

Diseñar una estrategia de captación de fondos de forma rápida



Contenidos

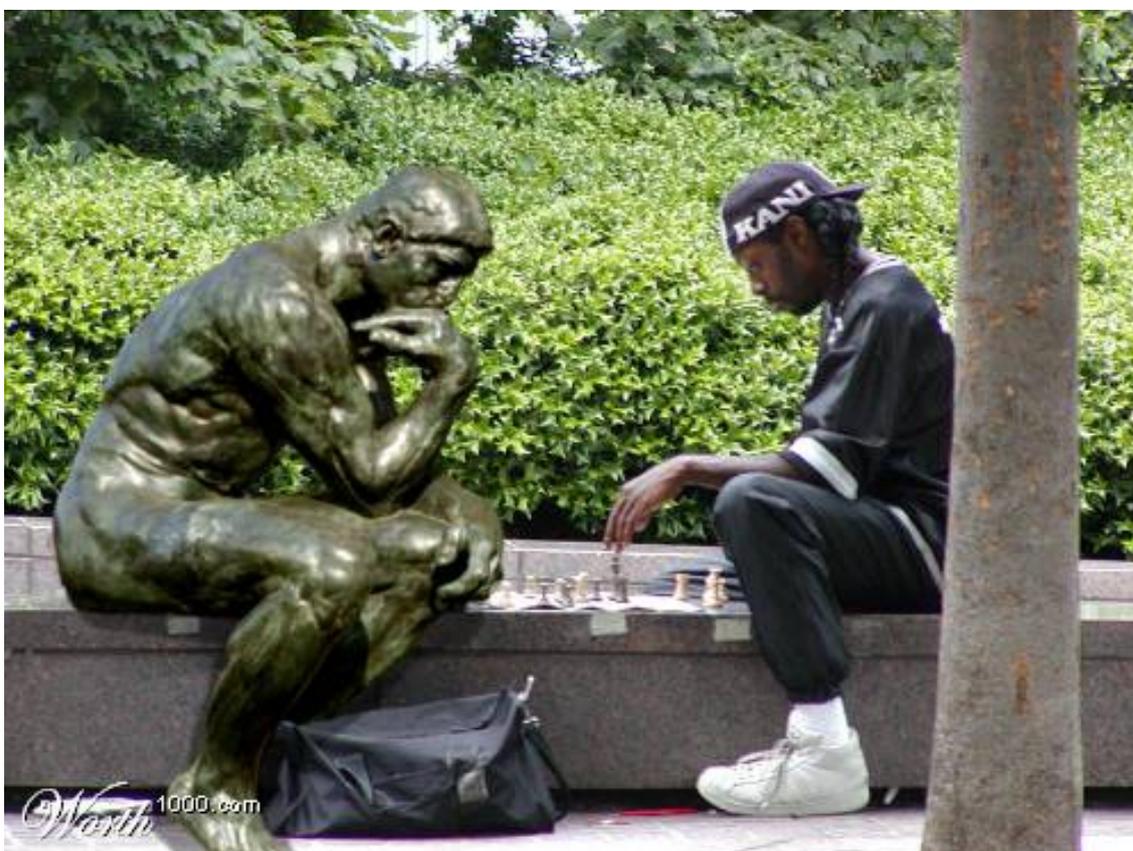
Pensar antes de actuar.....	3
Modelo de financiación y necesidades de recursos.....	6
Análisis del entorno.....	8
Análisis interno.....	9
Ejes estratégicos y objetivos.....	11
Estrategia de segmentación.....	15
Oferta de colaboración.....	16
Estrategia de canales.....	17
Sinopsis del plan.....	17
Gestión de cambios y seguimiento del plan.....	18

Para conseguir buenos resultados a largo plazo, la captación de recursos debe ser un esfuerzo planificado, en lugar de un conjunto de acciones aisladas que siguen un planteamiento de prueba-error. Exponemos en este informe un método sencillo para elaborar esta estrategia, especialmente indicado para organizaciones pequeñas y medianas que están poco habituadas a los procesos de planificación.

Pensar antes de actuar

En momentos como el actual, en que las necesidades financieras de muchas organizaciones son apremiantes, parece que detenerse a pensar y a trazar planes resulta inconveniente. Se tiende a pensar que hay que concentrar todas las energías en la acción. Hay quienes conciben la estrategia de recaudación de fondos con ir probando métodos o ir poniendo en marcha campañas a ver qué tal funcionan. En aquello que se revela más eficaz, meten más recursos. En las organizaciones pequeñas y medianas, en general menos acostumbradas a los procesos de planificación, se da más este planteamiento de prueba y error.

Sin embargo, la acción incesante, por mucho que proporcione lecciones útiles, no es suficiente para extraer el mayor partido a nuestros esfuerzos. Se necesita una reflexión de mayor alcance. No ya solo para revisar a fondo el histórico de nuestra actividad, ver qué ha funcionado y qué no. Hay que tratar de entender el por qué. Tal vez no era el método de contacto lo que falló, sino la inadecuada elección del público objetivo o la falta de una propuesta atractiva para el mismo. Estos son los tres ingredientes básicos de una estrategia: públicos, propuestas de valor y canales.



Además de interpretar la experiencia pasada, hay que anticiparse al futuro. Conocer las tendencias en la evolución de las fuentes de ingresos, de los métodos para explotarlas, de las inquietudes de la gente o de las instituciones cuyo respaldo se quiere obtener. Muchas organizaciones no han sobrevivido a la crisis o la están

atravesando a base de durísimos ajustes en gran parte por imprevisión. No vieron venir lo que se avecinaba y no pusieron remedio a tiempo. Han reaccionado tardíamente, debían haber iniciado el cambio de rumbo antes. Es seguro que la mayoría de ellas no tenía un plan B para el cambio de escenario ni ningún otro planteamiento global sobre la forma de encontrar alternativas de financiación.

También hay que conocer las limitaciones propias que impiden optimizar los resultados y los puntos fuertes que pueden servir para apalancar nuestra acción. La captación de fondos depende de que la organización reúna condiciones que la propicien.

Este doble análisis, externo e interno, nos permite ver dónde estamos. Ahora falta saber dónde queremos y podemos llegar. Conforme a unos ejes estratégicos que orientarán el curso general de la acción, hay que marcar objetivos. Han de ser un punto ambiciosos, pero alcanzables. Uno de los grandes inconvenientes de no tener un plan de captación de fondos bien fundamentado es que los dirigentes de la organización a menudo albergan expectativas irrealistas. Sobre todo cuando contratan a un recaudador de fondos por primera vez.

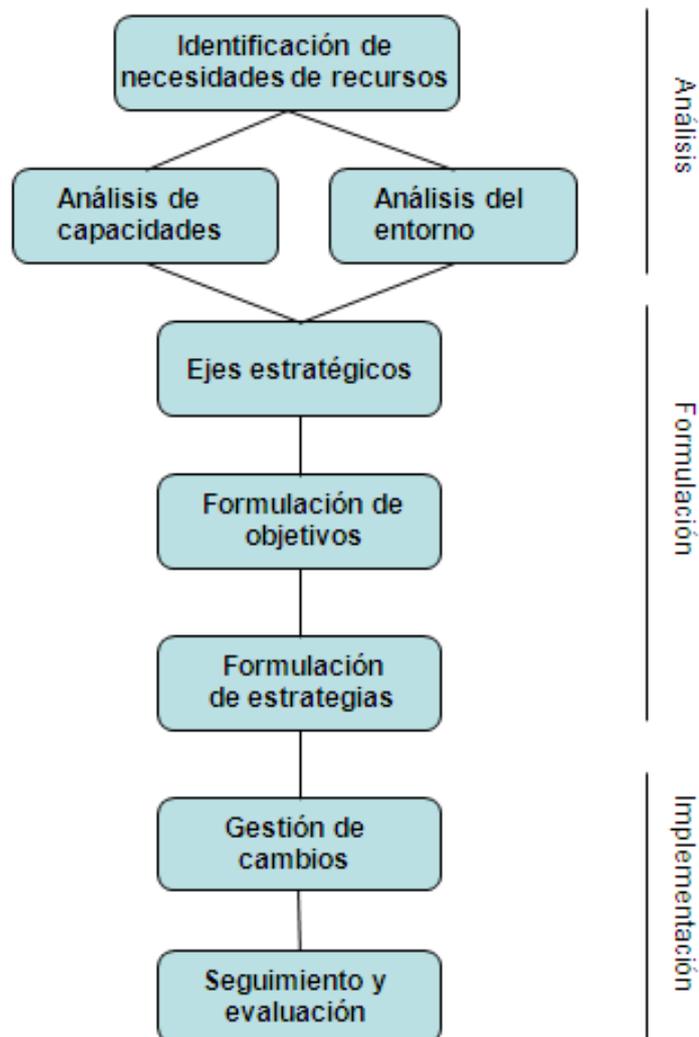
Los objetivos no pueden cifrarse en puros términos de cantidad. Es necesario que, además de conseguir los recursos necesarios para hacer lo que la organización se propone, esta se dote de un modelo de financiación cualitativamente mejor. Que aumente el porcentaje de ingresos estables y de libre disposición, que se avance en la diversificación de su procedencia, etc. Si no se hace esto, los recaudadores de fondos se centrarán en la consecución de la mayor cantidad de dinero posible a corto plazo, no se preocuparán de la sostenibilidad futura de la organización.

Establecidos los objetivos, las estrategias para alcanzarlos tienen que basarse en una meditada combinación de fina segmentación, propuestas de valor atractivas (que a menudo hay que renovar o reinventar por completo) y fórmulas de comunicación multicanal. Y esta elección hay que realizarla en ocasiones en el marco de un análisis de la competencia.

Esto es, en pocas palabras, en lo que consiste un plan de captación de recursos con visión estratégica. Una hoja de ruta que guía los esfuerzos del personal estableciendo prioridades, sin dejar nada a la improvisación. Un instrumento flexible, que permite apartarse del camino trazado si se encuentran verdaderas oportunidades. Un plan que no pretende encorsetar la acción, sino proporcionar una visión que ordene los esfuerzos, pero que sea reexaminada en tiempo real. La situación es tan volátil que no podemos permitirnos el lujo de sentarnos a evaluar, al cabo de un año, cómo marcha la estrategia. La vigencia de sus presupuestos y la validez de sus planteamientos tiene que ser puesta en cuestión de forma continua. Y para ello hay que seguir atentamente un cuadro de mando con una buena selección de indicadores de desempeño.

El mejor de los planes será papel mojado si no se cuenta con un buen liderazgo, personal competente para su adecuada ejecución y unas condiciones favorables dentro de la organización. Por ello, pensamos que el ejercicio de pararse a pensar no

concluye con la redacción del plan, sino con la programación de los cambios necesarios para que se cumpla (rediseño organizativo, cambios en el estilo de la comunicación, mejora de los sistemas de gestión de información, etc.) y en la puesta en marcha de un mecanismo de seguimiento frecuente para realizar los ajustes necesarios antes de que sea demasiado tarde.



No se necesita mucho tiempo para diseñar una estrategia una vez que se aprende a hacerlo. Veremos a continuación una forma sencilla de elaborar este plan. En cambio, resulta muy arriesgado pretender que la organización sea sostenible sin un planteamiento sólido y de largo alcance de su modelo de financiación, querer salir adelante a base de explorar por ensayo y error diferentes tácticas aisladas unas de otras.

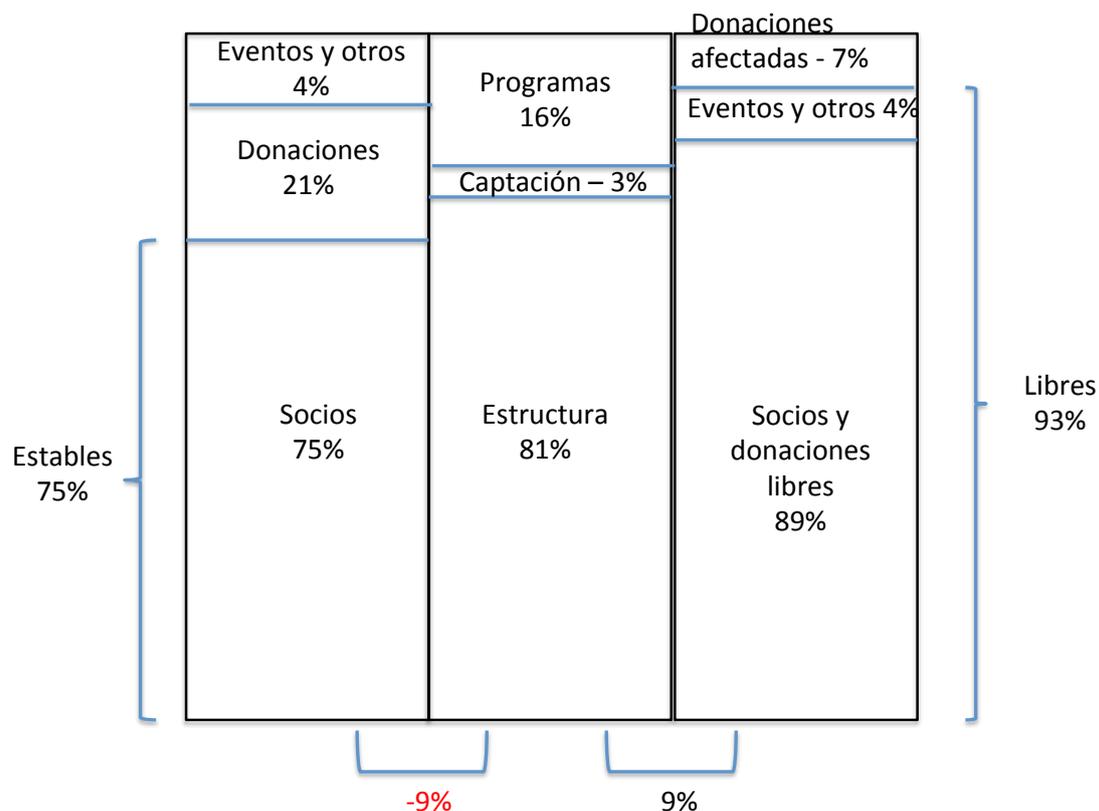
Modelo de financiación y necesidades de recursos

El primer paso consiste en sacar un retrato de nuestra situación actual. Para ello analizaremos nuestro modelo de financiación. Se trata de ver nuestra estructura de gastos y compararla con nuestra estructura de ingresos.

Los gastos se pueden clasificar en gastos de programas (los que están directamente orientados a cumplir con la misión), gastos de estructura (los que cubren funciones de soporte o transversales a toda la organización) y gastos de captación de fondos (los destinados a generar más recursos). También los podemos clasificar en solo dos categorías, gastos fijos y variables, atendiendo a su grado de rigidez.

Por su parte, los ingresos los analizaremos de acuerdo con tres atributos: estabilidad, flexibilidad y pluralidad de su procedencia. Si, como vemos en el gráfico que figura a continuación, representamos los ingresos en una barra con divisiones proporcionales a su procedencia, podemos ver dos cosas:

1. Si los ingresos estables (que proceden de fuentes que tienen un compromiso indefinido o que tienen un comportamiento regular) cubren todos los gastos de estructura y captación de fondos (o todos los gastos fijos).
2. Si los ingresos de libre disposición (que la organización puede aplicar como quiera) cubren también estos gastos estructurales y de captación de recursos que difícilmente se pueden cubrir con fondos finalistas.



En el ejemplo de la ilustración vemos que los ingresos estables están un tanto por debajo (-9%) del nivel necesario para soportar los gastos de estructura y captación. En cambio, hay más dinero de libre aplicación (+ 9%) que el estrictamente necesario para cubrir esos dos capítulos. Así mismo se puede apreciar de un vistazo el grado de pluralidad en la procedencia de los ingresos. En este caso, provienen exclusivamente de la ciudadanía, a través de cuotas periódicas, donaciones puntuales y eventos de recaudación de fondos.

Esta visión global de nuestras finanzas nos permitirá valorar si nuestro modelo es el adecuado. Si no lo es, podremos ver con claridad cómo debe evolucionar. No se trata solo de volumen de ingresos, sino también de calidad de esos ingresos. Ni qué decir tiene que es preferible contar, siempre que sea posible y ponderando también su coste, con ingresos estables, de libre disposición y diversificados antes que con ingresos inestables, finalistas y procedentes de pocas fuentes que generen dependencia.

Podemos expresar cómo queremos que evolucione nuestra financiación a través de este conjunto de indicadores estratégicos:

Indicadores estratégicos

	Año 0	Año + 1	Año + 2	Año + 3
Gastos operativos				
Inversiones				
Patrimonio				
% ingresos estables				
% ingresos libres				
% diversificación				

Junto con la evolución de los gastos operativos (los que acarrea la ejecución de los planes operativos anuales), podemos también hacer proyecciones de eventuales inversiones (gastos para aumentar la capacidad de acción a largo plazo) y de incremento del patrimonio (dotación de reservas).

Análisis del entorno

Para trazar una estrategia adecuada hay que tener en cuenta qué está sucediendo a nuestro alrededor. Lo que es más difícil es detectar las tendencias, los cambios que aún no han acontecido pero que se vislumbran. Nos interesa identificar todos los cambios o tendencias que representan oportunidades o amenazas para nuestra financiación. Hay que centrarse en los que verdaderamente pueden tener un impacto importante y pensar en cómo se pueden aprovechar o contrarrestar, según nos sean o no favorables.

El análisis debe contemplar tanto el macroentorno político, económico, sociocultural y tecnológico, como el microentorno de las fuentes de financiación. Ejemplos de factores que pueden identificarse en este tipo de análisis son los cambios normativos (por ejemplo, la anunciada nueva Ley de Subvenciones), las previsiones de evolución de la economía (p. ej., los pronósticos sobre los factores que afectan a la capacidad adquisitiva de las clases medias), los cambios en las actitudes sociales (por ejemplo, la modificación del ranking de causas prioritarias para la sociedad), etc. Además, hay que valorar cómo la evolución de las fuentes de financiación acarrea riesgos (por ejemplo, inseguridad sobre convenios con administraciones) u oportunidades (por ejemplo, el crecimiento de los legados solidarios).

Oportunidades

Acontecimiento o tendencia	Posible impacto	¿Cómo aprovecharlo?

Amenazas

Acontecimiento o tendencia	Posible impacto	¿Cómo contrarrestarlo?

Este análisis exige informarse todo lo posible. De otro modo, se puede partir de premisas erróneas. Así, por ejemplo, muchas personas creen que como las empresas privadas manejan mucho dinero y se habla tanto de la responsabilidad social empresarial, constituyen la primera fuente de financiación de las ONG. Nada más lejos de la realidad. Además de conocer cuál es su aportación a esta financiación, conviene saber cómo suelen enfocar su colaboración y que temas gozan de su preferencia.

Análisis interno

Luego es indispensable analizar qué puntos fuertes pueden ayudarnos a captar fondos y qué limitaciones pueden restarnos posibilidades. Como en el análisis precedente, es importante identificar factores relevantes. No vale decir, tenemos un equipo muy motivado o carecemos de un sitio web. Se trata de determinar fortalezas que constituyan auténticas ventajas competitivas o puntos débiles que representen graves limitaciones que pueden ser difíciles de superar.

Fortalezas

Ventaja competitiva	¿Cómo aprovecharla?
---------------------	---------------------

--	--

--	--

Debilidades

Limitación	¿Cómo superarla?
------------	------------------

--	--

--	--

Entre los puntos fuertes posibles, podríamos tal vez encontrar una buena presencia en medios de comunicación, la facilidad para acceder a celebridades que podrían apoyarnos, el importante capital relacional de los miembros del órgano de gobierno, una gran cantidad de simpatizantes en las redes sociales, etc. Como ejemplos de serias limitaciones, las más comunes son la falta de dinero líquido disponible para gastar en captar fondos, la carencia de personal especializado, la ausencia de una cultura interna propicia y la falta de notoriedad de la organización.

Se pueden buscar factores influyentes en cada una de las cinco dimensiones que, a nuestro juicio, afectan a las condiciones necesarias para captar fondos con éxito:



Ejes estratégicos y objetivos

Apoyándonos en este doble análisis, podemos establecer las líneas maestras de nuestra estrategia. Resulta esencial en este sentido determinar si mantendremos nuestras vías de financiación actuales, si las ampliaremos o las sustituiremos. Podemos servirnos de un sencillo cuadro como este para nuestra reflexión:

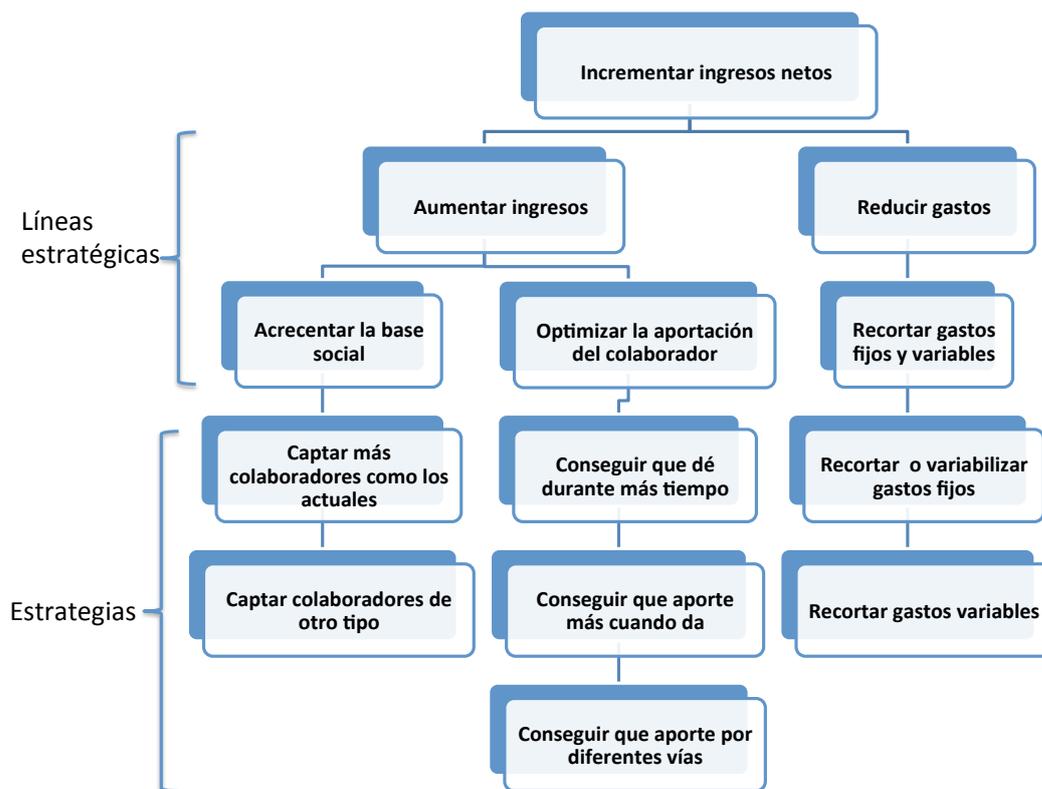
Vías de financiación más convenientes

Fuente	Tipo de colaboración	Tendencia interna	Tendencia externa	Capacidad
Ciudadanía	Donación			
	Compra			
Empresas	Donación			
	Compra			
ONL	Donación			
	Compra			
Administraciones	Donación			
	Compra			

Cualquier forma de captación de fondos se puede clasificar en una de estas cuatro fuentes y en las dos formas de contribuir que tiene cada una de ellas: la entrega de un recurso sin contraprestación (donación) o la adquisición de un producto o servicio

(compra). Primero valoraremos en qué medida esas fuentes de financiación se mantienen estables, crecen o disminuyen para nuestra organización en concreto (tendencia interna). Luego cuál es la evolución que experimentan fuera de nuestra organización (tendencia externa). Por último, podemos valorar nuestra capacidad (alta, media o baja) para explotarla.

También podemos determinar qué estrategias básicas emplearemos para aumentar nuestros ingresos netos y cómo las priorizaremos. Podemos escoger entre siete estrategias básicas, que figuran en el siguiente gráfico:



Dos de estas estrategias apuntan a aumentar la base de apoyo, captando más colaboradores, ya sean del mismo o de diferente tipo que los actuales. Tres de las estrategias buscan aumentar el valor de las aportaciones de los colaboradores ya existentes manteniéndoles vinculados durante más tiempo (fidelización), incrementando su aportación promedio o consiguiendo que den por diferentes vías (por ejemplo, donaciones extras y compras de productos, además de la cuota periódica). Las otras dos estrategias se basan en la reducción de los gastos fijos y variables.

En general, una organización debe trabajar en cierta medida en todos estos frentes, pero sin duda debe establecer prioridades. De manera sintética, puede glosar los ejes estratégicos en una hoja como esta:

Ejes estratégicos

Modelo de financiación

Crecimiento

Estabilidad

Flexibilidad

Diversificación

A sack with a Euro symbol, a pink piggy bank, a red Swiss Army knife, and a pair of handcuffs.

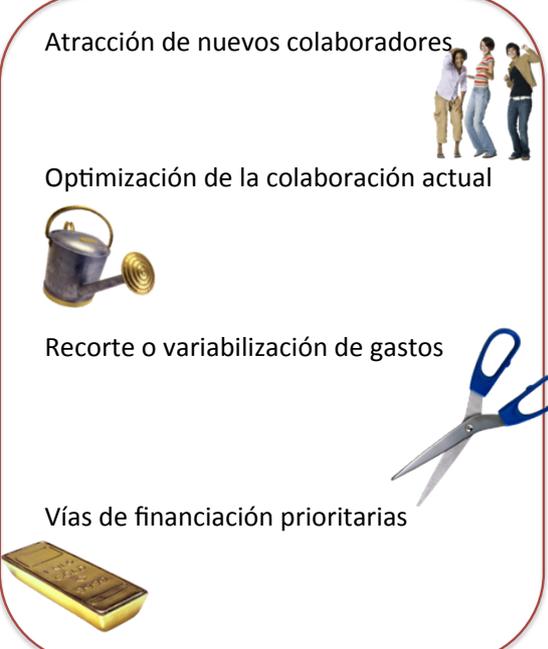
Estrategias básicas

Atracción de nuevos colaboradores

Optimización de la colaboración actual

Recorte o variabilización de gastos

Vías de financiación prioritarias

Three people walking, a watering can, a pair of scissors, and a gold calculator.

Con estos ejes en mente ya se pueden fijar objetivos bien concretos, como los que figuran en esta tabla a modo de ejemplo:

Objetivos

Objetivo 1: Al término de 2017 contaremos con 6.400 socios que aportarán una cuota promedio de 130 € y un volumen de ingresos de 832.000 € anuales.



Año	2014	2015	2016	2017
Número socios	2.000	3.100	4.500	6.400
Cuota media	114	120	125	130
Ingresos	228.000	372.000	569.000	832.000

Objetivo 2: Al término de 2017 la tasa de bajas de socios se habrá reducido al 8% anual¹.

Año	2014	2015	2016	2017
Tasa de bajas	10,5%	10%	9,2%	8%

Objetivo 3: Al término de 2017 recaudaremos 10.000 € anuales a través de eventos con un ROI mínimo de 2:1.

Año	2014	2015	2016	2017
Ingresos	2.000	5.000	8.000	10.000

Es muy importante que los objetivos, además de relevantes y realistas, sean medibles en un marco temporal definido. El propio enunciado puede contener los indicadores necesarios para evaluar su cumplimiento:

- Cantidad a recaudar por vía de financiación.
- Número de aportantes.
- Aportación promedio.
- Evolución de la tasa de bajas.
- Retorno sobre la inversión (ROI).



Oferta de colaboración

Ese análisis de las posibles motivaciones de nuestros públicos preferentes es la base sobre la que diseñar propuestas de colaboración susceptibles de conectar con ellas. Utilizando la siguiente tabla, configuraremos el contenido de cada una de estas propuestas.

A cada una de ellas le daremos un nombre, preferiblemente el que utilizaremos públicamente (por ejemplo, a un gran donante podemos denominarlo *protector* o a una empresa colaboradora podemos llamarla, como hace Aldeas Infantiles, *constructora de futuro*). Indicaremos la cuantía que vamos a solicitar (normalmente un rango de cantidades, más que una cantidad precisa), la periodicidad con la que se solicitará (anual, puntual, por un número concreto de años), el destino que se dará a esos fondos (finalista o de libre disposición) y las contraprestaciones que recibirán los donantes (información, reconocimiento, beneficios de imagen, etc.).

¿Qué colaboración les propondremos?

Nombre	Cuantía	Periodicidad	Destino	Contraprestación

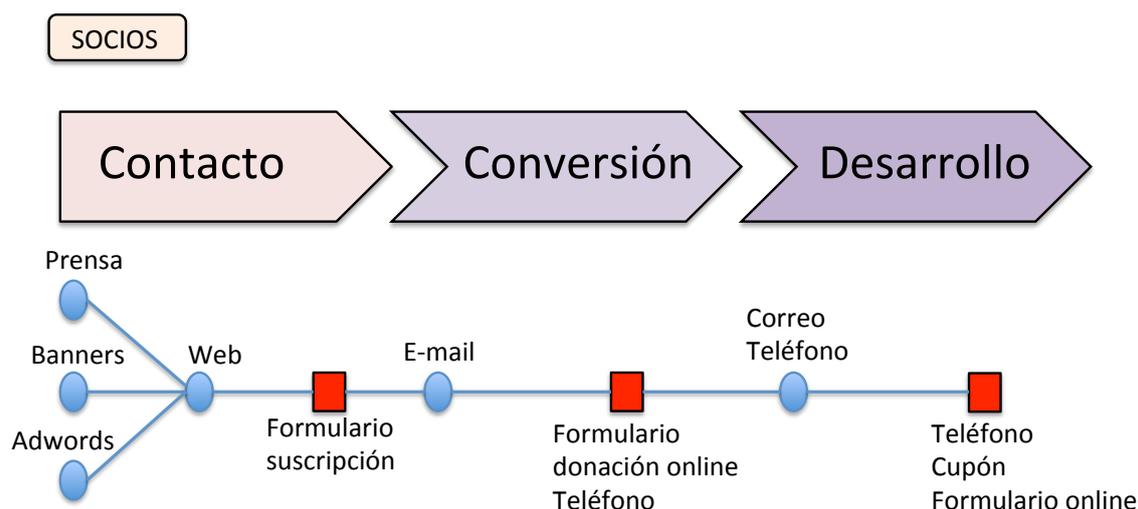
Hemos de procurar que este menú de opciones de colaboración cubran diferentes niveles de compromiso con la causa y de capacidad económica, con un escalado de cuantías un tanto gradual. También conviene aquí que haya fórmulas que

proporcionen ingresos de libre disposición y finalistas, estables y puntuales, con el fin de acercarnos al modelo de financiación ideal que establecimos en el primer paso de nuestro plan.

Estrategia de canales

El tercer tipo de estrategia consiste en determinar qué canales o métodos se utilizarán para trasladar esas propuestas de colaboración a sus respectivos públicos. Esa estrategia se puede expresar en un esquema como el que sigue. Para captar socios, primero establecemos métodos que nos sirven para convertir a los extraños en contactos. Por ejemplo, utilizamos la prensa, una campaña de *banners* y otra de *adwords* (enlaces patrocinados en Google) para generar tráfico hacia nuestro sitio web. En él los usuarios encontrarán una invitación a suscribirse. Luego mantendremos comunicaciones por email para cultivar la relación con los contactos y, de cuando en cuando, les pediremos que se afilien, lo que podrán hacer a través de un formulario online o por teléfono. Una vez que se hagan socios, trataremos de que incrementen su cuota al cabo de un año con una combinación de correo postal y posterior llamada telefónica. Podrán responder positivamente mediante el cupón de respuesta, con la simple aceptación por teléfono o, si lo prefieren, a través de Internet.

Mapa de métodos



Sinopsis del plan

Para visualizar el conjunto de las estrategias y cómo se articulan entre sí, podemos representarla mediante una tabla como esta:

Fuentes	Segmentos	Propuestas	Canales		
			Contacto	Conversión	Desarrollo
Ciudadanía	Veganos Amantes animales	Donante Socios Protectores	Internet Eventos Comercios	Email Teléfono	Teléfono Correo Cara a cara
Empresas	Interesadas	Patrocinio Promociones	Correo	Cara a cara	Cara a cara
	Simpatizantes	Donaciones Promociones	Teléfono Internet		
ONL	Afines causa	Subvenciones	Correo Teléfono	Cara a cara Proyectos	Cara a cara Invitación a eventos
	Profesionales	Prescripción			
Organismos públicos	Municipales Autonómicos	Subvenciones Contratos	Convocatorias Correo Teléfono	Cara a cara Proyectos	Cara a cara Invitación a eventos

Gestión de cambios y seguimiento del plan

Para tratar de asegurar que el plan se aplica con éxito, tenemos que realizar una agenda de los cambios que es necesario operar en la organización para crear las condiciones propicias. Estos cambio tienen que ver con las limitaciones que analizamos en el paso tercero de este método. Retomando los ejemplos que pusimos entonces, puede ser necesaria una aportación especial de los fundadores para reunir el dinero necesario para dotar de su primer presupuesto al programa de captación de fondos, incluyendo la contratación de un profesional. Puede ser necesario también realizar una actividad formativa para crear esa cultura interna propicia a la captación de fondos. En definitiva, se trata de tomar medidas en los ámbitos del liderazgo y la cultura interna, del personal y su organización, de las finanzas, de los sistemas y de la imagen que constituyen factores críticos de éxito para el plan.

Por último, hay que fijar mecanismos de seguimiento del cumplimiento del plan. Este tiene que ser suficientemente flexible como para ser ajustado en sus objetivos o en las estrategias para cumplirlos. Se puede llevar a cabo una reunión mensual de seguimiento en la que se compruebe en qué medida se están alcanzando los objetivos previstos. Si se producen desviaciones desfavorables de importancia, es el momento de valorar si los objetivos son realistas o si lo que falla es el camino para llegar a ellos. En cambio, si los resultados superan las previsiones, los objetivos pueden revisarse al alza si se considera que son demasiado conservadores.

aefundraising
Asociación Española de Fundraising
Santander, 3, bajo | 28003 Madrid | www.aefundraising.org

Teléfono: 915 359 307
info@aefundraising.org

Copyright © Asociación Española de Fundraising

Autor: Agustín Pérez, Ágora Social

Se permite la reproducción total de este informe en blogs personales y páginas web. Prohibida la venta total o parcial del informe y sus contenidos.