UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**Organizaciones no lucrativas sostenibles en Perú: una gestión
eficiente en recaudación de fondos**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Marketing

Autores

Guerrero Barragán, Angela

Romero Pariachi, Rosa

Lima, diciembre del 2017

Dedicatoria

Estas líneas tienen el objetivo de reflejar el profundo y sincero agradecimiento que sentimos hacia todas y cada una de las personas que colaboraron para que esta investigación se realice con éxito.

En primer lugar, agradecer al profesor Carlos Munte por su orientación, motivación y supervisión continua a lo largo del desarrollo de este trabajo y al profesor Carlos Azabache por su interés, apoyo y consejos.

En segundo lugar, merece especial reconocimiento nuestro amigo y especialista en recaudación de fondos, Daniel Paredes, quien siempre mostró total apertura a compartir sus conocimientos y experiencia relacionados al tema y también al equipo profesional de recaudación de fondos de Crea+, cuyos aportes nos permitieron construir una perspectiva amplia sobre el tema y problema de investigación.

En tercer lugar, la más profunda gratitud hacia nuestros padres, por su apoyo y paciencia incondicional y por acompañarnos con alegría en la obtención de esta nueva meta profesional recordándonos el valor de la determinación y la constancia.

Finalmente, también quisiéramos dar gracias a cada uno de los amigos y familiares que dedicaron horas y atención a este trabajo de investigación de manera desinteresada, con el único ánimo de ayudarnos en la consecución de este logro.

A todos ellos, muchas gracias.

Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación ha sido realizado con el objetivo principal de proporcionar información sobre el mercado no lucrativo que permita determinar las mejores estrategias para que las ONGs peruanas alcancen la sostenibilidad financiera. Se busca utilizar la información obtenida en esta investigación para mejorar el desempeño de las ONGs peruanas, especialmente en aquellos aspectos vinculados a sus labores de recaudación de fondos.

A través de una investigación completa sobre el mercado global y nacional no lucrativo, la identificación de tendencias y estrategias, y la definición del perfil del donante peruano se busca construir una propuesta instructiva para las ONGs que busquen mejorar su competitividad, alcanzar la sostenibilidad y, de esta manera, ampliar el impacto social de sus acciones.

Dentro del marco teórico de la investigación se han revisado dos grandes aspectos:

- Sobre ONGs: funcionamiento, tipos de sistemas, formas jurídicas, normas tributarias, características y aportes a la sociedad.
- Recaudación de fondos: definición, objetivos, fuentes de fondos, medición de la rentabilidad y limitaciones.

La principal interrogante que responde esta investigación es: ¿qué cambio estratégico deben hacer las ONGs peruanas en sus áreas de recaudación de fondos para alcanzar la sostenibilidad financiera?

Es por esta razón que este trabajo valida la hipótesis de que, con la finalidad de ser autosostenibles, las ONGs peruanas deberían emprender los siguientes cambios estratégicos dentro de sus áreas de

recaudación de fondos: (i) buscar donaciones recurrentes por parte de personas naturales, en lugar de la concentración de esfuerzos en la obtención de aportes corporativos –para lo cual, a su vez, deberían trabajar en planes estratégicos bien estructurados, con indicadores medibles y comparables, (ii) invertir en la identificación de segmentos; y (iii) medir la rentabilidad de sus acciones.

La metodología de investigación ha considerado las siguientes fuentes secundarias y primarias, cada una de las cuales ha sido seleccionada con el propósito de generar información relevante para la presente investigación:

- Secundarias: centradas en el mercado internacional, con las que se identificaron tendencias globales, estrategias, buenas prácticas e indicadores de desempeño en recaudación a nivel global.
- Primarias: centradas en el mercado nacional, con las que se identificaron los competidores locales, las participaciones en el mercado, los ingresos por recaudación, el importe promedio de donación, el perfil cualitativo y cuantitativo del donante –a través de meticulosas entrevistas llevadas a cabo con expertos, focus group y encuestas con donantes peruanos.

Después de exponer los resultados de la investigación, se presenta un breve caso de práctico que permite arribar a las conclusiones finales del trabajo, de manera didáctica y concisa. La parte final de este trabajo tiene como finalidad demostrar la aplicabilidad de los datos obtenidos y comprobar la relevancia de esta investigación en la tarea de alcanzar la sostenibilidad económica de las ONGs peruanas.

Abstract

The main objective of this research work is provide information regarding the non-profit market in which Peruvian ONGs develop their activities. By these means through this investigation we seek to provide information that helps to improve Peruvian ONGs performance, mainly in their fundraising activities and, in this way, achieve financial sustainability. Through a complete investigation of the global and national non-profit market, identification of trends and strategies and definition of the Peruvian donor profile; this research work has build an instructive proposal for Peruvian ONGs with the purpose of improving their competitiveness and capability of achieving sustainability; thus expanding the social impact of ONGs' actions.

Within the theoretical framework of the research, two major aspects have been reviewed:

- About ONGs: operation, types of software systems, legal status, tax rules, main characteristics and contributions to society.
- Fundraising: definition, objectives, funding sources, profitability measurements and limitations.

This research answers, mainly, the following question: what strategic changes does Peruvian ONGs should implement in their fundraising areas in order to achieve financial sustainability?

That is why this research's hypothesis is that Peruvian ONGs should undertake mainly the following strategic changes within their fundraising areas: (i)recruit individuals instead of concentrate their efforts in obtaining contributions from corporations –for this purpose, Peruvian ONG should work on well-structured strategic plans, with measurable and comparable indicators; (ii) invest in the identification of segments; and (iii) measure their actions profitability.

The research methodology has considered the following secondary and primary sources, each of which has been selected with the objective of generating relevant information for this

investigation:

- Secondary: focused on the international market. The secondary sources have been used to identify global trends, strategies, good practices and performance indicators for global collection.
- Primary: focused on the national market. The primary sources have been used to identify local competitors, market shares, revenue from collection, average donation ticket, qualitative and quantitative profile of the Peruvian donor – the latter, specifically through in-depth interviews with experts, focus groups and surveys with Peruvian donors.

After presenting the results of the investigation, a brief practical case study is presented that allows to get to the research's final conclusions in a didactic and concise manner. The final part has the purpose of demonstrating the applicability of the data obtained and verifying the relevance of this research in the task of achieving Peruvian ONG's economic sustainability.

Tabla de contenido

1.CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	9
1.1. Organizaciones no lucrativas	9
1.1.1. ¿Qué son las ONGs?	9
1.1.2. Historia de las ONGs	10
1.1.3. Aportes de la ONG a la sociedad	14
1.1.4. Cómo funciona una ONG	15
1.1.5. Formas jurídicas y regulación normativa en el Perú	20
1.1.6. La empresa privada y las ONGs	23
1.2. Recaudación de fondos	24
1.2.1. Objetivos del área de recaudación de fondos	24
1.2.2. Fuentes de fondos	27
1.2.3. Medición de la rentabilidad	32
1.2.4. Limitaciones para la recaudación	33
2. CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN	36
2.1. El Problema	36
2.2. Hipótesis	37
2.3. Objetivos	38
2.3.1. Objetivo general	38
2.3.2. Objetivos específicos	38
3. CAPITULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	39
3.1. Diseño de Investigación	40
3.2. Etapa de análisis cualitativo	41
3.2.1. Entrevistas a Profundidad:	41
3.2.2. Focus Group:	44
3.3. Etapa de análisis cuantitativo	48
4. CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.1. Cultura solidaria	49
4.1.1. Voluntariado	50
4.1.2. Donaciones monetarias	51
4.1.3. Ayuda a un extraño	52
4.2. Mercado sin fines de lucro en el mundo	53
4.2.1. Indonesia	53

4.2.2.	Canadá -----	55
4.2.3.	USA-----	57
4.2.4.	Tendencias globales -----	59
4.3.	Canales digitales en fundraising -----	61
4.3.1.	Performance de medios -----	62
4.3.2.	Buenas prácticas -----	65
4.4.	Mercado sin fines de lucro en Perú -----	68
4.4.1.	Principales ONGs en Perú: -----	72
4.4.2.	Share of market – Donantes personales-----	82
4.5.	Perfil del donante peruano -----	83
4.5.1.	Perfil cualitativo -----	83
4.5.2.	Perfil cuantitativo -----	88
5.	CAPITULO V - Business Case:-----	110
5.1.	Antecedentes:-----	110
5.2.	Problemática-----	112
5.3.	Recomendaciones-----	119
5.3.1.	Cultura solidaria-----	119
5.3.2.	Voluntariado -----	119
5.3.3.	Creyentes religiosos -----	120
5.3.4.	Fidelización -----	120
5.3.5.	Donantes internacionales-----	121
5.3.6.	Campañas estacionales-----	121
5.3.7.	Principales canales de descubrimiento -----	122
5.3.8.	Canal Digital -----	122
5.3.9.	Canal Face to face-----	123
5.3.10.	Performance de campañas -----	124
5.3.11.	Estrategias segmentadas-----	124
5.3.12.	Incremento de ticket -----	125
6.	Bibliografía -----	126

1. CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

1.1.Organizaciones no lucrativas

1.1.1. ¿Qué son las ONGs?

El acrónimo “ONG” es utilizado para referirse a las “Organizaciones no Gubernamentales”; término que además, de acuerdo con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), identifica con claridad una característica relevante de estas organizaciones: no son parte del Gobierno y por ende son organizaciones diferentes e independientes de organismos e instituciones gubernamentales (sección Registros, párr.1).

Las ONGs tampoco son beneficencias o instituciones únicamente dedicadas al asistencialismo, entendido este como el apoyo externo para atender una problemática pero que no se ocupa de plantear soluciones estructuradas, además de que, de forma regular el asistencialismo está acompañado de una actitud política en su accionar (Gutierrez, 1995).

En lo que atañe a la definición de ONG, el primer rasgo característico de ésta es su amplitud, ya que puede abarcar cualquier organización sin fines de lucro desde clubes y gremios, asociaciones religiosas/ misioneras hasta sindicatos u organizaciones de vecinos, entre otros (Maldonado, 2008).

El segundo rasgo característico de las ONG es que no son lucrativas, es decir no buscan generar patrimonio o utilidades para sus socios o fundadores, razón por la

cual se les denomina también “organizaciones del tercer sector” (Grenni, 2015).

Una ONG puede constituirse jurídicamente como una fundación privada o una asociación civil, siempre y cuando no tenga objetivos religiosos ni políticos, asimismo, cuando una ONG está exclusivamente dedicada a proyectos de desarrollo se les “Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD)” (Maldonado, 2008).

Las ONGD, son “Comités Ciudadanos” (Maldonado, 2008) ya que son espacios en los que se ejerce la participación civil responsable y donde a través de la cooperación solidaria, se intenta alcanzar la justicia social (Picas 2006). Las ONGDs persiguen objetivos filantrópicos y son impulsadas por valores compartidos de sus fundadores o de una comunidad en pro de lograr un cambio positivo en aras del bien común (Kay, 2005).

Para efectos de este estudio nos ocuparemos exclusivamente de las ONGDs; sin perjuicio de lo cual y, considerando que es el término más comúnmente utilizado, nos referiremos a las organizaciones dedicadas a proyectos de desarrollo con las siglas de ONGs.

1.1.2. Historia de las ONGs

1.1.2.1. ONGs en el mundo

El primer registro oficial de una organización civil data del año 1839, cuando la “Organización Internacional Anti-esclavitud” fue fundada en Estados

Unidos. Esta organización además de haber sido un punto de partida de cooperación transnacional importante en la lucha contra la esclavitud, fue la primera organización civil que logró colocar un tema social dentro de la agenda política internacional (Davies, 2008).

De acuerdo con Davies (2008), es a partir de los resultados de la Organización Internacional Anti-esclavitud que el desarrollo y expansión de las organizaciones civiles fue creciente, enfocando sus esfuerzos en problemas sociales característicos de cada época –como los derechos laborales, el derecho al sufragio de las mujeres, los llamados a la paz y al desarmamiento durante la etapa bélica internacional y, a partir de 1950, enfocándose en temas relacionados a las migraciones, VIH y pobreza en países del tercer mundo.

Sin embargo, el crecimiento no ha sido constante, pues ha experimentado declives durante periodos de crisis, como la Primera Guerra Mundial, la Gran Depresión, entre otros.

Es importante mencionar el apogeo que experimentaron las ONGs en las épocas posteriores a las crisis, las cuales habrían sido impulsadas por la sociedad civil que asumía mayor participación frente a los daños y consecuencias que dejaban los conflictos bélicos y las crisis económicas – políticas.

La primera vez que se utilizó el término ONG para referirse a las organizaciones sociales fue al finalizar la segunda Guerra Mundial, en una Carta de las Naciones Unidas de 1945. En esta mención se recalcó el papel de las organizaciones civiles en asuntos gubernamentales aun sin pertenecer al Estado. Sin embargo, y pese a la existencia de muchas organizaciones civiles enfocadas al ámbito local, en aquella oportunidad las Naciones Unidas únicamente utilizaron el término ONG para referirse a organizaciones internacionales (Picas, 2006).

Durante el inicio de los años 90 la globalización contribuyó enormemente a la eclosión de las ONGs en Norteamérica, Latinoamérica y Europa: como consecuencia del despertar de consciencia global, la sociedad civil comienza a asumir responsabilidades ante el fracaso de sus gobiernos en lograr una sociedad justa (Picas, 2006).

1.1.2.2.ONGs en Latinoamérica

Según Bejar (1993) en Latinoamérica, las primeras ONGs aparecieron en los años 70 impulsadas por organizaciones americanas que promovían principalmente salud, educación y formación en valores en Perú, Chile, Venezuela y Argentina (Tünnermann, 2000).

Al finalizar los años 90, ya se encontraban registradas 11 mil ONGs (considerando en este cálculo a Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay), lo que refleja la gran acogida que habían tenido en Latinoamérica (Bombarolo 1992).

Sin embargo, el accionar de las ONGs americanas en Latinoamérica también ha recibido críticas por sus esfuerzos enfocados en promover la democracia y el estado de derecho en algunos países con democracias débiles, pues estos han sido vistos como un agravio a la autonomía y soberanía de los gobiernos, incluso llegando a ser considerada como una estrategia política disfrazada de ayuda (Telesur, sección Noticias).

En la actualidad, las ONGs latinoamericanas destacan por ser iniciativas locales que responden a necesidades que sus gobiernos no atienden, también se perciben como espacios en las que los ciudadanos pueden “canalizar su vocación pública” en ausencia de partidos políticos que infundan confianza y continuidad (La Nación, sección Enfoques).

Según el politólogo argentino Edgardo Mocca:

“El auge del prestigio de estas iniciativas coincide, en los países de nuestra región, con los procesos de democratización post dictatoriales; [...] la sociedad civil y sus organizaciones ya no son pensadas en términos de democratización, con el autoritarismo como otro antagónico, sino en términos de alternativa frente al Estado y a los partidos políticos

progresivamente situados por el discurso predominante en el lugar de la ineficiencia y el fracaso." (La Nación, sección Enfoques).

1.1.3. Aportes de la ONG a la sociedad

Según Luciano Grenni (2015), las ONGs van ganando mayor protagonismo en el desarrollo de las sociedades debido a las siguientes razones:

- Canalizan bienes y recursos de la sociedad civil, que en circunstancias normales no se tendrían, hacia fines solidarios con poblaciones vulnerables.
- Generan redes de contactos que permiten accionar de manera rápida y organizada respuestas frente a situaciones inesperadas como catástrofes naturales, crisis políticas o económicas, etc.
- El accionar de la ONG llega a poblaciones y problemáticas que escapan de la capacidad del Gobierno y de las empresas privadas, no reemplazan las medidas gubernamentales, si no que las complementan, atendiendo necesidades que de otra manera quedarían relegadas.
- Otorgan un espacio y medios para que los ciudadanos ejerzan productivamente su ciudadanía.

Asimismo, tal como apunta Gutiérrez (1995), a través de las ONGs es más fácil abordar los complejos problemas sociales, ya que estas son más cercanas a los ciudadanos que los padecen, lo que les permite conocer a los individuos, sus

problemas y motivaciones. También colaboran extendiendo la consciencia solidaria y generan descentralización, responsabilidad civil y participación ciudadana.

Para Dan Pallotta (2013), activista y recaudador, la existencia de organizaciones sin fines de lucro será crucial para alcanzar sociedades incluyentes, pues si bien las empresas privadas y el gobierno tienen iniciativas enfocadas en satisfacer las necesidades y reducir las injusticias para gran parte de la población, históricamente siempre hay un 10% de población que queda por fuera. Es para estas personas para las que la ONG trabaja, para las que no queda otro mercado que el “mercado de filantropía”.

Cabe resaltar que, si bien las ONGs se han convertido en una instancia intermedia entre el individuo y la comunidad, el accionar de estas nunca será suficiente para eliminar los problemas sociales. Se necesita el trabajo conjunto del gobierno, profesionales, empresas y voluntarios para alcanzar una sociedad más justa. (Gutiérrez, 1995).

1.1.4. Cómo funciona una ONG

Para que una ONG comience a realizar sus labores, debe tener claro y bien definido el impacto que quiere lograr en la sociedad. Teniendo claro estos objetivos, las ONGs comienzan a operar, normalmente con algunos voluntarios que se identifican con la causa y se suman a las labores (Grenni, 2015).

Posteriormente, los miembros de la ONG se verán ante la necesidad de estructurar su organización y planificar su crecimiento, por lo que el desarrollo de recursos se vuelve inminente, y no solo recursos económicos, sino también humanos, relacionales, entre otros.

Según Grenni (2015), la estructura óptima para una ONG se parece mucho a la de una empresa privada, pues debe tener áreas que busquen la generación de cada tipo de recurso, como el área comunicacional, administrativa, financiera, contable, recursos humanos, recaudación de fondos, marketing, etc.

Como ya se indicó previamente, las ONGs no realizan labores de asistencialismo, por lo que sus objetivos no se pueden limitar a paliar los síntomas de una problemática si no a construir soluciones estructuradas. Para lograr este objetivo, las ONGs deben trabajar en acciones de corto plazo o puntuales y en estrategias de largo plazo. Mientras que en las acciones de corto plazo, las ONGs deben ocuparse de las coordinaciones y acciones puntuales hacia los beneficiados; en las estrategias de largo plazo las ONG deben planificar cuidadosamente sus objetivos y construir al detalle sus mensajes de concientización. Para lograr resultados satisfactorios en ambos niveles se necesita unir al voluntario con el apoyo técnico, así como también crear estructuras organizacionales y convocar especialistas, llegando a un equilibrio entre la participación solidaria y la intervención técnica (Gutierrez, 1995).

Para que este engranaje prospere, las ONGs deberán contar con fondos que permitan: cubrir su presupuesto operativo anual, encontrar los medios para su crecimiento y ampliar así el impacto social que persiguen (Grenni, 2015).

1.1.4.1.Exigencias básicas

Tal como indica Picas (2006), en la actualidad, la sociedad espera de las ONGs tanta eficacia, eficiencia y racionalidad como la que otorga el sector privado.

Esto genera exigencias en dos aspectos básicos:

- Profesionalización: las ONGs deben contratar los servicios de profesionales especializados tomando en cuenta que la complejidad de las labores que llevan a cabo es cada vez mayor. Además, un trabajo llevado a cabo por voluntarios siempre será menos eficiente que el de un profesional remunerado, pues hay menos dedicación en el primer caso.
- Sistemas de control: debido a que estas organizaciones manejan fondos aportados por terceros, sus sistemas de control deben ser rigurosos y transparentes. Desde luego, este factor impacta directamente en la credibilidad de la institución.

Solo a través del cumplimiento de estas exigencias, las ONGs generarán soluciones más allá de ayudas puntuales e incrementarán los beneficios sociales.

1.1.4.2.Características

Según Grenni (2015), las ONGs en general comparten las siguientes características:

- Privada: pues no pertenece al Estado.
- No lucrativa: ya que no reparte utilidades ni ganancias entre directivos ni fundadores, sino que debe reinvertir todo el exceso en la causa que persigue.
- Autogobernables: ya que entre los fundadores y voluntarios deciden las normas y procesos de su gobierno interno.
- Voluntarias: todas las personas que estén interesadas en ser parte de la ONG son bienvenidas y también pueden abandonar la causa cuando lo deseen.

Adicionalmente, Picas (2006) identifica los siguientes rasgos generalizados en las organizaciones sin fines de lucro:

- Estructuras horizontales: normalmente cuentan con mayor nivel de diferenciación horizontal que vertical en comparación al modelo empresarial.
- Toma de decisiones centralizada: este rasgo se intensifica más en la medida en que el tamaño de la institución es mayor.
- Sistema de dirección situacional: quiere decir que se organizan en función del tipo de tarea que van a desempeñar.
- Liderazgo: el liderazgo al interior de las ONGs no se basa en el “carisma personal”, es decir en el fortalecimiento de la imagen de una o algunas personas determinadas, sino que más bien impulsa el trabajo en equipo y el crecimiento de todos los participantes.

1.1.4.3.Sistemas de organización

Picas (2006) describe tres tipos de sistemas de organización en las ONGs, que si bien son resultado de un estudio del mercado español, consideramos puede también ser de aplicación para las ONGs en general:

- Sistema pragmático: en este tipo de sistema el diseño de la estructura se genera a partir de las necesidades de acción que se requieren para solucionar los problemas. Se observa una estructura con alto grado de formalismo y orientada hacia la acción, mucha atención al control y evaluación de resultados, descentralizadas, poca jerarquía e incentivan la responsabilidad individual.
- Sistema burocrático: las ONGs bajo este sistema cuentan con alta jerarquía, centralizan la toma de sus decisiones, cuentan con procesos bien definidos y tareas estandarizadas y suelen contar con una estructura rígida.
- Sistema de alta implicación: la toma de decisiones es descentralizada, y se tiene poca jerarquía, se incentiva el trabajo en equipo y la autorresponsabilidad, generando el carácter participativo. En este sistema, las ONG cuentan con procesos de selección rigurosos y severos mecanismos de control interno.

1.1.5. Formas jurídicas y regulación normativa en el Perú

Una ONG puede constituirse jurídicamente como una fundación privada o una asociación civil. De acuerdo con el artículo 80 del Código Civil peruano, las ONGs que se constituyen como asociaciones civiles son un conjunto de personas que se reúnen con un objetivo común sin fines de lucro. Por otro lado, según el artículo 99 del código civil, las ONGs que se constituyen como fundación se encuentran adscritas a un patrimonio con un fin de interés social. La diferencia principal es que en la primera forma jurídica lo más importante son las personas y en la segunda, el patrimonio.

Para que una asociación civil pueda actuar legítimamente debe constituirse jurídicamente, debiendo cumplir para ello con trámites burocráticos tales como: la elaboración del acta de constitución social y estatuto; legalización de libros sociales; elaboración de la minuta y elevación a escritura pública, inscripción de registros públicos, entre otros. Habiendo obtenido las autorizaciones correspondientes, las ONG reciben un certificado temporal renovable no mayor a dos años, con el que pueden operar (Parodi, 2004).

Habiéndose constituido, las asociaciones civiles deben obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) e inscribirse ante las instancias correspondientes como entidades receptoras de donaciones. Desde luego, al carecer de fines lucrativos, las ONGs no pueden repartir sus ingresos entre sus miembros. Sin perjuicio de lo cual, los fundadores o directores pueden ocupar cargos dentro de la ONG que serán retribuidos, como en cualquier otra empresa, por el desempeño de su labor. (De Belaunde & Parodi, 1998).

Para subsistir, las ONGs pueden solicitar contribuciones o donaciones de terceros, sin necesidad de cumplir con ninguna formalidad adicional, distinta de las indicadas en los párrafos anteriores. Estas donaciones se formalizan por medio de convenios privados, en los cuales generalmente se establece la aplicación de auditorías y demás obligaciones que las ONGs deben cumplir como consecuencia de la recepción de las donaciones como la aplicación de los fondos a una actividad en concreto –siendo ésta además la motivación determinante de la donación realizada y causal de reversión de ella–, el cumplimiento de metas, la presentación de cuentas con respecto a la aplicación de los fondos donados, entre otros. (De Belaunde & Parodi, 1998).

Existen algunas disposiciones legales que resultan de aplicación específica, en función de la forma en que se captan las contribuciones:

- Para realizar contribuciones mediante mecanismos de colecta pública: con una anterioridad no menor de 60 días a la realización de la colecta, se debe presentar una solicitud dirigida ante una instancia específica del Ministerio del Interior, mediante la cual se comunica la realización de la colecta, la finalidad de esta, el ámbito territorial que comprenderá, la fecha de realización y otros datos que la referida entidad solicitante considere pertinentes– de acuerdo con lo establecido en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la Dirección General del Ministerio del Interior.
- En caso las donaciones se realicen por concepto de cooperación técnica internacional Y siempre y cuando esas donaciones se canalicen a través del Estado, el artículo 73 del Decreto Supremo No. 015-92 dispone la obligatoriedad

del registro previo de la ONG ante la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (“APCI”). Cuando una ONG se inscribe ante la APCI se le denomina “Organización no Gubernamental de Desarrollo Receptora de Cooperación Técnica Internacional” o su abreviatura “ONGD – Perú”.

Por otro lado, según el inciso b) del artículo 19 de la Ley del Impuesto a la Renta, las ONGs al ser entidades no lucrativas se encuentran exoneradas del pago del impuesto a la renta siempre que se verifique el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- (a) Se hayan constituido exclusivamente para los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educación, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremiales, y/o de vivienda.
- (b) Destinen sus rentas a sus fines específicos dentro del territorio peruano.
- (c) No distribuyan sus rentas, directa o indirectamente, entre los asociados.
- (d) En sus estatutos esté previsto que, en caso de disolución, su patrimonio se destinará exclusivamente a alguno de los fines referidos en numeral (a) anterior.

De acuerdo con la LIR, para acreditar la exoneración antes indicada, las ONGs deberán solicitar su inscripción en el Registro de Entidades Inafectas y Exoneradas del Impuesto a la Renta, a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). En aplicación de las reglas para exonerar a las ONGs del impuesto a la renta, no se distingue el tipo de rentas obtenidas por estas entidades. Es decir, para efectos de la LIR, no es relevante si es que las rentas provienen o no

de actividades comerciales o empresariales, pues lo determinante no es la naturaleza de los ingresos generados, sino el destino de los mismos.

1.1.6. La empresa privada y las ONGs

1.1.6.1.Incentivos a las donaciones

Según el artículo 37 de la LIR, los gastos que realicen las empresas por concepto de donaciones a favor de entidades sin fines de lucro son deducibles del impuesto a la renta por pagar, hasta por un monto máximo del diez por ciento (10%) de la renta neta de tercera categoría de la empresa.

Este es el único incentivo estatal con el que el gobierno peruano promueve el apoyo a las ONG por parte del gremio empresarial.

1.1.6.2.Delitos relacionados

Como ha sido ya mencionado, para efectos de realizar sus fines las ONGs buscan y aceptan donaciones de diferentes personas y empresas; sin embargo en algunos casos se ha comprobado que las donaciones recibidas por las ONGs han tenido como motivación una finalidad completamente distinta del altruismo. Nos referimos a aquellos casos en los que estas donaciones se han hecho con el verdadero objetivo de lavar activos. De acuerdo con las normas aplicables, la actividad de lavado de activos – que además se configura como un delito – es el conjunto de operaciones, ya sean financieras, de inversión o mercantiles, que se realizan para ocultar ingresos de origen ilícito. Es decir, a través del lavado de activos se “limpia” el dinero ilícito y se introduce éste a la economía local.

1.2. Recaudación de fondos

Como es natural, las ONGs precisan fondos para operar y planificar su crecimiento. Es así que a través de la captación y/o generación de recursos se permite el funcionamiento y sostenibilidad de las organizaciones civiles. La recaudación de fondos engloba todos los esfuerzos que cumplan con el objetivo de generar fondos para la sostenibilidad económica de las organizaciones. Si bien los recursos conseguidos son mayormente económicos, no se limitan solamente a este rubro, pues también pueden ser recursos intangibles o humanos (BBVA, 2015).

1.2.1. Objetivos del área de recaudación de fondos

Según el “World Association of Girl Guides and Girl Scouts” (2013) recaudar fondos de manera eficiente conlleva la necesidad de contar con un plan estratégico, con ingresos y proyecciones realistas, considerando actividades pasadas y analizando a los donantes actuales. En ese sentido, esta guía nos indica que los pasos ideales para implementar un plan estratégico serían los siguientes:

Paso 1- El plan debe definir la misión y los objetivos de la organización

Paso 2- Verificar los factores internos y externos que pueden afectar a la organización

Paso 3- Establecer con claridad los objetivos de recaudación de fondos – (definir qué se busca lograr con los importes recaudados).

Paso 4- Verificar cuáles serán las fuentes de Ingresos

Paso 5- Proponer métodos de recaudación de fondos

Paso 6- Definir los recursos con lo que se cuenta para la implementación del plan, incluyendo el presupuesto que se destinará para estos efectos.

Realizado el análisis, el área de recaudación de fondos de la ONG correspondiente debe cumplir con los siguientes objetivos fundamentales para su correcto funcionamiento:

- a) Métodos de Afiliación de donantes: Existen distintos tipos de métodos para incentivar a las empresas y personas naturales a afiliarse y donar una cantidad cada cierto periodo a las ONGs, entre ellos cabe resaltar los siguientes:
 - Eventos: Estos se realizan en diversos espacios como empresas, universidades, entre otros, con el fin de transparentar el destino de los fondos recaudados por la ONG y dejar en evidencia el importante rol que lleva a cabo la ONG en aras de generar mayor bienestar social.
 - Acciones “face to face”: a través de este método colaborador de las ONG se acercan personalmente a las viviendas de los potenciales donantes o hablan con ellos en la calle y les solicitan directamente que se comprometan a realizar donaciones periódicas. Cabe resaltar que este es uno de los métodos más efectivos para conseguir donantes
 - Medios digitales: es utilizar las diferentes herramientas digitales como SEO, SEM, pauta pagada en redes sociales para generación de afiliaciones o de base de datos de un público objetivo previamente segmentado.
 - Acciones “peer to peer”: a través de este método de afiliación de donantes se requiere a los colaboradores de las ONGs que recauden fondos en nombre

de la organización a través de las personas que sean cercanas a ellos, generando redes de donantes y por tanto llegando a un público más amplio.

- Telemarketing: se realizan llamadas informativas indicando las principales acciones llevadas a cabo por la ONG, así como especificando su misión y objetivos; esto con el objetivo de incentivar a las personas a afiliarse a las ONGs como donantes de forma regular.

- b) Métodos de Retención de donantes: A medida que la ONG crezca tienen una base mayor de apoyo y sus donantes se hacen más diversos, por lo cual es importante que reciban diferentes propuestas a través de diferentes canales de comunicación.

Según Waasdorp (2016), se debe segmentar a la base de datos de donantes clasificándolos en grupos con características homogéneas para verificar su comportamiento. De esta manera se les puede invitar a incrementar los montos de donación (deberían ser pequeños para no causar alarma entre los afiliados) explicándoles las razones por las que es importante aumentar su donación y mostrando los testimonios de los beneficiados.

Además, sobre la base de la evidencia que hemos tenido a la vista, consideramos que la fidelidad de un donante y la permanencia de su afiliación a una ONG, si bien depende del contexto socio económico del donante, el factor determinante estará definido por las características propias de la ONG, y, sobre todo, de las estrategias de fidelización que se apliquen. Entre estas estrategias, consideramos como fundamentales las siguientes:

- Felicitar por el cumpleaños y/o agradecer por el aniversario en que el donante decidió apoyar a la ONG, mediante su primera cuota
- No incrementar en exceso los importes requeridos como donación. No obstante ello, es posible realizar campañas extra de captación de fondos en momentos puntuales del año (como la Navidad o alguna fecha importante para la ONG)
- Brindar privilegios a los donantes y mostrarse agradecido por su aporte a través de la invitación a eventos, consiguiendo descuentos, agradeciendo siempre el apoyo de los socios en las publicaciones de la empresa, entre otros.
- Rendir cuentas y presentar un resumen de las actividades de la ONG, ya sea en memorias anuales, revistas o en boletines mensuales. Los donantes tienen el derecho de saber que se está haciendo con su dinero, siendo que esto además afianza su compromiso con la ONG.

Como se ha dejado en evidencia en esta sección, el área de recaudación de las entidades cumple con una labor vital para toda organización: la generación de ingresos.

1.2.2. Fuentes de fondos

Según Picas (2006), las fuentes de fondos de las ONGs provienen de personas naturales y de instituciones, dentro de cada una de las cuales pueden identificarse varios subtipos de fondos:

- a) Personas naturales aportantes: son aquellos ciudadanos que realizan donaciones individuales para el funcionamiento de las ONGs. Estas donaciones pueden ser realizadas, en forma de aportes recurrentes o puntuales (como colectas, compra de merchandising, compra de un bien/servicio, entre otros).

Dentro de todas las formas mencionadas, son los aportes recurrentes los que llegan a posicionarse como una fuente importante de financiamiento. La modalidad de aporte recurrente con mejores resultados es el “apadrinamiento” – el compromiso de realizar aportes de forma regular– pues provee a la ONG de ingresos constantes, permitiéndole planificar sus operaciones a mediano y largo plazo.

Aun cuando el apadrinamiento es, sin duda, una fuente óptima de financiamiento de las ONGs, éste debe ir acompañado de un trabajo de fidelización del donante – sobre todo teniendo en cuenta que el costo de fidelización de un donante es más barato que el costo de prospectar un nuevo donante. Esta estrategia ha sido la principal causa de la expansión actual de las principales ONGs en el mundo como Save the Children USA, World Vision, Plan International y Ayuda en Acción, entre otros (Picas, 2006).

Si bien las donaciones provenientes de personas han ido en crecimiento a nivel mundial, no ha sido por igual en todas las regiones:

Los países de la Europa desarrollada son los que lideran en cantidad de donantes a nivel mundial, teniendo al 40% de su población como donante recurrente de alguna causa. Por otro lado, en España, el 12% de habitantes donan, con una cuota promedio de 79 euros anuales y de 191 euros cuando se trata de un apadrinamiento. La permanencia promedio del donante es de 7.5 años, siendo las causas principales la lucha contra el hambre (49%), la ayuda a la infancia (38%), la ayuda al desarrollo (36%) y las catástrofes, guerras y refugiados (32%). (La Nación, 2005).

En Estados Unidos el 2% del PBI corresponde a donaciones, el cual representa 300mil millones de dólares anuales. El 20% de estos fondos son destinados a salud y servicios humanos y el 80% a religión, educación superior y hospitales. Sin embargo el porcentaje de donaciones se ha mantenido sin cambios durante los últimos 40 años (Pallotta, 2013).

En Latinoamérica, la información sobre donantes es muy escasa, principalmente porque es una de las regiones donde la recaudación se encuentra menos desarrollada. Sin embargo, se puede mencionar el caso de Aldeas Infantiles en Uruguay, organización que cuenta con 33mil donantes anuales activos y recurrentes, los cuales representan el 2% de la PEA del país. Sus directores recalcan que la cultura solidaria del país sumado al trabajo del posicionamiento de marca han influido en el logro de estos resultados (Club de Fundraising, 2017).

b) Aportes Institucionales: provienen de empresas o instituciones

gubernamentales que realizan donaciones anuales o por periodos de tiempo menores a un año; que sin embargo suelen no ser continuas. Los fondos obtenidos a través de estas fuentes no contribuyen normalmente a la sostenibilidad, puesto que es prácticamente imposible para las ONGs planificar sus actividades a largo plazo, contando con estos ingresos. Podemos identificar dos tipos de donaciones institucionales:

- Patrocinio empresarial: se refiere al sistema en el que una empresa o negocio decide apoyar económicamente un proyecto o actividad puntual de la ONG. Las empresas que participan como donantes bajo esta modalidad normalmente buscan también ganar la simpatía de sus clientes y de este modo ganar un incremento en sus ventas. Las empresas que realizan este patrocinio pueden apoyar a la ONG con efectivo, pero también con bienes o servicios. Este tipo particular de donante evalúa especialmente la imagen y formalidad de la ONG a la que realizará el aporte, tratando desde luego que ésta guarde armonía con su imagen propia. (Picas, 2006).
- Subvenciones del gobierno: se trata de fondos públicos que, según la estrategia estatal, deben ser destinados a diferentes problemáticas sociales como educación, pobreza, desnutrición, agricultura, entre otros y encuentran en las ONGs un aliado especializado y técnico para llevar a cabo sus objetivos. Este tipo de fondos puede ser otorgado para la subvención de proyectos y/o la subcontratación de la prestación de

servicios. Sin embargo este tipo de fondos pueden traer dos consecuencias negativas para las ONGs: (i) impacto en su imagen institucional: pues las relaciones con el gobierno implican una relación no exenta de contenido discursivo y estratégico político; y (ii) les resta flexibilidad y limita su acción, puesto que normalmente estos presupuestos deben dirigirse a proyectos o acciones muy puntuales (Picas, 2006).

Se hace evidente con lo expuesto que, si bien la recaudación de fondos busca generar ingresos económicos para las ONGs, el objetivo principal de ésta debe ser la sostenibilidad de la organización, razón por la cual debe cuidarse la fuente de la que provienen los fondos, ya que esta podría impactar en el grado de independencia institucional y en la imagen corporativa.

En la medida en que los fondos estén más relacionados a empresas e instituciones gubernamentales las ONGs estarán más expuestas a someterse a injerencias políticas o de mercado, problema que podría ser evitado bajo una política de recepción de donaciones provenientes únicamente de personas naturales. (Picas, 2006).

1.2.3. Medición de la rentabilidad

Los fondos recaudados por las organizaciones sin fines de lucro son invertidos ocasionalmente en actividades que los multipliquen y puedan cubrir mayores gastos y permitir el crecimiento organizacional. Estas inversiones también deben responder con rentabilidad y costos razonables, pues al igual que con cualquier otra inversión, tienen como objetivo obtener el mayor retorno sobre la inversión (ROI).

Uno de los principales indicadores que se usa para medir la rentabilidad en fundraising es el Costo por dólar, el cual se obtiene dividiendo el gasto total de la campaña entre el total de dinero recaudado. El Costo por dólar indica cuánto invertiste para recaudar un dólar Danielle Bloom (2017).

La importancia de evaluar el costo por dólar como indicador es que refleja transparencia frente a los donantes y stakeholders y oportunidad de comparación en el mercado de donantes, mejorando de esta manera la competitividad y profesionalización de las organizaciones Danielle Bloom (2017).

Algunos estudios comparativos sobre costos por dólar, concluyen en que el costo por dólar normal se encuentra entre 12 y 20 centavos/ dólar, aunque este parámetro es relativo pues dependerá de los objetivos y prácticas de cada organización Perry Jowsey (2017)

Según el recaudador profesional Perry Jowsey (2017) los lineamientos generales para las inversiones de las organizaciones no lucrativas son los siguientes:

- Se debe ser prudente en cómo se invierte el dinero, realizando gastos que estén dentro del marco de un plan general de fundraising.

- Invertir lo menos posible no dará como resultado una mejor eficiencia. Lo que sí lo hará será invertir en las actividades claves que producirán retornos tangibles.
- Toda acción o campaña debe ser medida, contar con ratios e indicadores que permitan examinar el ROI de cada acción y el costo por dólar.

Otros indicadores que se deben usar para complementar el análisis de la rentabilidad y eficiencia de las acciones de recaudación son los siguientes Danielle Bloom (2017).

- Ratio de retención de donantes (en meses)
- Ticket de donación promedio.
- Valor de permanencia del donante (Promedio de ticket de donación anual * Tiempo promedio de afiliación).

1.2.4. Limitaciones para la recaudación

Para el activista americano y profesional en recaudación de fondos, Pallotta (2013), para que las asociaciones no lucrativas logren sus objetivos deben obligatoriamente aspirar a crecer, ya que los problemas sociales que generan su creación son masivos y no podrán hacerles frente desde una escala inferior.

Sin embargo, Pallotta (2013) ha identificado cinco limitaciones importantes que la sociedad, bajo un sistema de creencias sesgado, aplica sobre las ONGs en comparación a cualquier otra organización lucrativa:

- a) Compensación: si bien para la sociedad es aceptable que en una empresa privada se pague más por mayor valor generado, no se considera “ético” que

una entidad no lucrativa esté dispuesta a pagar mejores compensaciones por mejor talento profesional. De esta manera, trabajar para el beneficio social se convierte en un sacrificio, una elección entre el beneficio personal y familiar o el bien común de la sociedad. Esto genera brechas en compensaciones de hasta 300% entre profesionales que trabajan en el sector privado y en el sector no lucrativo.

- b) Publicidad y marketing: la inversión en herramientas de branding y comunicación por parte de entidades no lucrativas es mal vista por la sociedad, ya que se considera que las donaciones se deben usar para la causa y no para publicidad. Esto nuevamente pone a las ONGs en desventaja frente al sector privado, pues no les es permitido competir en igualdad de condiciones.
- c) Toma de riesgos para generación de ingresos: la toma de riesgos se considera como algo natural para la empresa lucrativa e incluso las pérdidas se aceptan como parte de la búsqueda del crecimiento. Sin embargo, para una entidad no lucrativa tomar riesgos de inversión no está permitido socialmente e incluso en caso se diera una pérdida o una gestión no tan “rentable”, esto sería suficiente para dañar la reputación de la institución. Si se prohíbe el fracaso, se prohíbe la innovación.
- d) Tiempo: lamentablemente es impensable que una ONG trabaje en la construcción de un sistema a escala a largo plazo, pues esto implicaría que los fondos no vayan inmediatamente a la “causa”. A diferencia de ello, las empresas privadas sí pueden y deben considerar escenarios a largo plazo en

los que les está permitido tener pérdidas durante los primeros años de operación.

- e) Ingresos para inversionistas: una sociedad no lucrativa no puede atraer capitales. Debido a que es mal visto que una ONG ofrezca utilidades a sus inversionistas, su ingreso a los mercados de capital es bloqueado.

Estas limitantes impactan directamente en el accionar de las áreas de recaudación, en el crecimiento de las ONGs y en el impacto social que éstas pueden lograr.

1.2.4.1. Gastos generales

La sociedad civil, donante o no, tiende a juzgar la moralidad de una ONG por la proporción de dinero que utiliza en gastos generales versus el dinero que “realmente va a la causa”. Para Pallotta (2013), esta idea trae dos consecuencias muy negativas:

- En primer lugar que las organizaciones no lucrativas se privan de elementos que realmente necesitan para su desarrollo con el único fin de reducir los gastos generales y ser aprobadas socialmente.
- En segundo lugar que refuerzan la idea de que los gastos generales no son parte de la “causa”, cuando son precisamente estos “gastos” los que pueden hacer crecer las donaciones y llegar a solucionar los problemas sociales.

Pallotta (2013) recalca que la frugalidad y la moralidad son conceptos distintos y que las entidades no lucrativas deben comenzar a priorizar lograr los cambios sociales para los que se crearon en lugar de limitarse en mantener gastos generales aceptables.

En este sentido, la recaudación es la única actividad dentro las ONGs que puede hacer posible que los fondos se incrementen exponencialmente, por lo tanto valdrá la pena incrementar los gastos generales a 40% si esto permite que los fondos crezcan en 300%, en lugar de mantener gastos generales de 5% sobre fondos estáticos.

2. CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1. El Problema

Con la información revisada previamente, se pone en evidencia que las ONGs juegan un papel importante en la sociedad al canalizar la participación civil e incentivar la colaboración solidaria, actuando como una instancia intermedia entre el individuo y su comunidad.

Las ONGs tienen como objetivo plantear soluciones estructuradas a los problemas sociales que atienden y no solo acciones puntuales y cortoplacistas. Es en esta tarea de planificar a largo plazo en el que la labor de recaudar fondos se vuelve crucial.

Se ha visto que, mientras mayor sea la capacidad de la ONG para alcanzar la sostenibilidad, mayor será también su posibilidad de mantener la neutralidad política y comercial que la sociedad espera de ellas.

Asimismo, dentro de las fuentes de recaudación es notoria la relevancia que van tomando las donaciones personales en forma de apadrinamiento y la gran influencia que pueden tener en los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones no lucrativas. Aunque hay regiones que han logrado extender la población de donantes

recurrentes para causas sociales, los países latinoamericanos, incluyendo el caso peruano, aún tienen resultados muy lejanos a los de sus homólogas en Europa y USA. La información en nuestro país sobre el mercado no lucrativo es muy escasa y los datos del performance de sus homólogas internacionales se encuentran muy dispersos. Esta escasez de información no permite un proceso de toma de decisiones eficiente, haciendo muy difícil que las ONGs alcancen competitividad suficiente como para convertirse en instituciones sostenibles.

Es por esta razón que se considera crucial realizar una investigación del mercado global y nacional no lucrativo que permita identificar tendencias, estrategias, conocimiento sobre el mercado nacional y perfil del donante peruano para, a partir de ello, plantear mejoras que les permitan mejorar su competitividad, alcanzar la sostenibilidad y, de esta manera, ampliar el impacto social de sus acciones.

2.2. Hipótesis

Los objetivos de recaudación de fondos en las ONGs peruanas se concentran actualmente en la búsqueda de donantes institucionales y en otras iniciativas de baja recaudación como colectas, rifas, eventos de caridad, entre otras. Además, se plantean acciones aisladas, que no responden a un plan estratégico general y que se realizan sin conocer el segmento al que se dirigen ni los competidores a los que se enfrentan en el mercado.

Las ONGs peruanas podrían tener mayores probabilidades de alcanzar la sostenibilidad a través de la búsqueda de donaciones recurrentes de personas naturales, para lo cual deberían trabajar en planes estratégicos bien estructurados, con

indicadores medibles y comparables, invertir en la identificación de segmentos y medir la rentabilidad de sus acciones.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Proporcionar información sobre el mercado no lucrativo que mejore el desempeño de las ONGs en sus labores relacionadas a recaudación de fondos.

2.3.2. Objetivos específicos

- Conocer el desarrollo de la cultura solidaria en el mundo.
- Conocer el dinamismo y tendencias del mercado sin fines de lucro en regiones representativas del mundo.
- Conocer la influencia de los medios digitales en el mercado sin fines de lucro.
- Conocer el mercado sin fines de lucro en el país.
- Conocer el perfil cualitativo y cuantitativo del donante peruano.

3. CAPITULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Según los lineamientos de la Guía de Investigación en Gestión de la PUCP, la matriz de congruencia de la investigación para este trabajo será la siguiente:

<i>Objetivos específicos</i>	<i>Variables</i>	<i>Alcance de Investigación</i>	<i>Diseño metodológico</i>		<i>Instrumentos de medición</i>
			<i>Enfoque</i>	<i>Tipo de fuente</i>	
Conocer el grado de desarrollo de la cultura solidaria en el mundo.	Expresiones de solidaridad/ Países destacados	Exploratorio	Cualitativo	Secundaria	Estudios de mercado globales
Conocer el dinamismo y tendencias del mercado sin fines de lucro en regiones representativas del mundo	Canales de afiliación/ Razones de desafiliación y afiliación/ Correlaciones entre variables socioeconómicas/ Sectores en crecimiento	Exploratorio	Cuantitativo	Secundaria	Estudios de mercado globales
Conocer la influencia de los medios digitales en el mercado sin fines de lucro	Performance de medios/ Inversión en Canales digitales/ Buenas prácticas	Descriptivo	Cuantitativo	Secundaria	Estudios de mercado globales
Realizar un diagnóstico del mercado sin fines de lucro en el país.	Recaudación s/. por ONG,, SOM, ticket promedio por ONG/ penetración de donaciones recurrentes personales	Descriptivo	Cuantitativo	Primaria y secundaria	Entrevistas a profundidad/ Memorias financieras
Estudio cualitativo del perfil del donante peruano	Aspiraciones, intereses, incentivos para donar, actividad de voluntariado	Descriptivo	Cualitativo	Primaria	Focus group
Estudio cuantitativo del perfil del donante peruano.	Donación promedio, edad, NSE, nivel educativo, lugar de residencia, ingreso promedio, permanencia	Descriptivo	Cuantitativo	Primaria	Encuesta

(Fuente: Elaboración propia)

3.1. Diseño de Investigación

Para la primera parte exploratoria de la investigación se revisaron estudios de mercado globales sobre el sector no lucrativo, de manera que nos dieran ideas aproximadas sobre las variables a evaluar y sobre las tendencias generales del mercado para poder realizar un benchmarking apropiado.

Posteriormente para la investigación descriptiva se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Resumen de técnicas de investigación

Técnica	Instrumento	Tipo de Preguntas	Procesamiento
Entrevista a Profundidad	Guía de preguntas	Abiertas	-----
Focus Group	Guía de preguntas	Abiertas	-----
Encuesta	Cuestionario	Cerradas	SPSS

(Fuente: Elaboración Propia)

Para la parte cualitativa de nuestra investigación se realizaron dos entrevistas a expertos y dos Focus Group abordando temas vinculados al mercado peruano de donantes, al perfil cualitativo de estos y los mecanismos de recaudación de fondos utilizados actualmente.

Con los resultados obtenidos del análisis cualitativo, la parte cuantitativa de nuestra investigación se centró en identificar las características socioeconómicas, los canales de afiliación, los medios más efectivos, el ticket promedio de donación, entre otros. Este estudio cuantitativo se realizó a través de una encuesta aplicada a una muestra de donantes recurrentes limeños.

3.2. Etapa de análisis cualitativo

3.2.1. Entrevistas a Profundidad:

Como ya se ha indicado, se desarrollaron dos entrevistas a expertos que trabajan dentro de ONGs que realizan actividades de recaudación de fondos. El objetivo de la primera fue, a partir de la percepción del entrevistado y considerando su amplia experiencia, conocer el mercado peruano de donantes, los principales participantes en él, los líderes del mercado, los niveles de recaudación actuales, las tendencias de mercado y los segmentos de donantes conocidos.

Ficha Técnica – Entrevista al experto	
Nombre de ONG: Crea +	
Nombre de encuestador: Angela Guerrero y Rosa Romero	
Nombre de encuestado: Daniel Paredes	
Fecha: 13 de Octubre del 2017	Cargo: Director General

(Fuente: Elaboración Propia)

Preguntas y variables de preguntas realizadas a experto de Crea+

Nro.	Preguntas	Variable
1	¿Qué tan desarrollado se encuentra el mercado no lucrativo en el país?	Profesionalización del mercado
2	¿Cuáles son las principales ONGs participantes en el mercado no lucrativo peruano?	Competencia
3	¿Qué ONGs concentran los mayores volúmenes de recaudación en Perú?	SOM
4	¿Cuál consideras que es la estrategia principal que seguirán las ONGs peruanas?	Estrategia de mercado
5	¿Cómo han evolucionado las fuentes de ingreso de las ONGs peruanas?	Tendencias - fuentes de ingresos
6	¿Cuál es la importancia de las donaciones recurrentes en la sostenibilidad de las ONGs?	Donaciones recurrentes
7	¿Cuáles son las ONGs que lideran la afiliación de donaciones recurrentes?	SOM – Donaciones recurrentes
8	¿Cuál es su segmento objetivo para donantes y qué variables definen su perfil?	Segmentos y perfil

(Fuente: Elaboración Propia)

Dado que en la primera entrevista, el entrevistado, Daniel Paredes, nos indicó que Aldeas Infantiles es uno de los líderes del mercado de las ONGs en lo que a

recaudación se refiere; decidimos enfocar la segunda entrevista en estrategias de recaudación y dirigirla a un experto que trabajase en la referida institución.

Ficha Técnica – Entrevista al experto	
Nombre de ONG: Aldeas Infantiles	
Nombre de encuestador: Angela Guerrero y Rosa Romero	
Nombre de encuestado: Paola Ortiz	
Fecha: 20 de Octubre del 2017	Cargo: Directora de recaudación de fondos

(Fuente: Elaboración Propia)

Preguntas y variables de preguntas realizadas a experto de Aldeas Infantiles

Nro.	Preguntas	Variable
1	¿Cuál consideras que es la razón principal que les ha permitido alcanzar sus resultados?	Profesionalización
2	¿Cuáles son los canales que usan para recaudar fondos?	Canales de afiliación
3	¿Qué estrategias utilizan para fidelizar a sus donantes?	Fidelización

4	¿Cuál es la diferencia entre acciones de marketing y acciones de fundraising?	Gestión
5	¿Existe estacionalidad en los ingresos por recaudación?	Estacionalidad
6	¿Cuál crees que es la tendencia principal que marcará el mercado sin fines de lucro en el país?	Mercado

(Fuente: Elaboración Propia)

3.2.2. Focus Group:

Se desarrollaron dos Focus Group de 8 personas cada uno con la finalidad de obtener información sobre el público a analizar y, a partir de ello, definir las variables que serán analizadas en la investigación cuantitativa. Ambos grupos de personas estuvieron compuestos por donantes recurrentes.

Ficha Técnica - Focus Group - Primer Grupo	Fecha 27 de Octubre
Nombre de encuestador: Angela Guerrero y Rosa Romero	
Horario: 6:30 pm - 8:30 pm	Duración: 2 horas
Nombres de los encuestados:	
1.- Laurita Florez	

2.- Manuel Martinez
3.- Javier Aguirre
4.- Rossmery Romero
5.- Elizabeth Costilla
6.- Juan Carlos Reynoso
7.- Antonio Benites
8.- Fabiola Mendez

(Fuente: Elaboración Propia)

Ficha Técnica - Focus Group - Segundo Grupo	Fecha 28 de Octubre
Nombre de encuestador: Angela Guerrero y Rosa Romero	
Horario: 10:30 pm - 12:30 pm	Duración: 2 horas
Nombres de los encuestados:	
1.- Jahaira Calderon	
2.- Guillermo Hidalgo	
3.- Mauricio Mendez	
4.- Diana Leyva	
5.- Aldely Arce	
6.- Diego Villavisencio	
7.- Yoselyn Romero	
8.- Diego Velasquez	

(Fuente: Elaboración Propia)

Preguntas realizadas en el Focus Group

Nro.	Guía de Focus Group
1	Presentación: edad, grado de instrucción, situación y cargo laboral.
2	¿A qué ONG donan? ¿Tienen un conocimiento claro de a qué se dedica la ONG a la que donan?
3	¿Saben qué hacen con sus aportes? ¿Qué gastos cubren las ONGs gracias a sus donaciones?
4	¿Son o han sido voluntarios en alguna ONG o en alguna acción de proyección social?
5	¿Consideran que en su día a día aportan a la mejora de la sociedad? ¿De qué manera?
6	¿Cómo sería una sociedad ideal para ustedes?
7	¿Alguna vez han incentivado a otra persona a donar o a enlistarse en alguna actividad de proyección social?
8	Qué tan enterados o pendientes considerarían que están sobre los siguientes temas: (i) Uso responsable de la energía; (ii) cuidado del medio ambiente; (iii) políticas económicas y sociales del país; (iv) índices de educación

	nacional; (v) explotación ganadera industrial; (vi) explotación infantil; e (vii) igualdad de género.
9	¿Cuál consideran que es la razón principal que los incentiva a donar?
10	¿Se sienten parte de la ONG a la que aportan? ¿Por qué?
11	¿Por qué donan a una ONG en particular y no a otra?
12	¿Consideran que las ONGs son importantes para la sociedad? ¿Por qué?
13	Algunas ONGs en lugar de destinar las donaciones inmediatamente a la causa, realizan inversiones con ese dinero con la finalidad de generar mayor rentabilidad y con ello obtener r mayores flujos que multipliquen el impacto social. ¿Están de acuerdo con esta práctica?
14	¿Consideran que las ONGs son suficientemente transparentes en su gestión financiera? ¿De qué forma las ONGs podrían reforzar sus mecanismos de transparencia?
15	¿Están de acuerdo con que las ONGs busquen captar profesionales de alto nivel para gestionar sus organizaciones y asignen a estas personas salarios equivalentes a los que percibirían si trabajaran en una empresa privada?
16	Además de la ONG a la que donan, ¿qué otras ONGs conocen?
17	¿Cómo se enteraron de la existencia de la ONG a la que aportan? ¿Cuál fue el procedimiento que siguieron para afiliarse como donantes?

18	¿Con qué monto aportan a las ONGs? ¿Cuál es la frecuencia de su aporte?
19	¿Hace cuánto tiempo son donantes de estas ONGs? ¿Cuánto tiempo más creen que donarán?
20	¿Incrementarían su aporte económico? ¿En cuánto?

(Fuente: Elaboración Propia)

3.3. Etapa de análisis cuantitativo

Para el cálculo de tamaño de muestra se consideraron los siguientes parámetros:

<i>Nivel de confianza %</i>	95%
<i>Margen de error</i>	5%
<i>Heterogeneidad %</i>	50 %
<i>Nro. De encuestas</i>	385

(Fuente: Elaboración Propia)

Según, la fórmula de tamaño de muestra, se consideraron los siguientes valores:

- N: 4,962,679 personas, PEA en Lima
- p: es la proporción de la población que tiene la característica de estudio, en este caso “donantes”. Los donantes son 170 mil en Lima (según datos de estudio de mercado de Crea+).

Con estos datos el tamaño de muestra representativo es de 51 personas que sean donantes recurrentes para ONGs en Lima.

Para buscar a encuestados con este perfil se recurrió a pauta publicitaria pagada en Facebook con el incentivo del sorteo de un regalo a cambio del llenado de la encuesta. Gracias a esta estrategia se recolectaron 66 encuestas dentro del periodo del 5 de Noviembre hasta el 18 de Noviembre 2017.

4. CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Cultura solidaria

Según el estudio World Giving Index (2017), el cual mide el nivel de solidaridad y las expresiones de esta en los diferentes países del mundo, la “cultura solidaria” se puede expresar en tres tipos de acciones: voluntariado, donación monetaria y apoyo a un extraño. El estudio mencionado define cada una de estas expresiones de la siguiente manera:

- **Voluntariado:** es la acción a través de la cual las personas, de forma solidaria, deciden prestar su tiempo y sus facultades en beneficio de otros ciudadanos que lo necesitan. Para ello ponen a disposición sus servicios en organizaciones y programas de acción social sin recibir algo a cambio.
- **Donación monetaria:** al acto consistente en dar fondos u otros bienes materiales a instituciones que presten su apoyo a los más necesitados.
- **Apoyo a un extraño:** es el soporte que se brinda a las personas que lo necesitan, aún sin conocerlas, y siempre que estas personas no estén recibiendo el apoyo de alguna otra institución o una ONG.

En su última medición, identificaron a los países que destacaban en cada expresión, tal como se puede ver en el siguiente gráfico resumen:

4.1.1. Voluntariado

Como se puede observar, Indonesia encabeza la lista de donación en tiempo de voluntariado con 55% de su población dedicada a realizar actividades de voluntariado, subiendo 5% en comparación al año 2015. Así, los países que están en el Top 10 mejor clasificados en términos de la proporción de personas que se ofrecen como voluntarios se encuentran: Indonesia, Kenia, Myanmar, Liberia, Tayikistán, Nueva Zelanda, Estados Unidos de América, Sierra Leona, Mauricio y Australia y entre los que tienen los niveles más bajos de población dedicada a brindar servicios de voluntariado se encuentran Armenia con 4%, Bulgaria y Letonia con 5%.

Es importante mencionar que en Indonesia, se fomentaron las donaciones espontáneas entre los pobladores debido a las crisis económicas, ya que se

crearon varias fundaciones y entidades de recaudación de fondos para apoyar a los más necesitados y el trabajo voluntario se asentó entre los pobladores pasando a ser parte de su vida cotidiana. Además, también fueron determinantes las donaciones filantrópicas motivadas prioritariamente por la religión, ya que todos los hombres tienen la obligación de entregar anualmente el 2.5% de sus bienes a los necesitados, ya sea en oro, plata, mercancías, cultivos y/o ganado. (Giving and Fundraising in indonesia, 2002)

4.1.2. Donaciones monetarias

Por otro lado, en lo relacionado a las donaciones monetarias, Myanmar lidera este tipo de donaciones desde hace 5 años. Este país, se caracteriza por sus prácticas religiosas, siendo que entre el 80% y 90% de sus participantes son personas budistas, y tienen como parte de sus tradiciones íntimamente arraigadas donar pequeñas cantidades de dinero de manera frecuente. Al cierre de 2016, los países que están en el Top 10 mejor clasificados en términos de la proporción de personas de su población total que donaron dinero a la caridad se encuentran Myanmar, Indonesia, Malta, Islandia, Tailandia, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido, Australia y Canadá.

Es importante mencionar que para Nueva Zelanda y Canadá, las donaciones de personas naturales concentran el 55% y 84% respectivamente de su recaudación total.

Asimismo, en el caso de Canadá, según Giving and Fundraising in Canadá (2010), se encontraron las siguientes razones por las que las personas realizan donaciones: el nivel de conciencia de que existe una necesidad, la sensación

de que se puede hacer una diferencia, la fuerza de valores altruistas o pro-sociales, el deseo de reconocimiento social y los beneficios psicológicos relacionados con dar (Giving and Fundraising in Canadá, 2010).

4.1.3. Ayuda a un extraño

Finalmente, en la ayuda a un extraño, los países que están en el top 10 son Sierra Leona, Iraq, Libia, Kenia, Liberia, Kuwait, Estados Unidos de América, Uganda, Sudáfrica y Arabia Saudita. Llama la atención que siendo Sierra Leona uno de los países menos desarrollados del mundo –habiendo pasado por la crisis del ébola en el 2014, una disminución en los precios del mineral de hierro en el 2015 y la contracción económica en el mismo año – su espíritu de colaboración sobresalga en este estudio.

Estos resultados tienen a países del tercer mundo, con crisis políticas y económicas profundas, encabezando las listas, seguidos de países del primer mundo como USA, Nueva Zelanda, Australia y Canadá y una marcada ausencia de países en vías de desarrollo en su ranking.

También se observa que las expresiones solidarias en los países del tercer mundo son motivadas principalmente por las fuertes creencias religiosas, mientras que en los países del primer mundo están más relacionadas a una consciencia social más desarrollada.

4.2. Mercado sin fines de lucro en el mundo

El mercado no lucrativo tiene diferentes comportamientos de acuerdo a las características socioeconómicas del país en el que se desarrolla. Debido a que la cultura solidaria se encuentra más fortalecida en países de tercer y primer mundo, en esta parte de la investigación se analizó el mercado no lucrativo en países representativos por cada tipo: Indonesia, Canadá y USA respectivamente. Posteriormente, también se identificaron tendencias globales para el mercado sin fines de lucro que marcarán la pauta para los siguientes años.

4.2.1. Indonesia

Indonesia es el cuarto país más poblado del mundo, con más de 238 millones de personas. Según Hinz (2011) varios países asiáticos mantienen una gran brecha entre los ricos y pobres, con uno de los índices de pobreza más altos de Asia y es considerada la ciudad más corrupta de la región para McDiarmid y Cameron (2015).

Aunque Indonesia practica la generosidad, el mercado de recaudación de fondos aún no se encuentra muy desarrollado, por lo que sus esfuerzos no son estructurados si no que responden a necesidades inmediatas en lugar de buscar sostenibilidad (Hinz, 2011).

Por otro lado, la relación entre ONGs y empresas privadas no está basada en confianza, incluso las empresas privadas miran con reserva a las organizaciones no lucrativas debido a problemas de corrupción con el régimen político. Sin embargo la confianza y apoyo de la comunidad hacia las ONGs sí

es importante, debido a que estas han jugado un rol crucial para la prestación de servicios sociales y atención de necesidades básicas en el país (Mediarmid y Cameron, 2015).

Existe una actividad moderada de recaudación de fondos en este país, con muchas organizaciones pequeñas utilizando acciones básicas como venta de productos, correo directo, eventos especiales y campañas de capital (Mediarmid y Cameron, 2015).

Según las encuestas realizadas por United States Agency for International Development (USAID, 2002), la forma más efectiva de recaudar fondos fue a través del método “cara a cara”, seguido por eventos especiales, cajas de caridad, requerimientos a través de correos y menos popular, vía telefónica.

(Fuente: *Giving and Fundraising in Indonesia*, 2002)

Por otro lado, también se identificaron las razones fundamentales que les impiden donar, según el gráfico que se ve a continuación:

(Fuente: *Giving and Fundraising in Indonesia, 2002*)

Como se observa, después de no tener dinero, la confianza en las personas que realizaban las acciones de recaudación es la segunda causa principal por la que no donan. Este último punto, tiene como importante asidero el fenómeno diario experimentado por los pobladores, en especial en las áreas urbanas, en las recaudaciones de fondos callejeras para organizaciones ficticias. (*Giving and Fundraising in Indonesia, 2002*).

4.2.2. Canadá

Canadá es uno de los países más desarrollados del mundo, con una economía incluso superior a la de Estados Unidos. En lo relacionado a recaudación de fondos se encuentra bastante desarrollado, pues cuenta con esfuerzos estructurados y organizados para la recaudación no lucrativa.

De acuerdo al estudio de *Giving and Fundraising in Canada (2010)*, el mercado no lucrativo muestra los siguientes comportamientos:

- Mejor posición socioeconómica, mayor donación: estar empleado, tener un grado universitario y pertenecer al grupo de altos ingresos incrementan la probabilidad de hacer donaciones e influyen en la cantidad donada, por lo que los donantes con mayores ingresos y más grados educativos alcanzados realizan donaciones más importantes.

Este escenario se ve reforzado también por el sistema progresivo de deducciones de impuestos que beneficia a los donantes. Incluso, las personas con mayores ingresos pueden realizar donaciones debido a la presión social que las expectativas de su comunidad/ círculo social ejercen sobre ellos.

Cabe mencionar que las personas con ingresos más altos tienen características y actitudes sociales que los predisponen a donar, como una gran facilidad para confiar en otros y una extensa y diversa red social a la cual pueden realizar mayores solicitudes.

- La religiosas incrementa la donación: las personas que son religiosamente más activas (es decir, que asisten a ceremonias religiosas por lo menos una vez a la semana) son más propensas a donar por largos periodos de tiempo.
- Las donaciones tienden a incrementar con la edad: las personas entre 15 y 34 años son menos propensas a donar, en cambio las personas mayores a 35 años, incluso las personas mayores a 75 años realizan donaciones anuales promedio de \$725, comparada con los \$431 promedio del grupo entre 35 y 44 años.

- Las personas que hacen trabajo voluntario donan más: el 91% de canadienses que realizaron 60 o más horas de trabajo voluntario realizaron donaciones al siguiente año, siendo el monto de sus donaciones más del doble de los que no realizaron acciones de voluntariado.
- Donantes Top concentran donaciones: el grupo de donantes top, es decir aquellos que pertenecen al cuarto superior según el monto donado durante un año, constituye el 83% del monto total recaudado por las organizaciones.
- Las organizaciones religiosas reciben el 40% de las donaciones totales anuales: panorama similar al de USA y Europa, aunque durante el 2007 la concentración ascendía a 46%.
- Mujeres están más predispuestas a donar: en el sector salud, las mujeres tienen mayor inclinación a donar que los hombres, contrariamente los hombres son más inclinados a donar a deportes y organizaciones de recreación
- Un tercio de canadienses donan en respuesta a acciones en centros comerciales o en la calle: el 32% de canadienses respondió a este tipo de actividades, aunque la cantidad de dinero recaudado solo representa el 2% de la recaudación total anual.

4.2.3. USA

De acuerdo con el informe anual de Giving USA Foundation (2017), las donaciones estadounidenses al cierre del año 2016 tuvieron un aumento del

2.7% en dólares corrientes respecto del año inmediato anterior. Los principales resultados de esta investigación son los siguientes:

- Incremento de donaciones personales: el incremento total de las donaciones fue, en gran medida, ocasionado por el aumento en las donaciones filantrópicas de personas naturales (se incrementaron en 4% con relación al 2016), seguido por las donaciones de fundaciones (se incrementaron en 3.5%) y las donaciones otorgadas por corporaciones (se incrementaron en 3.5%). El 72% de la recaudación anual 2016 provino de donaciones recurrentes de personas naturales.
- Las causas de medio ambiente y animales ganaron importancia: Este estudio nos muestra el crecimiento en importancia de las organizaciones benéficas, la relevancia de los asuntos internacionales, los servicios humanos y las organizaciones benéficas. El mayor incremento puede verse en las organizaciones destinadas a procurar el medio ambiente y los animales, con un incremento de 7.2%; seguidas de las organizaciones de artes, cultura y humanidades, con un incremento de 6.4%; las organizaciones vinculadas a los asuntos internacionales sin fines de lucro, con un incremento de 5.8%; y aquellas avocadas a causas de salud, con un incremento de 5.7%.

Giving USA Foundation (2016), se pueden identificar tendencias marcadas para las donaciones dependiendo de la causa a la que apoyan:

- Las donaciones a la educación tienen una marcada tendencia creciente, mostrando un incremento de 11 puntos porcentuales entre el 2010 y 2015.
- Las donaciones a servicios humanitarios también tienen una tendencia creciente continua desde 1985 hasta el 2015.
- Las donaciones a causas religiosas registran leves crecimientos desde 2005, reflejando un estancamiento en este tipo de donaciones. Un panorama similar se identifica para las donaciones para beneficencias públicas, causas culturales o artísticas y fundaciones.

Cabe resaltar que, según este mismo estudio, las donaciones corporativas como porcentaje de las utilidades antes de impuestos muestran una caída continua desde el año 2000, marcando una clara tendencia a la baja.

4.2.4. Tendencias globales

Finalmente, gracias al “Informe 2017 sobre Tendencias Globales en Donación”, el cual recoge respuestas de 4084 donantes de 95 países en los 6 continentes, se pueden identificar marcadas tendencias que aplican a todos los países que desarrollan la recaudación de fondos (Tendencias globales en donación, 2017):

- Donación internacional: 45% de los donantes a nivel mundial donan a ONGs fuera de su país de residencia.
- Canales de captación: el 61% de las donaciones a nivel mundial se obtienen a través de medios digitales, posicionándose como el canal líder para la captación. Luego le siguen los eventos de recaudación y el correo

directo con un 14% cada uno y finalmente quedan el teléfono móvil y acciones en el lugar de trabajo con 6% y 5% respectivamente.

- Donaciones navideñas: la Navidad es la festividad mejor aprovechada a nivel mundial (el 77% de las organizaciones lanzan campañas en estas fechas) para incentivar las donaciones one time y las afiliaciones de donantes recurrentes. Luego le siguen festividades locales como Pascua, Janucá, entre otros.

El citado informe ha prestado especial atención a las donaciones captadas en medios digitales, debido a la alta concentración observada en este canal, obteniendo los siguientes hallazgos:

- La mayoría de los donantes se encuentran en países ricos y en su mayoría son mujeres de todas las edades con una tendencia ideológica liberal.
- Muchas ONG y asociaciones sin ánimo de lucro trabajan en países en vías de desarrollo, el acceso limitado a Internet dificulta que se produzcan donaciones en línea y a través de móviles.
- La mayoría de donantes pertenecen a la generación de los Baby Boomers (es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre años 1946 y 1964)
- Estados Unidos lidera el país con más donantes.

- La infancia y los jóvenes son las temáticas que más incitan a los donantes a dar su dinero.
- El 61% de los donantes prefiere donar en línea y el 82% lo hace de manera mensual.
- Facebook es la red social que más inspira para donar, ya que atrae al 62% de donantes.
- El 66% de los donantes han trabajado de voluntarios para una asociación sin fines de lucro.
- Tener una extensión de dominio .org puede reforzar la confianza en la marca online de la organización para que los donantes decidan aportar.

4.3. Canales digitales en fundraising

De acuerdo al informe de Benchmarks (2016), estudio americano que evalúa el performance digital de 105 organizaciones no lucrativas en 8 sectores diferentes, la recaudación total a través del canal digital creció en 19% durante el 2015, mostrando continuidad en su crecimiento desde el año 2000.

Casi todos los sectores no lucrativos, principalmente el sector internacional y el de defensa de derechos experimentaron este crecimiento. Educación fue el único sector que experimentó una caída de 3% en recaudación por canales digitales.

Por otro lado, las donaciones recurrentes representaron el 17% de toda la recaudación por canales digitales en 2015, con un crecimiento de 24% en comparación al año anterior, mientras que las donaciones one time crecieron sólo 18%. Esta distribución se mantiene similar para todos los sectores, excepto para el sector internacional, en el

cual las donaciones recurrentes crecieron en 10%, mientras que las one time en 47%, diferencia causada porque las donaciones para causas internacionales están relacionadas a desastres naturales, los cuales generan donaciones rápidas para atender las emergencias.

4.3.1. Performance de medios

Dentro del canal digital, las organizaciones se pueden apalancar de diferentes medios, cada uno de los cuales tiene un performance característico. Gracias al informe de Benchmarks (2016) podemos conocer los puntos más relevantes sobre el performance de los siguientes medios:

4.3.1.1. Sitio web

- Los visitantes por mes se incrementaron en 8% durante el 2015, 18% más para el sector de derechos y 17% menos para sector educación.
- En promedio, el 1.1% de los visitantes a la web hicieron una donación (conversión de web). Para las secciones directas de donaciones, la conversión fue de 15%.

4.3.1.2. Redes sociales

- Las ONGs del estudio postearon en Facebook en promedio 1.3 veces por día y twittearon en promedio 3.8 veces por día.
- En redes sociales las causas de vida animal están muy por encima del promedio en cantidad de fans en Facebook (688mil versus el promedio

general de 70mil), seguidores en Twitter (99mil versus el promedio general de 50mil) e Instagram (48.9mil vs promedio de 3mil).

4.3.1.3. Mailing

- Por cada mil correos de recaudación, las ONGs recaudaron en promedio 44 dólares. El sector cultural tuvo una mejor performance con 149 dólares recaudados por mil correos de recaudación entregados, le siguen los sectores de derechos e internacional con 97 y 80 dólares respectivamente.
- Los ingresos obtenidos por correo crecieron en 25% durante el 2015, concentrando el 29% de todos los ingresos online. La razón de la mejor efectividad de los correos se debe principalmente al volumen de correos enviados, ya que la cantidad de registros en las bases de datos de correos crecieron en 14% durante 2015.
- En promedio las ONGs enviaron 49 correos en 2015.
- Por cada mil suscriptores al correo, las ONGs consiguen 355 fans en Facebook, 132 seguidores en twitter 19 seguidores en Instagram.
- Sin embargo, los ratios de respuesta bajaron para el 2015, tanto para los correos de apoyo a la causa (ratio de respuesta de 2.1%, 11% menos que 2014) como para los correos específicos de recaudación (0.06%, 8% menos que en 2014). (Grafico 4 Benchmark)
- Las ongs con bases de datos de correos más largas (más de 500mil suscriptores) gastan 0.13 por dólar recaudado y los grupos con bases de

datos pequeñas (debajo de 100mil suscriptores) gastan 0.01 por dólar recaudado.

4.3.1.4. Pauta Digital

- Las ONGs en promedio invirtieron 0.04 dolares en publicidad digital por cada dólar recaudado (Benchmark, 2016). Sin embargo, la rentabilidad de las inversiones digitales varía mucho por sector, por ejemplo las causas para animales/vida salvaje gastan 0.14 por dólar recaudado, mientras los grupos de salud gastan 0.01 por dólar recaudado en promedio.
- La pauta digital puede invertirse en diferentes herramientas, sin embargo la obtención de leads concentra el 69% de la inversión total en pauta digital, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

(Fuente: Benchmark 2016)

El gráfico se refiere a diferentes herramientas de pauta digital, las cuales tienen objetivos diferentes:

- Generación de leads: se refiere a la publicidad para conseguir correos o teléfonos.
- Adquisición de nuevos donantes: tiene como finalidad la conversión online, ya sea en anuncios de display, redes sociales, móvil, video, etc.
- Conversión de simpatizante: publicidad dirigida específicamente a tus simpatizantes.
- Publicidad en búsqueda: definición de key words para aparecer como primeras opciones en las redes de búsqueda.
- Branding: acciones cuyo principal objetivo es visibilidad y posicionamiento, no conversión.

4.3.2. Buenas prácticas

Según el estudio de Benchmarks (2016) se pueden identificar tres puntos sobresalientes que diferencian a las 25 principales ONGs del resto de organizaciones no lucrativas:

- No subestiman las acciones de mailing: para las ONGs dentro del top 25 en recaudación anual, el 34% de sus ingresos online nacen de la interacción con un correo, registrando un crecimiento de 37% sobre los niveles del 2014, mientras que para el resto del ONGs el promedio es de 27% con un crecimiento de 18%.

- Piden más, consiguen más: las ONGs dentro del top 25, envían 27 solicitudes de donaciones en promedio a cada suscriptor en un año, mientras que las demás solo envían 16.
- Inversión importante en pauta digital: El top 25 invirtió 0.12 dólares en publicidad digital por cada dólar recaudado en 2015, el resto sólo 0.02. Es decir, el top 25 está gastando 6 veces más que otros en pauta digital. Esta inversión está dirigida principalmente a generación de leads y conversión de donantes.

Las ONGs top en recaudación no hacen cosas extraordinarias, sólo están haciendo las cosas ordinarias mejor y más intensamente que los demás.

Adicionalmente, según el estudio de Ready Set Go (2016), el cual evalúa estrategias y tendencias en el canal digital para el sector no lucrativo, se recomiendan prácticas aplicables a toda ONG que busque mejorar la efectividad de sus estrategias de recaudación:

- Integración de medios: las campañas deben ser de 360 grados, desde su planificación deben estar bien integradas entre cada medio utilizado.
- Medición de rentabilidad: Conocer y entender qué medios y canales tienen mejor efectividad y de qué manera contribuyen al ROI general de la organización.
- Storytelling: contar la historia de la organización, sus sueños y el impacto social que buscan debe ser la base para el desarrollo de cualquier estrategia.
- Identificación de segmentos: las ONGs deben invertir en conocer a sus donantes, pagar encuestas en línea o telefónicas para identificar insights, saber qué buscan y qué los mueve.

- Conectar con sus stakeholders: las ONGs no deben olvidar tratar a sus stakeholder como individuos, no como segmentos y decidir sus acciones en base a su comportamiento e interacción contigo, mantener comunicación continua a lo largo del tiempo, hacerlos parte de los objetivos de la organización y estar presentes en los canales y medios que ellos consumen.
- Medición de la efectividad de contenido: esto permite generar contenido más inteligente y justificar futuras inversiones.
- Actualiza siempre: los boletines mensuales, correos de agradecimiento, invitaciones y cualquier formato de comunicación con el donante o simpatizante debe ser actualizado constantemente, así como también la frecuencia de la comunicación.
- El funnel de conversión debe tener más de un objetivo y para esto se deben identificar los diferentes puntos de conversión. Además, se debería tener un funnel de conversión por medio, desarrollando diferentes segmentos y tipificándolos para generar contenido y estrategias para cada uno.
- Las peticiones online son herramientas efectivas que pueden ser usadas para generar leads. Generar y crear historias o un caso de apoyo es un punto de partida importante para darle a los usuarios argumentos con lo que estar a favor. Una vez que la petición este firmada, la organización tiene una razón poderosa para mantenerse en contacto con el simpatizante.
- Principales herramientas: los vídeos, conversiones en websites, imágenes, testimonios e infografía serán las principales herramientas digitales para los

próximos años, más del 50% de organizaciones le están dando mayor importancia dentro de sus tácticas de recaudación.

4.4. Mercado sin fines de lucro en Perú

De acuerdo a la información brindada por Daniel Paredes, Director General de Crea+, el mercado sin fines de lucro en el país aún está iniciando a profesionalizarse, por lo que las organizaciones que planifican sus acciones de recaudación de fondos son la minoría y son principalmente ONGs internacionales y religiosas.

Según datos recogidos de su investigación, Paredes indica que el tamaño del mercado de donantes recurrentes peruanos es de 170mil personas, sin embargo estos donantes no corresponden en su totalidad a ONGs, sino que también incluyen donantes de institutos/ centros de atención de salud, organizaciones religiosas y universidades públicas. Aproximadamente el 42% de estos donantes son aportantes a ONGs no religiosas (organizaciones objeto de este estudio).

Clasificando a las organizaciones según el monto recaudado anualmente se puede identificar que solo unas pocas recaudan más de 12 millones de soles al año y la mayoría recauda menos de 4 millones, como se muestra en el gráfico a continuación:

(Fuente: Estudio de mercado Crea+, 2016)

Por otro lado, Paredes indica que la cooperación internacional, la cual es la ayuda voluntaria que otorga un país a las organizaciones de otro país a través del Estado, gobierno local o una ONG local, está decreciendo con el paso de los años, así como también las donaciones provenientes de empresas nacionales y privadas, como se puede constatar en los siguientes gráficos:

(Fuente: Estudio de mercado Crea+, 2016)

(Fuente: Estudio de mercado Crea+, 2016)

Ante este contexto las áreas de recaudación de las ONGs más importantes han dirigido sus esfuerzos hacia las personas, peruanos de a pie que se comprometan con las causas sociales y que apoyen económicamente a las organizaciones. Dentro de esta estrategia, las donaciones recurrentes han sido el blanco de los esfuerzos, por lo

que se ha logrado un incremento en más del 40% en donaciones recurrentes durante el 2016

(Fuente: Estudio de mercado Crea+, 2016)

En el ranking de ONGs según ingresos provenientes de donantes recurrentes, se observa que Aldeas Infantiles encabeza la lista de organizaciones no religiosas, como se muestra a continuación:

(Fuente: Estudio de mercado Crea+, 2016)

4.4.1. Principales ONGs en Perú:

Según la información brindada por Paredes, se analizaron las principales ONGs según su recaudación, así como también a las internacionales con poca recaudación debido a su envergadura.

4.4.1.1. Aldeas Infantiles

(Memoria Anual de Aldeas Infantiles, 2015) Es una organización que está presente en Perú desde hace más de 40 años, atendiendo a más de 8000 niños en 12 aldeas de 9 regiones. El propósito de Aldeas Infantiles es dar solución a las situaciones de riesgo que sufren las niñas y niños, para que así éstos puedan tener una oportunidad de infancia feliz, con una atención segura y de alta calidad

Aldeas Infantiles obtuvo 24,544 donantes durante el 2015, también consolidó alianzas corporativas para generación de aportes sostenibles a través de iniciativas de reciclaje y lanzaron la campaña llamada “40 años de grandes historias”, donde lograron obtener bases de datos de potenciales donantes.

Por otro lado, la fuente de ingresos de Productos SOS impulsó la venta de tarjetas navideñas a través de su tienda virtual, venta directa con personal remunerado y por llamadas telefónicas.

Según la Memoria Anual de Aldeas Infantiles (2015), la distribución de sus ingresos se muestra de la siguiente manera:

En el 2015 la Recaudación local privado y pública ascendió a S/ 10, 628,953.

De estos ingresos S/. 8, 604,300 corresponden a ingresos en efectivos generados por el área de Recaudación de Fondos, mediante la ejecución de distintas estrategias.

* La diferencia, S/. 2,024,654 corresponden a donaciones en especies, ingresos del sector público y otras actividades realizadas desde los programas.

(Fuente: Memoria Anual de Aldeas Infantiles, 2015)

Se observa que las donaciones personales recurrentes concentran el 55% de los ingresos de esta ONG, estimando un ticket promedio mensual de S/. 25 soles.

Además, según la Memoria Anual de Aldeas Infantiles (2016), los ingresos crecieron en 17% durante el último año, ascendiendo a S/. 12, 537, 931.00 de los cuales el 57% provienen de donantes recurrentes

personales (aproximadamente 40mil donantes), el 2% de venta de productos y el 7% de alianzas corporativas.

Las acciones realizadas para afiliación de donantes recurrentes fueron principalmente apertura de nuevos puntos de captación gratuitos, fidelización de donantes y face to face juvenil en espacios públicos. Por otro lado, para el segmento empresas se implementaron estrategias de fidelización y segmentación, teniendo tipos de empresas Amigas según el aporte anual:

- Empresa constructora del futuro, con aportes anuales mayores a 30mil soles.
- Empresa con corazón de niño, con aportes anuales entre 8,400 y 30mil soles
- Empresa comprometida con aportes desde 4,200 hasta 8,399 soles.

Según Paola Ortiz, Directora de recaudación de fondos para Aldeas Infantiles, los puntos claves que les han permitido pasar los 50mil donantes recurrentes durante el 2017 y que los llevarán a obtener 30mil nuevos donantes en el 2018, son los siguientes:

- Profesionalización: en el área de fundraising de Aldeas trabajan 120 personas a tiempo completo. 100 de esas personas están asignadas a trabajos de telemarketing y face to face.
- Face to face en lugares adecuados: las actividades face to face en las calles no funcionan, sin embargo tienen buena efectividad en ambientes cerrados, como centros comerciales o visitas a oficinas.
- Retención y fidelización: más importante que captar nuevos donantes es retener a los actuales. Todos los días llaman a diferentes grupos de donantes dándoles buenas noticias y registrando cada conversación para que cada operador telefónico conozca sobre qué hablaron en la conversación previa.
- Campaña navideña: aprovechan al máximo esta festividad, planificando con anticipación las acciones a llevarse a cabo. Estas campañas pueden tener diversos objetivos, desde donaciones one time o afiliaciones o generación de leads.
- Bases de datos: se encargan de generar bases de datos continuas para tener a su equipo de telemarketing trabajando al 100% de su capacidad.
- Trabajo en base a metas: el equipo de trabajo tiene un perfil comercial fuerte, pero con vena social. Trabajan en base a metas bien definidas y medibles.

- Marketing y Fundraising: se deben diferenciar las acciones de marketing de las de fundraising, si el resultado final no es una donación recurrente, no es fundraising.
- Canales principales: consideran que todos los otros canales diferentes del face to face y el telemarketing aportarán muy poco en el futuro.

4.4.1.2. Care

Está presente en Perú desde hace más de 45 años, es una organización dedicada a erradicar la pobreza, apoyando a las comunidades con programas integrales y generando impacto sostenible de manera estratégica y transparente, a través de sus diferentes programas.

Según su Memoria Anual de Care 2016, la distribución de sus ingresos es la siguiente:

(Fuente: Memoria Anual de Care, 2016)

Según el gráfico, su principal fuente de ingresos son las instituciones gubernamentales internacionales, las cuales concentran casi el 60% de sus ingresos, también se puede ver que reciben fondos de su casa matriz

internacional y que el 8% proviene de empresas privadas locales e internacionales.

Las formas en las que el sector privado colabora con Care son diversas, principalmente financiando un proyecto afín a su misión y visión corporativa, donando un porcentaje del precio de un producto específico para la causa por un periodo de tiempo limitado, involucrando a colaboradores y proveedores con la causa y también con donaciones de bienes o servicios.

Las donaciones personales las hacen a través de vía telefónica llamando al 1836 desde teléfonos fijos movistar para donar automáticamente S/. 5.00, haciendo el cargo en el recibo de teléfono fijo y para donaciones recurrentes a través de tarjeta de crédito o débito visa o mastercard. También dan la opción de ser voluntario profesional.

4.4.1.3. Caritas Perú

Es un organismo católico con más de 64 años en el Perú, que tiene como finalidad promover e incentivar programas en favor de las poblaciones más pobres y facilitar su desarrollo humano. Forma parte de la Confederación Mundial de Caritas Internationalis, entidad creada en 1951 y que agrupa a 165 organizaciones en más de 200 países (página oficial Caritas, 2017)

Según la Memoria Anual de Caritas 2014, sus ingresos se concentran en donaciones puntuales en efectivo, principalmente provenientes de empresas privadas mineras como se puede ver en las siguientes tablas:

Detalle	2014
1. Ingresos recibidos por donaciones en efectivo	20,765,917
3. Ingresos Financieros	1,314,666
4. Ingresos Excepcionales	530,063
Total Ingresos según nuestro Estado de Ingresos y Gastos	22,610,646
2. Ingresos por donaciones recibidas en especies	7,985,472
Total Ingresos	30,596,118

(Fuente: Memoria Anual de Caritas, 2014)

PRINCIPALES COOPERANTES DURANTE 2014

Ingresos	Monto en S/.
Antamina	3,063,276
Hunt Global Partnerships	2,839,257
Cia. Minera Buenaventura	2,514,375
Fondo Empleo	1,835,117
Cáritas Alemania	1,641,796
Total	11,893,821

(Fuente: Memoria Anual de Caritas, 2014)

4.4.1.4. Unicef

Con presencia en el Perú desde hace 70 años, se dedica a luchar por los derechos de todos los niños para que crezcan en un mundo seguro e

inclusivo, lucha por la igualdad de derechos de las mujeres y las niñas, con el propósito de lograr su participación plena en el desarrollo político, social y económico.

Según la Memoria Anual de Unicef 2015, las fuentes de ingresos principales se concentran casi al 60% en aportes internacionales de la casa matriz, representada como contribuciones bilaterales de países donantes y recursos regulares de UNICEF, tal como se muestra en la siguiente tabla extraída de su memoria:

Fuentes de financiamiento	US\$
Contribuciones bilaterales de países donantes	1 855 642
Recursos regulares - UNICEF	1 307 669
Financiamiento privado local	431 810
Comités nacionales - UNICEF	430 500
Fondos para atención de emergencias	355 176
Fondos temáticos de UNICEF	343 266
Otros	52 083
TOTAL	4 776 146

(Fuente: Memoria Anual de Unicef, 2015)

4.4.1.5. Techo – Perú

Esta ONG trabaja en la construcción de viviendas de emergencias en asentamientos informales apoyándose en el trabajo conjunto de la comunidad local y jóvenes voluntarios con la finalidad de llevar condiciones mínimas de vida para los pobladores de zonas más vulnerables. Fue fundada en 1997 en Chile y hoy el movimiento se expande en 19 países de Latinoamérica y El Caribe.

Según la Memoria Anual de Techo 2016, sus ingresos ascendieron a un poco más de 1 millón de soles, siendo la principal partida las donaciones corporativas.

(Fuente: Memoria Anual de Techo, 2016)

4.4.1.6. Ayuda en Acción

ONG de origen español, que tiene 29 años en Perú con presencia en 10 regiones. Trabaja por la erradicación de la pobreza a través de proyectos integrales y autosostenibles en comunidades vulnerables.

Según la Memoria Anual de Ayuda en Acción 2015, desde el año 2013 inició a promover su programa de apadrinamiento, contando al 2015 con 1,363 donantes recurrentes acumulados. En el siguiente gráfico extraído de los datos declarados se observa la composición de sus donantes:

(Fuente: Memoria Anual de Ayuda en Acción, 2015)

Ayuda en Acción además ha llevado a cabo varias campañas dirigidas a la captación de donantes recurrentes como “Yo apadrino de corazón”, “Invierte en Perú” y “El regalo perfecto”. En el siguiente cuadro se puede observar que han concentrado sus esfuerzos en conseguir padrinos para su programa.

CAMPAÑAS, PROYECTOS, EVENTOS Y ACTIVIDADES

Campañas Eventos Difusión Premios

YO APADRINO DE CORAZÓN

Enero

Sensibilización / Recaudación

Una campaña cuya recaudación se destinó a lo distritos de Conchán y Chalamarca, ambos con desnutrición infantil crónica superior al 45%.

EXPO GESTIÓN SOSTENIBLE

Mayo

Más de 500 personas visitaron el stand de Ayuda en Acción en la Feria de Responsabilidad Social EXPO Gestión Sostenible, organizada por Perú 2021 y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

SEMINARIO - GESTIÓN EMPRESARIAL Y NEGOCIACIÓN EN EL CAMPO

Mayo

SEBRAE y CO-PYME organizaron un seminario sobre gestión empresarial y negociación en el campo al que asistieron 40 pequeños agricultores de nuestros proyectos en Ica y Trujillo.

INVIERTE EN PERÚ

Junio

Recaudación

La campaña hizo un llamado a invertir en Perú a través del apadrinamiento de un niño o niña, como una forma de apoyo al desarrollo de proyectos a largo plazo.

20 AÑOS AL BORDE

Junio

Cobertura mediática al reconocimiento que Ayuda en Acción otorgó al cantautor Jorge 'Pelo' Madueño en mérito a su contribución en la lucha contra la pobreza como embajador de la fundación.

BUENAS PRÁCTICAS DE RS

Julio

En la presentación del Anuario Corresponsables 2015 Ayuda en Acción Perú recibió una distinción como reconocimiento a sus buenas prácticas de Responsabilidad Social.

UNA GRAN NOCHE CON NUESTROS PADRINOS

Septiembre

Evento solidario realizado en La Noche de Barranco en el que participaron 80 de nuestros socios para confraternizar y contarles los avances de nuestros proyectos.

IMPACTOS EN MEDIOS

Octubre / Noviembre

Reportaje El milagro de los cuyes en los programas Punto Final y Reporte Semanal en Latina TV y la emisión de un documental sobre un proyecto de turismo rural. Nuestra encantada en el programa Tiempo de Viaje en el canal de cable Plus TV.

SEMANA SOLIDARIA EN LATINA TV: EL REGALO PERFECTO

Noviembre

Latina TV incorporó contenidos de #ElRegaloPerfecto en toda su parrilla de programación, dando cobertura periodística a la campaña y difundiendo el spot dentro de su tanda comercial.

EL REGALO PERFECTO

Noviembre / Diciembre

Recaudación

Campaña que propone el apadrinamiento como El Regalo Perfecto en la lucha contra la pobreza infantil en Perú.

(Fuente: Memoria Anual de Ayuda en Acción, 2015)

4.4.2. Share of market – Donantes personales

Finalmente, con toda la data recogida sobre el mercado peruano, se puede realizar un análisis de la participación de mercado de cada ONG en el rubro de donantes recurrentes.

(Fuente: Elaboración Propia)

Se observa que Aldeas Infantiles lidera el mercado con más del 50% de penetración, seguida por Care y Unicef. Las líderes de mercado son organizaciones internacionales y recién en el quinto y sexto lugar se observan organizaciones nacionales. En la categoría “otros” se distribuyen donantes de 30 ONGs de menor envergadura con iniciativas a nivel nacional.

4.5. Perfil del donante peruano

4.5.1. Perfil cualitativo

Según los focus group realizados con donantes recurrentes de diferentes ONGs, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se pueden identificar tres grupos de edades: de 18 a 25, 26 a 35 y 35 a 45 años.
- En cuanto a grado de instrucción promedio, los asistentes son titulados universitarios, personas que tienen maestría o algún estudio Post-Grado.
- Todos los asistentes laboran en empresas privadas.
- Se pudo identificar que los cargos laborales de los invitados al focus group iban desde rangos jerárquicos de asistentes hasta directores generales. Las personas con cargos jerárquicos más altos donaban un mayor monto mensual en su mayoría.
- Las ONGs a las que pertenecían fueron: Crea+, UNICEF y Aldeas Infantiles, Techo, Peruchamps, Construye Identidad y Ayuda en Acción.
- Todos los aportantes tienen claro a qué se dedica cada organización. Sin embargo, la mayoría de los encuestados no tienen claro a qué exactamente se destinan las donaciones que realizan, ya que las organizaciones no les brindan esta información. Indican que les gustaría tener esta información por parte de la ONG.
- Gran parte de los donantes asistentes son o han sido voluntarios en ONGs, lo que reafirma su compromiso con los aportes que realizan.
- Todos los encuestados consideran que aportan en su día a día a la sociedad, a través de las donaciones que realizan a las ONGs, apoyando a las personas que requieren ayuda en la calle, siendo tolerantes e interactuando de forma adecuada con las otras personas, cuidando el medio

ambiente, siendo voluntarios, y, en general, viviendo respetuosamente y de manera honesta. En síntesis las donaciones son parte de una conducta coherente a su consciencia social.

- Los ideales sociales identificados están relacionados fuertemente a igualdad, solidaridad, erradicación de pobreza y educación.
- La mayoría de los donantes incentiva o había incentivado a alguno de sus conocidos a donar. La donación o voluntariado es una experiencia que comparten con sus más allegados.
- La mayoría de asistentes tiene noción sobre los conceptos básicos del uso responsable de energía y del cuidado del medio ambiente; sin embargo se encuentra poco enterada sobre las políticas económicas y sociales del país, el índice de educación, la explotación ganadera industrial. Por otro lado, la mayoría de participantes se encuentran bastante enterados sobre acontecimientos vinculados a la explotación infantil y a la igualdad de género.
- Se pudo observar que las motivaciones de los asistentes son netamente filantrópicas; siendo lo más resaltante la búsqueda del apoyo a las personas que lo necesitan y un futuro mejor para todos.
- Los encuestados concluyeron que se sienten identificados con las causas de las ONGs a las que aportan; ya sea porque estas organizaciones se comunican constantemente con ellos y los invitan a participar de sus eventos o porque son voluntarios y pueden ver de cerca el apoyo que se brinda a las personas en necesidad.

- Los donantes concluyeron que no donan a otras organizaciones porque se sienten identificados con la causa de las ONGs a las que aportan. Además, indicaron que los medios de difusión y de captación aportan mucho en la inscripción de nuevos donantes, ya que de esa manera se brinda facilidades para conocer la organización, en un marco de credibilidad que fomenta la participación.
- Todos los participantes concluyeron que las ONGs son importantes para la sociedad, particularmente debido a que logran juntar a muchas personas, enfocan sus recursos en un objetivo claro y logran atender las necesidades de las personas más necesitadas que de otro modo estarían desatendidas por las empresas o el estado.
- La mayoría de los participantes coincidieron en que es una práctica saludable que las ONGs inviertan las donaciones que reciben para generar una mayor rentabilidad que les permita obtener mayores flujos y con ello se multiplique el impacto social. Una minoría mostró cierto recelo sobre la ética de esta práctica y los mecanismos de control estatales para esta práctica. Todos coincidieron en que las ONGs deben tener una gestión transparente y, asimismo, les parece que ninguna ONG muestra con claridad y exactitud el destino de sus inversiones. Para poder mejorar los mecanismos de transparencia los participantes concluyeron que los estados financieros de las ONGs deberían ser publicados y auditados por terceros independientes.

- Por otro lado, todos los participantes están de acuerdo en contratar profesionales de alto nivel para gestionar las ONGs a las que aporten, con el consecuente incremento en el presupuesto destinado a sus salarios. De forma tal que estos profesionales perciban salarios equiparables a los que recibirían si trabajaran en una empresa privada. De acuerdo con los participantes, con ello el nivel de compromiso y habilidad se incrementaría considerablemente y se tendría una mejor gestión.
- Las formas en que la mayoría de participantes se enteraron de las iniciativas de las ONGs a las que aportan fueron: a través de actividades realizadas por las ONGs en centros comerciales, por telemarketing; y la minoría indicó que a través de un amigo o conocido que les habló de las referidas ONGs.
- Respecto a los montos donados mensualmente, se mencionaron montos desde 30 hasta 100 soles mensuales.
- Pudimos darnos cuenta de que si bien la gran mayoría de participantes no dona por un periodo de tiempo mayor a un año, se sienten fuertemente comprometidos y desean permanecer indefinidamente apoyando la causa de la ONG.
- Los donantes indicaron que sí aumentarían las donaciones que daban mensualmente dependiendo de la capacidad económica que tengan y siempre que ello no afecte el nivel de vida que llevan actualmente.

4.5.2. Perfil cuantitativo

De acuerdo a los resultados observados en la investigación cualitativa se definieron las siguientes variables a estudiar con el análisis cuantitativo:

Datos Socioeconómicos	Mercado	Voluntariado	Estrategia
Edad	Top of mind	% Voluntariado	Canal de descubrimiento
Grado de instrucción	Second choice	ONG Voluntariado	Canal de afiliación
Ingresos	Ventaja competitiva ONG		Ticket donación
Razón de donación	ONG a la que donan		Permanencia actual
			Frecuencia de donación
			Proyección de permanencia
			Donación a otra ONG
			Disposición incremento ticket

(Fuente: Elaboración Propia)

Asimismo, también se definieron las correlaciones a analizar:

Variable1	Variable2
Canal de descubrimiento	Canal de afiliación
ONG Voluntariado	ONG a la que dona
Ticket donación	Donación a otra ONG
Voluntariado	Permanencia actual
Canal de afiliación	Ticket donación
Voluntariado	Ticket donación
Ticket donación	Disposición incremento ticket
Edad	Ticket donación
Edad	Canal de afiliación
Ticket donación	Permanencia actual
Grado de instrucción	Donación a otra ONG
Grado de instrucción	Proyección de permanencia
Grado de instrucción	Voluntariado
Grado de instrucción	Permanencia actual
Grado de instrucción	Canal de afiliación
Edad	Permanencia actual
Edad	Voluntariado
Voluntariado	Proyección de permanencia
Grado de instrucción	Ticket donación
Edad	Canal de descubrimiento
Grado de instrucción	Frecuencia de donación
Grado de instrucción	Disposición incremento ticket
Edad	Proyección de permanencia
Edad	Disposición incremento ticket
Voluntariado	Disposición incremento ticket
Edad	Frecuencia de donación
Grado de instrucción	Canal de descubrimiento

(Fuente: Elaboración Propia)

Respecto al análisis simple de variables se pueden observar los siguientes resultados:

(Fuente: Elaboración Propia)

Media	Moda	Varianza	Desviación Estándar
30	34	45.44	6.74

Se observa que la mayoría de donantes se encuentran entre los 26 – 35 años y el 25% entre los 18 – 25 años. La media de edad es de 30 años y los datos tienen una desviación estándar baja.

(Fuente: Elaboración Propia)

El 41% de los donantes tienen una carrera universitaria concluida, mientras que el 47% son personas con estudios posteriores a la carrera universitaria (maestría + postgrado). La respuesta más repetida fue la relacionada estudios post universidad.

(Fuente: Elaboración Propia)

Para esta pregunta, se les pidió que nombraran el nombre de la ONG que se les ocurría inmediatamente después de la ONG a la que donan. Se observa que el 25% no conoce ninguna otra ONG después de aquella a la que donan, lo que representa una gran oportunidad para acciones de posicionamiento de marca.

Sin embargo, sí se pueden identificar las ONGs con buena recordación como Techo, Crea+, Caritas, Care, Aldeas Infantiles y Voluntades.

(Fuente: Elaboración Propia)

En esta tercera recordación, el porcentaje de donantes que no recordaban ninguna otra ONG se incrementó a 41%, lo cual refuerza la conclusión de la pregunta previa.

(Fuente: Elaboración Propia)

Se puede apreciar que los donantes en su mayoría han tenido una experiencia directa haciendo voluntariado.

(Fuente: Elaboración Propia)

Según los resultados, las principales ONGs para realizar voluntariado son Crea+ y Aiesec.

(Fuente: Elaboración Propia)

El 28% de los donantes dona por que se siente identificada con la causa de la ONG siendo la segunda razón por solidaridad al prójimo y la tercera la satisfacción de realizar un aporte a la sociedad.

(Fuente: Elaboración Propia)

El principal canal de descubrimiento es a través de un amigo o conocido y el segundo canal los medios digitales. Todos los demás canales se mantienen al mismo nivel.

(Fuente: Elaboración Propia)

La mayoría de donantes escogieron donar a su ONG debido a conveniencia, es decir se les propuso la opción de donar de una manera accesible, en el momento y medio adecuado y, en la mayoría de casos, fue la única opción de donación que solicitó su apoyo. Solo el 28% lo hizo por sentirse identificado con la causa, en tercer lugar lo hicieron porque la ONG les parece confiable y la última razón es porque fueron voluntarios.

(Fuente: Elaboración Propia)

El canal más efectivo para afiliación ha sido el internet, seguido por las referencias de amigos y conocidos y, posteriormente, por activaciones BTL (visita de personal + face to face).

(Fuente: Elaboración Propia)

Media	Moda	Varianza	Desviación Estándar
39	20	1617	40

El principal ticket de donación se encuentra entre 31 y 50 soles, mientras que los tickets entre 21 - 30 soles y 50 y 100 soles tienen niveles similares en el segundo lugar. El ticket promedio es de 39 soles con una desviación estándar alta, lo cual indica que los datos tuvieron una dispersión importante.

(Fuente: Elaboración Propia)

Media	Moda	Varianza	Desviación Estándar
1.4	1	0.626	0.79

El 78% de las donaciones se realizan de manera mensual, lo cual explica que la moda sea “1” (código que identifica periodicidad mensual). La dispersión de datos para esta variable es baja según el análisis de la varianza.

(Fuente: Elaboración Propia)

Media	Moda	Varianza	Desviación Estándar
10.5	0.5	57.3	7.6

El 44% de los encuestados está afiliado más de un año a su ONG, seguido por el 19% que está afiliado entre 4 y 6 meses. La permanencia promedio es de 10.5 meses y la moda es “menos de un mes” (codificado con 0.5). Los datos muestran dispersión de casi 8 meses de diferencia en comparación a la media según el análisis de la desviación estándar.

(Fuente: Elaboración Propia)

Media	Moda	Varianza	Desviación Estándar
17	24	71	8

Más de 50% de los encuestados indica que donarán permanentemente a la ONG que están afiliados, y el 22% nos indica que sólo estarán un año más. El promedio de permanencia futura es de 17 meses, la respuesta más repetida fue de 24 meses y la dispersión es de 8 meses con respecto al promedio.

(Fuente: Elaboración Propia)

El 53% de los donantes indican que si aumentarían sus donaciones eventualmente.

(Fuente: Elaboración Propia)

El 41% de las personas que indicaron que incrementarían su aporte lo harían por un monto de 10 y 30 soles

(Fuente: Elaboración Propia)

Según el estudio, podemos ver que el 78% de los encuestados no dona a otra ONG, mientras que el 22% indica que dona a más de una.

(Fuente: Elaboración Propia)

Del 22% de las personas que indican que donaban a más de una personas el 43% lo hace a Enseña Perú y el 29% a Crea+.

Respecto al análisis de correlaciones, los coeficientes de correlaciones obtenidos fueron los siguientes:

Variable1	Variable2	Coef Correlación
Canal de descubrimiento	Canal de afiliación	0.549
ONG Voluntariado	ONG a la que dona	0.535
Ticket donación	Donación a otra ONG	0.389
Voluntariado	Permanencia actual	0.385
Canal de afiliación	Ticket donación	0.315
Voluntariado	Ticket donación	0.296
Ticket donación	Disposición incremento ticket	0.296
Edad	Ticket donación	0.275
Edad	Canal de afiliación	0.268
Ticket donación	Permanencia actual	0.254
Grado de instrucción	Donación a otra ONG	0.189
Grado de instrucción	Proyección de permanencia	0.115
Grado de instrucción	Voluntariado	0.072
Grado de instrucción	Permanencia actual	0.070
Grado de instrucción	Canal de afiliación	0.064
Edad	Permanencia actual	0.062
Edad	Voluntariado	0.057
Voluntariado	Proyección de permanencia	-0.005
Grado de instrucción	Ticket donación	-0.009
Edad	Canal de descubrimiento	-0.047
Grado de instrucción	Frecuencia de donación	-0.055
Grado de instrucción	Disposición incremento ticket	-0.087
Edad	Proyección de permanencia	-0.159
Edad	Disposición incremento ticket	-0.189
Voluntariado	Disposición incremento ticket	-0.210
Edad	Frecuencia de donación	-0.226
Grado de instrucción	Canal de descubrimiento	-0.425

(Fuente: Elaboración Propia)

Se ordenaron de mayor a menor, por lo que en la parte superior de la tabla se pueden observar las principales correlaciones positivas y en la parte inferior las principales correlaciones negativas.

Los coeficientes de correlación mayores a 0.2 se analizaron con una línea de tendencia y gráfico de dispersión para poder obtener conclusiones, las demás correlaciones no se analizaron a profundidad pues el coeficiente no indica mayor dependencia entre las variables.

Canal de descubrimiento vs Canal de afiliación

Eje X: Canal de descubrimiento (1: medios digitales y el donante buscó, 2: llamada telefónica, 3: un amigo o conocido, 4: activaciones BTL).

Eje Y: Canal de afiliación (1: por internet, 2: por llamada telefónica, 3: un amigo me afilió, 4: face to face y visita personal)

(Fuente: Elaboración Propia)

Para este análisis los medios fueron codificados de menor a mayor según el nivel de contacto entre el representante de la ONG y el donante. Se observa que cuando “el descubrimiento” se experimenta a través de los canales de mayor contacto, es a través del mismo canal que se produce la afiliación.

ONG voluntariado vs ONG a la que donan

Eje X: ONG en la que realizaron voluntariado (1: Crea+, 2: Techo para mi país, 3: Voluntades, 4: Unicef, 5: Aiesec, 6: Iniciativa personal, 7: Aldeas Infantiles, 8: Ayuda en acción, 9: Otra)

Eje Y: ONG a la que donan actualmente (1: Crea+, 2: Techo para mi país, 3: Voluntades, 4: Unicef, 5: Aiesec, 6: Iniciativa personal, 7: Aldeas Infantiles, 8: Ayuda en acción, 9: Otra)

(Fuente: Elaboración Propia)

En este análisis se analizó si la ONG en la que hacían voluntariado era la misma en la que finalmente decidían donar recurrentemente. Se observa que sí hay una fuerte relación entre ambas variables.

Ticket donación vs Donación a otra ONG

Eje X: Ticket promedio mensual (donación en soles)

Eje Y: Segunda ONG (1: Si, -1: No)

(Fuente: Elaboración Propia)

La línea de tendencia muestra que los donantes con mayores tickets de donación, están más dispuestos a donar a otra ONG.

Voluntariado vs Permanencia actual

Eje X: Participación como voluntario (1: Sí, -1: No)

Eje Y: Permanencia como donante (en cantidad de meses promedio)

(Fuente: Elaboración Propia)

El análisis indica que los donantes que han sido voluntarios, permanecen más tiempo como donantes.

Canal de afiliación vs Ticket donación

Eje X: Canal de afiliación, ordenado de menor a mayor según grado de contacto (1: por internet, 2: por llamada telefónica, 3: un amigo me afilió, 4: face to face y visita personal)

Eje Y: Ticket promedio mensual (donación en soles)

(Fuente: Elaboración Propia)

Se observa que en los canales de afiliación de mayor contacto el ticket de donación tiende a ser mayor.

Voluntariado vs Ticket donación

Eje X: Participación como voluntario (1: Sí, -1: No)

Eje Y: Ticket promedio mensual (donación en soles)

(Fuente: Elaboración Propia)

Según la línea de tendencia, los donantes que han participado como voluntarios en alguna ONG, tienden a donar con tickets más altos.

Ticket donación vs Disposición incremento ticket

Eje X: Ticket promedio mensual (donación en soles)

Eje Y: Disposición a incremento de ticket (1: Sí, -1: No)

(Fuente: Elaboración Propia)

Este análisis indica que a mayor ticket promedio donado, la disposición a incrementarlo es mayor.

Edad vs Ticket donación

Eje X: Edad

Eje Y: Ticket promedio mensual (donación en soles)

(Fuente: Elaboración Propia)

La línea de tendencia muestra que a mayor edad del donante, el ticket de donación tiende a ser mayor también.

Edad vs Canal de afiliación

Eje X: Edad

Eje Y: Canal de afiliación, ordenado de menor a mayor según grado de contacto (1: por internet, 2: por llamada telefónica, 3: un amigo me afilió, 4: face to face y visita personal)

(Fuente: Elaboración Propia)

Este análisis nos muestra que los donantes de mayor edad son más sensibles a canales de mayor contacto.

Ticket donación vs Permanencia actual

Eje X: Ticket promedio mensual (donación en soles)

Eje Y: Permanencia como donante (en cantidad de meses promedio)

(Fuente: Elaboración Propia)

La línea de tendencia indica que los donantes con mayores tickets permanecen más tiempo como donantes.

Grado de instrucción vs Canal de descubrimiento

Eje X: Grado de instrucción (1: universitario incompleto, 2: profesional técnico, 3: universitario completo, 4: post grado/ maestría)

Eje Y: Canal de descubrimiento, ordenado de menor a mayor según grado de contacto (1: medios digitales y el donante buscó, 2: llamada telefónica, 3: un amigo o conocido, 4: activaciones BTL).

(Fuente: Elaboración Propia)

La línea de tendencia indica que mientras mayor es el grado de instrucción del donante, el canal de descubrimiento tiende a estar en medios digitales de poco contacto.

Edad vs Frecuencia de donación

Eje X: Edad del donante

Eje Y: Frecuencia de donación (1: mensual, 2: bimensual, 3: trimestral).

(Fuente: Elaboración Propia)

La línea de tendencia muestra que a mayor edad del donante, la frecuencia de donación tiende a ser mensual.

Voluntariado vs Disposición incremento de ticket

Eje X: Participación como voluntario (1: Sí, -1: No)

Eje Y: Disposición a incremento de ticket (1: Sí, -1: No)

(Fuente: Elaboración Propia)

En este análisis se observa una correlación negativa, es decir que los donantes que participaron en voluntariados tienen menos disposición a realizar un incremento en el ticket de donación.

5. CAPITULO V - Business Case:

5.1. Antecedentes:

Crea + es una organización sin fines de lucro, fundada en Lima en Julio del 2009, cuya misión es promover la responsabilidad social individual y buscar que más niños y adolescentes crean en sí mismos para lograr sus sueños; a través de un modelo que educa en valores, desarrolla capacidades y potencia talentos en escuelas de zonas vulnerables del Perú. La visión de Crea+ es convertirse en el 2020 el movimiento social líder en la formación de agentes de cambio del Perú.

En marzo del 2010 inició sus actividades con 65 “Creandos” (voluntarios de esta institución) y 400 estudiantes del Colegio Fe y Alegría.

En el año 2011, el programa de Crea+ llegó a su segundo colegio y durante el mismo año se conformó el Consejo Consultivo liderado por reconocidos empresarios y líderes del sector privado a nivel nacional que le dieron respaldo a esta nueva organización.

Durante el 2012, el equipo pedagógico de Crea+ desarrolló una metodología lúdica orientada a educar en valores, desarrollar capacidades y potenciar habilidades. A partir del año 2013 una fundación privada de gran envergadura a nivel internacional se convierte en el principal patrocinador de la organización, apostando por la educación y la promoción de una cultura solidaria entre niños y jóvenes.

En el año 2015 Crea+ experimentó la expansión organizacional más grande de su historia, llegando a estar en 8 colegios con más de 600 voluntarios activos, esto gracias a la suma de esfuerzos de tres grandes empresas privadas que durante ese mismo año decidieron sumarse a la causa.

Actualmente Crea+ ha llegado a 10 colegios a nivel nacional, 7 en Lima y Callao y 3 en las provincias de Chíncha, Chimbote y Cuzco, hasta el momento se han apoyado a más de 15 mil niños, con 15 mil clases brindadas gracias al apoyo de 382 mil horas hombre donadas.

El equipo organizacional de Crea+ está compuesto por un equipo pluridisciplinario de personas, y tiene el objetivo claro de hacer que cada vez más niños en el Perú crean en sí mismos para poder lograr sus sueños a través de un voluntariado profesional orientado a una gestión eficiente y con un gran sentido del compromiso y la responsabilidad para incitar la creatividad en los niños, potenciar sus talentos,

fortalecer su seguridad personal y ayudarlos a conocer distintos enfoques y perspectivas del mundo.

Cabe mencionar que a lo largo de su historia Crea+ ha contado con aliados estratégicos que han sumado a la construcción de sueños a través de prestaciones de servicios probono en consultoría contable y financiera, estrategia publicitaria, investigación, espacios para charlas informativas, entre otros.

5.2. Problemática

A inicios del 2015, el equipo de planeamiento estratégico identificó la alta concentración de los ingresos de la organización en los aportes de empresas privadas, lo cual hizo que dirigieran sus esfuerzos hacia la diversificación de riesgos, tomando en cuenta que la fundación patrocinadora principal sólo mantendría su apoyo hasta fines del 2016.

Es por esta razón que a partir del 2015 el área de recaudación de fondos se concentró en incrementar la cantidad de afiliaciones de donantes personales recurrentes a través de patrocinios.

En el siguiente gráfico podemos observar la variación anual de los ingresos de Crea+ y su distribución por tipo de fuente:

(Fuente: Elaboración Propia)

(Fuente: Elaboración Propia)

El primer gráfico refleja el crecimiento continuo que ha experimentado la organización desde el 2013. También se observa claramente que los ingresos por empresas han disminuido en participación mientras que los ingresos por donaciones personales han incrementado anualmente, volviéndose cada vez más importantes para la organización.

Las afiliaciones en cantidad de personas han registrado en el 2015 y 2016 un crecimiento anual mayor al 60% pero durante el 2017 la tasa de crecimiento ha caído de manera importante, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

(Fuente: Elaboración Propia)

Dentro de los ingresos por donaciones personales se pueden diferenciar donaciones de una sola vez, llamadas “one shot” y las donaciones recurrentes, las cuales se debitan mes a mes de las tarjetas de crédito o débito.

(Fuente: Elaboración Propia)

(Fuente: Elaboración Propia)

Se observa que históricamente más del 90% de donantes personales han correspondido a donantes recurrentes, sin embargo en cuanto a ingresos, las donaciones one shot concentran el 38% de ingresos totales de personas de la organización.

En cuanto a canales de afiliación, la organización ha ido migrando a diferentes canales de afiliación año a año, como se puede observar en el siguiente gráfico:

(Fuente: Elaboración Propia)

Asimismo, en el siguiente gráfico se pueden analizar las desafiliaciones según el canal por el que se captaron:

(Fuente: Elaboración Propia)

Durante 2016, el canal que logró mayores afiliaciones fue el de “face to face”, a través de activaciones en oficinas corporativas y promotores en vía pública principalmente. En cambio, durante el 2017 los principales canales de afiliación fueron campañas peer to peer y acciones de telemarketing, dejando a las acciones face to face muy relegadas.

Estos cambios se dieron porque en 2016 las afiliaciones logradas face to face tuvieron un alto índice de rebote, poca permanencia y, por lo tanto, no fueron rentables. Las acciones peer to peer del 2017 aprovecharon el alto grado de identificación que tienen los voluntarios con Crea+, por lo que resultaron altamente rentables, aunque con poca permanencia y una tasa de rebote importante igualmente. El nivel de desafiliaciones responde principalmente a los esfuerzos de fidelización (o la falta de estos), lo cual no permite retener a los nuevos donantes.

Cabe mencionar que si bien el canal digital no resalta como un medio por el cual se realicen las conversiones directamente, en la práctica, el canal digital y de telemarketing han trabajado de la mano durante el 2016 y 2017, en la generación de leads y campañas online que luego son contactadas vía telefónica.

En la actualidad, los Amigos Crea+ tienen una permanencia promedio de 7 meses, por debajo del promedio del mercado que se encuentra en “más de un año”; un ticket promedio de S/. 25, por debajo del promedio del mercado que se encuentra entre S/. 30 y S/. 50 soles y una tasa de desafiliación mensual promedio de 5% (*Capítulo IV*).

Para que la recaudación proveniente de donaciones recurrentes les permita llegar al punto de equilibrio económico requieren que la cantidad de Amigos Crea+ crezca en 90%. Ante este panorama, la tarea del equipo de recaudación de fondos de Crea+ será ardua, pues deberán competir con ONGs internacionales como Aldeas Infantiles y UNICEF (*Capítulo IV - Mercado no lucrativo en Perú*), las cuales tienen más del triple de años en el mercado que Crea+ y superan por mucho la cantidad de donantes de esta. Sin embargo, basándonos en la investigación realizada previamente, se plantearán propuestas en forma de conclusiones que puedan aportar a que esta organización se acerque a sus metas y pueda llegar a cada vez más colegios en el país y seguir transformando la sociedad con su labor.

5.3. Recomendaciones

5.3.1. Cultura solidaria

Se ha visto que en países con mayor cultura solidaria, la sensibilidad a donar es mejor, por lo que Crea + podría impulsar campañas para fortalecer la cultura solidaria del país en un esfuerzo conjunto con otras ONGs (Capítulo IV – Cultura solidaria). Esto beneficiaría los resultados de recaudación de todas las ONGs ya que las organizaciones no lucrativas en general cuentan con buena aceptación y credibilidad por parte de los potenciales donantes (Capítulo IV -Perfil cualitativo del donante).

5.3.2. Voluntariado

Si bien la población de voluntarios de Crea+ es en promedio menor a los 30 años, la organización debería generar modalidades adicionales de voluntariado que impliquen acciones puntuales y que estén dirigidas al segmento que es más sensible a donar: profesionales de 25 a 35 años. Esta recomendación se hace en vista de que el 63% de donantes ha sido voluntario alguna vez en su vida, por lo que Crea+ podría tomar ventaja de este hecho y generar mayores experiencias de voluntariado entre ese segmento (Capítulo IV – Perfil cuantitativo del donante).

Además, el 40% de donantes voluntarios realizó el voluntariado en ONGs que no tienen programas de afiliación o que los comunican muy poco, lo cual se convierte en una gran oportunidad, pues el voluntario ya es muy sensible a

brindar su aporte económico, con mayor permanencia y tickets más altos (Capítulo IV – Perfil cuantitativo del donante).

El voluntariado es uno de los factores críticos para generar donaciones, así lo refuerzan los datos de Canadá que indican que las personas que hacen trabajo voluntario donan más (Capítulo IV – Mercado sin fines de lucro en el mundo).

5.3.3. Creyentes religiosos

Una de las tendencias globales es que las personas que son creyentes religiosas son más sensibles a donar y, si bien su primera opción siempre será donar a la institución religiosa a la que pertenecen, también es cierto que es un segmento que tiene muy desarrollada la cultura solidaria, por lo que no se descarta poner en marcha acciones dirigidas a este público. Cabe mencionar que es muy importante que la estrategia contemple el no confundir el perfil no confesional de Crea+ (Capítulo IV – Mercado sin fines de lucro en el mundo).

5.3.4. Fidelización

Las acciones de fidelización deben centrarse en generar la mayor cantidad de puntos de contacto post afiliación, donde el donante se pueda involucrar con la organización y comprometerse emocionalmente con la causa (Capítulo I – Recaudación de fondos).

En el mercado peruano, las estrategias de fidelización marcarán la diferencia tomando en cuenta que el 38% de donantes escogió donar a la ONG a la que aporta simplemente por conveniencia (preguntaron en el momento y medio

adecuado), lo cual deja abierta la posibilidad de que si conoce una causa con la que logre identificarse, podría dirigir su aporte hacia esa causa (Capítulo IV – Perfil cuantitativo del donante).

Adicionalmente, se observa una ausencia de esfuerzos de fidelización por parte de Crea+ lo cual podría llegar a mermar todos sus esfuerzos para afiliaciones, tal como sucedió con sus campañas face to face y peer to peer de los últimos años. (Capítulo I – Recaudación de fondos).

5.3.5. Donantes internacionales

Una de las tendencias globales que no se están explotando en la estrategia de Crea+ es la de la captación de donantes internacional. Tomando en cuenta que el 45% de los donantes a nivel mundial donan a ONGs fuera de su país de residencia, debería poner en marcha acciones dirigidas a turistas y pauta digital para mercado internacional en el idioma correspondiente. (Capítulo IV – Mercado sin fines de lucro en el mundo).

5.3.6. Campañas estacionales

La campaña navideña puede ser muy aprovechada por las ONGs, debido a que es una festividad directamente relacionada con valores de solidaridad y unión. Sin embargo se debe tomar en cuenta que la competencia se intensificará durante estas fechas, por lo que la campaña se debe planificar con mucha anticipación. (Capítulo IV – Mercado sin fines de lucro en el mundo).

Adicionalmente, Crea+ deberá identificar las mejores fechas en el calendario peruano donde puede introducir al menos una campaña igual de fuerte que la de Navidad, como por ejemplo durante el mes de julio.

5.3.7. Principales canales de descubrimiento

En el mercado peruano, el canal digital, peer to peer y face to face son los principales para que las ONGs se den a conocer, tomando en cuenta que el 84% de donantes descubrieron la ONG a la que donan a través de uno de ellos. Todos estos canales trabajan en conjunto con telemarketing, canal que normalmente es el que realiza la conversión final (Capítulo IV – Perfil cuantitativo del donante).

Además de su efectividad, se debe tomar en cuenta que los medios face to face y peer to peer permiten realizar el descubrimiento y afiliación en un solo esfuerzo y además logran captar tickets mayores.

5.3.8. Canal Digital

Si bien la tendencia global indica que los canales digitales están teniendo cada vez más protagonismo en la afiliación de nuevos donantes, cabe mencionar que esta tendencia será menos marcada cuanto menor sea el nivel de desarrollo del país. Es por esta razón que en Perú, si bien el canal digital es importante, su principal fortaleza no es conseguir conversiones sino leads (Capítulo IV - Mercado sin fines de lucro en el mundo)

Cabe mencionar que los temas con mejor receptividad en el canal digital para la mayoría de donantes son los relacionados al medio ambiente y vida animal. Aunque Crea+ no esté relacionado directamente a estas causas podría encontrar la manera de unir su causa con alguno de estos temas: por ejemplo, tal vez comunicar un taller de reciclaje que se esté impartiendo en sus talleres (*Capítulo IV - Mercado sin fines de lucro en el mundo, tendencias globales*). Adicionalmente se deben aplicar las buenas prácticas relacionadas a inversión y herramientas de mailing mencionadas en la presente investigación (*Capítulo IV – Mercado sin fines de lucro en el mundo, Buenas prácticas*).

5.3.9. Canal Face to face

Uno de los canales más efectivos, según los datos recogidos del mercado peruano, respaldados por las tendencias globales, es el de face to face, por lo que las acciones en esta modalidad deberían ser continuas a lo largo del año. Si bien para Crea+ la rentabilidad de las acciones en este canal no fue buena debido a la alta tasa de desafiliaciones, se propone realizar variaciones y ejecutarlas principalmente en centros comerciales y centros laborales donde se observa mejor efectividad (*Capítulo IV - Mercado sin fines de lucro en el mundo, Mercado sin fines de lucro en Perú, Perfil cuantitativo del donante*).

5.3.10. Performance de campañas

Todas las campañas de Crea+ dirigidas a donantes recurrentes deben ejecutarse, por lo menos, en los canales principales de manera simultánea: Face to face, peer to peer, digital y telemarketing. Tener campañas de alcance 360, mejorará la efectividad de los esfuerzos y la rentabilidad de la inversión. Sin embargo las campañas 360 obedecen a un planeamiento previo de largo plazo, que permita planificar, plantear objetivos, definir indicadores y medir resultados. Cada estrategia y campaña debe contar con el registro del costo total, el monto recaudado total, la cantidad de donantes afiliados y el CPD. Asimismo, cada mensaje utilizado en la campaña debería contar con la medición de la efectividad del contenido (Capítulo IV – Buenas prácticas).

5.3.11. Estrategias segmentadas

Según esta investigación el grueso de los donantes dona entre 30 y 50 soles mensuales y es un profesional entre 25 y 35 años (Capítulo IV – Perfil cuantitativo del donante). Sin embargo, Crea+ debe invertir en identificar qué otros segmentos de donantes existen y crear “productos solidarios” acordes a esos perfiles, con tickets mayores o menores y con estrategias diferenciadas según corresponda.

Por ejemplo, dentro de sus donantes personales existe el grupo de recurrentes y one shot, por lo que cada uno debería contar con una estrategia apropiada a su perfil y mantener esfuerzos de fidelización con ambos grupos.

Asimismo, si bien esta investigación se ha centrado en donantes personales, también se deben aplicar estrategias segmentadas para tipos de empresas corporativas y también se pueden segmentar a los donantes según la ONG a la que actualmente ya donan pues el 22% de donantes dona a más de una ONG, por lo que se podrían plantear estrategias para donantes actuales de otras causas educativas o afines a la causa de Crea+ para que vean a Crea+ como otra posible causa a la que puedan apoyar.

5.3.12. Incremento de ticket

Las campañas para incrementar el ticket de donación también se deben poner en práctica, pues más de la mitad de donantes están dispuestos a incrementar su aporte entre 10 y 30 soles (*Capítulo IV – Perfil cuantitativo del donante*).

6. Bibliografía

1. Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/Registros/ongd.html>
2. BBVA (2015) Fundraising: definición, métodos y aspectos de actualidad. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/fundraising-definicion-metodos-y-aspectos-de-actualidad/>
3. Bejar, H. (1993). La organización y el rol de las ONGs: Una aproximación. Socialismo y participación.
4. Bombarolo, F y Pérez, L. (1998). Cambio y fortalecimiento institucional de las ONGDs: El caso Argentino. En: Valderrama, M y Pérez, L. (comps.). Cambio y fortalecimiento institucional de las Organizaciones No Gubernamentales en América Latina. Buenos Aires, Argentina. Ediciones FICONG-ALOP. Bombarolo, F; Pérez, L y Stein, A (1992). El rol de las Organizaciones No Gubernamentales en América Latina y el Caribe. Buenos Aires, Argentina: FICONG.
5. Brammer, S.J. y Pavelin, S. (2006): Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of Management Studies*. 43 (3), 435-455
6. Caf World Giving Index 2017 (29 de Octubre del 2017). Recuperado de: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/cafworldgivingindex2017_2167a_web_210917.pdf?sfvrsn=ed1dac40_10
7. Carevedo, Baltazar (2003) ¿Cómo Promover La Responsabilidad Social Empresarial? La Experiencia Peruana. Papeles de Ética, Economía y Dirección.

8. Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Documento en línea recuperado el 15 abril de 2011: www.businessballs.com/maslow.htm
9. Club de Fundraising (Mayo, 2017). Desde adentro, Laura Moreyra de Aldeas Infantiles Uruguay. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9ZZdTscJaj0>
10. Colvin, M. & Rutland, F. (2008). Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University. Documento en línea recuperado 15 abril de 2011 de <http://www.business.latech.edu/>
11. Danielle Bloom (25 de Noviembre del 2017) Calculating Cost Per Dollar Raised. Recuperado de: <https://quickbooks.intuit.com/ca/resources/nonprofit-management/calculating-cost-per-dollar-raised/>
12. De Belaunde & Parodi Luna (1998), Marco Legal del Sector Privado Sin Fines de Lucro en Perú
13. Decreto Legislativo N° 1106 – Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el lavado de activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y crimen organizado
14. Diaz, J. (2001). La participación política de las clases medias y las ONGs en el Perú de los noventa.
15. Giving and Fundraising in Canada (21 de Octubre del 2017). Recuperado de: <https://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2012001/article/11637-eng.htm#a5>
16. Giving and Fundraising in Europe (15 de Octubre del 2017). Recuperado de <http://ernop.eu/wp-content/uploads/2017/04/Giving-in-Europe-Executive-Summary-FinalDEF-1.pdf>

17. Giving and Fundraising in Indonesia (20 de Octubre del 2017). Recuperado de:
<https://www.issuelab.org/resources/13838/13838.pdf>
18. Giving USA Foundation 2016 (16 de Noviembre del 2017). Recuperado de:
<http://cfnwmo.org/wp-content/uploads/2016/07/Giving-USA-2016.pdf>
19. Giving USA Foundation 2017 (16 de Noviembre del 2017). Recuperado de:
<http://www.jgacounsel.com/wp-content/uploads/Giving-USA-2017-Higher-Education-Implications-E-letterhead.pdf>
20. Grenni, Luciano (2015) Fundraising para organizaciones sociales. Buenos Aires: De los cuatro vientos Editorial.
21. Guarino, O. (1993). ¿Herramienta de desarrollo o de subordinación? Preocupación de las ONGs Latinoamericanas. D + C Desarrollo y Cooperación.
22. Gutiérrez Resa, Antonio. “Las ONGs y su papel en el futuro de la sociedad”. Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social. N. 3 (oct. 1995). ISSN 1133-0473, pp. 133-163
23. Informe de Benchmarks 2016 (05 de diciembre del 2017) Nonprofit Benchmarks Report from NTEN & M+R. Recuperado de: <https://nonprofitwp.org/blog/2016-nonprofit-benchmarks-report/>
24. Kay Sprinkel, Grace (2005). Beyond Fundraising: New Strategies for Nonprofit innovation and investment. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Segunda Edición.
25. La Nacion (01 de Diciembre del 2017) recuperado de
<http://www.lanacion.com.ar/1303465-el-poder-de-las-ong>

26. Maldonado, Alejandro (02 de Octubre del 2008). Qué es una ONG. Recuperado de
<https://es.slideshare.net/JorgeRobles14/que-es-una-ong>
27. Memoria Anual aldeas infantiles 2016 (02 de Diciembre del 2017). Recuperado de:
<http://aldeasinfantiles.org.uy/wp-content/uploads/2016/01/Memoria-2016-digital.pdf>
28. Memoria Anual de Ayuda en Acción 2015 (02 de Diciembre del 2017). Recuperado de:
https://ayudaenaccion.org/ong/wp-content/uploads/2017/04/Memoria-de-actividades-2015_Ayuda-en-Acción.pdf
29. Memoria Anual de Care 2016 (02 de Diciembre del 2017). Recuperado de:
<http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2017/10/memoria-anual-2016A.pdf>
30. Memoria Anual de Caritas 2014 (02 de Diciembre del 2017). Recuperado de:
<http://www.caritas.org.pe/documentos/Memoria%20anual%20FSLG%202014%20oficia2.pdf>
31. Memoria Anual de Techo 2016 (02 de Diciembre del 2017). Recuperado de:
<http://www.techo.org/paises/peru/techo/transparencia/>
32. Memoria Anual de Unicef 2015 (02 de Diciembre del 2017). Recuperado de:
<http://www.caritas.org.pe/documentos/Memoria%20anual%20FSLG%202014%20oficia2.pdf>
33. Memoria Memoria Anual aldeas infantiles 2015, (02 de Diciembre del 2017).
Recuperado de: https://www.aldeasinfantiles.es/getmedia/ed9cf292-bdfb-4898-8677-097770968b80/Memoria_junio_2015

34. Mitchell Hinz (15 de Octubre del 2017) Is Asian charity different than Western charity?.
Recuperado de: <http://101fundraising.org/2011/09/is-asian-charity-different-than-western-charity/>
35. Nieto, Mariano y Fernández, Roberto 2004 Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management En: revista Universia Business Review, N° 1, primer trimestre <http://www.redalyc.org/html/433/43300103/>
36. Parodi, María (2004) Quiero Constituir una ONG en el Perú -
<http://lanuevaeconomia.com/wp-content/uploads/2009/11/manualong.pdf>
37. Perry Jowsey (28 de Noviembre del 2017) Nonprofit Fundraising ROI: What's a Reasonable Cost to Raise a Dollar?. Recuperado de:
<https://www.solutionlinkims.com/blog/nonprofit-fundraising-roi-whats-a-reasonable-cost-to-raise-a-dollar>
38. Picas Contreras, Joan (2006). Papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación. Universidad de Barcelona. España.
39. TED (Febrero 2013) Dan Pallotta: La forma de ver la beneficencia es totalmente incorrecta. Recuperado de
https://www.ted.com/talks/dan_pallotta_the_way_we_think_about_charity_is_dead_wrong?language=es#t-1115440
40. Telesur, (15 de Noviembre del 2017) Recuperado de
<https://www.telesurtv.net/news/ONG-las-nuevas-caras-de-la-invasion-de-America-Latina-20160603-0040.html>

41. Tendencias globales en donación 2017 (23 de Noviembre del 2017). Recuperado de:
<https://givingreport.ngo/descargar.html>
42. Thomas Richard Davies (2008) The Rise and Fall of Transnational Civil Society: The Evolution of International Non-Governmental Organizations since 1839. Publicado por City University London. Recuperado de
<http://www.staff.city.ac.uk/tom.davies/CUWPTP003.pdf>
43. Tünnermann, C. (2000). El auge mundial de las ONG. Disponible en <http://www.Elnuevodiario.com.ni/archivo/2000/julio/26-julio-2000/opinion/opinion5.html>