



DOSSIER

# Fidelización: la conquista y relación con el donante

CARLOS SIXTO HERRERA

**A » E ~ F > r**

Asociación Española de Fundraising

**DOSSIER**

# Fidelización: la conquista y relación con el donante

CARLOS SIXTO HERRERA

**Este estudio ha sido revisado por la Asociación Española de Fundraising**

**Autor: Carlos Sixto Herrera. Responsable de Captación y Coordinador de Campañas de Socios y Donantes en Cruz Roja España**

Todos los derechos de propiedad intelectual asociados con este documento, pertenecen al autor que suscribe el mismo, quien otorga una licencia de uso de carácter indefinido, y geográficamente limitado al territorio español a Asociación Española de Fundraising y sus organizaciones asociadas a los efectos de permitir el cumplimiento de sus obligaciones legales en esta materia.

Los autores someten el contenido y alcance de este informe a cualquier otra opinión mejor fundada en derecho. Queda prohibida su publicación o comunicación a terceros, salvo consentimiento previo y expreso de los autores.

## DOSSIER

# Fidelización: la conquista y relación con el donante

CARLOS SIXTO HERRERA

1. Introducción.....	5
2. Ordenando conceptos.....	7
3. Estrategias de segmentación.....	10
4. Goodbye. La retención de los donantes.....	15
5. La experiencia del donante.....	19
6. La inevitable tecnología.....	23
7. Quiénes son los responsables de la fidelización?.....	28
8. Conclusiones.....	29

## 1. Introducción

Quizás si te pregunto por Marguerite Annie Johnson no sepas a quien me estoy refiriendo. Si te digo que es conocida como Maya Angelou algunos de los lectores la podrían identificar, pero seguro que otros continuarían sin saber exactamente quien es.

Su trayectoria vital es apasionante y, entre otras muchas cosas, fue una activista por los derechos civiles en Estados Unidos, coetánea de Martin Luther King o Malcom X. En 1993, Angelou recitó su célebre poema *On the pulse of morning* en la inauguración del presidente Bill Clinton, siendo así la primera mujer poeta en participar en una inauguración presidencial.

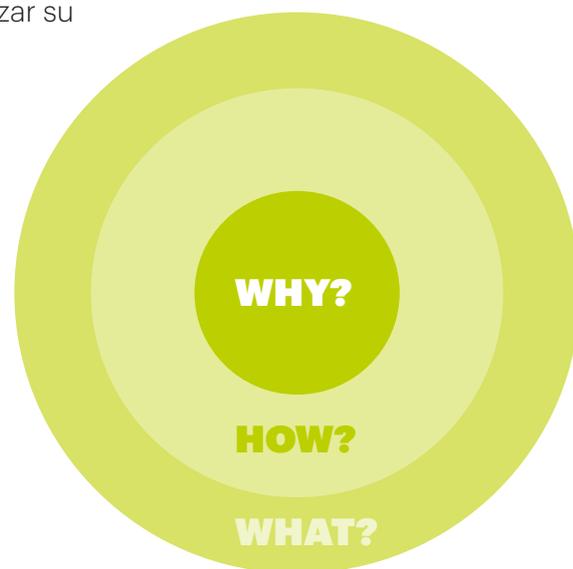
Y ¿qué tiene que ver esta figura histórica con la fidelización?. Angelou nos dejó una frase que, en mi opinión, es una de las más inspiradoras que he podido leer: “Aprendí que la gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará lo que le hiciste sentir”.

Si lo pensamos un momento, las situaciones que uno recuerda a lo largo del tiempo, las personas que quedan en nuestra memoria o las relaciones que perduran en nuestro recuerdo son aquellas que nos hicieron sentir algo distinto, aquellas que tuvieron mucho más peso en lo emocional que en lo racional. Seguro que todos recordamos ese profesor de nuestra etapa educativa más temprana y lo recordamos, no por lo que nos enseñó académicamente hablando, sino por su forma de hacerlo, por el apoyo que nos brindó o por el cariño que nos transmitía. Así mismo, si analizamos por qué y cuáles son nuestras relaciones personales que perduran en el tiempo nos daremos cuenta que todas ellas se mueven en el terreno de lo emocional. Aquellos amigos de verdad, la familia que consideras más cercana o ese compañero de trabajo que te acompaña siempre, perduran en el tiempo porque las relaciones se mueven en el terreno de las emociones, porque nos hacen sentir que somos importantes para el otro, y éste es importante para nosotros.

Por tanto, si entendemos que las relaciones duraderas han de estar basadas en lo emocional y que las personas nos conectamos a algo o alguien por lo que sentimos cuando nos relacionamos es cuando empezamos a entender que **la vinculación de las personas donantes no ha de trabajarse sino cultivarse** o, dicho de otro modo, no debemos basar nuestra relación únicamente en contar todo el tiempo lo que hacemos como organización sino que debemos enfocarnos en cómo hacemos sentir a la persona donante con lo que hacemos. Parece un pequeño matiz pero muy importante y condiciona profundamente como nos relacionamos con aquellas personas que en un momento determinado confiaron en nosotros para canalizar su sentimiento más solidario.

Y en este punto siempre acudo al término que acuñó Simon Sinek que él llama *el círculo del oro*<sup>1</sup> que viene a explicar como se comunican y porqué conectan las personas, marcas u organizaciones inspiradoras en contraposición a como lo hacen la mayoría. Todo gira entorno a tres preguntas que se relacionan con la forma más habitual de comunicación y relación humana: *Why* (porqué), *How* (cómo) y *What* (qué).

<sup>1</sup> <https://youtu.be/7HvYUIH4mkA>



La manera más habitual de comunicarnos para relacionarnos es pensar de fuera hacia dentro del círculo. Es lo más obvio e inmediato ya que nos permite ir de lo más concreto a lo más difuso y por tanto nos facilita construir un mensaje con menos esfuerzo, cuyos resultados son poco inspiradores, planos y sin mucha novedad respecto al resto de organizaciones que hacen cosas parecidas. Todos sabemos y nos resulta más sencillo explicar que es lo que hacemos y cómo lo hacemos, pero nos resulta mucho más complicado verbalizar por qué hacemos lo que hacemos. Sinek descubrió que las personas y organizaciones que inspiran siguen un patrón completamente diferente, basando toda su comunicación de dentro hacia fuera del círculo. Inspiran porque actúan desde el por qué hacen lo que hacen y eso se vincula directamente con las emociones, donde el cerebro emocional juega un papel muy importante. La parte más interna del círculo (*Why?*) conecta directamente con nuestro cerebro límbico que es el responsable, entre otras cosas, del comportamiento humano, la toma de decisiones, los sentimientos o la confianza.

La buena noticia es que las organizaciones sin ánimo de lucro tenemos una ventaja inicial con respecto a las organizaciones de otros sectores productivos, y es que nuestra misión está íntimamente relacionada con la sección interna del círculo por lo que debería ser más sencillo y natural comunicar de dentro hacia fuera y de esta manera ser organizaciones inspiradoras para mantener relaciones duraderas con las personas donantes. Cuando una persona decide dar el paso y colaborar con algunas de nuestras causas y/o proyectos lo hace porque conecta con el por qué hacemos lo que hacemos y, por tanto, después no podemos pretender relacionarnos con ella, y que esa relación sea duradera, si sólo le contamos que es lo que hacemos y cómo lo hacemos. Obviamente ambos aspectos más externos del círculo deben estar presentes en nuestra relación pero lo más importante es seguir trabajando el vínculo más emocional e inspirador y por el que comenzó dicha relación.

Podemos traducir esta teoría a la práctica comunicativa con dos sencillos ejemplos que persiguen el mismo objetivo:

**EJEMPLO 1** “Desarrollamos proyectos para atender a las personas más vulnerables (*what*), ahora puedes colaborar con nosotros con una donación (*how*) y estarás contribuyendo a hacer un mundo más solidario (*why*)”.

**EJEMPLO 2** “Seguro que te importa que haya otras personas que puedan estar sufriendo. Tus pequeñas acciones son inspiradoras para la sociedad (*why*), y por eso ahora puedes marcar la diferencia con una donación (*how*) y de esta manera podremos seguir trabajando con las personas más vulnerables (*what*)”.

Soy consciente de que es un básico y sencillo ejercicio con el que simplemente trato de motivar la reflexión y evidenciar como debemos entender la relación con nuestros donantes, teniendo muy presente que **la fidelidad es relación, y la relación se trabaja desde la emoción.**

## 2. Ordenando conceptos

Satisfacción, fidelización, retención, experiencia .....

Todos ellos son conceptos que maneja cualquier profesional del marketing y que operan en el ámbito de la relación con los donantes. Es necesario tener claro a que nos referimos con cada uno de ellos para no acabar mezclándolos, lo que nos puede llevar a una incorrecta planificación y una toma de decisiones estratégicas equivocadas.

Como decía, todos están relacionados pero cada uno de ellos deben activar procesos y acciones diferentes y deben responder a momentos también diferentes en la relación con los donantes.

**La satisfacción** es cumplir con las expectativas del donante en un momento dado. Que un donante se sienta satisfecho no implica directamente que hayamos conseguido su fidelidad. La satisfacción la debemos entender como una commodity que suma para trabajar la fidelidad pero no es suficiente, ni mucho menos.

Por tanto **la medición de la satisfacción responde a una relación entre el valor percibido por el donante respecto de las expectativas que tenía antes de serlo**. Si lo que el donante percibe es menor que las expectativas creadas, la sensación de satisfacción será negativa. Es necesario entonces responder, como mínimo, a aquello que esperaba. Obviamente, las expectativas son muy subjetivas y dependen de multitud de factores: si nos conocían previamente, si ya habían sido donantes con anterioridad, si contaban con opiniones de terceros. Pero sin duda también dependen de la forma en que nos hemos acercado a ellos y lo que les hemos transmitido en el momento de la captación. Esta dicotomía captación/fidelización está presente continuamente en nuestra actividad profesional. ¿Cuándo termina una y comienza la otra?. La realidad es que están conexas y, sobre todo, en términos de satisfacción del donante.

Cuando nos pongamos a trabajar en un plan estratégico de relación con los donantes lo primero de lo que nos tenemos que ocupar es de cómo vamos a satisfacer las expectativas de los mismos. Es el primer paso, ya que **sin satisfacción se hace muy difícil la fidelización o la retención**. Para ello es imprescindible poner en marcha dos cuestiones: por un lado conocer cuáles son esas expectativas y, por otro lado, medir si las estamos satisfaciendo o no.

En este sentido son muy útiles las encuestas de satisfacción dirigidas a nuestros donantes utilizando para ello diversas herramientas como el Net Promoter Score (NPS)<sup>2</sup>, el Indicador del Esfuerzo del Cliente (CES)<sup>3</sup> o las Escalas de Likert<sup>4</sup>. Tenemos que ser conscientes del que el 96% de los clientes (donantes) insatisfechos no se quejan, sin embargo el 91% de ellos simplemente comunicarán su baja y no volverán. No es habitual que el donante nos indique proactivamente aquello que podríamos haber hecho mejor, por eso debemos ser nosotros los que nos adelantemos, preguntemos y descubramos cuáles son los puntos de fricción para mejorar la sensación de satisfacción.

<sup>2</sup> Medición NPS. <https://satisfacciondelcliente.com/que-es-el-net-promoter-score/>

<sup>3</sup> Indicador del esfuerzo del cliente: [https://contactcenterhub.es/customer-effort-score-2021-15-32921/?doing\\_wp\\_cron=1647795859.2979810237884521484375](https://contactcenterhub.es/customer-effort-score-2021-15-32921/?doing_wp_cron=1647795859.2979810237884521484375).

<sup>4</sup> Escala de Likert: [https://es.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](https://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert).

Pero, ¿cuántas veces hemos experimentado nosotros mismos que a pesar de estar satisfechos con nuestra compra o con nuestra colaboración como donantes, es casi seguro que no la volvamos a repetir?. Muy probablemente se debe a que no ha habido una conexión emocional entre la marca y nosotros como donantes.

La fidelización es por tanto el siguiente proceso que debemos acometer, cuyo principal objetivo es superar las expectativas del donante para cultivar una relación estable y duradera a lo largo del tiempo. Como hemos visto, existe una clara relación entre satisfacción y fidelización que podemos, en una primera aproximación, explicar gráficamente con la siguiente escala:

Si tenemos donantes con bajo nivel de satisfacción y bajo nivel de fidelización es probable que los hayamos perdido ya o estemos a punto de hacerlo. El gran problema de un **donante desertor** es el impacto para la organización en cuanto a cómo propaga su mala experiencia al entorno. Hay estudios que revelan que una mala experiencia con una marca se cuenta de media a 8/10 personas de nuestro entorno, mientras que una buena experiencia se comparte de media entre 3 y 4 veces. Esta es la peor situación en la que nos podemos encontrar y de difícil solución.



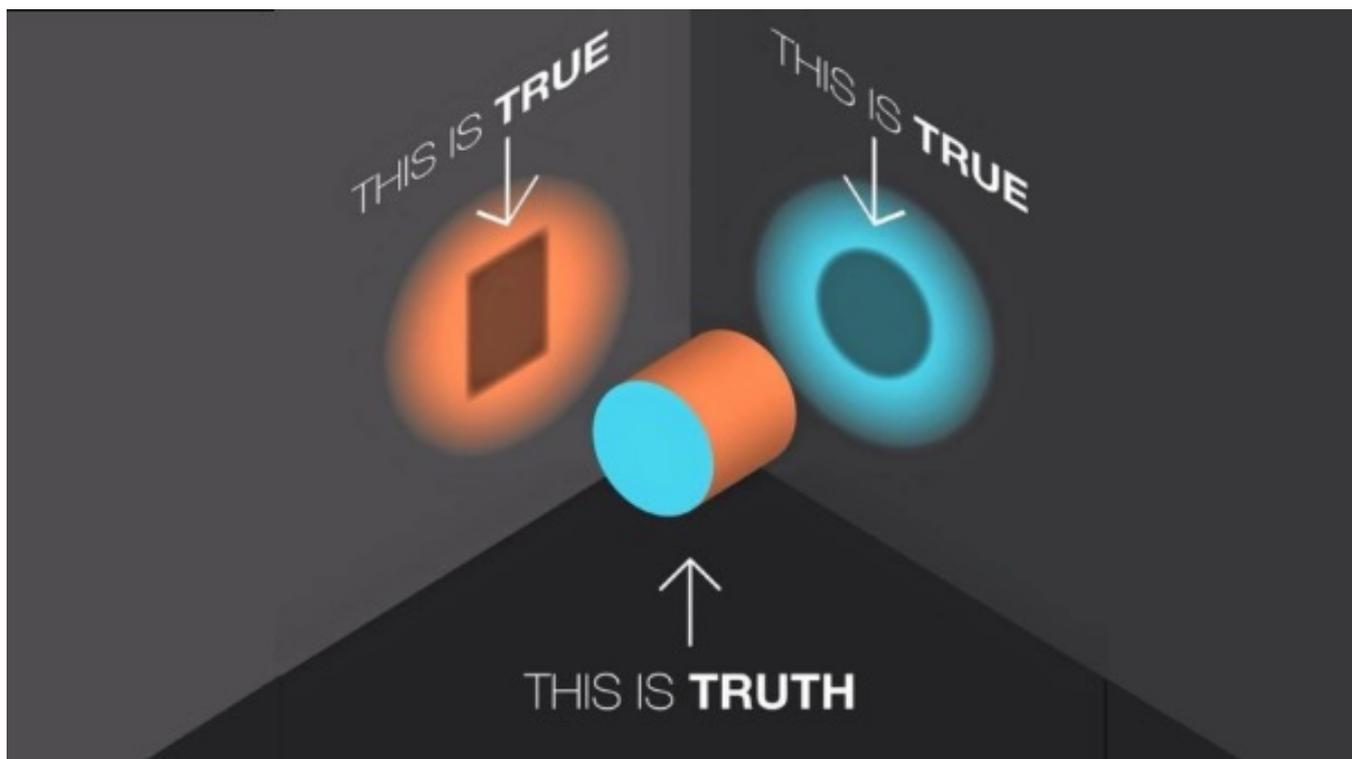
En los últimos años hemos podido observar que cada vez más personas son donantes de varias organizaciones a la vez y que no necesariamente desean tener una relación estable con ninguna de ellas. Se vinculan de manera puntual y satisfacen su necesidad con la colaboración a causas muy concretas desarrolladas por diferentes organizaciones. La estrategia con este perfil de **donantes mercenarios** es la de invertir en una relación hiper personalizada para tener una oportunidad de construir lealtad ya que son donantes de alto potencial.

El caso de los **donantes rehenes** es más difícil de observar en el sector sin ánimo de lucro. Se trata de aquellos donantes que no sienten una especial satisfacción pero sin embargo permaneces fieles y suele ser por el llamado coste del cambio a otra organización (esta situación es frecuente en sectores como la banca, los seguros o la telefonía).

La situación ideal es aquella en la que nuestros donantes se sienten altamente satisfechos y altamente fidelizados, son los **donantes apóstoles**. No sienten ninguna necesidad de cambiar de organización, tienen una alto sentido de pertenencia del que hacen gala y además se convierten en absolutos prescriptores.

Existen otras maneras de clasificar inicialmente a los donantes pero debemos tener clara una cosa: el lugar donde se ubican cada uno de ellos en esta escala es en gran parte responsabilidad nuestra. Tener esta visión es la única forma de acometer la fidelización de nuestros donantes y poner en marcha todas las estrategias necesarias para que puedan transitar desde una posición desertora hasta la apostólica.

Y para ponernos manos a la obra lo primero que debemos hacer es tener un conocimiento profundo de nuestros donantes, o dicho de otro modo bucear en nuestra base de datos para descubrir lo antes posible en que situación se encuentra nuestra relación con cada uno de ellos. Este conocimiento lleva



implícita la conocida segmentación ya que **la realidad sólo se puede observar desde la diversidad.**

**La segmentación hay que entenderla como un proceso que categoriza a los donantes en diferentes grupos que responden a características similares** y, por tanto, responden también de manera similar a estímulos y estrategias parecidas.

Segmentar es un concepto ya superado en términos de relación (no siempre fue así). Ya sabemos que intentar apuntar a todo el mundo, con el mismo mensaje y por los mismos canales es un error de bulto que acaba no acertando a nadie y transmitiendo un mensaje diluido que no conecta profundamente con ninguno.

### 3. Estrategias de segmentación

La **segmentación** como parte fundamental de la estrategia de fidelización **es un trabajo continuo**, es decir, no se trata de implementarla una vez en un momento determinado, sino que debemos estar permanentemente observando nuestra cartera de donantes para segmentar en cada acción o en cada contacto que estemos construyendo. Este continuo lo podemos expresar de la siguiente forma:



#### **Recopilación de la información sobre los donantes**

Es el primer gran desafío de nuestra organización para una correcta segmentación en la estrategia de relación con los donantes. La recogida de información puede ser infinita y también innecesaria. Debemos tener siempre presente el objetivo de esta recogida que, en líneas generales, nos debe servir para responder preguntas importantes, evaluar resultados y anticiparnos a futuras tendencias. Por tanto, **la acumulación de datos sin control solo nos lleva a la parálisis por análisis**, cuando su verdadero objetivo es dar servicio a la segunda fase del esquema: la interpretación.

La información más inmediata y que tendremos más a mano es aquella con la que contamos en nuestra base de datos y que hemos recogido en el momento de la captación del mismo. Podemos decir entonces sin duda que un exquisito proceso de captación contribuye definitivamente a esta primera fase de la fidelización.

Con la información primaria de nuestra base de datos **ya podemos comenzar a trabajar segmentaciones** que tienen que ver con datos demográficos y geográficos, así como los transaccionales derivados del importe de la donación que aportan, con que periodicidad y a que causa o proyecto lo hacen, por ejemplo.

Esta información básica es necesaria pero no suficiente. Con las tecnologías y herramientas actuales tenemos la oportunidad de incorporar otro tipo de información para afinar nuestras segmentaciones. Por ejemplo:

- Podemos saber en qué **momento de la relación** se encuentra un donante en base a su comportamiento, respuestas y reacciones ante aquello que le comunicamos (sirva de ejemplo las herramientas de email marketing en las que podemos medir la interacción del destinatario).
- Podemos también conocer cuál es su **interactuación** con nuestros sitios web, que le interesa o que consulta. Así mismo, la tecnología actual nos permite conocer algo más de su comportamiento en los canales digitales.
- Debemos también incorporar cuál es su **actividad** en nuestros canales de atención. Un call center que atiende a los donantes, un buzón de correo, o un chatbot<sup>5</sup> son **puntos de contacto estratégicos** para conocer y segmentar a los donantes.
- Los **contactos off** son también una fuente importante de información. La asistencia o no a un evento organizado por nuestra parte, la visita a un proyecto de la organización o la recepción de una comunicación postal, son ejemplos de relación física que debemos estar preparados para medir e incorporar a nuestras segmentaciones.
- Y por último, no nos podemos olvidar de poner en marcha **técnicas proactivas de conocimiento** como pueden ser las encuestas, los focus group o las entrevistas individuales que nos pueden dar una información valiosa que podemos extrapolar por segmentos.

### **Interpretación y carterización en función de los objetivos**

La American Marketing Association<sup>6</sup> define este proceso como “la subdivisión en subconjuntos de clientes distintos que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares”.

Una vez que nos hemos asegurado de haber recopilado la información que aporta valor de nuestros donantes tenemos ahora que interpretarla para crear grupos con características y comportamientos

---

<sup>5</sup> En lenguaje sencillo un chatbot es un programa informático que simula y procesa conversaciones humanas (ya sean escritas o habladas), permitiendo a los humanos interactuar con dispositivos digitales como si se estuvieran comunicando con una persona real.

<sup>6</sup> <https://www.ama.org/>

similares. Es clave tener en cuenta lo siguiente: las variables que usemos para carterizar (características, actitudes o preferencias) deben ser **medibles**, deben estar **relacionadas** entre sí, deben ser **relevantes** y deben responder a las **necesidades** del donante.

Estas cuatro claves (medición, relación, relevancia y necesidad) son la guía inicial para una segmentación correcta que tenga sentido y que sea valiosa para construir una comunicación personalizada.

### **Elaboración de la propuesta de valor para cada segmento**

Tras la recopilación, segmentación e interpretación de la información de nuestros donantes estamos preparados para trabajar en el contenido apropiado para cada uno de ellos.

Lo más importante a tener en cuenta es que no podemos olvidarnos que cualquier estrategia de fidelización se basa en fortalecer la relación con el donante (no me cansaré de repetirlo) y por eso en este punto es cuando vuelve a tomar relevancia lo que los anglosajones llaman *customer centric* que no es otra cosa que **construir nuestras estrategias de relación partiendo de las necesidades del donante** y por tanto entender que esas necesidades son diferentes por cada uno de ellos, así como lo son sus comportamientos en relación a la organización.

Una estrategia centrada en el donante es mucho más que proporcionar un servicio excelente, tal y como muchas empresas aún piensan. Se trata de balancear las necesidades del donante y alinearla con la estrategia de la organización de manera que ambos consigan los objetivos previstos y se mantenga la relación a largo plazo.

Una buena propuesta de valor debe estar basada en 4 pilares fundamentales:

- **Claridad:** la utilización de expresiones sencillas no sólo facilita la rápida comprensión del mensaje sino que además muestra el esfuerzo de la organización por entenderse con el donante. Evita por tanto expresiones demasiado técnicas que solo entendemos los que estamos dentro de la organización y tradúcelas a un lenguaje que todo el mundo pueda comprender.
- **Lenguaje:** se refiere a que debemos saber a que segmento nos estamos dirigiendo en cada momento. Uno de los mayores impulsores de las emociones es a través del lenguaje y su adecuado ajuste al interlocutor al que nos dirigimos. Poniendo un ejemplo sencillo que seguro hemos vivido en alguna ocasión: cuando estamos en la consulta de un médico y nos relata un diagnóstico con un lenguaje demasiado técnico, salimos de allí con un alto nivel de frustración además de con muy poco nivel de información. Lo mismo nos habrá pasado cuando llevamos el coche al taller y el mecánico nos explica la avería de nuestro vehículo con palabras muy técnicas. El esfuerzo en utilizar un lenguaje adecuado es un esfuerzo real para poner al donante en el centro.
- **Transparencia:** sinceridad y objetividad al describir la propuesta de valor. La exageración, la información sesgada, o las expresiones ambiguas son rápidamente detectadas generando desconfianza e inseguridad entre los donantes. Justo el efecto contrario al que queremos conseguir.

- **Dirección:** si queremos algo del donante en la interacción, pídeselo, sin miedo. Si hemos cuidado la propuesta de valor, la hemos dirigido de manera personalizada al segmento y hemos utilizado un lenguaje adecuado no hay ningún inconveniente en proponer una petición al donante: puede ser desde la realización de una encuesta hasta la propuesta de una nueva donación.

### **Personalización de la relación y el canal de comunicación**

Se trata de decidir **como hago llegar la propuesta de valor a cada segmento**. Teléfono, email, físico, chat, videollamada, postal, redes sociales... Actualmente son tantas las posibilidades que en ocasiones es difícil decidir. El mejor consejo es: "no te compliques" y evalúa primero cuales son tus alternativas reales basadas en dos claves:

- Con que tecnología cuentas actualmente en tu organización. Si, por ejemplo, no dispones de un call center especializado y no lo puedes contratar a un tercero por una dificultad presupuestaria, utiliza otro canal como el email que cuenta con herramientas en el mercado muy asequibles. Es decir, emplea los canales para los que tengas capacidad, pero hazlo bien.
- Implementa mediciones en esos canales e invierte en personas que recojan la información y la interpreten. Esto es básico puesto que nos permite seguir conociendo a nuestros donantes y obtener información de la rentabilidad de cada acción, no sólo en términos monetarios sino también de relación.

Dicho esto, si me parece necesario hacer referencia a un concepto que seguro habréis oído: la omnicanalidad.

El objetivo de esta estrategia es mantener una relación con los clientes adaptándose al medio que mejor les convenga en cada momento. Un ejemplo práctico sería el de un donante que comienza una comunicación con nosotros a través de un chatbot, pudiendo seguir con ella a través del correo electrónico y finalizarla acudiendo a un evento físico que hayamos programado. El desafío es que toda la información de esta relación debe estar actualizada en cada contacto y en cada medio evitando duplicidades y errores.

Por tanto, podemos decir que **la omnicanalidad pretende la unificación de todos los canales en los que puede estar presente nuestra organización de tal manera que el donante no aprecie la diferencia entre todos ellos**.

Este es un camino de largo recorrido en el que están inmersas muchas empresas de todos los sectores. La mayoría está transitando desde la multicanalidad a la omnicanalidad. La diferencia entre ambos conceptos no radica en cuántos canales está presente una organización, sino que se refiere a la estrategia que se utiliza para mantener la relación con el donante.

### **Continua realimentación**

La segmentación, como hemos visto, está basada en datos, y los datos, desgraciadamente cambian. Por este motivo el proceso debe cerrarse con una continua actualización de los mismos que motiva cambios en las segmentaciones a realizar.

Los cambios en la información de nuestros donantes se pueden producir por muy diferentes motivos: desde modificaciones en las variables más básicas (domicilio, edad, estado civil), pasando por las puramente transaccionales (nuevas donaciones, incrementos o decrementos en sus aportaciones), debidas a sus interacciones directas con nosotros (aperturas de emails, respuestas a llamadas telefónicas, asistencias a eventos) o por cambios comportamentales que podemos medir (interacciones en redes sociales, por ejemplo).

Por tanto, **la segmentación no debemos considerarla cómo una foto fija**, sino un sistema vivo en permanente evolución que nos obliga a ir revisando, realimentando y complementando continuamente.

## 4. Goodbye. La retención de los donantes.

Cuando un donante nos comunica por cualquier medio que desea romper su relación con nosotros, ¿podríamos decir que hemos fracasado en su fidelización?... Pues siguiendo una lógica centrada en el donante la respuesta es que efectivamente así es.

Pero debemos tener asumido que a pesar de todos los esfuerzos que lleguemos a realizar para consolidar y cultivar la relación con nuestros donantes, siempre va a existir un porcentaje de ellos que nos abandonará. Por este motivo, y ante este hecho estadístico indiscutible, lo que debemos hacer es prepararnos estratégicamente para saber cuál va a ser nuestra respuesta.

Antes de hablar sobre las estrategias para el tratamiento del abandono (churn) debemos conocer cómo se calcula la llamada tasa de abandono (churn rate). De forma general se obtiene dividiendo el número de donantes que se ha perdido en un período de tiempo determinado (normalmente un año pero se puede calcular en el período que determinemos) entre el número total de donantes que se tenía al inicio de ese período.

$$\frac{\text{Nº de donantes perdidos}}{\text{Nº de donantes iniciales}} \times 100$$

Imaginemos que al principio del mes tenemos un total de 1.200 donantes y que en los siguientes 30 días hemos perdido 60 donantes. La tasa de abandono sería:

$$(60/1.200) \times 100 = 5\%$$

Esta es la forma más habitual de calcularla, pero podríamos hacerlo también conociendo el número de donantes iniciales y finales en un período concreto.

$$\frac{(\text{Nº de donantes iniciales}) - (\text{Nº de donantes finales})}{\text{Nº de donantes iniciales}}$$

Imaginemos por tanto que al inicio de un período determinado contamos con 1.200 donantes y sabemos que al final de dicho período tenemos 1.100 donantes. El cálculo de la tasa de abandono sería el siguiente

$$(1.200 - 1.100) / 1.200 = 8,3\%$$

¿Cuál es la tasa de abandono ideal?. La respuesta es sencilla: aquella que tiende a cero. Pero lo cierto es que ningún sector productivo (que yo conozca) tiene tasas del 0%. Establecer una media es también difícil porque cada sector tiene sus propias tasas de referencia. A nivel general, podemos decir que todo lo que exceda del 15% comienza a ser preocupante y es un indicio de que algo está fallando en la organización.

Contar, por tanto, con una estrategia de retención es absolutamente clave para nuestra organización, y para ello la tenemos que diseñar concienzudamente desde dos planos/situaciones diferentes:

### 1. Un donante se pone en contacto con nosotros (o no) y nos dice que abandona.

Esta es la peor situación, la más reactiva por nuestra parte, pero que debemos asumir que va a ocurrir y por tanto debemos estar preparados para actuar.

Te invito a que en este instante te hagas y te respondas estas primeras preguntas: ¿qué acciones ponéis en marcha cuando un donante dice que se va?, ¿tenéis procesos que se activan cuando esto ocurre?, ¿cuál es el canal de comunicación por los que pueden comunicar la baja?, ¿contamos con procesos diferentes en función del canal que utilice?, ¿existen personas especializadas en atender esta situación?

Si tienes respuesta para todas, enhorabuena porque cuentas con una estrategia de retención. Si no, ya tienes por dónde empezar a construirla.

El primer requisito, casi obligatorio, es crear (si no lo tienes) o reforzar (si ya lo tienes) el servicio de atención al donante. Esto no solo pasa por tener un equipo de personas que los atiendan en todos aquellos canales de relación que tengamos habilitados, sino contar con personas especialistas en retención. Precisamente una estrategia específica de retención trata de evitar las improvisaciones para no dejar al libre albedrío las conversaciones para retener. En mi opinión hay mucho margen de mejora en este proceso en el marco de las ONL y a menudo me encuentro que la persona que atiende una comunicación de baja opera con su propio saber y entender porque no hay un soporte estratégico que defina claramente lo que debe hacer en cada caso.

A nivel táctico es fundamental construir **tres aspectos clave**:

- La elaboración de **scripts y argumentarios** específicos centrados en el conocimiento de las necesidades y motivaciones de los donantes cuyo único objetivo sea evitar que el donante deje de serlo.
- Conocer cuales son los **motivos por los que perdemos a los donantes** y esto pasa por tenerlos perfectamente identificados para elaborar los argumentarios en base a ellos. No es lo mismo intentar retener a un donante que nos manifiesta que lo hace por dificultades económicas, o aquel que muestra un descontento con la organización u otro que lo hace porque colabora con demasiadas ONLs.
- Contar con un grupo de **personas entrenadas** y enfocadas para la retención. Si se me permite la licencia, serían la "élite" del servicio de atención, o dicho de otro modo, no son agentes, son negociadores.

### 2. Predecir aquellos donantes que tienen más probabilidad de abandonar

Se trata del trabajo más proactivo por nuestra parte y debe estar enfocado a la generación de un sistema de alertas y alarmas sobre nuestra base de datos de donantes que identifiquen indicios de una baja inminente.

Esto puede parecer ciencia ficción pero en realidad todos podemos identificar comportamientos que nos lleven a sacar esta conclusión y así intentar actuar con antelación. A modo de ejemplo, un donante que devuelve un recibo, una llamada para manifestar desacuerdo o desagrado o un decremento en la aportación, son tres ejemplos de situaciones fácilmente identificables que debemos traducir en alertas para activar procesos de prevención de la baja.

Un estudio de Harvard Business Review ([www.hbr.org](http://www.hbr.org)) ponía de manifiesto que las compañías pueden perder de promedio la mitad de sus clientes cada 5 años y lo peor es que muchas de ellas no saben exactamente por qué. Más del 70% de las empresas no tienen procesos establecidos para identificar las causas de los “desertores”.

Así mismo, revelaba que existe entre un 20%-40% de posibilidad de recuperar a un cliente perdido, frente a un 5%-20% de posibilidad de incorporar a un nuevo.

Otro estudio de KPMG ([www.delineandoestrategias.com.mx/perspectivas-de-la-alta-direccion-en-mexico-2019](http://www.delineandoestrategias.com.mx/perspectivas-de-la-alta-direccion-en-mexico-2019)) identificó que construir relaciones cercanas con los clientes a través de estrategias de retención representan la acción más relevante (89%) para el crecimiento de las organizaciones.

Otro aspecto importante para adelantarnos a una potencial baja es analizar cuidadosamente a los donantes que ya fueron baja en su momento. El análisis de las bases de datos de bajas nos ayuda a identificar gemelos en nuestra base de donantes. Es decir, se trata de aprender y retroalimentar el sistema de alertas.

Y una vez que logramos prever cuales de nuestros donantes pueden ser potenciales bajas en el futuro ¿qué hacemos? .... Pues lo que venimos hablando en este dossier: relación, relación, relación.

Os dejo una frase que para mi es como un mantra desde que se la escuche a mi amigo Juan Carlos Alcaide (un gran experto en fidelización y retención): “más relación, más retención”.

## ALGUNOS EJEMPLOS DE DIFERENTES SECTORES

En el transcurso de una campaña del envío del Certificado de aportaciones a nuestros socios y donantes incluimos una acción que consistía en una llamada de fidelización/retención a un segmento seleccionado en función de variables que nos alertaban de una alta probabilidad a la baja. Para dicha segmentación utilizamos diferente información de la relación del los donantes con nosotros, su histórico de aportaciones o concordancias gemelas con personas ya de baja y con todo se estableció un índice de propensión a la baja.



Se establecieron dos grupos: uno al que se les efectuó una llamada de retención con un argumentario estructurado, y otro grupo de control con el mismo índice al que no se llamo, para poder comparar el resultado.

Obviamente, las medición del resultado de estas acciones no puede completarse hasta pasado un mínimo de 6 meses para establecer tendencias fiables. Pudimos descubrir que hubo segmentos de donantes que si recibieron esta llamada con una permanencia cercana a un 20% más que los del grupo de control que no recibió dicha llamada.



---

Domino's Pizza tenía un altísimo churn rate y través de un estudio de la consultora Brand Keys descubrió que sus pizzas eran etiquetadas como las de peor sabor del mercado. La situación tuvo gran impacto interno pues fueron conscientes por primera vez que después de utilizar la misma receta durante 50 años los clientes las consideraban que tenían poca gracia y no sabían bien.

La decisión fue cambiar completamente la receta con la participación y escucha de sus clientes. Para ello conversó durante meses con sus clientes a través de las redes sociales, recogiendo y monitorizando todas las respuestas e interacciones. Este proceso duro 2 años!!!.

El lanzamiento de la nueva pizza fue espectacular con un website específico para ello, un documental del proceso de reinención o programas de deporte y entretenimiento para una mejor experiencia de cliente.

---



Uber es un clásico de lo que supone poner en marca una idea rompedora en un sector determinado. Pero el impacto inicial dura un tiempo, después es obligatorio trabajar en la fidelización y retención de lo conseguido.

Desde el inicio salieron con el programa de referidos/prescriptores con el que alcanzaron hasta una media de 30\$ por prescriptor. Más tarde lanzaron el Uber Cash , un función monedero en su propia aplicación con la que mejorar la experiencia de cliente como la bonificación y ahorro en cada viaje.

Y en 2018 lanzaron el programa de recompensas Uber Rewards con el que el cliente obtiene puntos que pueden intercambiarse por viajes y otras ventajas, además de vincularlas a favor del cross selling con otras líneas de negocio propias como Uber Eats.

## 5. La experiencia del donante

Seguro que casi todos nos hemos alojado en un momento determinado en un hotel por motivos de trabajo o de vacaciones. Su tuviéramos que “despiezar” cada una de las fases del servicio podrían ser algo así:

Fase	Percepción
Llegada	Situación del hotel Decoración, iluminación, olores Recepción, distribución, amplitud
Check in	Espera, rapidez Facilidad, sencillez Atención del personal Resolución de problemas
Habitación	Limpieza, iluminación, olores, ruidos Orientación, vistas Tamaño y comodidad de la cama Espacio para la ropa y objetos personales Aspecto del baño Extras
Manutención	Variedad, calidad Amplitud, comodidad Atención del personal

Es un ejemplo muy sencillo en el que se ponen de manifiesto todos los chequeos automáticos y casi inconscientes que hace cualquier persona y con los que inevitablemente evaluamos el producto o servicio del que estamos disfrutando. Como se puede comprobar la cuestión del precio no aparece por ningún lado, esta decisión ya lo tomamos en un momento anterior. Ahora estamos evaluando la **experiencia** que es tan importante y de la que depende la satisfacción global como cliente y la decisión futura de volver o no al mismo hotel y, más aún, de recomendarlo.

En términos de marketing, lo que acabamos de construir con este ejemplo un mapa que nos ayuda a interpretar todas las relaciones y experiencias que un usuario tiene con una marca, un servicio o un producto (*customer journey*). Trabajar este mapeo constituye una de las principales herramientas para diseñar una buena experiencia del donante (*customer experience, CX*).

Cuando hablamos de relación con los donantes debemos tener en cuenta lo comentado anteriormente en este dossier, pero los más altos niveles de calidad en todos los procesos de fidelización no garantizan que el encuentro organización-donante sea percibido como una experiencia memorable.



Existen muchísimas definiciones de **experiencia de cliente** (os invito a que busquéis en Google “que es experiencia de cliente” –más de 200 millones de entradas) pero yo lo resumiría de esta manera: **es todo aquello que sentimos y pensamos como resultado de las impresiones, tangibles e intangibles, que recibimos de alguien o de algo que represente, de forma directa o indirecta, una organización, sus marcas o productos y servicios.**

Tiene todos los ingredientes que hay considerar para poder trabajar la experiencia, y no son fáciles porque en realidad afectan a toda la organización en su conjunto.

A las ONLs nos queda un largo recorrido en el diseño de experiencias para nuestros donantes y en la implementación viable y sostenible de las mismas. En algunos casos ya existen organizaciones que están en los primeros estadios de su implementación, y otras todavía no han podido plantearse. Ciertamente no es una tarea sencilla y es verdad también que no contamos con algunas herramientas que pueden utilizar las marcas de otros sectores productivos, pero contamos con el principal activo que es determinante para construir una excelente experiencia: las emociones.

Éstas forman parte de nuestro ADN desde el principio. No tenemos que convertir nuestra propuesta en algo emocional, porque en si mismo ya lo es. Por tanto, es una ventaja que debemos aprovechar. De hecho, es el resto de sectores el que se ha “apropiado” de los mensajes emocionales y se dieron cuenta de que **la percepción sobre una marca está relacionada directamente con lo que les hizo sentir cuando interactuaron con ella.**

Es lógico pensar que para abordar este tema sea necesario una inversión importante en medios de los que ahora no disponemos, o que el papel de la tecnología es fundamental para construir determinadas experiencias, o que aplicar las herramientas del neuromarketing requiere de perfiles que son difíciles de incorporar a nuestro sector. Todo eso es cierto, pero... ¿y si empezamos por lo más sencillo e inmediato?.

Y en este punto quiero hacer alusión al concepto de los **“momentos de la verdad”**. Un momento de la verdad es cualquier evento en el que una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo o indirecto) de una organización y se crea una impresión sobre ella. ¡¡¡y desde aquí si que podemos empezar a trabajar!!!

Si regresamos al ejemplo que describíamos al principio sobre nuestra experiencia en el hotel, hemos definido sin darnos cuenta todos los momentos de la verdad en el que dicha cadena hotelera se la juega. Es decir, el usuario ha tenido una experiencia de compra previa, seguramente en un entorno digital, pero llega el momento del encuentro físico que comienza desde que pone el pie en la entrada del hotel. Es, por tanto, fundamental tener descrito este mapa para asegurarnos de que cada momento de la verdad va a estar a la altura.

En el caso de un donante, igualmente existen momentos de la verdad en el que entra en contacto con nuestra organización de manera física, por ejemplo con una llamada al call center, o porque asiste a un evento que hemos organizado, o por que acude a nuestra sede a realizar cualquier interacción con nosotros, etc. Desde el momento que contacta por alguno de estos medios se activan inconscientemente todas sus antenas y comienza a percibir sensaciones. Nuestro trabajo es analizar cuáles son esos puntos de contacto actuales y cómo podemos mejorarlos. El correcto funcionamiento de todos ellos es absolutamente estratégico.

En definitiva **se trata de convertir cada contacto organización-donante en un evento memorable** (efecto WOW<sup>7</sup>) que le lleve a desear volver a tener más contactos en el futuro y que le motive a comentarlo con sus amigos, relacionados o familiares.

### **Los efectos de una buena o una mala experiencia**

*La comunicación boca a boca sigue tienen un impacto definitivo en nuestra identidad como marca. No solo se propaga a gran velocidad sino que habitualmente se cree más en ella que en la comunicación formal que parte desde la organización.*

*Son muy numerosos los estudios que indican que cuando una persona tiene una experiencia positiva con una empresa:*

- *Se lo cuentan a una media de 3 personas de su entorno*
- *Si la experiencia ha sido percibida como excelente, la comparten con otras diez personas más.*

*Por el contrario, si la experiencia ha sido negativa:*

- *Nueve de cada diez veces, el cliente no dice nada a la empresa, pero busca otra alternativa.*
- *Se lo cuenta de media a 8-9 personas de su entorno*
- *1 de cada 10 se lo cuenta a más de 15 personas*

Una de las primeras claves en las que hay que trabajar es en la **consistencia**. Debemos mantener la coherencia en todos los puntos de contacto. Es muy frecuente el malentendido entre las organizaciones y los donantes (también en el mundo empresarial y los clientes) y se debe a la forma de entender la relación. **El donante ve a la organización como una única cosa, mientras que la organización puede ver al donante como algo fraccionado**. Retomando el ejemplo del hotel, si entramos en la recepción y el personal de atención nos trata con desgana y antipatía, es probable que digamos a nuestro entor-

no “no vayas a esa cadena de hoteles porque son unos bordes”, de manera que le ponemos la etiqueta a toda la empresa. Lo mismo le ocurre a un donante si, por ejemplo, se pone en contacto con nosotros por teléfono y la persona que le atiende no le soluciona su necesidad o le trata de manera distante. Esto es porque vemos a las marcas como un todo, sea quien sea el que nos atiende y el medio por el que lo hace. La visión fragmentada por nuestra parte es habitual e incluso en algunas ocasiones los canales de relación están gestionados por departamentos y visiones diferentes. Esto provoca que los mensajes sean confusos y que mostremos una imagen de poca coherencia que menoscaba la confianza y por tanto la experiencia del donante sea un desastre.

**No podemos convertir nuestra marca en una especie de Dr. Jekyll y Mr. Hyde, decir una cosa en un canal y otra en otro.** Debemos asegurarnos que la experiencia esté unificada en todos los canales y sin contradicciones.

Otra recomendación es que si no puedes tener un punto de contacto gestionado de manera excelente... no lo tengas. Cuando Steve Jobs presentaba el iPod a los periodistas, estos comenzaron a hacer muchas preguntas sobre por qué no incluía esta o aquella funcionalidad o por qué no hacía tal o cual cosa. Jobs interrumpió todas esas preguntas y acabó diciendo “ya sé que se os ocurren cientos de funcionalidades que nuestro iPod podría incluir, a nosotros también. Pero la innovación no trata de eso.

<sup>7</sup> ¿Qué es el efecto WOW?. [www.soy.marketing/que-es-el-efecto-wow/](http://www.soy.marketing/que-es-el-efecto-wow/)

La innovación va acerca de decir *no* a todo excepto a lo fundamental”.

No es para nada necesario la “muchicanalidad” (en contraposición a la omnicanalidad). Debemos tener los puntos de contacto que seamos capaces de asumir y gestionar. Concentrémonos en ellos y hagá-moslos excelentes.

**Otro elemento clave es la sencillez**, y es que tenemos una tendencia natural a complicar las cosas y a generar procesos en el *back* que se traducen en pasos muy complicados en el *front* (no sé porqué se me viene a la cabeza la factura de la luz). El donante puede contactar con nosotros para transmitirnos una necesidad y nuestro objetivo debe ser allanar el camino y eliminar las trabas<sup>8</sup>.

Por último, es necesario hacer referencia a una confusión muy habitual: los puntos de contacto Vs los canales. Los primeros son los modos que el donante elige en el momento que quiere interactuar con nosotros. Los canales son los medios que la organización ofrece para que el donante interactúe. Uno no depende de nosotros pero el otro sí.



Se trata de un Marketplace multimarca que combina el ecosistema digital con la experiencia de un entorno físico. La idea central de la tienda WOW es ofrecer exclusivos productos de marcas que solo se encuentren online y no tengan presencia en tiendas físicas, dando así una oportunidad a las marcas nativas digitales de vender sus productos en tiendas físicas.

La idea pretende revolucionar el mundo del retail haciendo que cada una de las plantas del edificio sea diferente y que su estética esté relacionada con los diseños que se venden en cada espacio. Llamam la experiencia de la tienda como “teatral” y pretende que el usuario sea una parte fundamental del espectáculo.

<https://wowconcept.com/es/store>



Me encantó esta campaña de la Fundación Anar contra el maltrato infantil. Se diseñó un sistema selectivo de visionado en los MUPIS. Para un adulto de una estatura media, el anuncio en sí es bastante normal. A sus ojos solo se ve un cartel en el que un texto indica: “A veces el maltrato infantil sólo es visible para el niño que lo sufre”. Sin embargo, para cualquier menor de una estatura inferior a 1,35 metros el mensaje que lee es totalmente diferente en el que se acompaña de un mensaje en el que les pide que llamen a la línea de ayuda de la Fundación en caso de sufrir algún maltrato.

<https://youtu.be/N0h1mgpn95s>



El leitmotiv de esta compañía es “escuchar lo es todo” y lo aplican en la relación con sus clientes. Para lograr esto ha optado por una solución multicanal de atención al cliente. Spotify Ayuda es el nombre de la cuenta que utiliza la empresa en Twitter para brindar atención al cliente. Muchos de sus usuarios son nativos digitales, y es mucho más factible que busquen asistencia a través de las redes sociales. Por otro lado, cuentan con una comunidad en línea que se divide en categorías o temas. El sitio se construye con aportaciones de los miembros. Tienen también un sitio de soporte, en el cual el usuario hace una búsqueda con las palabras clave para encontrar la manera más sencilla de resolver su problema. También es posible contactar por correo electrónico a un asistente. Todo ello basado en una única estrategia enfocada a mejorar la experiencia de cliente.

## 6. La inevitable tecnología

En pleno siglo XXI no hablar de la tecnología y sus aplicaciones en cualquier ámbito de nuestra vida sería una temeridad. Las herramientas tecnológicas son esenciales para llegar a alcanzar cualquier objetivo que la organización se plantee y esto incluye, como no, a la fidelización de los donantes.

Para el sector de las ONL suele suponer un hándicap por los costes que conlleva en relación a los presupuestos ajustados de los que habitualmente disponemos. Es cierto que el uso de algunas herramientas tiene un coste más o menos elevado pero también debemos tener en cuenta dos aspectos importantes:

- **La tecnología la tenemos que contemplar como una inversión y no como un coste.** Esto quiere decir que el objetivo de su implementación debe ser siempre la obtención de mejores resultados que se deben traducir siempre en rentabilidad. En el caso que nos ocupa, tiene que remar a favor de conseguir una mejor fidelización del donante lo que conlleva implícitamente el incremento del tiempo de vida del donante (lifetime value, LTV)
- Se suele pensar que a mayor sofisticación en la tecnología (más cara), mayor será la rentabilidad, pero esto no siempre es exactamente así. He visto proyectos de alta complejidad tecnológica con el uso, por ejemplo, de Inteligencia Artificial que han sido un fracaso en resultados. Y esto suele pasar porque ponemos las herramientas tecnológicas en el centro de la estrategia, es decir, las convertimos en el por qué y no en el cómo, y esto es un error de bulto.

Por tanto, es necesario que cada organización, una vez definida la estrategia de fidelización, se plantee que tecnología va a utilizar para implementarla tomando en cuenta un equilibrio entre el presupuesto disponible, el volumen de información a manejar, los resultados esperados y los perfiles profesionales con los que cuenta. No hay que agobiarse, hay organizaciones con un volumen moderado de donantes que han comenzado a trabajar la fidelización analizando la información en algo tan común como una hoja Excel. Además, las herramientas de comunicación/relación con nuestros públicos se han “democratizado” enormemente. Hoy en día es muy fácil que cualquier compañía u organización tenga su sitio web, sus perfiles en redes sociales o tenga una comunidad a través de un blog. Como comentábamos antes, ahora no es esto lo más importante sino la estrategia de relación que vamos a utilizar en cada uno de esos canales (recordad: si los tienes, se excelente en su uso).

Realmente **la clave de hoy es el dato**. Tener la mayor información posible de los donantes es la piedra angular para mejorar la relación con ellos. Nuestro foco debe estar en contar con una infraestructura tecnológica donde recopilar y organizar los datos de los donantes para su posterior análisis y toma de decisiones. El reto está en no solo contar con la información más básica y típica del donante (nombre, dirección, datos de contacto, etc) sino agregar y registrar información sobre sus interacciones con nosotros, sus comportamientos on y off, sus respuestas, etc. En definitiva ser capaces de sistematizar toda la información que recogemos de los canales de relación que tengamos disponibles.

Las tecnologías operativas nos permiten convertir en acciones estratégicas la información recopilada y ésta, a su vez, permite que la organización pueda actuar en su base de donantes y en el mercado a partir de dicha información.

Por aclarar los conceptos del siguiente cuadro podemos decir, a nivel básico, que la infraestructura tecnológica es el conjunto de elementos para el almacenamiento y seguridad de los datos de una organización. Por otro lado las tecnologías operativas son las que nos ayudan a monitorear y explotar esos datos para mejorar la relación con el donante

Disponer de infraestructura tecnológica	Como mejora la relación
Para integrar todos los datos de los clientes	Recopila y organiza los datos de todos los canales disponibles que aporta información válida para el análisis
Para análisis predictivos	Nos permiten modelizar el comportamiento de los donantes y alinear nuestras estrategias de marketing
Para el análisis del entorno digital	Nuestra web, las redes sociales, los chatbot o cualquier otro canal digital nos facilitan el análisis del comportamiento online del donante
Para el control de la marca	La integración y coherencia de todos los canales de relación es un poderosa herramienta del brand monitoring (el seguimiento de la marca es una actividad continua de "escucha" de múltiples canales para recopilar todas las menciones de la marca y su posterior análisis).

Las tecnologías operativas	Como mejora la relación
Optimizan el contacto	Alinean las necesidades y preferencias de los donantes con los objetivos de la organización para definir las estrategias de contacto óptimas en cada momento
Programación de los eventos de marketing	Alinean el contenido del mensaje con las necesidades y expectativas de cada donante
Integración de la gestión	No ayuda a consideran al donante un todo y somos capaces de obtener contenido relevante y de contexto en cualquier interacción con el donante por cualquiera de los canales

Como comentábamos anteriormente respecto de la tecnología, la obtención del dato y su recopilación no conduce automáticamente a una mejor orientación hacia al donante. **Los datos en sí mismo no sirven para nada si el análisis y el conocimiento derivado de ellos no nos lleva a tomar decisiones diferentes de cara a la fidelización.**

Un uso adecuado de los datos combinado con una estrategia orientada al donante genera:

**RELACIÓN CON LOS DONANTES:** el dato no solo proporciona información sobre quienes son nuestros donantes, sino sobre todo dónde están, qué quieren, cómo y cuándo quieren ser contactados.

**FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN:** el dato nos ayuda a descubrir que es lo que está influyendo en la lealtad de los donantes y cuales son las razones por las que se relacionan con nosotros una y otra vez.

**OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS:** el buen uso del dato genera rentabilidad. Nos ayuda a determinar la inversión óptima para los diferentes canales de relación. Con la retroalimentación del dato podemos ir perfeccionando de manera continua todas nuestras estrategias de marketing. Prueba + medición + análisis.

Si hacemos un repaso rápido de las herramientas básicas de relación con los donantes podemos destacar las siguientes (hay muchas más pero nos llevaría otro dossier específico)<sup>9</sup>

**CRM:** seguro que sabemos que el *Customer Relationship Management* es el centro neurálgico para trabajar cualquier estrategia de relación. Se trata de una herramienta de gestión que se usa para conocer mejor el comportamiento, los gustos y los hábitos de los donantes. Es un conjunto de sistemas informáticos, basados en la web o en un software, que nos ayudan a organizar la información para desarrollar acciones de marketing.

Debemos tener en cuenta que poner en marcha un CRM supone una combinación de personas, procesos y tecnología que busca comprender a los donantes.

Nos permite además mantener una comunicación fluida y potencialmente libre de errores en todos los niveles, ya que toda la información de la relación de los donantes con nosotros es almacenada y está siempre accesible.

Hay diferentes posibilidades en el mercado de adquirir e implantar un CRM con costes diferentes en función de la fórmula elegida. Os dejo algunas de bajo coste por las que se puede empezar: Sinergia-CRM, Bitrix24, ExpoCRM, SuiteCRM.

**EMAIL:** según el informe de Tendencias 2020 de Zendesk, el 49% de los clientes suele resolver los problemas con las empresas a través del correo electrónico. Ya sea porque pueden comunicarse de forma asíncrona o porque se sienten más seguros en este canal.

¿Qué necesitamos para utilizar este canal de manera eficaz y eficiente?. Obviamente los correos electrónicos de nuestros donantes. Es de pura lógica pero no es tan sencillo. Debemos incorporar la captura de ese dato en toda nuestra actividad de captación, tendremos también que poner en marcha campañas específicas de cualificación del dato y, aun así, es un hecho que tendremos donantes sin el correo electrónico informado o erróneo.

Para usar este canal es imprescindible contar con una herramienta que no solo envíe el correo sino que incluya otras muchas funcionalidades: segmentación, entregabilidad, reputación, informes de respuesta y comportamiento, etc.

Algunas posibilidades gratuitas o de bajo coste podrían ser: Mailjet, Easymailing, Mailify, Benchmark, SendinBlue.

---

<sup>9</sup> "El impacto de las nuevas tecnologías en la experiencia del cliente". ESIC.

<https://www.esic.co/el-impacto-de-las-nuevas-tecnologias-en-la-experiencia-del-cliente/25037/>

**REDES SOCIALES:** es obvio que las redes sociales ofrecen, hoy en día, infinitas posibilidades para conseguir fidelizar a los donantes. Enriquecen la comunicación bidireccional y son una de las maneras más óptimas de construir una relación sólida.

La otra cara de la moneda es que las redes también se transforman en un altavoz para todos los usuarios, quienes pueden multiplicar nuestros mensajes pero también pueden exhibir sus dudas, sugerencias o quejas.

Contar con una cuenta oficial en Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok, etc es tremendamente fácil, pero lo verdaderamente importante es el trabajo concienzudo en los contenidos y la imagen que queremos transmitir, ser ágiles en las respuestas y reacciones y utilizar las herramientas de medición de las que todas ellas disponen.

**TELÉFONO:** este canal sigue siendo el preferido por los donantes. Según el informe de Zendesk, mencionado anteriormente, el 66% de los clientes suele resolver los problemas con las empresas a través de este medio. Es básico ofrecer un número de teléfono gratuito que atiende en exclusiva a los donantes de nuestra organización y, por tanto, contar con personas bien formadas que atiendan las llamadas.

A partir de este planteamiento inicial, es un canal de alta implicación tecnológica a la que podemos ir añadiendo herramientas que requieren inversión e infraestructura. Desde el software de gestión o las grabaciones de las llamadas (funcionalidades que diría son obligatorias), el distribuidor de llamadas automático (ACD), hasta los sistemas de telefonía IP o herramientas de Inteligencia Artificial y machine learning.

Sin duda, es necesario también la constante revisión de las métricas de este canal con un buen sistema de reportística. Los indicadores de medición de un *call center*<sup>10</sup> son básicos para gestionarlos de manera adecuada y para orientarlos al servicio al donante y en base a los objetivos marcados previamente. Por ejemplo:

- 70% a 75% de las llamadas debería terminar en una resolución. Indicador: tasa de resolución
- 80% de las llamadas debería responderse en menos de 20 segundos Indicador: nivel de servicio.
- 75% a 90% de las llamadas deben estar catalogadas como "de calidad" por un supervisor. Indicador: escala de calidad

**CHATBOT:** se trata de una herramienta que podemos implementar en diferentes canales de relación. En términos generales es impulsada por la inteligencia artificial siendo capaz de clasificar las conversaciones con los donantes y luego, de manera inteligente, derivarlas a agentes activos. Tiene dos ventajas muy claras: la rapidez de respuesta y la optimización de recursos.

Podemos empezar por los llamados chatbot de ITR o estructurados que son los más sencillos de implementar. Funcionan con una base de estructuras predefinidas de preguntas y respuestas. Además,

---

<sup>10</sup>Guía de KPIs de un *call center*.  
<https://www.upbe.ai/blog/indicadores-call-center-kpis/>

nos permiten definir secuencias de palabras clave para poder contestar de la manera más adecuada al donante. No requieren de procesamiento de lenguaje, ni de inteligencia artificial para funcionar, por eso también se conocen como Dumb Chatbots.

El uso de esta herramienta siempre genera un debate sobre la “deshumanización” de las relaciones. En mi opinión el enfoque tiene que ser más pragmático y lo importante es la estrategia que hay detrás de su puesta en marcha. La clave es diseñar un mapa de las relaciones para identificar las puramente transaccionales (fácilmente solucionables con un chatbot) de las que tiene un alto componente de relación emocional con la organización.

**CANALES DE TEXTO:** la utilización de herramientas digitales, masificada en niveles históricos con la llegada del Covid-19, ha expandido diversas plataformas de mensajería que utilizamos para relacionarnos con las marcas buscando una interacción más rápida, accesible y atractiva. Sin duda, Whatsapp es la estrella de este nuevo modelo de relación que tenemos que considerar como una canal de comunicación, no de ventas.

La utilización del Whatsapp Business es una opción muy interesante por:

- Nivel de interacción: nos permite recibir retroalimentación de los donantes debido a que es una herramienta de uso masivo.
- Efectividad: la entrega de mensaje es inmediata.
- Confirmación de lectura: la identificación de lectura del mensaje por el interlocutor es una primera medición en sí misma.
- Flexibilidad de formatos: podemos enviar texto, enlaces, imágenes, vídeos lo que facilita la versatilidad y la personalización del mensaje.
- Bajo coste: obviamente poner en marcha este canal tiene un coste pero es muy inferior a otros que podamos tener disponibles.
- Segmentación: la herramienta posibilita la creación de grupos o listas de difusión lo que hace posible dirigir mensajes diferentes a grupos diferentes.
- Gestión: es posible administrar la comunicación desde un PC lo que nos facilita mucho el trabajo.

Whatsapp es la referencia de este canal por el volumen de usuarios que la usa pero existen otras alternativas que van poco a poco ganando fuerza, como: Viber, Line o WeChat entre otras.

**GESTIÓN DE EVENTOS:** no nos podemos olvidar del mundo off para la relación con los donantes. Estoy seguro que habéis experimentado lo que supone desarrollar un evento físico de cualquier índole en los que hay que tener presentes muchos detalles para que la experiencia resulte inolvidable. Más aún cuando en los últimos años muchos de estos eventos los hemos tenido que transformar en totalmente digitales y ahora (cuando parece que volvemos a la normalidad) tenemos ya incorporado que un mismo evento se ha de desarrollar de manera física y de manera digital a la vez.

En esta ocasión también la tecnología nos facilita enormemente la tarea. Existen herramientas de gestión de eventos que, por ejemplo, nos ayudan en el proceso de inscripción para automatizarlo y dimensionar el volumen de asistentes, además de gestionar correctamente el coste de la entrada (si es de pago) evitando el cash en el momento del evento. También durante el transcurso del evento y post-evento, las tecnologías nos permiten por ejemplo recoger y lanzar preguntas e incluso gamificar la sesión, o conocer la opinión y evaluación del mismo casi inmediatamente tras su finalización.

Por otro lado, la infraestructura para la parte digital del evento en un desarrollo híbrido del mismo, es puramente tecnológica. Ya hemos incorporado en nuestro día a día herramientas como Skype, Teams o Zoom que pueden ser utilizadas para la retransmisión de eventos utilizando sus opciones más avanzadas. A partir de ahí nos podemos complicar lo que queramos.

**Y LO QUE VIENE DE CAMINO .... EL METAVERSO:** un término que suena a ciencia ficción pero cada vez más real. De manera sencilla podemos decir que es una versión tridimensional virtual de nuestro mundo en el que se incorpora realidad aumentada, realidad virtual y herramientas holográficas que buscan integrar el mundo analógico con el digital difuminando la frontera entre ellos.

Por tanto, se va a convertir en la última innovación en cuanto a la relación marca-cliente y tiene todo el potencial para transformar el statu quo de la experiencia de cliente<sup>12</sup>.

Por último, no podemos cerrar este capítulo tecnológico sin hacer mención a la seguridad del dato. No solo se trata de cumplir escrupulosamente con la legislación vigente sobre este particular sino también de respetar la voluntad del donante. En el marco de cualquier estrategia de relación con los donantes es indispensable meter en la ecuación la seguridad y las indicaciones del donante respecto del uso de sus datos personales.

---

<sup>12</sup>“El 70% de las grandes marcas estará en el metaverso en 5 años”.

<https://www.puomarketing.com/30/35977/conseguira-metaverso-captar-atencion-grandes-marcas.html>

## 7. Quiénes son los responsables de la fidelización?

Es la eterna pregunta que seguro en algún momento habéis debatido en el seno de las organizaciones. Por un lado es comprensible puesto que la fidelización de los donantes ha cobrado un gran peso estratégico hace “4 días” en las ONLs. Venimos de un modelo de crecimiento donde el foco estaba puesto en el desarrollo de estrategias de captación de nuevos donantes para incrementar la base social y la sostenibilidad de los proyectos que desarrollamos, que es clave para el impacto de las acciones que llevamos a cabo.

Además, las acciones destinadas a incorporar nuevos donantes son medibles a muy corto plazo lo que favorece que los cálculos de rentabilidad puedan ser reportados hacia dentro y hacia fuera de manera rápida para la toma de decisiones. **Los resultados de la fidelización**, sin embargo y en muchas ocasiones, solo **pueden medirse a medio/largo plazo** lo que ha dificultado el convencimiento interno para la inversión y la apuesta por una estrategia clara de relación.

Afortunadamente, esta visión está cambiando rápidamente y se debe a muchos factores de los que destacaría dos: por un lado las crisis sociales, económicas y sanitarias que se vienen encadenando en los últimos años han convertido en un asunto de vital importancia la conservación de nuestra cartera de donantes mediante una estrategia de relación intensa, exigente y adecuada a sus necesidades. Por otro lado, la maduración del mercado y la mayor complejidad en los canales de captación que se traduce en mayores dificultades para la incorporación de nuevos donantes a las organizaciones.

Debemos tener también muy presente como entiende la sociedad actual la relación con las marcas; ¿cómo lo hacemos cada uno de nosotros?. Algo que inevitablemente afecta también a la relación donante/organización a la que hay que añadir matices diferentes en cuanto a lo que significa ser cliente con respecto a ser donante. No obstante hay parámetros comunes que debemos trabajar y que las compañías de otros sectores productivos nos llevan algunos años de ventaja.

Una de las primeras cosas que hay que entender, y que ya he mencionado en este dossier, es que el donante ve a la organización como un todo. El donante elige el canal que más le convenga en cada caso y espera una respuesta integral y unificada en cada uno de ellos (coherencia). Por tanto la gran dificultad de implantar una verdadera estrategia “customer centric” está en la exigencia de difundir a todos los niveles de la organización que cuando nos relacionamos con un donante en cualquier punto de contacto el objetivo debe ser siempre atender las necesidades concretas e individuales de cada tipo de donante y con ello favorecer una experiencia memorable.

Pero no solo nos la jugamos en el momento del contacto sino que ya sabemos que **una marca se percibe, es decir, nos formamos una idea de la misma a través de todo aquello que comunica y hace**. Por tanto, cualquier acción que desarrolle la ONLs, en cualquier ámbito, por cualquier persona y en cualquier momento, está comunicando y la recepción de ese mensaje está impactando en las emociones del que lo recibe y está construyendo y modificando la percepción sobre la marca.

En definitiva, ¿quiénes son los responsables de la fidelización?... Toda la organización. Por eso es necesario y, en mi opinión estratégico, que alguien o un grupo de personas se encarguen de tener una visión global de todas las relaciones que tiene la organización para asegurar una experiencia de marca consistente y coherente en todos los puntos de contacto.

## 8. Conclusiones

A modo de síntesis y en un intento de recapitulación de aquellos aspectos que no se pueden olvidar cuando nos relacionamos con los donantes:

- El principal objetivo de una estrategia de relación es mantener “la amistad” o dicho de otro modo, incrementar lo máximo posible la permanencia del donante. Esto tiene un altísimo componente emocional y tiene que ver con lo que les hacemos sentir cuando interactúan con nosotros.
- La conexión con el por qué hacemos lo que hacemos debe ser la base de toda nuestra comunicación. El cómo lo hacemos y el qué hacemos viene después.
- La satisfacción, fidelización, retención y experiencia del donante son conceptos que debemos trabajar en una estrategia de relación, sabiendo que son diferentes, que debemos acometerlos en momentos diferentes y responden a acciones diferentes.
- Los donantes, son personas y como tales tienen necesidades y expectativas distintas. Por tanto, la personalización en el trato a través de los procesos de segmentación es fundamental para una relación exitosa.
- Debemos ir caminando hacia una estrategia omnicanal que se caracteriza por tener una estrategia global de relación que nos haga coherentes y robustos.
- En esa omnicanalidad es posible implementar múltiples canales de comunicación pero no hace falta tenerlos todos disponibles. Céntrate solo en aquellos que puedas atender de manera eficaz en función de las capacidades y posibilidades de inversión de tu organización.
- La tecnología no es un fin sino un medio. Las herramientas tecnológicas no deben marcar la estrategia de relación sino que deben estar al servicio de la misma.
- Es evidente que el uso de la tecnología es hoy imprescindible y que nos permite mejorar notablemente la relación con los donantes, ser más eficaces y rentabilizar nuestras acciones. Pero debemos incorporarlas con estrategia. Es inútil contar con un sitio web altamente optimizado si después nadie coge el teléfono de atención que publicamos en esa web.
- La fidelización implica a toda la organización, es cosa de todos.

Permitidme que cierre este dossier con una frase del psiquiatra francés Jacques Lacan: “Se compra lo que tiene precio, lo que de verdad tiene valor se conquista”.

A } E

F ^ R