



---

## Guía de introducción al fundraising para entidades de pacientes

---



---

## **Guía de introducción al fundraising para entidades de pacientes**

---

## ÍNDICE

<b>0. INTRODUCCIÓN DE LA GUÍA</b>	<b>7</b>
<b>1. DE DÓNDE PARTIMOS</b>	<b>8</b>
Comenzar contextualizando es muy importante ya que nos permite saber dónde nos encontramos y cuál es nuestro punto de partida. En este capítulo hablaremos principalmente de factores externos, es decir, aquellos ajenos a las entidades de pacientes y que no se pueden modificar y de los factores internos que tienen que ver con las organizaciones y que sí podemos cambiar. También hablaremos de las características especiales que distinguen a las entidades de pacientes del Tercer Sector en general.	
<b>1.1 FACTORES EXTERNOS</b>	<b>8</b>
1.1.1 Situación general del fundraising en España	8
1.1.2 Situación general del Tercer Sector en España	9
1.1.3 Situación de las entidades de pacientes	10
<b>1.2 FACTORES INTERNOS</b>	<b>11</b>
1.2.1 Papel del socio	11
1.2.2 Planificación estratégica	11
1.2.3 Cultura y estructura de la organización.	12
<b>2. FUNDRAISING EN LAS ENTIDADES DE PACIENTES. FRENOS, BUENAS Y NO TAN BUENAS PRÁCTICAS</b>	<b>14</b>
En esta fase veremos cuáles son los frenos más comunes con los que suelen toparse las entidades de pacientes a la hora de implantar un plan fundraising. A través de una serie de ejemplos aprenderemos de la experiencia de otras entidades de pacientes.	
<b>2.1 FRENOS A LA CAPTACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>2.2 EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS Y NO TAN BUENAS</b>	<b>14</b>
<b>3. ASPECTOS BÁSICOS Y GENERALES DEL FUNDRAISING</b>	<b>17</b>
En este capítulo os explicaremos cómo poner en marcha una estrategia de fundraising a través de 12 sencillos pasos y veremos cuáles son los aspectos legales que tenemos que tener en cuenta antes de comenzar a captar fondos.	
<b>3.1 QUÉ TENEMOS QUE TENER EN CUENTA ANTES DE IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE FUNDRAISING</b>	<b>17</b>
<b>3.2 ¿POR QUÉ NECESITAMOS UNA ESTRATEGIA DE FUNDRAISING?</b>	<b>19</b>
<b>3.3 DOCE PASOS A SEGUIR PARA DESARROLLAR TU PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDRAISING</b>	<b>19</b>
<b>3.2 FRENTE AL RETO DE PEDIR</b>	<b>31</b>
<b>4. CHECKLIST DE AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>33</b>
En este capítulo encontrarás una guía en forma de <i>checklist</i> para comprobar en qué etapa de la captación de fondos se encuentra vuestra entidad y qué necesitamos tener en cuenta antes de comenzar a hacer fundraising.	
<b>5. ITINERARIOS</b>	<b>36</b>
Los itinerarios recorren todos los puntos de la estrategia mencionada en el capítulo 3, de manera detallada y exhaustiva. Diferenciados según tamaño y tipología buscan dar soluciones a los obstáculos más comunes para las entidades que comienzan a hacer fundraising.	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>43</b>

## 0. INTRODUCCIÓN DE LA GUÍA

La diversificación de las fuentes de financiación es una de las prioridades de las organizaciones del llamado Tercer Sector, donde se incluyen las Entidades de Pacientes. Esta diversificación económica garantiza la sostenibilidad y permite el desarrollo de la propia organización, de sus proyectos y servicios.

La obtención de fondos privados, ya sea de personas físicas o de personas jurídicas (empresas, fundaciones empresariales, patrimoniales, etc.), facilita la diversificación de fuentes de financiación y es el objetivo de aquello que se denomina fundraising.

Fundraising es un término anglosajón que literalmente puede ser traducido como «recaudación de fondos», pero va más allá. Es, sobre todo, la construcción de relaciones con personas físicas o jurídicas para lograr un objetivo específico a través del impulso de actividades concretas.

El fundraising no debe ser una excusa para que las administraciones públicas dejen de desarrollar políticas activas en diferentes ámbitos de interés público y social, pero sí permite tener ese grado de independencia económica necesaria para poder seguir desarrollando su labor en situaciones de crisis o poder ser más innovadores o estratégicos.

Esta es una guía práctica que no pretende contestar todas las dudas que surgen a la hora de desarrollar nuestras estrategias de fundraising, pero nos permitirá tener una idea de aquello que podemos y debemos hacer.

## 1. DE DÓNDE PARTIMOS

Como en cualquier otra disciplina, antes de implementar una metodología, una estrategia o un nuevo plan de acción debemos conocer aquellos factores externos e internos que nos pueden condicionar el desarrollo del mismo.

En este capítulo inicial vamos a identificar dichos factores, aquellos que nos condicionan, pero no tenemos capacidad de modificar individualmente (externos), y aquellos que tenemos la posibilidad de cambiar, aunque sea medio/largo plazo (internos).

### 1.1 FACTORES EXTERNOS

#### 1.1.1 Situación general del fundraising en España

Dos estudios elaborados por la Asociación Española de Fundraising (AEFr) nos permiten conocer la situación de la colaboración ciudadana con ENL en España, ya sea desde una visión más general (*Estudio del perfil del donante 2018*), o enfocando más en el propio socio/donante (*Realidad del socio 2017*).

Del *Estudio del perfil del donante* podemos destacar estos datos:

- Un 86% de la población española mayor de 18 años declara haber colaborado con alguna Organización No Gubernamental de alguna forma. Aquí se incluye donación de alimentos, ropa, voluntariado o SMS.
- **Un 55% lo ha hecho de manera económica**, en alguna ocasión.
- **El perfil tipo del donante en España es:**
  - Mujeres (52%) frente al 48% de hombres.
  - 67% están casada/os.
  - 48% tiene hijos y un 49% estudios universitarios.
  - La edad media es de 49 años.
- **Causas que preocupan al ciudadano y con el que colabora:**
  - Infancia y salud son las causas que más preocupan y se colabora.
  - Así como los ancianos, pero no se ve reflejado en las colaboraciones económicas. Lo mismo ocurre con el apoyo a las mujeres.
- **Motivaciones para donar;**
  - Principalmente la empatía social, solidaridad y conciencia con las causas (36%).
  - El sentimiento de justicia, principios morales y éticos (32%).
  - Y cercanía, es decir la relación directa con la causa u organización, bien de manera afectiva, geográfica, etc. (11%).
- **Frenos. Aquellos que no colaboran no lo hacen por:**
  - La desconfianza hacia las ENL (44%).
  - Insuficiencia económica (34%).

- **Y los que colaboran lo hacen con una entidad determinada por:**

- El colectivo que representa o la problemática que desea resolver (28%)
- La cercanía con la organización y su causa. (16%)
- Reputación o notoriedad de la entidad (11%), seguida de la confianza que suscite (10%)

Del estudio *La realidad del socio y donante en España*, que se basa en 4 millones de registros de 16 organizaciones de las más activas en fundraising, podemos resaltar que:

- **Cada vez va ganando más importancia la colaboración privada, es decir, personas físicas, frente a las ayudas que ofrecen las Administraciones Públicas o la colaboración de empresas.**
- **Los canales de captación prioritarios por donde llegan los socios/donantes:**
  - Telemarketing (35,5%)
  - Face to face (32,5%)
- **Pero para el canal de generación de potenciales/leads que va ganado peso son los medios digitales como la web y el emailing.**
- **En cuanto a la aportación económica hay que destacar:**
  - 133€ es la cantidad media que se aporta un socio a una ONG.
  - Los asociados aportan más cantidad de dinero a partir del tercer año de antigüedad.

#### 1.1.2 Situación general del Tercer Sector en España

Cuando hablamos de Tercer Sector nos referimos a las entidades que habitualmente el ciudadano identifica como Organizaciones No Gubernamentales (ONG). No obstante, el concepto es mucho más amplio y tiene que ver con las Entidades No Lucrativas es decir, aquellas que desarrollan una labor sin que haya una plusvalía o reparto de beneficios. Para constituirse como tal es necesario que cumpla con cinco requisitos básicos y estipulados de manera internacional:

- **Entidad/carácter privado**
- **Organización formal**
- **Autogobierno**
- **Altruista**
- **No lucrativa**

Diferentes estudios e informes sectoriales sobre las organizaciones del Tercer Sector de acción social y sobre organizaciones pequeñas y medianas, resaltan que la capacidad de respuesta del TSAS se puso a prueba con la gran recesión que se inicia en 2008. Esta crisis ha permitido tomar conciencia al TSAS de sus debilidades y amenazas. Además ha supuesto que las propias entidades destaquen déficits institucionales, entre los que cabe mencionar:

- Un elevado grado de atomización del sector.
- Pérdida relativa de su capacidad para crear tejido social y vertebrar a la sociedad civil.
- La dependencia financiera del Estado y la creciente competencia.



- La necesidad de dar respuesta a una demanda creciente y diversa de participación social.

Por otro lado, es igualmente relevante resaltar la tendencia, ya detectada en anteriores ocasiones, del peso que van adquiriendo los socios en la financiación de las ENL (37,8% en 2016 frente al 34% de 2015) que es proporcional a la caída en la importancia de las subvenciones de las Administraciones Públicas, las cuales decrecen de forma continuada. Por lo que sin duda, nos hallamos en un contexto donde los socios ganan más relevancia.

La financiación propia es el único canal que ha crecido en los últimos años. Y es que, a pesar de los esfuerzos del sector por obtener mayor volumen de ingresos propios, el aumento de 1.170 millones de euros desde 2008, no compensa la caída de 3.500 millones del canal público y privado juntos.

Nos hallamos ante un descenso generalizado de las fuentes de ingresos del canal público, un declive de las fuentes tradicionales privadas, así como el surgimiento de otras nuevas, lo cual también ha influido en el crecimiento potencial de los ingresos propios.

### 1.1.3 Situación de las entidades de pacientes

El anterior diagnóstico realizado sobre la situación del Tercer Sector en general, no difiere mucho si lo centramos en las Entidades de Pacientes.

Hay una caída de la financiación pública y una necesidad sectorial de reinventarse. Pero sí hay algunos aspectos propios de estas entidades y que influyen en los procesos de implementación de una estrategia de captación de fondos privados:

- **Contexto actual sanitario.** Con recortes en la financiación o inequidades del sistema de salud. Son aspectos negativos, pero muy cercanos al ciudadano que necesitan soluciones que, en muchas ocasiones, las propias entidades de pacientes pueden ofrecer.
- **Prevalencia e incidencia de una enfermedad.** Miden la frecuencia con que una enfermedad aparece en un grupo de población. La prevalencia describe la proporción de la población que padece la enfermedad en un momento determinado, mientras que la incidencia va a contabilizar el número de casos nuevos que aparecen en un período de tiempo previamente determinado. No hay duda que el número de personas afectadas por una determinada enfermedad y su gravedad o urgencia define las estrategias a la hora de obtener colaboradores privados. Son situaciones delicadas, pero que debemos afrontar con honestidad y sinceridad.
- **Territorialidad.** Que va muy unido a la personalidad jurídica de la organización, su ámbito de actuación y los proyectos que ejecutan. No es lo mismo una federación estatal o autonómica, una organización de ámbito local u otra que opera a nivel estatal. No es igual una estrategia de fundraising para el que opera en un territorio muy definido o aquella federación que básicamente da servicios a otras organizaciones. Son características propias que no pueden modificarse para la obtención de recursos privados pero que deben tenerse en cuenta.

## 1.2 FACTORES INTERNOS

Un mal endémico en muchas organizaciones del Tercer Sector, sea cual sea su ámbito de actuación, es la mínima dedicación de sus esfuerzos a la estrategia o la formación para mejorar la gestión. Sigue muy limitada su capacidad para cambiar las dinámicas actuales de atender el corto plazo y las necesidades más inmediatas.

Este tipo de micro-gestión impide la debida atención a puntos tan importantes como la dirección estratégica, la planificación, la comunicación o la evaluación. Esto se agrava por la política habitual de los financiadores, muy centrada en proyecto y prácticamente ausente en los aspectos organizativos.

Por eso ahora debemos centrarnos en ámbitos que pueden ser mejorables por las propias organizaciones, independientemente del tamaño o cualquier otro aspecto coyuntural.

### 1.2.1 Papel del socio

El papel del socio está contemplado en los estatutos de las Entidades de Pacientes y es potestad de cada organización atribuirles un rol más amplio que el inicialmente establecido. Hay que favorecer que se impliquen más y no solo opinen. Esto implica trasladar una imagen atractiva de la asociación y enviar un mensaje que llame la atención al socio y le anime a participar.

El porcentaje de ingresos procedentes de las cuotas de socios es bajo según el informe *El paciente en España. Mapa nacional de asociaciones de pacientes*, «solo el 3% están afiliados o pertenecen a una asociación. Esto se debe a la falta de conocimiento social acerca de su valor e importancia y al desconocimiento entre la población de los beneficios de asociarse. Ni siquiera, en muchos casos, la persona que vive con la patología conoce el valor que proporciona esta clase de entidades. O bien, una vez satisfecha de su labor, decide no continuar. Existe, por tanto, una percepción limitada acerca de la acción de estas y se encuentra habitualmente centrada en el apoyo emocional, en la información y en los servicios asistenciales».

La gratuidad de los servicios que presta una asociación no es una buena estrategia porque resta valor al servicio y recursos a la organización. Es por eso que ya existen asociaciones que establecen un pago de una cuota para acceder a un determinado servicio, con el fin de garantizar la continuidad del recurso y el valor del mismo.

El socio beneficiario/usuario debe ser un valor económico de las organizaciones, pero además debe ser un prescriptor/embajador de la organización, un valedor e incluso un *fundraiser* de la misma. Para ello es necesario fidelizarle y empoderarle.

### 1.2.2 Planificación estratégica

Disponer de un plan estratégico es fundamental para cualquier asociación. Permite crear una cultura organizacional, adquirir una visión a largo plazo, priorizar objetivos y recursos, y evaluar los resultados, entre otros. Muchas entidades los tienen diseñados, el problema aparece a la hora de ponerlos en práctica. El seguimiento del plan debe considerarse una prioridad para toda organización porque permite ahorrar tiempo y recursos y debe ser compartido en toda la organización, pero las asociaciones no siempre habilitan los espacios necesarios para comunicarlo o reflexionar sobre ello. Resulta clave optimizar el tiempo, y eso implica invertirlo en

tomar conciencia grupal acerca del plan de la entidad.

De igual modo, cabe señalar que el plan no debe de ser una declaración de intenciones rígida e inamovible. Como hemos dicho, el seguimiento de este debe considerarse una prioridad, pues tal vez haya que introducir modificaciones para que resulte más efectivo. Por eso, es importante considerar los planes de otras entidades como marcos de referencia que puedan resultar aceptables. También es aconsejable seleccionar una persona como referencia para la coordinación del mismo.

Antes de aplicar una estrategia es necesario realizar un análisis de las capacidades de nuestra entidad en relación a la captación de recursos, con lo que determinaremos nuestros objetivos de captación. Este análisis ha de tener en cuenta tanto la cultura organizativa como la estructura organizativa.

### 1.2.3 Cultura y estructura de la organización.

En este apartado hemos identificado una serie de puntos que definen como está estructurada una organización:

- **Profesionalización.** En ocasiones aparece como un término maldito que se relaciona con la pérdida del espíritu de las organizaciones, o en el mejor de los casos se centra en el trabajo de los técnicos de proyectos, asistencia directa o todo lo que tiene que ver con los servicios que se prestan, pero muy poco con lo que hace relación con la gestión de la organización y, mucho menos, con la diversificación de fuentes de financiación. La profesionalización debe ser compatible con la fidelidad a los objetivos sociales que justifican la existencia e importancia de las organizaciones. La profesionalización de las organizaciones suele ser uno de los desafíos más controvertidos, puesto que se asocia al hecho de disponer de profesionales especialistas y se desecha la idea de una entidad formada únicamente por voluntarios. No obstante, la armonía residirá en un punto medio, sin olvidar que hemos de aportar seguridad en la continuidad y viabilidad de la entidad. Por lo que esto es a su vez compatible con la participación de voluntarios siempre y cuando actúen de forma rigurosa.
- **Comunicación.** Tanto interna como externa. Debemos concienciar acerca del valor de las asociaciones de pacientes así como explicar su función. Esto requiere abrirlas a la sociedad en general, no únicamente a los afectados y su entorno. Por lo que será propicio emplear fórmulas de comunicación que resulten atractivas. Lo cual implicará invertir más esfuerzo y tiempo en explicar a la sociedad el porqué de dicha actividad.

Toda acción de comunicación de una ONG es también una oportunidad para generar interés en la causa y en la organización. Es necesaria una mayor formación que permita promover una comunicación participativa y que integre no solo a los pacientes, sino también al resto de ciudadanos.

Esta comunicación tiene que ser igual de eficaz internamente. Todos los trabajadores, asociados, beneficiarios, usuarios de una organización tienen que tener una comunicación muy clara y actualizada de lo que desarrolla la organización. No solamente desde un punto de vista de conocimiento, sino en muchos casos para participar en la organización y desarrollar su trabajo de una forma más eficiente.

Del mismo modo que es necesario mejorar la comunicación de cara al exterior con el fin de transmitir y hacer llegar bien nuestra causa, es también imprescindible mejorar la comunicación interna.

- **Gobernanza.** Un mejor manejo de las competencias directivas posibilitará hacer frente a retos comunes de muchas asociaciones de pacientes, como la eficiencia de recursos o la planificación de actividades. Debe apostarse por modelos de gestión empresarial que permitan obtener resultados eficaces y eficientes. Será clave para que exista una escala de mando y, asimismo, un buen funcionamiento de la entidad. Es fundamental negociar y evitar pensar en un pulso por el cual uno gana y otro pierde. De igual modo, la falta de comprensión y asimilación de roles y responsabilidades es otro de los impedimentos clave. Implementar instrumentos democráticos en la organización y normas de funcionamiento, transparentes y conocidas, es un paso de mejora de gobernanza, al igual que propiciar espacios de encuentro y reflexión, definir protocolos y procedimientos de trabajo, fijar estatutos de plazos de sucesión, etc.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es que los órganos de gobierno tienen escasa participación, por lo general, en las labores de fundraising, bien porque no se le da la importancia que merece o porque no se está llevando a cabo. Sin duda alguna, la prioridad básica e ineludible que se espera de un patronato es asegurar la disponibilidad de recursos necesarios, para, por supuesto, continuar con el fin y las labores de la entidad. Esto no solo se traduce en dinero sino en conseguir los contactos y fortalecer las alianzas adecuadas para desarrollar eficazmente la misión. Ya que no hemos de olvidar que **hacer fundraising es hacer causa**. La estamos trabajando directamente cuando conseguimos apoyo y respaldo social, posicionamiento, voluntariado. Con ello sensibilizamos a quienes explicamos nuestro proyecto, creamos nuevas oportunidades para los beneficiarios. Nuestras acciones tienen impacto en sus vidas.

Es importante concienciar que la captación de fondos no es sólo una cuestión técnica, puesto que, las personas encargadas de la misma pueden tener los conocimientos técnicos pero no los contactos. Y es que, cabe recordar que durante el proceso que se desarrolla antes de conseguir a una persona que decida donar o aportar fondos, hay multitud de tareas que no requieren de una cualificación profesional y particular.

## 2. FUNDRAISING EN LAS ENTIDADES DE PACIENTES. FRENO, BUENAS Y NO TAN BUENAS PRÁCTICAS

### 2.1 Frenos a la captación

Como en cualquier entidad no lucrativa, sea cual sea su ámbito de actuación, existe una serie de factores, normalmente comunes, que dificultan la implementación de una estrategia de captación de fondos privados en las entidades de pacientes. Para conocerlas mejor, con motivo de la elaboración de esta guía hemos realizado una encuesta a 25 organizaciones de pacientes que nos permitiera identificar esos frenos principales. El resultado ha sido la identificación de estos seis frenos básicos:

- Los más habituales son:
  - No disponer de personas o un área exclusivamente dedicada a la captación.
  - No disponer de recursos económicos en la entidad para invertir en captación.
- Después viene una serie de barreras que tienen un impacto diferente según el tipo de organización, básicamente por su presupuesto y tamaño, y que en gran medida se pueden resolver con las recomendaciones que aparecen en esta guía:
  - No realizar una búsqueda fructífera y resolutiva de nuevas fuentes de financiación.
  - No contar con un plan de captación de recursos.
  - Una incorrecta identificación y acceso a los perfiles de posibles donantes.
  - No elaborar propuestas para una colaboración atractiva.

### 2.2 Ejemplos de buenas prácticas y no tan buenas

Como respuesta a estos frenos vimos la necesidad de reconocer algunas acciones concretas desarrolladas por Entidades de Pacientes, tanto de éxito como de menos éxito, que se convierten en ejemplo de aprendizaje. La idea es compartir estas experiencias no conocer quien las llevó a cabo, porque lo importante es saber aquello que hay que tener en cuenta cuando quieres llevar a cabo ciertas acciones concretas de fundraising. Por eso no hemos querido identificar a las organizaciones que desinteresadamente nos han facilitado estos ejemplos prácticos

#### BUENAS PRÁCTICAS

**ACCIÓN:** Producción, edición y venta de libro especializado en enfermedad renal y recetas. Proceso mixto de captación con empresa privada, colaboradores y captación individual privada a través de la venta de producto. Se planteó realizar un libro con información técnica de nutrición y conceptos de alimentación para personas en cualquier fase de enfermedad renal crónica y tratamiento renal sustitutivo. Para ello, se planteó como «gancho» un recetario de cocina, de un cocinero famoso de TVE, con formato y recetas vistosas. Contamos con dietistas y colaboradores para adaptar las recetas a las personas afectadas y fases de la enfermedad. Se ofreció a una empresa del sector la producción del libro, imprenta, maquetación y honorarios de colaborado-

res, con la contraprestación de la primera tirada en exclusiva de 3.000 libros para su reparto a colaboradores y profesionales, contando con el aval de las sociedades médicas relacionadas gestionado por nosotros.

**RESULTADO:** La entidad se quedaba en exclusiva con los derechos de autor y la explotación del producto a particulares, con la condición de no asociar a ninguna empresa más a esta acción. De esta manera la entidad ha contado con un libro sin coste de producción inicial y con los derechos de autor en propiedad para su explotación a particulares. A finales de 2017 se imprimieron 7.000 libros, de los cuales 6.270 se vendieron, además de que el libro continúa en venta. La venta del libro ha supuesto unos ingresos de 73.890€ en 5 años, con unos gastos de impresión, publicidad, etc. de 43.890 €. De los beneficios netos de la acción (30.000€) se han destinado a un estudio sobre nutrición con la Universidad de Zaragoza.

<>

**ACCIÓN:** Concierto grupo de rock. Dos conciertos en acústico en un espacio de 500 localidades.

**RESULTADO:** El éxito radicó en que el grupo no cobró nada, el teatro donde se celebró también fue cedido por el ayuntamiento y sólo hubo que afrontar un pequeño gasto de algún técnico de sonido y taquilla. Al ser un espacio reducido se hizo un esfuerzo importante en que nadie entrara sin abonar el precio de la localidad. Compraron su entrada hasta los miembros del grupo. El hecho de ser un grupo muy conocido en la esfera local y nacional incidió en un seguimiento a nivel de medios de comunicación muy importante. El concierto se grabó y se editó desde su compañía de discos. El grupo cedió los derechos de autor del mismo y supuso también una fuente de ingresos adicional.

<>

**ACCIÓN:** Recaudación 4.000 euros para un programa de Apoyo al Duelo, para ello se puso en marcha una acción en redes sociales, incluyendo web, revista institucional y mailing.

**RESULTADO:** El periodo que se utilizó fue de tres meses durante la época de verano. Lanzándose «el día con más luz del año», es decir, el 21 de junio. El objetivo era conseguir 40.000 visualizaciones en [este](#) video, para dos empresas, a modo de *challenge*, acabasen donando 2.000 euros cada una. Quien dirigió todo fue el equipo de comunicación, contando con el apoyo y activismo del grupo de padres en duelo.

<>

**ACCIÓN:** Bolsas solidarias. Fue un proyecto complejo de implementar, puesto que trabajar junto a una empresa de telemarketing es una decisión importante que puede afectar al branding de la ONG.

**RESULTADO:** El proyecto nació como una campaña de sensibilización tratando de difundir el número de teléfono concreto de un servicio de una organización y en la actualidad es uno de los proyectos con fondos previsibles y estables. El funcionamiento fue sencillo: la empresa se encarga de la elaboración y distribución de las bolsas; desde su *call center* venden los productos a los establecimientos de todo el país; los clientes son informados del proyecto y cómo contribuyen a mejorar la calidad de vida de las familias que conviven con una enfermedad determinada.



## PRÁCTICAS MENOS BUENAS

**ACCIÓN:** Se intentó adaptar una actividad deportiva (natación) solidaria ya afianzada a empresas. El objetivo de la organización con esta actividad era encontrar el punto de unión para hacer algo más a medida de empresas y vincularlo a su Responsabilidad Social Corporativa. La idea inicial era recorrer el litoral mediterráneo catalán mediante la suma de los metros nadados por los integrantes de los equipos de cada empresa, creando un reto colectivo tipo los «juegos interempresas».

**RESULTADO:** Finalmente, por falta de RRHH se desestimó, ya que se necesitaba una persona a jornada completa que se dedicara a hacer difusión del reto entre las empresas.

&lt;&gt;

**ACCIÓN:** Captación de microdonaciones para el mantenimiento del biobanco de muestras renales a disposición de cualquier investigador renal. Se planteó una acción en colaboración con la Red Pública de Investigadores en Enfermedades Renales (RedInRen), para el mantenimiento de un biobanco de muestras de pacientes a disposición de los investigadores de ésta red.

Se diseñó una campaña de cartelería, con apoyo de unos «talonarios» informativos que los profesionales de la red difundirían a los pacientes, ya que se consideró que eran precisamente ellos los que mejor podrían explicar la necesidad y utilidad de un biobanco de muestras para el éxito de las investigaciones. Se firmó convenio de colaboración con la RedInRen y se difundió a medios, webs y redes sociales el acuerdo.

**RESULTADO:** La campaña no tuvo los resultados esperados al negarse los investigadores a repartir los «talonarios» y la información porque «ellos no podían pedir dinero a sus pacientes». A pesar del acuerdo con la Red y que los principales beneficiarios de la acción eran los propios investigadores, el error de no recabar la opinión de los principales colaboradores de ésta campaña, los investigadores, la llevó al fracaso.

&lt;&gt;

**ACCIÓN:** Se puso en marcha una campaña de captación de fondos aprovechando la celebración del día mundial de una enfermedad concreta. Aparentemente parecía un buen momento, idóneo y oportuno para lanzarla. Aprovechando la visibilidad que nos da la celebración de este día, quisimos trasladar a la sociedad el mensaje de necesidad de apoyo a nuestros programas y actividades.

**RESULTADO:** Sin embargo, analizando las causas llegamos a la conclusión de que fue un error intentar lanzar dos mensajes a la vez en un mismo período de tiempo. Por un lado, había que comunicar los mensajes propios de la celebración del evento, que parten a su vez del movimiento global a favor de las personas con esta enfermedad y el motivo elegido era la investigación. Pero, por otro lado, se debía difundir los eslóganes dirigidos a la captación. Esto provocó un desajuste de mensajes que tiró abajo toda la campaña, puesto que se apreciaban a priori como mensajes cruzados, en ocasiones contradictorios, que lo único que generaron fue confusión.

&lt;&gt;

**ACCIÓN:** El objetivo inicial era recaudar 25.000 euros para el alojamiento gratuito de familias desplazadas a Madrid a causa de la hospitalización de sus hijos.

**RESULTADO:** No se consiguieron ni 4.000€ y eso que la campaña la abanderó la actriz conocida y el vídeo lo realizó una importante productora de TV. En la presentación de la misma acudieron más de 20 medios y

tuvo una acogida buenísima. Sin embargo, no consiguieron la implicación de los donantes. Su canal fue el SMS solidario, por la cuantía de 1,20 euros. Más no llegaron a conectar con el público y ese, sin duda, es el mayor problema.

&lt;&gt;

## 3. ASPECTOS BÁSICOS Y GENERALES DEL FUNDRAISING

### 3.1 Qué tenemos que tener en cuenta antes de implementar un programa de fundraising

Como hemos indicado al inicio de esta guía, el fundraising permite la diversificación de fuentes de financiación, pero no debemos olvidar que se sustenta en la construcción de relaciones, con personas físicas o jurídicas, para lograr un objetivo específico a través del impulso de actividades concretas. Es un proyecto a medio-largo plazo, y por supuesto, busca la sostenibilidad económica de las organizaciones y los programas que impulsa.

El fundraising combina diversas disciplinas como planificación, estrategia, ventas, marketing, innovación, segmentación de donantes, comunicación, publicidad, gestión de la relación con los donantes, bases de datos, negociación y fidelización o investigación de mercados.

Cuando pensamos en fundraising tenemos que pensar en todo lo que nos puede ofrecer:

#### Colaboración a través de ciudadanos:

- Fondos generales para soportar la estructura.
- Donativos a proyectos específicos
- Participación en eventos y campañas
- Voluntariado
- Cesión de conocimiento
- Prescriptores de nuestra causa (el boca a boca, embajadores de la misma)

#### Colaboración de instituciones privadas:

- Fondos generales para soportar la estructura
- Financiación de proyectos específicos
- Patrocinio de eventos y/o campañas de sensibilización.
- Donación de productos y servicios estratégicos
- Cesión de conocimiento
- Utilización de sus canales de comunicación para contactar con clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, etc.

Pero antes de desarrollar de una forma proactiva el fundraising en nuestra entidad, tenemos que tener en cuenta algunos aspectos internos que son esenciales.

## CAPTACIÓN ÉTICA

La captación de fondos privados tiene siempre elementos éticos que tenemos que tener en cuenta para que la captación no sea contraria a los valores de la organización, a sus prioridades e intereses. Como por ejemplo:

- Aceptación o rechazo de donaciones por conflictos de intereses.
- Uso de imágenes y mensajes que no se contradigan con la fiabilidad, la veracidad o el respeto entre otras cosas.
- Respeto a los donantes, tanto a su voluntad de donación como al uso de sus datos personales.
- Gestión financiera de las colaboraciones económicas, es decir, buen uso de los fondos y la gestión del destino de los mismos.

## GESTIÓN DE LA CONFIANZA

Se ha pasado de un contexto en el que se otorgaba legitimidad a las organizaciones no lucrativas simplemente por su propia razón de ser, a un contexto en el que las organizaciones deben ser capaces de mostrar y explicar que lo que hacen, lo hacen bien y, lógicamente hacerlo de forma coherente con su misión y valores.

Transparencia y rendición de cuentas se han convertido en elementos claves para la captación de fondos privados. La credibilidad de las entidades depende, en gran medida, de la confianza social que éstas sean capaces de generar. Permite conseguir una base social involucrada y unos financiadores estratégicamente comprometidos. **La confianza social es difícil de conseguir y fácil perder.** Es el resultado de un trabajo bien hecho. Trabajar de forma consistente la transparencia y la rendición de cuentas es una oportunidad para visibilizar el trabajo realizado.

Y para lograr esa gestión existen una serie de canales y herramientas al alcance de todos como:

- Revistas y otras publicaciones *online* y *offline*.
- Informes específicos y generales.
- Auditorías externas e internas.
- Redes sociales.
- Web y memorias anuales.

## CONOCIMIENTO LEGAL

Asimismo, es muy importante que para actuar bajo el marco de la ley estemos al tanto de las mínimas legislaciones básicas que guardan relación con el fundraising y que nos arrojarán algo de luz en materia jurídica. Sobre todo éstas normas que inciden directamente en el trabajo de los captadores de fondos privados:

- Ley 49/2002, 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Ley 27/2014 y 26/2014, 27 de noviembre, del Impuesto sobre sociedades y sobre la Renta de las Personas Físicas. (Reforma Fiscal)
- Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- Reglamento Europeo de Protección de Datos en mayo de 2016, aplicada a partir del 25 de mayo de 2018.

## DECISIONES ORGANIZATIVAS

Sobre aspectos muy concretos organizativos que permiten tener claro cómo se va a desarrollar el fundraising en mi organización. Por ejemplo:

- Externalizar y/o tener un equipo propio del fundraising, dotación presupuestaria del departamento/unidad de fundraising.
- Ver donde se sitúa el *fundraiser* en el organigrama de la entidad para obtener el mayor rendimiento e integración.
- Coordinación departamental y territorial, es decir, establecer protocolos claros de actuación que permitan a cada actor participante en el proceso de fundraising conocer su función y responsabilidad.

## 3.2 ¿Por qué necesitamos una estrategia de fundraising?

Esta pregunta tiene fácil respuesta o respuestas:

- **Diversificación de riesgo** por combinación de varias fuentes de fondos.
- **Sostenibilidad.** Jugar con las diferentes vías de financiación. (Públicos, empresariales e individuales)
- **Ingreso predecible y sostenible** en el tiempo. Planificación de proyectos.
- **Independencia** de la organización. De nuevo, si tengo una base amplia de apoyo social, tengo mayor flexibilidad en cuanto a mis movimientos.
- **Apoyo social**
- **Mayor flexibilidad de aplicación** frente a las subvenciones y de *reporting* (esto significa ser transparente y rendir cuentas del impacto, es decir, agradecer a todos aquellos que lo han hecho posible.)

## 3.3 Doce pasos a seguir para desarrollar tu plan estratégico de fundraising

Ahora vamos a ir paso a paso desgranando un plan de captación de fondos privados. Hay que tener en cuenta que esta es una guía de introducción al fundraising, por lo que estamos acercando conceptos, herramientas o canales que en sí mismo, cada uno de ellos, necesitaría una guía completa.

### 1 ESTRATEGIA GLOBAL:

La estrategia global de la organización es el marco general donde tiene que estar integrado tu plan de fundraising.

Todos los planes departamentales deben estar integrados en esta estrategia corporativa general, conectados

entre ellos y contribuyendo a la consecución del plan estratégico. No es posible elaborar un plan de fundraising de manera aislada, sino como parte del proceso de planificación estratégica general de la organización. El plan estratégico de la organización analiza el punto de partida, fija lo que queremos que la organización sea en un futuro y establece cómo conseguirlo. El plan de fundraising debe ser fruto de un proceso participativo de organización para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos globales.

Es importante contar con varios planes por cada departamento, bien uno de comunicación, de fundraising como tal o de recursos humanos, que a su vez estén integrados en un plan global. Que esto se convierta en un proceso colaborativo. De igual modo es también necesario fijar tanto la visión como la misión de nuestra organización. Las cuales deberán construirse con unos valores sólidos e incorruptibles.

## 2 COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

Lo bueno es que en el fundraising hay momentos y situaciones para poder involucrar a todo el mundo en función de sus capacidades y perfiles, por lo que es necesario trabajar de la mano de todos los departamentos. Además, para ello es interesante recurrir al llamo «ciclo de fundraising» compuesto por las siguientes etapas:

- **Identificación:** centrada en conseguir contactos de personas y organizaciones que sean afines.
- **Siembra:** construye relaciones con los potenciales y contactos identificados en la fase anterior. Para ello explicaremos el proyecto, los fines, logros, el programa.
- **Petición:** centrada en dar forma y ejecutar de manera efectiva y oportuna la petición de recursos a los contactos.
- **Retención:** etapa imprescindible para conseguir mantener interés en que colabore con nuestra entidad a lo largo del tiempo. A través de agradecimientos o rendición de cuentas, que muestren ante todo la transparencia que nos caracteriza.

## 3 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Un plan de fundraising tiene que asentarse en un profundo conocimiento interno y externo desde el nivel más macro y general al nivel más micro y detallado. En este sentido, tenemos que conocer y analizar diversos aspectos para poder tomar las mejores decisiones:

- En primer lugar, debemos mirar la situación económica, política, social, tecnológica, etc. global y del país, puesto que afectará, sin duda, a nuestro plan de fundraising y sus resultados.
- En segundo lugar, debemos analizar y conocer qué está pasando en el sector de ONG y analizar tendencias de mercado no sólo en nuestro país sino globalmente.
- El tercer aspecto, muy interesante, es mirar qué están haciendo otras ONG líderes en captación o fidelización de fondos, otras ONG de sectores y tamaños similares a la nuestra, etc.
- Además de mirar fuera, es muy importante analizar nuestra propia situación interna, la evolución de nuestra organización y los resultados de nuestras acciones de fundraising históricas ¿Qué canales de fundraising nos han funcionado mejor? ¿Qué aprendizajes hemos acumulado? Los resultados del plan de fundraising de los años anteriores son una base importante del nuevo año.

- Finalmente, y ya en un nivel más técnico, debemos conocer las herramientas de fundraising disponibles en el mercado. No podemos hacer un plan de fundraising si no sabemos qué formas de colaboración podemos ofrecer, cuáles son los canales de captación, qué es la fidelización, etc.

## 4 IDENTIFICA A TU PÚBLICO OBJETIVO Y SEGMENTA

La segmentación e identificación del público objetivo (potencial donante en nuestro caso). Las preguntas clave que nos tenemos que hacer en este capítulo de nuestro plan son las siguientes:

- ¿A quién le puede interesar mi causa y estar dispuesto a donar para ello?
- ¿Cómo es mi potencial donante? (perfil sociodemográfico, intereses y comportamiento)
- ¿Dónde puedo encontrarles? (dónde van, qué medios consumen, qué webs visitan, ...)

La segmentación de mercado nos permite afinar el tiro y enfocar las inversiones de fundraising para maximizar el retorno de inversión. Cuánto más específica es nuestra causa y más local el ámbito de actuación, más necesario se hace segmentar nuestro público y los canales a utilizar.

Por ejemplo, si nuestra causa es la pobreza infantil, cubrimos muchos sectores de actividad y nuestro ámbito es global y nacional por lo tanto nuestro público potencial será más amplio. Podré usar canales de captación más generalistas y masivos.

Si el objetivo de mi organización es un tema cultural, podré buscar alianzas con medios especializados dedicados a este sector para alcanzar a mi potencial público objetivo, por ejemplo.

Estos ejemplos los podemos trasladar al ámbito de la salud y al impacto que tenga la enfermedad que estamos atendiendo, ya sea en número de personas, gravedad, etc.

Cualquiera de las causas que defendemos puede conseguir fondos privados y apoyo de los donantes si aportamos de verdad un valor a la sociedad. Lo que tenemos que encontrar es a quién le puede interesar la causa que defiende y cómo le encuentro.

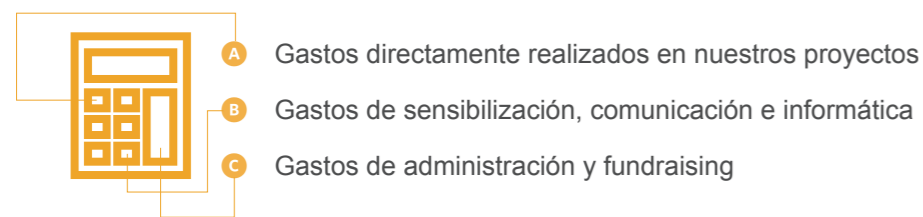
Existen varias formas de realizar la segmentación de mercado e identificar a nuestro público objetivo:

- Analizar nuestras propias bases de donantes actuales para identificar algunas variables en común o entrevistarles para entender sus intereses, qué les llevó a donar, etc.
- Utilizar investigación de mercado disponible sobre el perfil del donante
- Segmentación basada en la práctica y en las propias campañas de fundraising. Esta segmentación se asienta en resultados reales y requiere un continuo proceso de testar – analizar – segmentar y mejorar con los aprendizajes obtenidos.

## 5 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Antes que nada es importante sellar la visión global de las necesidades de gastos para definir las necesidades de ingresos. Debemos tener en cuenta las diversas tipologías de ingresos y su nivel de flexibilidad (restringidos vs no restringidos) para ser aplicados a los diferentes capítulos de gastos.

Las necesidades de ingresos de nuestro plan de fundraising están directamente relacionadas con las necesidades de gastos de nuestra organización. Necesitamos tener una visión general de los gastos de organización que se dividen, de manera muy simplificada, en tres grandes capítulos como se puede ver en el diagrama abajo:



Los gastos **A** + **B** suelen agruparse en el sector como gastos a programas.

Una vez que conocemos todos nuestros gastos estimados en el plan anual, tenemos que cuadrarlo con los ingresos. En este momento veremos los fondos públicos esperados o ya garantizados y los fondos que tenemos que generar a través del fundraising privado (empresas e individuos).

Aquí comienza un proceso de análisis y negociación entre los departamentos, coordinados por la dirección y los responsables económicos de la organización, donde estudiar si podemos conseguir los ingresos estimados y qué gastos habría que recortar si los ingresos esperados no se consiguen, etc.

Por otra parte, tenemos que tener en cuenta las diversas tipologías de ingresos y su nivel de flexibilidad (restringidos vs no restringidos) para ser aplicados a los diferentes capítulos de gastos. Por ejemplo, en general una subvención pública nos permitirá dedicarlo a nuestros proyectos y un porcentaje de indirectos, pero no podremos usarlo en las campañas de fundraising, que deberán cubrirse con los fondos privados más libres de aplicación.

Este modelo financiero de ingresos y gastos es complejo y difícil de cubrir en más detalle en este manual de fundraising pero es importante tenerlo en mente al desarrollar nuestro plan.

## 6 FORMAS DE COLABORACIÓN (PRODUCTO)

La definición de los productos de fundraising es uno de los bloques esenciales de un plan de captación de fondos privados. Llamamos productos de captación a las formas de colaboración ofrecidas a los potenciales donantes frente a los canales de captación, que sería la vía de contacto. Existen diversas formas de colaboración que podemos incluir en nuestra estrategia de fundraising y cada una de ellas requeriría un manual en sí mismo para desarrollarlas. Ejemplo de estas formas de colaboración pueden ser:

### • Donaciones regulares

- Socios personas físicas colaboradores regulares: genérico o áreas de proyectos. Hay que diferenciar esta figura de los socios beneficiarios de un programa o servicio que lleve a cabo la asociación.
- Apadrinamiento de un proyecto o área de la organización más concreto

### • Donaciones puntuales a proyectos concretos o necesidades específicas.

### • Microdonaciones

### • Interesados / leads para captación en 2 pasos: SMS y firmas

### • Herencias y legados

### • Grandes donaciones individuales

### • Venta de servicios o productos físicos: merchandising o comercio justo

En nuestro plan de fundraising tenemos que definir qué productos – formas de colaboración vamos a ofrecer, qué cantidad de donación vamos a solicitar y a qué público va dirigido.

La esencia del fundraising es la creación de bases sostenibles de donantes regulares. Otros productos como una venta, un SMS, una donación puntual o micro donación los debemos ver como una oportunidad para convertirlo a socio regular, a donante recurrente. Una vez que dona de manera regular, tenemos también la oportunidad de seguir desarrollándolo hacia donaciones mayores, herencias y legados etc.

Además de estas formas de colaboración individual, debemos diseñar en nuestro plan de fundraising los productos de colaboración que vamos a ofrecer a los donantes corporativos. En este ámbito se incluyen las alianzas estratégicas con creación de valor compartido, la financiación de proyectos concretos, los programas de voluntariado corporativo, los servicios profesionales probono, la cesión de espacios publicitarios gratuitos y la venta de productos solidarios, entre otras formas de colaboración. Sin embargo cabe señalar que el trabajo con empresas privadas requiere que las asociaciones sean conscientes de los intereses privados que puedan existir por la otra parte, siendo capaces de gestionar los posibles conflictos de interés que existan para garantizar su independencia como organización. Para ello, la vigencia de códigos de conducta puede ser de gran utilidad.

## 7 CANALES DE CAPTACIÓN

Mientras que los productos de fundraising son las formas de colaboración que ofrecemos a los donantes, los canales de captación son las vías por los alcanzamos o contactamos. Cada uno de los siguientes canales de captación tiene sus técnicas específicas y requiere adaptar los mensajes al mismo.

Antes de seleccionar y lanzar un canal de captación es necesario realizar una reflexión previa sobre las características del público objetivo de mi organización. Así como definir qué vamos a ofrecer y cómo vamos a relacionarnos con él. Siempre recordando que un canal de captación es una herramienta para hacer llegar un mensaje, no es un fin en sí mismo. Para ello hemos de plantearnos algunas preguntas que nos ayudarán a reflexionar sobre las implicaciones que tiene que elegir un canal para hacer llegar un mensaje, algunas como:

- ¿Qué problema resuelve o cubre mi entidad?
- ¿Cómo son las personas que se interesan por mi causa u organización? ¿Qué tienen en común?



- ¿Qué mensaje y propuesta de colaboración les voy a hacer llegar? ¿Qué voz, tono y personalidad tiene mi organización cuando habla?

Cada vez tiene menos sentido diferenciar los canales digitales *online* de los canales convencionales u *offline*, pues ambos canales tienden a mezclarse y combinarse cada vez más en campañas **multicanal**, aunque es necesario conocerlos adecuadamente:

#### 7A CANALES DE CAPTACIÓN ONLINE:

- **Formulario de interesados en nuestra página web:** los interesados nos podrán dejar sus datos de contacto y será una forma fácil y económica de abrir una ventana a la posible captación de donantes.
- **Página web.** Estas páginas son un buen canal para informar de la campaña, despertar el interés y hacer una petición o llamada a la acción para que la persona deje sus datos o realice una donación online a través de la misma. Son todo un espectro multimedia ya que pueden contener desde texto, video, sonido a enlaces o imágenes, lo cual nos puede ayudar a enriquecer nuestra campaña, aportarle rigor y cercanía al donante/socio.
- **Email marketing:** envío de una comunicación a través de correos electrónicos a nuestra base de datos de contactos. Esto permitirá mantener una comunicación directa y frecuente con diferentes tipos de públicos. Una de las plataformas más utilizadas es Mailchimp.
- **Anuncios o promoción de contenidos en buscadores de internet:** Google, Yahoo, etc. Por ejemplo, Google dispone de un servicio de publicidad gratuita para ONGs. Si utilizamos este sistema de marketing online, cuando una persona utilice este servidor y busque una palabra relacionada o bien con nuestra causa, o con nuestra organización, Google le mostrará en primera posición del listado, un anuncio de nuestra ONG. Esto es debido a la intencionalidad de las palabras clave que él mismo te requiere para iniciar tu anuncio y sacarle así la máxima rentabilidad.
- **Acciones de comunicación y captación en redes sociales.** Las principales redes sociales como Facebook, Twitter o Youtube, disponen de herramientas orientadas a mejorar la comunicación y captación de empresas y ONG. Es un buen mecanismo para adquirir *leads*. Facebook, por ejemplo, incorporó a principios de 2016 la opción de incluir el botón de donar directamente en las páginas de las ONG. Además dispone de un servicio de soporte y ayuda específico. Instagram también da la opción de llamar directamente y colaborar
- **Micromecenazgo o campañas de financiación colectiva; crowdfunding.** Se lanzan en plataformas digitales que nos permiten financiar proyectos concretos a partir de «pequeñas» aportaciones individuales. Algunas de las más relevantes son: Migranodearena.org, Verkami.com o Goteo.org
- **Telefonía móvil y aplicaciones para dispositivos móviles:** Se ha convertido en una herramienta muy importante para la captación de fondos. Una buena parte de las consultas a webs y mail se hacen a través de dispositivos móviles. Por eso, toda la comunicación que lancemos debe estar adaptada a este tipo de dispositivos.

Muchas veces se identifican los canales *online* con un bajo coste o incluso con la gratuidad, pero realmente no es así. Estar es gratis, pero para darte a conocer es necesario invertir recursos.

#### 7B CANALES DE CAPTACIÓN OFFLINE:

- **Envío de comunicación o publicidad por correo postal:** transmite credibilidad, confianza y es muy eficaz en la fidelización del donante.
- **Telemarketing o fundraising telefónico:** ocupa el canal con mayor porcentaje de altas de socios (más del 30%), sin duda es uno de los más importantes. Es una herramienta muy potente que permite personalizar el mensaje, adaptarlo al interlocutor, controlar la inversión y resultados en tiempo real, así como dimensionar el volumen de llamadas en función de la amplitud del listado de contactos y la capacidad de inversión que tengamos.
- **Captación de fondos cara a cara en la calle; face to face.** Este es el segundo canal en importancia, agrupando un 34% de las altas de socios y donantes. Facilita que el mensaje y el proyecto para el que buscamos fondos pueda explicarse mediante un diálogo directo con la persona, resolviendo sus dudas, ampliando la información necesaria, motivando la acción y generando confianza.
- **SMS solidario:** vía sencilla y directa para recibir donaciones vinculadas a un número de teléfono. Además, es posible recibir los números de teléfono desde los que se han recibido los SMS, para luego lanzar una campaña de telemarketing de agradecimiento y conversión a donante habitual.
- **Venta de productos o servicios**
- **Acciones y eventos de captación de fondos:** Eventos acompañados de una buena campaña de comunicación y un buen «gancho» que garantice la participación son una buena forma de recaudar fondos. Asimismo, es una buena oportunidad para pedir a los participantes que lo deseen que dejen su forma de contacto para recibir información de las ONG y así incrementar nuestro listado de contactos o *leads*.
- **Campañas de comunicación o captación en la calle; street marketing.**
- **Televisión, radio y prensa:** Son los grandes canales tradicionales para campañas de comunicación y captación de fondos. En los últimos años se están realizando programas orientados a recolectar fondos con el formato de gala solidaria y algunos programas de gran audiencia están incluyendo espacios solidarios en los que se lanzan peticiones de apoyo y donación vía SMS o teléfono. Cabe recordar que la inserción de anuncios publicitarios sigue la misma lógica que en TV y requieren el respaldo de una campaña potente, el uso de varios canales combinados y una inversión importante.

Como vemos, es un mundo tremendamente conectado, las diferencias entre *online* y *offline* se desdibujan y las campañas de comunicación y captación de fondos utilizan con mayor frecuencia múltiples canales para llegar a los donantes potenciales. Son las campañas multicanal, las cuales se refieren a una interacción con un público objetivo que utiliza diferentes canales directos o indirectos de comunicación, facilitando al donante que utilice el que más desee para su colaboración, abriéndole el abanico de posibilidades. Este tipo de campañas generan más ingresos, pero implican una mayor inversión, además de que facilita un mejor conocimiento del donante y un mayor control de resultados.



## 8 FIDELIZACIÓN DE DONANTES

No podemos desarrollar una estrategia de fondos eficaz si no dedicamos tiempo y análisis a conocer el perfil de nuestro donante. En ocasiones tenemos la tentación en el mundo del fundraising de dar importancia sólo a la fase de adquisición y pensamos que la tarea está finalizada cuando captamos a los nuevos donantes.

Sin embargo, tan importante como la captación de nuevos socios o donantes es la fidelización de los mismos, el desarrollo de su valor y las estrategias de retención de donantes. Captación y fidelización son las dos caras de una estrategia de fundraising y ambas son igual de importantes.

Cada vez son más las organizaciones no lucrativas que abordan la fidelización de sus donantes partiendo de la atención al mismo, no obstante, hemos de saber ver con claridad que son dos espacios diferenciados con objetivos diferentes, si bien la complementariedad y el trabajo coordinado entre ambos es esencial.

Cuando hablamos de atención a nuestros donantes, englobamos todas las acciones que se desarrollan en la relación con el mismo que tienen como objetivo dar un buen servicio sobre las consultas de los donantes. Mientras que cuando abordamos una estrategia de fidelización de donantes, los objetivos son distintos. Buscamos aumentar el valor del donante, entendido tanto a nivel cuantitativo, es decir, incrementar su aportación o su permanencia en la organización, como a nivel cualitativo, desarrollando acciones para que se involucre en mayor grado en las acciones de la organización, voluntariado, etc.

Así pues, para ser eficientes con la estrategia de fidelización de donantes deberemos centrarnos en dos cuestiones clave:

- I. El conocimiento de nuestra base social. Su perfil cuantitativo y sus expectativas, para ofrecer aquello que nos están demandando.
- II. La comunicación. Los mensajes y los canales disponibles para construir una relación eficaz, bidireccional y que consiga despertar su interés para implicarse activamente.

En cuanto empezamos a implantar una estrategia de fundraising y a crecer en número de donantes, debemos plantearnos la implantación en la organización de un **CRM (customer relationship management)**. Se trata de una herramienta que nos permitirá generar una base de datos donde podemos almacenar la información de nuestros donantes individuales, corporativos, voluntarios etc. de una manera ordenada. Además de facilitarnos la gestión diaria de nuestros registros (automatización de procesos, generación de fichero bancario, comunicación con los socios) el CRM nos permite analizar el comportamiento de los donantes, segmentar por grupos para optimizar las campañas de fundraising y llevar a cabo un aprendizaje continuo sobre los resultados de nuestras campañas que vuelven a introducirse en el CRM en este ciclo continuo.

Para poder desarrollar un exitoso plan de fidelización, debemos conocer un concepto básico: el ciclo de vida del donante. Recordando, además, que el coste de captación de un donante es superior al del mantenimiento del mismo. En sentido general éste atraviesa las siguientes fases.

### 1. Fase de adquisición (captación)

### 2. Fase de conversión (captación)

**3. Fase de crecimiento (fidelización):** Aquí encontramos a aquellos que ya son donantes. El principal objetivo debe ser el de fidelizarlo e incrementar así el valor del mismo, es decir, que incremente la cuota o el número de donaciones anuales, bien como voluntario, activista, testigo o prescriptor del trabajo de la institución frente a la sociedad.

**4. Fase de retención (fidelización):** Aquí los esfuerzos se centrarán en que permanezcan con nosotros el mayor tiempo posible.

**5. Fase de reactivación (fidelización):** En esta fase el objetivo principal es de volver a generar valor en el cliente mediante la cualificación de las acciones de marketing a desarrollar.

La fidelización de donantes es, realmente, la clave para maximizar el retorno de inversión del fundraising. Como bien sabemos, la recuperación de la inversión no se produce, en general, en el momento de la captación. De cada euro invertido en fundraising necesitamos obtener el mayor ingreso posible para dedicarlo a nuestros proyectos. Esto dependerá de dos ejes fundamentales:

- a) Maximizar la vida del donante. Conseguir que el donante viva con nosotros el mayor número de años posibles.
- b) Maximizar el valor que el donante nos aportará durante su vida con nosotros.

En el proceso de fidelización y aumento de satisfacción de nuestros donantes es importante rendir cuentas del impacto que conseguimos gracias a su ayuda, una comunicación transparente y continua, compartir historias de éxito de nuestro trabajo (no solo cifras y datos) y fomentar mayor compromiso de los donantes con diversas formas de participación.

Debemos buscar vías para acercar nuestras causas y los beneficiarios a nuestros donantes y generar experiencias de vida que refuerzan la relación. El donante en ese momento no solo lee sobre nuestras organizaciones sino que vive la causa, ve su impacto de manera directa y se convierte en nuestro mejor embajador.

## 9 LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS CONCRETOS

Las líneas estratégicas orientan a medio y largo plazo nuestro plan de fundraising y los objetivos las concretan con indicadores medibles.

Nuestra estrategia de fundraising debe reflejar por escrito las líneas estratégicas fundamentales que van a orientar nuestra acción a medio y largo plazo y detallar objetivos concretos que perseguimos en nuestro plan.

**Los objetivos de nuestro plan de fundraising deben ser: concretos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo de consecución.**

Los formatos del plan en cada organización pueden variar. Una forma fácil de organizarlo es incluir la línea estratégica que orienta nuestra acción, los objetivos relacionados con dicha línea y los indicadores que concretan dichos objetivos. Veamos algunos ejemplos a continuación que pueden servir de guía al diseñar vuestro plan.

EJEMPLO LÍNEA ESTRATÉGICA 1: aumentar los ingresos privados y la base de donantes regulares para la sostenibilidad de la organización y garantizar la ejecución de nuestros proyectos

#### OBJETIVOS PLAN FUNDRAISING 2018

#### INDICADORES FUNDRAISING 2018

Mantener el número de padrinos y aumentar el de socios	30.000 padrinos + socios activos a cierre 2018 + 6000 socios netos en 2018 (8000 brutos)
Captación de <i>leads</i> (potenciales donantes)	+50.000 nuevos <i>leads</i> en 2018 4% de media de conversión <i>leads</i> a socios
Creer en ingresos privados (individuales-corporativos)	6MM€ (+5% sobre cierre 2017) de individuos 500MM€ (+25% vs 2017) empresas y fundaciones
Diversificar productos y canales de captación	35% de las nuevas altas en 2018 por canales alternativos al <i>face to face</i> 1 nuevo producto para mayo 2018 800 altas web en 2018 (+35% vs 2017)

Fuente: Javier Ruiz Gaitán

En este primer cuadro de ejemplo, la organización marca sus objetivos concretos de crecimiento de ingresos privados (tanto individuales como corporativos) y sus objetivos de captación de donantes individuales y de diversificación de canales de captación. Como podéis ver, los objetivos son concretos y medibles con un tiempo de consecución. Si tomamos como ejemplo el objetivo de generación de *leads* nos marcamos en el plan conseguir 50.000 nuevas firmas (datos de potenciales donantes). Es concreto, medible (podremos saber si se han conseguido tanto el número de firmas como el porcentaje previsto de conversión a socios) y con un tiempo (durante el año 2018). Es también un objetivo relevante para la organización y alcanzable según el histórico de resultados y recursos con los que cuenta la organización.

Se puede hacer lo mismo con otras líneas estratégicas como el aumento de conocimiento de marca, etc.

#### 10 PLAN DE ACCIÓN

Para conseguir cumplir los objetivos concretos marcados en el apartado anterior de nuestro plan debemos contar con un plan de acción detallado que nos permita alcanzar dicho objetivo. Para ello debemos:

- Diseñar nuestro producto de fundraising de socio. Tenemos que decidir si vamos a pedir que se hagan socios de la organización en genérico, o socios para un sector de actividad y diseñar los mensajes de captación y las piezas creativas.
- Tenemos que definir los canales de captación y los proveedores dentro de dichos canales que vamos a utilizar para captar a, por ejemplo, 8.000 socios y repartirlo por meses, para que cuando sumemos los socios captados por cada canal, proveedor y mes, la cifra acumulada esperada se cumpla. Es decir, los 8.000 socios no vendrán por arte de magia sino por un plan de acción detallado que los genera como podemos ver en el cuadro siguiente de ejemplo:

Canales de captación nuevas altas socios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	TOTAL	
<b>Face to face agencias externas</b>														
Agencia 1 (Madrid y Barcelona)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400	
Agencia 2 (Andalucía) desde mayo					100	100	100	100	100	100	100	100	800	
<b>Face to face equipos internos (in-house)</b>														
2 equipos en Madrid	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2100	
1 equipo en Sevilla	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1020	
<b>Captación de leads digitales</b>														
Leads origen 1 (ej. Facebook ads)	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000		Estas dos filas no son nuevas altas de socio sino interesados					
Leads origen 2 (e. plataforma activismo)		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000						
<b>Conversión de leads por telemarketing</b>														
Supuesto 60% de contacto y 4% de conversión a socios	120	192	192	192	192	192	192	192	72				1344	
<b>Programa de televisión en septiembre</b>										250				250
<b>Altas directas en formulario web</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	
<b>TOTAL NUEVAS ALTAS DE SOCIOS POR MES</b>	470	590	662	662	762	762	762	762	892	570	570	570	8034	

En este ejemplo vemos que las 8.000 altas brutas (8.034 exactamente) vienen de combinar varios canales de captación: dos agencias externas de *face to face* (cubriendo Madrid, Barcelona y Andalucía), tres equipos de *face to face* interno en Madrid y Sevilla, una campaña anual de captación de *leads* digitales por dos fuentes diferentes (por ejemplo anuncios de Facebook y plataforma de activismo), conversión de *leads* por telemarketing (contactamos al 60% de los firmantes y un 4% decide hacerse socio), altas directas por el formulario de nuestra web y un programa de televisión en septiembre.

#### 11 CALENDARIO DE ACCIONES CON TIMING Y PRESUPUESTO + RECURSOS NECESARIOS

Una vez que tenemos el plan de acción detallado para cumplir cada objetivo, es muy útil pasarlo a un calendario visual que nos permita planificar con tiempo las acciones, tener el presupuesto que supone cada una de ellas y los recursos del departamento de fundraising y de otros departamentos que necesitamos para poder llevarlas a cabo.

En este calendario podemos añadir también los resultados esperados (e ir comparándolos y anotando los reales con las desviaciones).

Finalmente podemos incluir el responsable o líder dentro del área de fundraising de dicha acción y otros departamentos implicados.

Podemos organizar por colores o secciones aquellas acciones que son de captación de donantes regulares, donaciones puntuales, acciones de fidelización, acciones de marca y sensibilización, etc. Veamos un ejemplo posible (el formato queda a decisión de cada organización pero lo importante es tener una guía anual clara y visible):

	Año 2018				Recursos necesarios			Resultados esperados acción			Responsables	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Presupuesto €	Humanos	Otros	Nº altas	€ donación	Otros	Líder acción	Otros dtos. implicados
<b>1. Captación de donantes regulares</b>												
Campaña face to face Agencia 1	300 altas previstas por trimestre											
Apertura nuevo equipo interno												
Gala TV apadrinamiento			20 sept.									
Inicio captación leads Facebook												
<b>2. Campañas donaciones puntuales</b>												
Campaña telemarketing donaciones Navidad				10 nov.								
Envío direct mailing a 10.000 hogares												
<b>3. Fidelización y desarrollo de valor de donantes</b>												
Envío revista a socios	15 mar.		15 sept.									
Campaña subida de cuota												
Campaña conversión socios												
<b>4. Imagen de marca y sensibilización</b>												
Nueva campaña de publicidad												

Además del ordenador, este calendario lo podemos tener en nuestra mesa o pared como guía del año visual de grandes acciones y fechas. Lógicamente, cada acción tendrá un desglose mensual y mucho mayor nivel de detalle en otros documentos de trabajo.

## 1.2 ARQUITECTURA BÁSICA DE TUS CAMPAÑAS DE FUNDRAISING

Javier Ruiz Gaitán, director de World Visión y experto en fundraising (muchas de sus consideraciones están plasmadas en esta guía) tiene una reflexión sobre el esquema básico que se debe seguir al crear las campañas de fundraising.

### **Problema + solución + llamada a la acción (lo básico)**

Si analizáis cualquier campaña de fundraising de éxito o que os haya llamado la atención, descubriréis el esquema siguiente que resulta muy útil para construirla.

1. NECESIDAD URGENTE y FÁCIL DE ENTENDER (mensajes claros y poderosos)
2. EXISTE SOLUCIÓN (a través de mi ONG) pero:
3. NECESITAMOS TU AYUDA = LLAMADA A LA ACCIÓN

En primer lugar, debemos contar al donante el problema que existe de manera clara y fácil de entender (en ocasiones tendemos a utilizar un lenguaje complejo y muy técnico de nuestro sector que no siempre entiende el público en general y nuestro potencial donante). El problema podemos contarlo con datos, pero también a través de historias reales.

En segundo lugar, tenemos que presentar la solución que podemos aportar desde nuestra organización a través de nuestros proyectos pero, y aquí viene el tercer paso, para poder hacerlo necesitamos tu ayuda.

Finalmente, es necesario introducir lo que llamamos en fundraising el *call to action* o llamada a la acción. En este punto es donde pedimos al donante su colaboración para poder aportar la solución al problema. En este momento tenemos que utilizar mucho de lo aprendido en este manual: le proponemos al donante una forma de colaboración (producto de fundraising) a través de un canal de captación y le mostro el impacto que con su ayuda podemos generar. Además del esquema anterior, toda campaña de fundraising debe combinar razón y emoción. Es decir, debemos aportar datos objetivos que convencen a la mente (razón) de que la colaboración es necesaria y que la organización lo merece. Sin embargo, debemos al mismo tiempo mover el corazón (emoción) si queremos que el disparador de la donación se produzca. La razón nos da argumentos para colaborar pero la emoción nos lleva a la acción.

### **Razón + emoción para la movilización (storytelling)**

Por último, en una campaña de fundraising no podemos olvidar que además de una buena creatividad, necesitamos ser excelentes en la ejecución y dotarle de la mayor difusión posible. Todos hemos escuchado y vivido casos donde una gran idea se arruinó por un problema de ejecución. Por ejemplo, imaginemos que generamos una campaña muy notoria que lleva mucho tráfico a la web y, de repente, ésta no funciona o no tenemos el formulario de donación preparado.

### **Creatividad + amplia difusión + excelente ejecución.**

(La idea ha de ser buena, notoria, que te invite a colaborar, pero no basta solo con eso; hemos de darle amplia difusión para que todo posible público potencial se entere de mi función/objetivo)

## 3.2 Frente al reto de pedir

Aquellos que van a tener alguna responsabilidad en la captación de fondos tienen que tener algunas herramientas personales que le faciliten las entrevistas, negociaciones o solicitud de colaboración.

Aprender a pedir con eficacia es un camino, y vamos a intentar mostrar algunos de los pasos esenciales para avanzar en él.

### **Toma de conciencia**

El primer paso es tomar conciencia de cuál es nuestra dificultad para pedir:

En el lenguaje: apelando a la necesidad de la otra persona en vez de la nuestra.

Miedo a decir que NO: para no afectar a la relación con otras personas, tiendo a decir que Sí siempre, a no expresar mi necesidad, a no poner límites, pensando que así no arriesgo su afecto o cercanía.

Nos generamos expectativas: pensamos que están claras nuestras necesidades sin apenas expresarlas o sin hacerlo en absoluto. Tendemos así a frustrarnos, sentirnos decepcionados por otras personas y crear suposiciones no basadas en hechos sino sobre todo en juicios propios y no compartidos.

### Nombrar nuestras dificultades

Fundamentalmente son nuestras creencias y emociones las que se interponen con nuestra capacidad efectiva de pedir. Robespierre decía: “El que pide con timidez se expone a que le nieguen lo que pide sin convicción”. Y para vencer esa timidez, nos ayuda esta otra frase del gran Cervantes: “A la justa petición, siempre favorece el cielo”

### Pedir vs ofrecer

Podemos explorar la idea de que estamos ofreciendo una oportunidad a la otra persona. Ofrecemos algo valioso, en lo que creemos con firmeza y que supone una oportunidad para la otra persona. Las emociones más frecuentes cuando no queremos hacer peticiones son el miedo o incluso la vergüenza.

Finalmente, está muy conectada la idea de generosidad. Al no pedir, no permites al otro dar. Es lo que podríamos llamar la generosidad de pedir. El ser humano tiene la necesidad de vivir en equilibrio, entre lo que damos y lo que recibimos. Si no permitimos a la otra persona la posibilidad de dar, y de abrirnos a recibir, podemos generar una sensación constante de deuda, seguramente incómoda, que sólo se equilibraría pidiendo también para nuestras necesidades, lo que dejará libre ese extraordinario espacio de dar para otras personas.

### ¿Cómo formularías correctamente la petición?

- Cuida tu lenguaje
- Aprender a decir NO
- Convierte tus expectativas en una promesa y compromiso claro

### Técnica sencilla para formular peticiones:

1. Observa los hechos y menciónalos al principio.
2. Expresa claramente quién está pidiendo.
3. Expresa claramente a quién estás pidiendo.
4. Declara la necesidad, qué es lo que falta.
5. Y finalmente, formula claramente tu petición.

## 4. CHECKLIST DE AUTOEVALUACIÓN

Este capítulo es una herramienta práctica que debemos completar para poder saber cuál es nuestra situación real para implementar un plan de captación de fondos privados.

Rellenar este *checklist* tiene que hacerse desde la reflexión, sinceridad, honestidad y con un inequívoco objetivo de mejora. Al final del cuestionario esta la solución.

### 1. ¿Tiene tu entidad un plan estratégico global y corporativo?

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

### 2. ¿Está integrado todo lo que tiene que ver con captación de fondos privados/fundraising?

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

### 3. ¿Hay una persona responsable de la captación de fondos en tu organización?

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

### 4. ¿La Junta Directiva o Patronato colaboran activamente en impulsar el fundraising en vuestra entidad?

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

### 5. ¿Tiene tu entidad un presupuesto y recursos destinados al fundraising?

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

### 6. ¿Existe en tu entidad una coordinación y comunicación interdepartamental y territorial sobre fundraising?

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

### 7. ¿Ha identificado tu entidad sus necesidades concreta de financiación privada?

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

**8. ¿Habéis identificado en tu entidad los potenciales colaboradores privados, tanto grupos de persona físicas como empresas?**

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

**9. ¿Habéis identificado en vuestra entidad las posibles formas de colaboración? Ejemplos: socio; amigo, empresa amiga, empresa colaboradora, etc.**

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

**10. ¿Tiene vuestra entidad diferenciado la figura de socio beneficiario de socio amigo/donante/colaborador?**

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

**11. ¿Habéis realizado en vuestra entidad un análisis de los canales de captación de fondos offline y online?**

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

**12. ¿Tiene vuestra entidad un programa de relación/fidelización de donantes/colaboradores personas físicas y empresas?**

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

**13. Si habéis elaborado un plan de captación de fondos ¿Habéis incluido objetivos concretos y medibles, calendario de actividades y recursos necesarios?**

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

**14. ¿Habéis diseñado una línea de comunicación en vuestra entidad asociada al Fundraising?**

- a) Sí
- b) No
- c) En proceso

#### SOLUCIONES AL CUESTIONARIO:

No hay soluciones al cuestionario. Te hemos engañado inocentemente, pero hemos conseguido aquello que buscábamos, que reflexiones dónde estás y dónde deberías estar.

De todas formas si:

- Has respondido a todo **SI**. ¿A qué esperas? Es hora de empezar a captar socios, donantes, colaboradores, empresas, etc.
- Has respondido a todo **NO**. ¿Por qué no os decidís? Es necesario ser proactivo, es la única forma de lograr la sostenibilidad de tu organización.
- Has respondido a todo **EN PROCESO**. Tienes que centrarte y darte cuenta que no se puede llegar al punto 5, si antes no has pasado por el 1, 2, 3 y 4. Hay que cerrar capítulos para ser efectivos.



## 5. ITINERARIOS

El objetivo de esta guía es convertirse en una herramienta útil, al menos para la reflexión y para la aproximación a la captación de fondos privados. Pero no deja de ser una publicación que se destina a un público general y amplio. Cuando se necesita especificar cuál es el camino que debe recorrer una determinada organización en el proceso de captación de fondos privados (fundraising), lo habitual es centrarse en esa organización, con sus características, valores, especificaciones, necesidades, recursos, etc.

Este sería un objetivo inabarcable para una publicación de este tipo. Pero al menos vamos a ofrecer unas líneas generales para tres tipologías de asociaciones o entidades de pacientes habituales en el contexto español:

### Federaciones de organizaciones autonómicas o estatales

- Es una organización de organizaciones.
- Puede tener proyectos finalistas o servicios a beneficiarios o ser una entidad que da servicios a las organizaciones asociadas.
- Tienen un papel muy importante en la sensibilización e información sobre la enfermedad.
- Tiene un papel destacado en las relaciones con las administraciones públicas.

### Organizaciones estatales

- Es de ámbito estatal por lo que puede tener oficinas o sedes en más de una localidad.
- Tiene proyectos finalistas de investigación, atención a familias y/o afectados, etc.
- Son un referente en comunicación sobre todo lo que tiene que ver con salud en referencia a esa enfermedad.
- Puede tener financiación de Administración Central, personas físicas y empresas.

### Organizaciones locales

- Su ámbito local hace que sus públicos objetivos sean más concretos, al menos territorialmente.
- Tiene proyectos atención a familias y/o afectados, etc.
- Son un referente local en comunicación sobre todo lo que tiene que ver con salud en referencia a esa enfermedad.
- Puede tener financiación de Administración Local (autonómica y/o municipal), personas físicas y empresas locales.

Con estas tipologías hemos creado unos itinerarios específicos para esas tres tipologías de organizaciones, teniendo de cuenta los 12 pasos antes indicados para desarrollar un plan de fundraising.

## ITINERARIOS

# FEDERACIONES

1

### ESTRATEGIA GLOBAL

Es una estrategia más institucional donde la capacidad de reflexión y visión estratégica es fundamental. Las relaciones con las administraciones públicas, con medios de comunicación, ciudadanía, etc. tienen mucho peso.

2

### COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

La comunicación las organizaciones asociadas, desde distintos ámbitos profesionales es básica. Además esta comunicación tiene que ser constante y por varios canales para optimizar la toma de decisiones.

4



### IDENTIFICA A TU PÚBLICO Y SEGMENTA

Hay una gran diferencia si la federación tiene proyectos finalistas o no. Si es así su identificación deberá ser igual que el resto de entidades de pacientes.



### ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Hay que realizar análisis de las propias organizaciones asociadas, de federaciones de entidades de pacientes de otras patologías y de federaciones de otros sectores: acción social, discapacidad, etc.

3

5



### NECESIDADES DE FUNDRAISING: GASTOS vs INGRESOS

Es un punto común a todas las organizaciones.

6

### FORMAS DE COLABORACIÓN

Igual que el punto 4. Hay una gran diferencia si la federación tiene proyectos finalistas o no.

Si tiene proyectos finalistas deberá abarcar todo el ámbito de cualquier organización, sin entrar en conflicto con las formas de colaboración que tienen sus organizaciones asociadas.

Si no tiene proyectos finalistas, básicamente sus formas de colaboración serán institucionales. Financiación de proyectos concretos.



### CANALES DE CAPTACIÓN

Explora todos los canales tanto *offline* como *online*, pero estudia muy bien el coste de todos y ve testeando poco a poco para ver cuál es el más adecuado a tu organización.

### FIDELIZACIÓN DE DONANTES

Piensa en tu donante también puede ser usuario de algunos de tus servicios. Es importante conocer esa diferencia y actuar en consecuencia. No puedes tratar a todos por igual. Recuerda que tus asociados están por todo el estado, tienes que hacerles sentir que el proyecto, la organización está cerca de ellos.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS CONCRETOS

Es un punto común a todas las organizaciones.

### CALENDARIO DE ACCIONES CON TIMING Y PRESUPUESTO + RECURSOS NECESARIOS

Es un punto común a todas las organizaciones.

### PLAN DE ACCIÓN

Es un punto común a todas las organizaciones.

### ARQUITECTURA BÁSICA DE TUS CAMPAÑAS DE FUNDRAISING

Sacar el mayor partido al *storytelling*. Investiga vivencias de vuestros usuarios, declaraciones de agradecimiento, confirmaciones del valor de vuestra organización por terceros, etc. Comunica, comunica y comunica.

Se claro en las peticiones para tu organización tanto en qué pides, cuanto y para qué.

Que no te ciegue una creatividad, hay que bajarla a la realidad y la correcta ejecución de una idea están importante como la idea en sí.

## ITINERARIOS

# ORGANIZACIONES LOCALES

### ESTRATEGIA GLOBAL

El tamaño no importa. La reflexión y saber hacia dónde vamos es igual de importante para una entidad local como para una multinacional. No es perder el tiempo es ganar el futuro.

### COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

Los departamentos comunicación fundraising, programas, jurídico y económico en constante comunicación y colaboración antes de ser muy activos en fundraising.

### ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Muy importante el análisis de lo que hacen las organizaciones de tu localidad/territorio en cualquier ámbito de acción de interés general.

### IDENTIFICA A TU PÚBLICO Y SEGMENTA

La cuestión territorial puede limitar o ser un aliado para focalizar esfuerzos. Antes de ir a grandes empresas de implantación estatal, centra tus acciones en pymes cercanas, por ejemplo.

### NECESIDADES DE FUNDRAISING: GASTOS vs INGRESOS

Es un punto común a todas las organizaciones.

### FORMAS DE COLABORACIÓN

Todas las opciones que la guía te ofrece de colaboración son posibles pero adáptalas a tu realidad, intenta priorizar aquellas que transmitan cercanía.

## CANALES DE CAPTACIÓN

Claramente céntrate en lo local en todo lo que tiene que ver con *offline*, por presupuesto y por accesibilidad, y en los canales *online* aquellos que puedan combinarse con acciones de calle o directas.

## FIDELIZACIÓN DE DONANTES

Cercanía, cercanía y cercanía. Jornadas de puertas abiertas de la organización, *mailing* postal, posibilidad a empresas y grandes donantes de poder ver el trabajo de la organización, sus resultados.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS CONCRETOS

Es un punto común a todas las organizaciones.

## PLAN DE ACCIÓN

Es un punto común a todas las organizaciones.

## CALENDARIO DE ACCIONES CON TIMING Y PRESUPUESTO + RECURSOS NECESARIOS

Es un punto común a todas las organizaciones.

## ARQUITECTURA BÁSICA DE TUS CAMPAÑAS DE FUNDRAISING

Muy parecido a las organizaciones estatales, pero siempre con el componente de cercanía y local. Sacar el mayor partido al *storytelling*. Investiga vivencias de vuestros usuarios, declaraciones de agradecimiento, confirmaciones del valor de vuestra organización por terceros, etc.

**Comunica, comunica y comunica.**

Se claro en las peticiones para tu organización tanto en qué pides, cuanto y para qué.

## BIBLIOGRAFÍA

- *Asociaciones de Pacientes. Análisis de la gestión de los retos internos.* (2016) Fundación MÁS QUE IDEAS,
- *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social en España.* (2015) Plataforma de ONG de Acción Social, del Tercer Sector y EEA Grants.
- *Estudio: Realidad del socio y donante en España.* (2017) Madrid: Asociación Española de Fundraising.
- *Estudio: La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. Perfil del donante.* (2018) Madrid: Kantar Millwardbrown con la Asociación Española de Fundraising.
- *Resumen Ejecutivo: El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis.* (2015). Plataforma de ONG de Acción Social, del Tercer Sector y EEA Grants.
- Morón Limón, F (2017). *Píldora 1: Comprendiendo el Entorno del Fundraising.* Novartis- Asociación Española de Fundraising.
- Carlos Perea, L. (2017). *Píldora 2: En qué consiste un plan de captación de recursos.* Novartis- Asociación Española de Fundraising.
- López Ramiro, E. (2017). *Píldora 3: Figuras de Colaboración.* Novartis- Asociación Española de Fundraising.
- Carlos Perea, L (2017). *Píldora 4: Canales y herramientas en la captación de fondos.* Novartis- Asociación Española de Fundraising.
- López Ramiro, E. (2017). *Píldora 5: Fidelización del donante.* Novartis- Asociación Española de Fundraising.
- Ejemplos de buenas y malas prácticas proporcionado por diversas ONG y/o entidades de pacientes.
- *Frenos para la captación de fondos.* Resultado de la encuesta realizada a 25 entidades de pacientes. Junio 2018. Asociación Española de Fundraising.
- Cortés León, C. *Frente al reto de pedir.*
- Ruiz Gaitán, J. (2018) *Introducción a la captación de fondos: conceptos básicos. Como elaborar una estrategia de captación de fondos.*
- *Claves para sacar el máximo provecho a tu Patronato para el Fundraising.* Gobernanza efectiva (2017) - Diagram Consultores y Asociación Española de Fundraising.

