto de vista, afirmando que en mi opinión el problema es que la mayoría de las ONG aun no le han sacado todo el partido. La prueba era que algunas sí lo hacen con resultados muy notables y mencioné los ejemplos de conocidas organizaciones, tanto españolas como extranjeras. A la luz de estos casos, otros colegas se manifestaron en el mismo sentido y parece que hubo acuerdo general por la ausencia de polémica.

La cuestión clave es por qué cuesta tanto sacar el provecho debido a Internet. Ya abordé esta cuestión en mi artículo *Por qué Internet no ha revolucionado aún la captación de fondos*¹. De modo que el presente pretende ofrecer algunas pistas adicionales, inspirado por las actuales revueltas en el mundo árabe.

Leemos en la prensa que Internet está desempeñando un papel decisivo en esas revueltas como vehículo de transmisión de información que rompe las barreras de la censura oficial y como herramienta de comunicación para movilizar a unas masas que no están organizadas. No es un ejemplo de captación de fondos, sino de activismo político. Pero podemos extraer lecciones útiles del caso. Como ya mostrara la campaña electoral de Obama y ahora estas revoluciones, Internet es un medio rápido y económico para propagar ideas y propuestas de acción que pueden ser ampliamente secundadas si calan entre la gente y se contagian en una comunicación horizontal entre ellas.

El uso de Internet, por sí solo, no ha producido el milagro de sacar a la gente de su resignación. Se

¹ <http://www.agorasocial.com/arts/norevolucion.htm>.

necesitaba un detonante para accionar el mecanismo. Y ese detonante fue el caso del vendedor ambulante de frutas tunecino que se inmoló horas después de que la policía le confiscara una vez más su carrito y que una funcionaria despreciara su queja escupiéndole en la cara. Su gesto de protesta ante tamaña humillación traspasó las fronteras y el control de los medios oficiales mediante su difusión a través de Twitter y otros espacios en la Red. No solo se conoció, sino que prendió la mecha de la frustración social tanto tiempo contenida.

Lo que podemos aprender de este caso es que las ONG también necesitan emplear un detonante que encienda la imaginación y los deseos de actuar de los potenciales donantes. Tienen que escoger bien lo que van a contar o el ángulo desde el que van a hacerlo. Si es posible, deben utilizar material inflamable, esto es, información que provoque indignación, que lleve a pensar a la audiencia que no puede permanecer inactiva ante la injusticia o el dolor humano. En definitiva, tienen que saber contar buenas historias, como la del vendedor tunecino, que escribió él mismo con su dramático acto de reivindicación de su dignidad.

Basta echar un vistazo a una muestra representativa de sitios web de ONG para comprobar que esto raramente sucede. Lo más común es encontrar, siento decirlo tan crudamente, tediosas web escritas con el estilo corporativo propio de una memoria de actividades convencional. Con profusión de datos y de actuaciones, pero con escasa chispa y sin personalidad propia. Incapaces, incluso cuando tienen contenidos originales y de calidad, de conectar emocionalmente con la audiencia. Que no vinculan a los visitantes y no les mueven a actuar haciéndoles sentirse parte de una corriente de personas preocupadas por un problema. Que no los motivan suficientemente para que inciten a participar a otras personas (como dijo alguien, la muchedumbre es la más capacitada para conducir a la muchedumbre; todos los casos más sobresalientes de captación de fondos a través de Internet incluyen el ingrediente de la viralidad de la acción).

La explicación de por qué esto sucede a menudo es tan sencilla como que los contenidos no se han elaborado pensando en recaudar fondos, sino en proporcionar una información institucional o relativa a los problemas en los que trabaja la organización. En algunos casos puede que se tenga la intención de conseguir donantes, pero no se sepa cómo conectar con ellos.

Internet no es nada sin un buen contenido, si no se aprovecha el poder de la prescripción personal y, a menudo, si no se integra en una estrategia multicanal. Los recaudadores de fondos tienen que entender esto y tienen que conseguir que este canal también trabaje al servicio de sus objetivos. Si no, seguiremos pensando que es un canal auxiliar cuando estamos viendo a nuestro alrededor muestras elocuentes de que puede ser mucho más que eso.

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org

aefr

Asociación Española
de Fundraising

30 de Marzo de 2011

EL FUNDRAISING CON GRANDES DONANTES: CUANDO LA CAPTACIÓN DE FONDOS NO SE TRATA DEL DINERO

Amanda Gigler, Directora de Fundación Calala-Fondo de Mujeres

Una mujer sabia dijo, “Dar nada es terrible, dar poco es mejor, pero estremece el corazón. Dar mucho y con generosidad es bueno para la salud; evita los ataques cardíacos y los ataques de melancolía.”² Es una idea a la vez ligera y profunda: se siente muy bien dar, ser una persona generosa, sentir que uno está contribuyendo a una causa de forma importante. ¿Pero cómo encontramos a los y las grandes donantes y, cómo los convencemos de ser parte de nuestras organizaciones?

La mayoría de los y las donantes que aportan una cantidad grande³ a nuestras organizaciones y causas ya forman parte de nuestra base de socias, socios, donantes y voluntariado. No necesariamente son empresarias ni dueños de bienes ostentosos, a veces parecen – y son – personas comunes y corrientes que sienten una profunda afiliación y compromiso con el trabajo que realizamos desde el Tercer Sector.

Los y las grandes donantes no son tan diferentes de los y las socias y donantes “pequeños” de nuestras organizaciones. Lo que es diferente en la mayoría de los casos, es la forma que nosotros, los y las *fundraisers*, nos sentimos frente a un gran donante. Por eso nuestro trabajo inicia con la preparación de nuestra comunicación, nuestra forma de entender la causa, los valores que inspiraron a las y los fundadores a crear la organización y que nos motivan cada día hacer nuestro trabajo.

Empiezo el plan de *fundraising* con grandes donantes recordando principios básicos: mi trabajo es movilizar recursos, es abrir puertas, es construir puentes entre los valores de una persona y una causa social, es fortalecer la sostenibilidad financiera de mi organización.

Luego viene la investigación y el “mapeo de donantes”: sentémonos con las personas de la Junta, el Consejo, las y los donantes actuales más comprometidos, ¿quién conocemos que comparte nuestros valores? El “mapeo” inicia contigo, con las personas más cercanas a tu organización, y luego se expande a varias redes y espacios en los cuales participamos. Desde el mapeo amplio destilamos de nuevo a base de criterios básicos: las personas que serían más fácil conocer o que ya conocemos, donantes actuales, integrantes de la Junta y sus contactos cercanos.

Las reglas de la comunicación con grandes donantes – y potenciales grandes donantes— son: preparación, ensayo, brevedad, escuchar. Decimos de forma nítida qué hacemos y qué proponemos con nuestra

² Sabin Berman, dramaturga y autora mexicana, en el acto “Mujeres Invirtiendo en Mujeres” de Semillas Fondo de Mujeres, Ciudad de México, 2003.

³ “Grande” se define de forma diferente en cada organización, según su presupuesto, la diversidad de sus fuentes de ingresos. La donación grande para una organización pequeña podría ser 1.000€ / año y para una organización grande, 25.000€/año o más.

organización. Luego escuchamos a la otra persona, porque cada conversación es una oportunidad de enterarnos, de conocer a alguien que podría compartir nuestros valores, que podría contribuir de forma significativa a nuestra organización. Respirar, escuchar, vincular, crear relaciones.

La misma mujer, activista y donante, dijo, "No hay nada más cruel que la bondad abstracta." Inicio el trabajo de *fundraising* con la simple propuesta: ayudo a las personas a aterrizar su bondad.

Cuando dejamos de ver al potencial donante como una cuenta bancaria, empezamos la transición de la recaudación a la movilización, de la petición a la invitación y de la culpa al empoderamiento.

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

13 de Abril de 2011

FRIENDRAISING

Irene Borràs, Directora de programas, Valores & Marketing Corporate Responsibility

Fundraising, captación de fondos. Una de las mayores preocupaciones de las organizaciones hoy día. Si siempre ha sido una necesidad hoy es, más que nunca, una urgencia.

Sin embargo, la captación de fondos no se improvisa. Responde a una sistemática, una metodología que parte de saber quién eres, qué haces, qué consigues y quiénes son tus públicos objetivo y tus grupos de interés, qué les pides y qué les ofreces. Interviene el marketing, la investigación de mercados, las relaciones públicas, la comunicación, los profesionales de la entidad, la herramientas 2.0, las tradicionales,...

Cada vez más, encontramos el perfil de fundraiser en las organizaciones no lucrativas. En las grandes, por supuesto, pero también en las medianas e incluso las pequeñas. Debe haber alguien que se dedique a captar fondos para garantizar la supervivencia de la entidad.

No cuestiono, ni mucho menos, su papel. Pero sí el enfoque. Captación de fondos. Por supuesto es el fin último, pero vamos mal si lo enfocamos sólo como captación de fondos. Los fondos vendrán, en el mejor de los casos, al final.

Antes deberemos trabajar para dar a conocer la entidad, explicar de forma clara y amena qué hacemos, qué cambiamos, y cómo pueden colaborar. No obstante, lo importante, es que la gente, las personas, se sumen a tu causa. Lo importante, es sumar amigos. Conseguir personas que crean en ti.

Un amigo es una persona que está ahí cuando lo necesitas. Que cuando le pides ayuda, te echa una mano. Que aparece en tu vida sonriendo, dando lo mejor de él. Un amigo es esa persona que te alegra el día cuando aparece. Es una persona que se compromete con otra persona. Alguien que encuentra sentido formando parte de algo superior a él.

Un amigo. Eso es lo que debemos buscar. Para ello hemos de ser auténticos, sinceros, honestos. Explicarnos, mostrarnos como somos. Pedir. Sumar. Multiplicar. Crear. Integrar. Compartir. Dar. Y al final, seguro, recibiremos.

Raise, del inglés, tiene diferentes traducciones: reunir, levantar, elevar, reclutar, mantener,... Todas me parecen válidas para explicar el friendarising. Conseguir amigos. Reunir amigos para apoyar a una causa. Creo que sólo, de esta manera, podremos conseguir nuestros objetivos: ¡sumar esfuerzos para cambiar el mundo!

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

5 de Mayo de 2011

BRANDING Y ONG

José Manuel García, CEO Innovaidiomas.com

Reconozcámoslo, todos somos depredadores de marcas. Ropa de temporada, el último smartphone, una película de Hollywood, la pasta dentífrica que me ayudará a sonreír, llevar ese reloj con el que tanto soñé, tomar un café en Starbucks a precios desorbitados,... Los profesionales del marketing y la publicidad lo saben y nos bombardean cada día sin compasión con cientos de anuncios, vallas, banners, cuñas, folletos,... No hay escapatoria, las marcas y la información sobre ellas nos llega en todas direcciones y a gran velocidad. Miles de millones de euros son destinados cada año a penetrar en la mente de los potenciales consumidores sin piedad, desde todos los frentes que podamos imaginar.

John Wanamaker (1838-1922) empresario del comercio de EE.UU., considerado por algunos el padre de la publicidad moderna, tiene una famosa frase, plenamente vigente hoy: "la mitad de mi presupuesto para publicidad se desperdicia. El problema es que no sé cual de las dos mitades es". Según XP Marketing Group cada año irrumpen en el mundo 21.000 nuevas marcas, de las cuales el 95% no sobreviven un año. Este es el panorama que nos acompaña en pleno siglo XXI, inversiones elevadísimas en marketing con un alto riesgo de diluirse.

El mundo de las ONG's no es ajeno a este fenómeno. Cada día se crean organizaciones para defender causas de todo tipo que como denominador común tienen el problema de conseguir el presupuesto necesario para llevar a buen puerto su misión, sea esta poner en marcha una escuela para niños de la calle en Bangladesh o velar porque en los bosques asturianos el oso repueble ciertas áreas.

En este contexto de saturación de marcas y mensajes, de inversiones mil millonarias de las empresas privadas, las ONG's tienen que desplegar sus mejores artes para hacerse un hueco y lograr captar la atención de la población y así ganarlas para su causa. Tanto para sensibilizar a la opinión pública sobre las bondades de lo que tienen entre manos, como para articular vías de captación de fondos que les permitan desarrollar su trabajo, una de las herramientas prioritarias con las que cuentan es su MARCA.

Mi experiencia en el mundo del fundraising y del tercer sector me demuestra que en España las ONG's todavía no le prestan la atención debida a los fundamentos del marketing y no explotan el potencial que tienen para mejorar las cosas desde el punto de vista de imagen, de penetración en la sociedad y de generación de recursos. Salvo las honrosas excepciones de las 10 grandes que sí aplican técnicas modernas de marketing en sus comunicaciones para fortalecer su imagen, el cuidado debido de la MARCA queda todavía lejos de las prioridades de la inmensa mayoría de las organizaciones. No es que no les guste contar con una buena imagen de marca reconocida por todos ¡a quien no le gusta eso!, es que no destinan los

recursos necesarios a que esto sea así, y además no cumplen los preceptos técnicos mínimos para lograrlo. ¿Nunca habéis escuchado en boca de dirigentes de ONG's?: "es que no sabemos vendernos, con todo lo que hacemos". Yo sí.

Una marca ha de cumplir una serie de requisitos mínimos que todo manual básico de marketing y publicidad recoge. Diseño de logo manejable en múltiples soportes, grafismo claro y limpio, que destaque los valores de la organización desde la perspectiva del diseño gráfico. Nombre corto, que funcione sonoramente en varios idiomas, en caso de acrónimo que tenga sentido y se pueda leer. Le ha de acompañar un Manual de Identidad Corporativa para utilizarla en todos los soportes de comunicación de la organización, por cada miembro, en todas y cada una de las acciones que lleven a cabo.

No es objeto de este artículo destacar las características técnicas que ha de reunir una buena marca. Pero no olvidéis que esta empieza siempre por un buen producto, en nuestro caso por una buena causa, que esté bien gestionada, que rinda cuentas, por la que merezca la pena comprometerse. Yo soy voluntario de Cruz Roja, pero admiro a la gente de Greenpeace, de Médicos sin Fronteras, de Intermón,... más en lo local a la gente de la Cocina Económica, la de Cáritas,... Cada organización realiza una misión que habla por ella. Esa es su principal imagen de marca y desde su trabajo y compromiso diario hacen valer su nombre. Ante la falta de recursos para invertir en marca, ponemos sentimiento y voluntad, aunque quizás esto no sea suficiente.

Pero no todo está perdido. La esperanza vuelve a asomar con fuerza por los recobecos del marketing humanitario. En los últimos años se han abierto nuevas y poderosísimas vías para el contacto con la sociedad y para la captación de fondos, que hasta hace nada eran impensables. Ayer mismo las técnicas tradicionales de marketing para valorizar marcas requerían cuantiosas inversiones al alcance de muy pocos. Ahora se abre un nuevo escenario en el que la imaginación y el saber hacer en el mundo 2.0 eliminan por arte de magia las barreras que la escasez de recursos levantaba.

Contar con un blog bien gestionado y estar activo en facebook y en twitter pueden ser acciones suficientes para lograr penetrar con nuestra marca en la sociedad y así poder poner en marcha nuevas acciones de captación de fondos exitosas. Un vídeo casero subido a youtube que se comente por un par de bloggers influyentes y que se tuité y comparta en face, puede lograr que se convierta en un "viral" y que logre unos niveles de penetración increíbles, impensables desde la óptica tradicional del marketing de marcas. Hay organizaciones que ya se están sumando al fenómeno. Las que no, sin duda lo pagarán con el olvido.

La marca es un activo intangible principal de toda organización no lucrativa, que se debe de mimar desde lo técnico y conceptual, pero sólo si lo que hacemos lo hacemos bien, honestamente, con desinterés y compromiso, desde los principios éticos y morales de cada uno, la marca podrá cuajar y así ayudar a lograr lo que todo fundraiser con sus acciones desea: llegar a la cabeza, después al corazón y por último a la cartera de nuestros donantes.

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

18 de Mayo de 2011

LA EMPRESA: UN GRAN ALIADO EN LA CAPTACIÓN DE FONDOS.

Teresa Rodríguez Hervás. Fundación Balía por la Infancia

En estos momentos más que nunca las empresas tienen la oportunidad y la responsabilidad de contribuir al progreso social e impulsar el desarrollo de valores humanos como motor de crecimiento económico. El concepto de empresa incluye ideas como: prestación de servicios, mejoramiento de la vida, reputación de marca, producción de valor y satisfacer las necesidades de las personas. Las empresas tienen su origen en emprender, desarrollar, poner en marcha algo nuevo, útil y beneficioso, hacer evolucionar a los pueblos.

A menudo pensamos que la finalidad de la empresa es exclusivamente de índole económica y olvidamos la importancia del ámbito social. La posibilidad de unir estos dos aspectos es lo que convierte a la empresa en un gran aliado para las ONLs en la tarea de dar respuesta a las necesidades sociales.

Hace algún tiempo se puso sobre la mesa la necesidad de Profesionalizar las ONLs, desde entonces se ha producido una gran evolución en este terreno: en los últimos 15 años ha aumentado notablemente el número de organizaciones y también su eficiencia y su profesionalización, aunque nadie pone en duda que aún hay terreno por recorrer.

Una dinámica similar se puede ver en la empresa, en cuyo ámbito cada vez se habla más de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o de Responsabilidad Social Empresarial y aunque está claro que todavía falta mucho por hacer, también es cierto que ya hay empresas que incorporan la acción social en sus planes anuales y que en sus actuaciones y en su gestión practican la responsabilidad social.

Es necesario asumir el concepto de sociedad Relacional que hace referencia a un modelo social basado en el diálogo, la colaboración y la cooper-acción entre los tres sectores: Empresas, Administración pública y ONLs, para que se produzca una corresponsabilización de los tres en la respuesta a las necesidades sociales.

En este marco, a la empresa le corresponde el papel de gran aliado de las ONLs, un papel que va más allá del de mero donante de fondos. Un aliado es alguien con el que te unes y te comprometes para lograr un objetivo, es un camino para asumir conjuntamente la responsabilidad frente a los problemas sociales.

Se trata de reconocer a la empresa la facultad y la voluntad de colaborar para mejorar el entorno, la comunidad,... La dirección nos la marcan Los objetivos del milenio, unos objetivos compartidos por todos: empresas, administración pública y ongs

Una manera de abordar la relación con las empresas parte de hacer una reflexión interna en las ONLs y encontrar el modo de conectar nuestra Misión con los objetivos de la empresa con la que pretendemos establecer una alianza. No se trata de colaborar unos con otros para nuestros fines, sino de focalizar muy claramente el objetivo, la acción social, y darle el papel protagonista. Tanto ONLs como Empresas tenemos papeles secundarios.

Se trata de ilusionar a la empresa con un proyecto que haga suyo, de acercarles una necesidad social acorde con su planes de desarrollo y con la que se pueda involucra. En el contexto inicial se tendrán que poner sobre la mesa datos sobre la repercusión global y local del problema y posibilidades tangibles de abordarlo. Por ejemplo una empresa que opera en varios países será más sensible a proyectos en los países en los que tenga delegaciones en los que sean posibles lugares de desarrollo y ampliación de su actividad.

Otro factor importante es que El proyecto sea replicable, con un sistema de evaluación del impacto que permita visualizar la incidencia de su colaboración. Estarán más interesadas en proyectos de su mismo sector de actividad empresarial

Es una buena idea hacer una planificación de la acción localizada en la zona de implantación de de la empresa y vincular los objetivos a valores con los que se puedan identificar.

Las empresas reúnen un gran potencial en personas, conocimientos, recursos materiales, recursos económicos, incidencia política,... Las empresas responsables con su entorno, con su comunidad, con sus empleados..., son sin duda empresas mucho mejor preparadas para el futuro.

Las ONLs tenemos la oportunidad de activar este potencial de las empresas: encauzar las inquietudes personales, aprovechar el conocimiento, conectarles con proyectos en los que destinen recursos materiales y económicos, acercarles a las necesidades de los más vulnerables y desposeídos, y lograr su implicación para la transformación social.

Hay ejemplos de alianzas exitosas tanto a nivel global como a nivel local, éxito que se materializa en resultados concretos y cuantificables. Alianzas que se formalizan como multicolaboración por parte de la empresa: fondos, voluntariado corporativo, cesión de materiales y equipos, colaboraciones probonos,... y con carácter plurianual.

¿Cómo podemos mover a la empresa hacia una alianza?, pues no hay fórmulas mágicas, pero hay frase popular que puede inspirarnos para presentar nuestros proyectos: "de los niños guapos todos quieren ser padres". ¿Quién no querría aliarse para mejorar el mundo?.

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

2 de Junio de 2011

LA FORMACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UNA ONG.

Fernando Navarro García ()*

Existe la creencia bastante extendida de que una ONG es una institución solidaria sin ánimo de lucro, integrada por un grupo de personas, más o menos idealistas; más o menos generosas, que aúnan esfuerzos e ilusiones para potenciar una causa al servicio de una determinada comunidad. Esfuerzo, solidaridad, idealismo e ilusión son ingredientes necesarios pero no suficientes para gestionar adecuadamente los proyectos humanitarios de hoy en día. Se tiende a pensar que la ausencia de ánimo de lucro (siendo el lucro el objetivo primordial y legítimo de la empresa privada; aunque no el único en aquellas que asumen su Responsabilidad Social) supone una merma de profesionalidad en las ONGs; y eso no es cierto. Una ONG humanitaria como ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE trabaja con personas muy vulnerables que sufren las consecuencias de los conflictos y catástrofes. En estos casos hacer mejor o peor nuestro trabajo tiene un impacto directo en la calidad de vida (y si se apura, hasta en la propia vida) de esas personas. La profesionalización (y eso incluye una adecuada formación), por lo tanto, no es una opción sino un imperativo moral.

En la actualidad, una organización humanitaria de carácter internacional como Acción contra el Hambre emplea directamente a más de 5.000 trabajadores en 40 países. No es una cifra baladí. Gestionar eficazmente a esos miles de trabajadores y conseguir que los proyectos humanitarios se ejecuten correctamente, con transparencia, dentro de los plazos previstos y en el marco presupuestario aprobado exige algo más que buenas intenciones. La transparencia que algunas ONGs consagramos en nuestras cartas de principios y códigos éticos supone rendir cuentas periódicamente a la sociedad (auditorias externas e internas, certificaciones). Nadie cuestiona que una mala gestión, una falta de profesionalidad, deslegitima inmediatamente a quienes incurrir en ella. Profesionalidad y formación, por tanto, suelen ir de la mano.

Quien, como en mi caso, haya desarrollado su carrera profesional en ambos tipos de organizaciones (empresa y ONG) encontrará muchas similitudes en los procesos y técnicas de gestión; salvando el fin social y la ausencia de ánimo de lucro en las ONGs. A pesar de esas similitudes, las ONGs se enfrentan a complejidades añadidas en el desempeño de sus proyectos, lo que hace que la formación especializada y de calidad resulte casi ineludible. De nuevo el imperativo moral. Muchas organizaciones humanitarias actúan en contextos culturales muy distintos a los de su país de origen, cuentan con profesionales de diversas nacionalidades que trabajan en un mismo proyecto, operan en entornos sociopolíticos extremadamente complejos o abiertamente conflictivos (guerras, revoluciones, ...), tienen detectadas debilidades formativas del personal contratado localmente (en ocasiones con un bagaje formativo muy

pobre, pues nunca tuvieron acceso a una educación reglada), cuentan con escasos o inexistentes recursos de toda índole (humanos, financieros, etc.); y a todo ello hay que añadir las dificultades logísticas que lastran el trabajo diario (ausencia de transportes y carreteras, de sistemas fiables de telecomunicaciones, inseguridad física y jurídica, etc. ...). Como dato anecdótico baste decir que si fuéramos una empresa exportadora la mayoría de países en los que intervenimos no obtendría cobertura alguna de seguro de cobro por considerarse el riesgo-país muy alto.

Es en ese entorno turbulento en dónde algunas ONG debemos actuar con la más estricta profesionalidad y rigor y para ello nada mejor que la formación y el reciclaje de nuestros trabajadores.

Pero la formación no solamente es una inversión orientada al mejor desempeño laboral de los trabajadores de la ONG; sino también una herramienta de capacitación de los numerosos trabajadores locales que participan en los proyectos humanitarios de las ONGs (en el caso de Acción contra el Hambre, más del 85% de sus contratados son trabajadores locales). El objetivo último de esa formación es, por tanto, que sean las propias comunidades las que gestionen los proyectos de los que ellas mismas se beneficiaran. La formación pone a su disposición nuevos recursos (TIC, e-learning, ...), técnicas (marketing, diagnóstico de necesidades, logística, ...) o habilidades directivas (gestión del tiempo, negociación, liderazgo, ...) para que sean adaptados a su específico contexto. Esa adaptación facilita lo que se conoce como “aprendizaje cooperativo” o, dicho en otras palabras, el intercambio de conocimientos y técnicas entre formadores y formados, de tal manera que ambos grupos terminen el ciclo formativo sabiendo más que al inicio. Sócrates denominaba “mayéutica” a la facultad del profesor para extraer del interior del alumno lo que éste ya sabía. Con el “aprendizaje cooperativo”, esa habilidad se encuentra en la propia interacción del grupo.

En estas circunstancias la formación es una clara inversión en el desarrollo socioeconómico de los países y por lo tanto una responsabilidad social más de las ONG que saben invertir en ella y de las empresas e instituciones que nos apoyan.

() Director de Formación y Relaciones Académicas de Fundación Acción contra el Hambre, profesor universitario y autor de varios libros de Management, historia y RSC.*

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

14 de Junio de 2011

CUÁNTO ES ACEPTABLE GASTAR PARA RECAUDAR FONDOS

Por Agustín Pérez (Director de Ágora Social)

La actual crisis económica ha tenido un efecto claro sobre la financiación privada: es posible recaudar lo mismo que en el pasado pero a un coste considerablemente mayor. Si ya era un tema de preocupación para los dirigentes de las ONG el coste de la captación de fondos, ahora puede resultar aún más difícil justificar los crecientes gastos. La cuestión que planteo en el título de este artículo no tiene una respuesta sencilla.

Podemos evaluar un programa de captación de fondos en términos de eficacia y de eficiencia. La eficacia se mide por la cuantía de los ingresos netos obtenidos, mientras que la eficiencia es el coste por unidad monetaria recaudada. Por ejemplo, una organización puede recaudar un millón de euros con un coste de 100.000, esto es, con un coste de 10 céntimos por cada euro recaudado. Otra puede recaudar dos millones con un coste de 400.000 euros, es decir, con un coste de 20 céntimos por cada euro recaudado. La primera es más eficiente porque recauda más por menos dinero, pero la segunda es más eficaz porque el resultado neto de su acción es mayor.

Toda organización debe encontrar el equilibrio que estime deseable entre sus niveles de eficacia y eficiencia. Pero ésta última es difícil de valorar en términos absolutos, ya que no hay parámetros estándar que determinen lo que es razonable gastar para recaudar fondos. Existen algunas convenciones en los países anglosajones, en los que se han realizado más estudios comparativos que en ninguna otra región del mundo, pero se trata de parámetros orientativos, que no se pueden adoptar rígidamente sin atender al historial de recaudación de fondos singular de cada organización.

Es lógico que una organización tenga que gastar más cuando pone en marcha su programa de recaudación de fondos que cuando ya tiene mucho rodaje. Las innovaciones en los métodos también pueden resultar más costosas que mantener los métodos habituales. Las formas más caras de recaudar fondos suelen ser las que se basan en conseguir multitud de pequeñas aportaciones procedentes de nuevos donantes para la organización. Las más baratas, las que provienen de incentivar a los donantes actuales de la organización, particularmente las de sus donantes más generosos, que reciben la consideración de “grandes donantes” o “donantes estratégicos”.

Según calculaba la Fund Raising School en 1992, adquirir un nuevo donante solía costar 1,5 \$ por cada dólar de su primera donación, un evento de recaudación de fondos podía costar la mitad de lo que se ingresa, conseguir una gran donación conllevaba gastar un 15% de la cantidad obtenida y obtener una ayuda de una

empresa o fundación un 20%.

Como puede comprenderse fácilmente, estos ratios son aproximaciones basadas en datos empíricos. Tomemos el ejemplo del evento. Un evento de recaudación de fondos puede adoptar infinidad de formas de realizarse. El margen de beneficio puede ser enormemente variable, desde una cena benéfica que deja un modesto margen a un concierto multitudinario con patrocinios que minimizan los gastos y arroja unos ingresos netos muy elevados.

Uno podría pensar que un requisito mínimo es que todas las operaciones de captación de fondos tengan un retorno sobre la inversión (ROI) positivo, esto es, superior a 1. Pero como se indicaba en los ejemplos anteriores, en muchas ocasiones el retorno más inmediato, por ejemplo la anualidad que satisface el donante, es igual o inferior al coste de adquisición. Y el problema es que no tiene en cuenta que lo más importante es el valor vitalicio del donante, esto es, la suma de todas sus contribuciones netas a lo largo del tiempo en que permanece vinculado a la organización, deducidos los costes de mantenimiento y la depreciación del dinero. Por tanto, la norma mínima ha de ser que los gastos de adquisición no sobrepasen el retorno sobre la relación (ROR), que incorpora en el cálculo el valor vitalicio.

Por otra parte, no es conveniente valorar los diferentes programas de captación de fondos de forma aislada, sin atender a las sinergias que existen entre ellos. Así, si se evalúa el rendimiento de la inversión en la compra de anuncios en términos de respuesta directa, es probable que la conclusión sea que constituye un despilfarro. Sin embargo, puede que tales anuncios proporcionen a la organización una notoriedad y unos atributos positivos sin los cuales no funcionarían tan bien otros canales de marketing directo. El problema es que esta influencia es muy difícil de medir.

Si no hay una medida objetiva de la eficiencia óptima, ¿cómo podemos saber en qué grado está sacando provecho nuestra organización de los recursos que le confían sus donantes? El único baremo práctico es la percepción o las exigencias de los propios donantes. En 2006, una organización irlandesa creada para luchar contra el hambre en Etiopía, Self Help, perdió una gran cantidad de apoyos cuando se reveló que gastaba casi una cuarta parte de su presupuesto en administración y captación de fondos. Todavía estaba menos justificado por el hecho de que se financiaba fundamentalmente con subvenciones públicas y estas no permitían destinar a gastos generales más del 4%.

Lamentablemente, por la escasez de investigaciones especializadas en nuestro país, no sabemos cuánto le puede parecer razonable a la ciudadanía que se gaste en costes operativos y cuánto directamente en el cumplimiento de la misión. Pero puede servir de referencia un estudio realizado hace pocos años entre los estadounidenses⁴, que fijaban tal proporción en un 22% y un 78%, respectivamente. La mayoría de ellos tenían la impresión de que las ONG no respetaban ese límite y gastaban más de un tercio de sus ingresos en la propia maquinaria institucional.

En el otro extremo se han situado organizaciones que formularon una promesa tramposa: que el 100% de sus ingresos se destinarían al cumplimiento de la misión. Eso es lo que dijo que haría, como reacción al mencionado escándalo, la irlandesa Support Africa Foundation. En España también lo afirma África Directo.

Conclusión: creo que hay que preocuparse por maximizar la eficiencia pero sin obsesionarse. Más que alcanzar una proporción áurea que no puede ser válida para toda organización en cualquier circunstancia, lo importante es conducirse por el sentido común y ejercitar la transparencia. La legitimidad con la que una ONG gestiona sus recursos se la darán sus propios donantes, si entienden que está haciendo uso de su dinero de una forma razonable de acuerdo con su naturaleza y la situación en la que se encuentra. Las creencias de la sociedad en general, que carece de elementos de juicio, o las opiniones dominantes en el sector, no deben constituir el criterio determinante.

⁴ Según informaba The Chronicle of Philanthropy.

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

29 de Junio de 2011

GESTIÓN Y ANÁLISIS DE BBDD COMO APOYO EN LA FIDELIZACIÓN DE TU BASE SOCIAL

Pedro Álvarez (pedro@eltercer.net) – Director en “el Tercer” (www.eltercer.net)

No es novedosa la afirmación de que existe una tendencia a la captación de fondos en “universos extensos” (particulares y empresas, entornos donde se cuentan por millones los registros susceptibles de ser impactados por parte de una entidad) y la presión que las entidades están ejerciendo sobre l@s “fundraisers”, en cualquier caso es una afirmación avalada por publicaciones, entre otros, de la Fundación Luis Vives

(http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/05/11/los_ingresos_de_las_ong_de_accion_social_disminuyen_tras_la_crisis_economica.html), Pau Vidal del Observatori del Tercer Sector (<http://www.tercersector.net/?p=616&lang=es>) o David Camps (<http://bloc.xarxanet.org/2011/03/la-captacio-de-fons-no-curara-totes-les.html>).

Esta tendencia exige en la captación, o bien una capacidad de impacto enorme (costes elevados, y, además, con los medios masivos cada vez más fragmentados) o bien ser capaz de la máxima precisión del impacto en tiempo, en canal (no existen canales “buenos o malos”, sino “adecuados o no adecuados”), en perfil, en mensaje, ... Y, para ello se hace imprescindible una relevante capacidad analítica de la información.

De forma paralela – y casi inevitable - a la captación en esos “universos extensos”, las entidades recuperan el interés por la explotación de la base de datos de socios y donantes – no cabe engañarnos, ha sido una práctica habitual en el sector en los últimos años gestionar la base de datos con una visión “recaudatoria” -; la fidelización del socio o donante pasa a ser – necesidad obliga, en muchos casos – una prioridad para las entidades.

Cabe pensar, y los datos de diferentes estudios así nos lo confirman, que en ese conjunto de registros, en la base de datos de socios y donantes activos, se encuentra un potencial enorme no sólo de recursos económicos de la entidad (quizá no explotados al máximo), sino que, por su vinculación y por las reglas habituales de conocimiento y colaboración con las entidades, también un canal fundamental de captación de nuevos socios y donantes.

Si por fidelización podemos entender la capacidad de la entidad para optimizar la aportación de valor y establecer barreras de salida emocionales a sus socios y donantes, se hace imprescindible el mayor y mejor conocimiento posible de los registros de la base de datos para facilitar la toma de decisiones. Este

“Fundraising analítico interno” pretendería, pues, cualificar cada uno de los socios y donantes para facilitar a la entidad la elección de la acción más adecuada, tarea posiblemente inabarcable de forma “manual” cuando se trata de cientos, miles de registros.

De forma esquemática, algunos proyectos básicos de una estrategia de “Fundraising analítico interno” serían:

- Modelos de retención, probabilidad de baja/abandono
- Modelos de cálculo de potencial (cuota o cualquier otro parámetro de valor definido por la entidad)
- Matriz de intereses (proyecto, ámbito geográfico, beneficiarios), con el objetivo de ajustar el mensaje de la entidad
- Determinación – e interpretación – del ciclo de vida (casi mejor, de los diferentes ciclos de vida)
- Modelos de reactivación

Cabe plantearse como un elemento imprescindible, para abordar esta tipología de proyectos, el disponer de datos estructurados, creíbles, enriquecidos y tratados que faciliten el conocimiento de la unidad de decisión, la deduplicación de registros en un mundo multicanal, el aseguramiento de los impactos, etc

A modo de resumen, podríamos decir que, más allá de disponer de una base de datos excelente, una capacidad – interna o subcontratada – de análisis impecable en cuanto a herramientas y metodologías o una potencia de impacto multicanal que la tecnología está facilitándonos cada vez más,... ES FUNDAMENTAL:

* TOMARSE UN TIEMPO “PARA PENSAR”, PARA ESTABLECER LA ESTRATEGIA MÁS ADECUADA A NUESTRA MISIÓN, VISIBILIDAD Y OBJETIVOS

* PLANTEAR ESTA ESTRATEGIA COMO UN PROCESO, NO COMO UN CONJUNTO DE ACCIONES; SERÁ NECESARIO ANALIZAR, EJECUTAR, EVALUAR Y MODIFICAR, SI CABE, LAS ACCIONES A EMPRENDER.

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org

aefr

Asociación Española
de Fundraising

10 de Noviembre de 2011

“Crear redes no se parece a la caza. Es como la agricultura. Se trata de cultivar relaciones”

Ivan Misner

Daniel González– Responsable de Internet y Social Media en Save The Children

En esta época de crisis, las Organizaciones No Lucrativas buscamos nuevos canales para la captación de fondos. Y ningún otro está generando tantas expectativas como el Social Media. Pero una inversión precipitada puede generar pocos resultados y llevarnos al cuestionamiento de Internet como herramienta de captación de fondos.

Los medios sociales han traído un importante cambio a la mentalidad de los individuos. No solo ha modificado la forma en la que nos relacionamos con nuestros amigos y familiares, también lo que esperamos de empresas y organizaciones. Queremos que nuestra voz sea escuchada y nuestras opiniones sean tenidas en cuenta. Basta ver lo sucedido estos días con los anunciantes de La Noria, donde la acción de un individuo, a través de su blog y la plataforma Actuable, ha conseguido que miles de personas se organicen y obliguen a varias grandes marcas a pedir disculpas y retirar sus anuncios del programa de TV (<http://comunicacionsellamaeljuego.com/otra-tv-es-posible/>).

Entonces, si las normas del juego han cambiado, no podemos pensar en aplicar los mismos métodos que venían funcionando en otros canales. Llevar a cabo acciones espectaculares a través de grandes inversiones puede causar más fracasos que éxitos. Creer que una campaña en Internet es un anuncio con cierto nivel de interacción, que una importante inversión en banners y anuncios online garantiza el éxito o que basta con construir una web o aplicación para que el público nos desborde, son ideas muy extendidas en el sector. Y todas ellas equivocadas.

Frente al fundraising tradicional, en Internet, y especialmente en los medios sociales, debemos apostar por el Friendraising. Debemos establecer relaciones con personas que se sientan cercanas a las causas que defendemos, cultivar estas relaciones y cuidarlas como cuidamos a nuestras amistades. Tenemos que escuchar, responder, aceptar las críticas y animarles a compartir sus ideas. Y también tenemos que aportarles, a través de contenidos que les muevan y les motiven. Debemos contar historias con las que se puedan identificar.

Pero para poder llevar a cabo una captación de fondos de forma efectiva debemos adaptarnos. Y esto requiere un importante cambio de mentalidad fundamentalmente en dos aspectos:

- No debemos tener miedo a ceder el control. En los medios sociales no somos los dueños de la causa por la que trabajamos y, en muchos casos, también nuestra marca pertenece a la Comunidad que nos apoya.
- Frente a las grandes y llamativas campañas, es más importante el trabajo del día a día. Esa construcción de relaciones sólidas y estables se hace con un millón de pequeños gestos y no con espectaculares acciones. Queremos generar confianza, no dejar con la boca abierta a nuestro público.

Si lo hacemos bien, seremos capaces de agrupar a personas que comparten nuestra visión del mundo y que defenderán nuestra causa. Se organizarán y trabajaran juntas para apoyar a nuestra Organización.

Será nuestra Comunidad quien difunda nuestro mensaje y quien genere fondos. Serán ellos, desde su confianza en nosotros, quienes les pidan a sus familiares y amigos que colaboren con nosotros. Será nuestra Comunidad quien nos dé ideas para generar ingresos y las pondrán en marcha.

Y, a partir de entonces, cada acción o campaña que lancemos desde la Organización se verá multiplicada por estas miles de voces que están detrás de nosotros.

23 de Noviembre de 2011

Necesidad de un marco fiscal nuevo adaptado a nuestras necesidades

Vicente Bootello, Gonzalo Rincón y Lucía de Diego - Garrigues

El Tercer Sector es un sector en expansión que cada año genera mayor actividad; desempeñando un papel fundamental y muy beneficioso para el crecimiento y prosperidad de la economía y cubriendo necesidades sociales que el Estado por su estructura organizativa no consigue alcanzar ni responder.

El legislador español, consciente de ello, decidió promover desde hace algunas décadas esta labor mediante la concesión de incentivos fiscales, tanto a las propias entidades, como a aquellos que contribuyan a la realización de actividades de interés general. En este sentido, si bien la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (en adelante Ley 49/2002) supuso un avance muy notable respecto a la anterior regulación, no ha alcanzado todavía a cubrir todas las cuestiones claves que afectan a este tipo de entidades y, aun a día de hoy, presenta algunos aspectos susceptibles de mejora y desarrollo (que, previsiblemente, podrán ser el objeto de una reforma legislativa en los próximos meses).

Es destacable, asimismo, la notable indefinición en la normativa del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) de un régimen especial y específico para este tipo de entidades, lo cual ocasiona un grave perjuicio para las entidades del Tercer Sector que, en la mayor parte de los casos, asumen el IVA soportado como un coste más de su actividad que merma los escasos recursos que pueden destinar a su labor de mecenazgo. La reforma de la normativa del IVA es más compleja que la de la Ley 49/2002, ya que la misma debe efectuarse a nivel comunitario. No obstante, la Comisión Europea ya se ha manifestado conocedora de este problema y es previsible que en un futuro no muy lejano modifique la normativa armonizada del IVA para regular con carácter específico el tratamiento fiscal aplicable a las entidades del Tercer Sector.

Los mecanismos de colaboración con las entidades del Tercer Sector recogidos en la normativa

fiscal actual tienen una naturaleza muy diversa, y cada uno de ellos presenta características propias, tanto en su dinámica de funcionamiento como en su tratamiento fiscal. No obstante, sus características comunes dan lugar, en la práctica, a una relativa confusión entre todos ellos, lo cual puede llegar a suponer un evidente riesgo fiscal –sobre todo para las entidades beneficiarias del mecenazgo-, en la medida en que el tratamiento fiscal aplicable a las diferentes formas de colaboración y captación de fondos no es el mismo.

Por otro lado, puede señalarse que los mecanismos más habituales de captación de fondos específicamente previstos y regulados en la Ley 49/2002 son los siguientes: los convenios de colaboración empresarial, los contratos de patrocinio y los donativos y donaciones; a los anteriores deben añadirse otras formas de captación de fondos, como son los contratos de patrocinio, los contratos de cesión de logo/marca o la obtención de recursos por la realización de actividades económicas (exentas o no) de muy diversa naturaleza.

Con carecer general, en lo que respecta al Impuesto sobre Sociedades o al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, los mecanismos de colaboración anteriormente señalados darán lugar, normalmente, a la obtención de una renta exenta en el Impuesto sobre Sociedades para la entidad beneficiaria del mecenazgo –salvo en lo que se refiere a la realización de actividades no exentas, las cuales tributarán al 10%- . Las entidades o personas colaboradoras, por su parte, normalmente obtendrán un gasto directamente deducible en su base imponible o una deducción en la cuota (con implicaciones fiscales semejantes –aunque no idénticas, ni en su naturaleza, ni cuantitativamente, ni en lo que se refiere al periodo fijado por la normativa fiscal para su aprovechamiento-).

Más problemas quizá surjan en lo que respecta al IVA, en la medida en que la enorme casuística existente en las formas de financiación que buscan las entidades del Tercer Sector y las, a veces, escasas diferencias existentes entre unas figuras de colaboración respecto a las otras, dan lugar a la existencia de escenarios en los que debería tenerse que repercutir IVA por la entidad beneficiaria del mecenazgo (por ejemplo, en un contrato de patrocinio o de cesión de logo). Es importante destacar este aspecto en la medida en que en la mayor parte de los casos –y salvo excepciones- la repercusión de IVA no solo sería correcta en estos casos, sino que, en general, no debería suponer para la entidad colaboradora (siempre que tenga capacidad de deducirse íntegramente el IVA soportado) un especial perjuicio económico (y sí, en cambio, supone un riesgo para la entidad beneficiaria la no repercusión del IVA).

Por todo lo anterior, resulta imprescindible en el escenario fiscal actual, que las entidades del Tercer Sector sepan diferenciar la naturaleza y características propias de cada una de las formas de colaboración anteriormente señaladas, así como del tratamiento fiscal que les resulta aplicable. Finalmente, como hemos comentado, sería más que necesaria una adecuación y modernización del marco legislativo actual a las necesidades del Tercer Sector.

Reflexiones del socio

Zurbano, 34 2º izq. | 28010 Madrid | www.aefundraising.org



Asociación Española
de Fundraising

14 de Diciembre de 2011

Captación de Fondos y Fidelización de Donantes

Samuel Martín, Responsable de Desarrollo y Fidelización de Donantes en ACNUR España

Además de por la cantidad de dinero conseguida, el éxito de las campañas de captación de fondos se mide por el retorno de la inversión realizada en las mismas. En el caso de los donantes particulares, este retorno depende fundamentalmente de la cuantía de las donaciones y de la tasa de fuga/abandono o **attrition rate** (además de la inversión previamente mencionada).

Es por eso que, independientemente del nivel de las donaciones, dicho ratio deberá ser siempre lo más bajo posible. Y es ahí donde comienza el trabajo de fidelización que, inevitablemente, es la otra cara de la captación.

La primera fase de la fidelización se desarrolla en la propia captación de donantes, donde la aplicación de las buenas prácticas correspondientes a cada canal será definitiva a la hora de conseguir buenos perfiles de socios a los que hacer entender la importancia de su compromiso a medio/largo plazo.

A partir de ese momento, la organización debería poner todos los medios a su disposición para generar en el donante un sentido de pertenencia lo más sólido posible. En este sentido, vincularlo lo más posible con la misión y el trabajo de la ONG, a través de los medios que puedan resultar más efectivos en cada caso concreto, pasa por toda una serie de iniciativas que hoy día están poniendo en marcha organizaciones de todos los tipos y tamaños.

Desde pequeños obsequios simbólicos como **pins**, carnets de socio o pulseras, hasta información regular y detallada sobre la evolución de los proyectos puestos en marcha por la organización y la forma en la que las contribuciones de los donantes están siendo utilizadas, las medidas de fidelización intentan alcanzar los ámbitos emocional y racional que determinan la toma de decisiones.

Un buen equilibrio entre imágenes, historias de vida, informes en profundidad o memorias de resultados es crucial para conseguir este objetivo, de la misma forma en que lo es el **mix** de canales de comunicación utilizados: **mailings, e-mailings, Newsletter**, páginas Web, redes sociales o reuniones y asambleas son herramientas habituales de las estrategias de fidelización.

Las nuevas tecnologías también están jugando un papel crucial en los procesos de fidelización. Por un lado, herramientas como **youtube** o **skype** están permitiendo poner a los donantes en contacto con el terreno (a tiempo real), tanto a través de vídeo-documentales, como de teleconferencias con trabajadores de campo o beneficiarios de los proyectos.

Pero, por otro lado, Internet en general y las redes sociales en particular, han permitido ampliar la figura del donante a la de colaborador activo, ya sea a través del ciber activismo por difusión viral de determinadas campañas o iniciativas, o a través del diálogo directo que dichas redes nos permiten establecer con nuestros colaboradores, también a tiempo real.

Sin embargo todas estas acciones tienen un coste, además de no estar del todo claro si son del gusto de todos los donantes ni cual es el impacto real (medido de forma cuantitativa) en la reducción de las tasas de fuga.

Es por eso que, siempre que los medios lo permitan, las medidas de fidelización deberían ir acompañadas de iniciativas de investigación y tests de resultados. Las primeras pueden ir desde encuestas **on line** o telefónicas a grupos de discusión, pasando por entrevistas estructuradas. Estas técnicas, nos permiten ver cuáles son las inquietudes, opiniones y expectativas que los donantes tienen de la organización y los diferentes materiales que ésta pone (o debería poner) a su disposición.

En cuanto a los tests de resultados, una de las formas más comunes y efectivas de medir el impacto de las medidas de fidelización es formar dos grupos de prueba con donantes de las mismas características; lanzamos la medida en concreto sobre uno de los grupos y sobre otro no. La diferencia del comportamiento de las tasas de abandono o la tendencia al **upgrading** de dichos grupos nos permite medir el resultado económico de las medidas en cuestión y su rentabilidad, al compararlo con el coste que supone.

En último lugar, es necesario señalar que las estrategias de fidelización de cualquier organización deberían ser diseñadas conjuntamente con las de **upgrading**, de tal forma que ambas se potencien recíprocamente.

Un exceso de llamamientos extraordinarios, lanzar estos llamamientos sobre los donantes no apropiados, o realizarlos de una forma no adecuada, podría saturar a dichos donantes, dando al traste con la estrategia de fidelización, al provocar un incremento de las tasas de abandono.

Sin embargo, pecar de miedo o conservadurismo a la hora de decidir la estrategia de **upgrading** también puede tener consecuencias negativas en los procesos de fidelización: no debemos olvidar que, además de la antigüedad del colaborador, el canal de captación y la edad, la otra variable fundamental que determina la tasa de fuga es su nivel de contribución, observándose una menor tendencia al abandono de aquellos cuyas aportaciones son mayores.