

2019

Generación de recursos

El presente documento pretende ser de utilidad en la búsqueda y generación de recursos que garanticen la sostenibilidad de las Entidades Sin Fines Lucrativos, y en particular para las Asociaciones que integran el tejido asociativo de CEAFA.



Las entidades sin ánimo de lucro debemos prestar atención a la tarea de captación de recursos, pues si bien lo que nos mueve no es el ánimo de lucro, necesitamos contar con los recursos que nos permitan ser sostenibles y así poder dar cumplimiento a nuestros fines sociales, aquellos por y para los que nacimos. La captación de recursos, como cualquier otra disciplina, necesita conocimiento externo y gestión interna que permita establecer unas bases previas a su impulso. Existe una gran diversidad de formas de colaboración, no podemos identificar la palabra “colaboración” únicamente con aportaciones en dinero. Algunas formas de colaboración son el voluntariado, el patrocinio de eventos, la compra de productos de merchandising, las prestaciones de servicios por parte de profesionales realizadas con carácter gratuito (servicios Pro-Bono), los convenios de colaboración, la notoriedad (por ejemplo, cuando una persona famosa asume la Presidencia de honor de una ONG), etc.

Si queremos ser activos en la captación de colaboraciones, es conveniente que tener todo bien atado internamente antes de lanzarnos en su búsqueda. No podemos dejar en manos de una persona o un departamento algo que afecta a toda la organización y de lo que depende la sostenibilidad de la entidad. **Todas las personas que conforman la organización deberán involucrarse en la materia de captación de recursos.**

Se deberá trazar una estrategia adecuada para la captación de recursos, para lo que habrá que hacer en primer lugar un análisis DAFO, es decir:

- 1) Habrá que detectar en primer lugar las tendencias que pueden afectar al entorno que nos rodea. Nos interesa identificar todos los cambios o tendencias que representan **oportunidades** o **amenazas** para nuestra financiación. Hay que centrarse en los que verdaderamente pueden tener un impacto importante y pensar en cómo se pueden aprovechar o contrarrestar, según nos sean o no favorables. Ejemplos: Los cambios normativos, las previsiones de evolución de la economía o los cambios en las actitudes sociales, pueden ser factores del entorno con incidencia en nuestra tarea de captación de fondos.
- 2) En segundo lugar, habrá que realizar una mirada introspectiva, detectando cuáles son **las fortalezas** con las que cuenta nuestra organización y **que representan ventajas competitivas**, así como las **debilidades que nos puedan colocar en una posición de desventaja** con respecto al resto de entidades. No todas las fortalezas constituyen ventajas competitivas, una fortaleza puede ser que tengo a un personal muy formado en su disciplina (profesionales de atención directa especializada, por ejemplo) pero si ello no me va a permitir acceder a más recursos, no puedo contemplarlo como ventaja competitiva en mi análisis.

A través de este doble análisis, podemos establecer los ejes principales de nuestra estrategia. Resulta esencial en este sentido determinar si mantendremos nuestras vías de financiación actuales, si las ampliaremos o las sustituiremos, así como especificar qué tipo de recursos queremos captar (dinero, notoriedad, voluntarios, etc.).

Como recomendación, siguiendo los planteamientos propios del tercer sector, CEAFA entiende que una economía sana hacia la que todas las entidades debemos tender es aquella cuyas fuentes de financiación se encuentran diversificadas, pues la diversificación de las fuentes de financiación supone la diversificación del riesgo.

- **30-40% del presupuesto debería estar cubierto con Recursos Propios, generados por la entidad.**
- **Las subvenciones públicas no deberían suponer más del 50% de la financiación.**
- **Ningún financiador debería aportar más del 20% de los recursos de la entidad.**

La estrategia de captación de recursos, como toda estrategia, debe ser un instrumento flexible que permita la adaptación a los posibles cambios del entorno. Carece absolutamente de sentido seguir rígidamente el camino marcado cuando los factores de decisión que tuvimos en cuenta a la hora de trazar el camino han variado. Lo que debemos hacer en este caso es evaluar la incidencia que pueda tener este nuevo factor y reformular la estrategia.

Sean cuales sean los recursos que pretendemos captar, no podemos dirigirnos al potencial colaborador solicitándole directamente recursos, pues está sobradamente demostrada la ineficacia de este tipo de acciones. Es fundamental establecer previamente una estrategia de relación con el potencial colaborador, que deberá seguir los siguientes pasos:

- 1)** En primer lugar, debemos vincular al potencial colaborador con la causa que defiende nuestra organización. Debemos conseguir que se solidarice con nuestra causa, que la entienda y la comparta y hacer de nuestra misión su misión personal, en la que sienta el deseo de involucrarse.
- 2)** En segundo lugar, tenemos que conseguir que el potencial colaborador, una vez solidarizado con la causa del Alzheimer y Otras Demencias, elija colaborar con nuestra entidad. Para ello es fundamental cultivar nuestra notoriedad, mostrando nuestras ventajas competitivas y aquello que nos hace únicos. Es fundamental que utilicemos todas las herramientas de comunicación a nuestro favor, visibilizando aquello que hacemos bien y que nos diferencia.
- 3)** Una vez el potencial colaborador ya se ha decidido a colaborar con nosotros, debemos cultivar la relación con él. Vamos a intentar mantener una relación a largo plazo, le haremos saber lo que hemos logrado gracias a su colaboración, le daremos las gracias, y le haremos sentir que forma parte de una gran familia. Las relaciones, para que perduren, tienen que aportar algo a ambas partes. Es necesario que ambas partes den y reciban. También es fundamental que seamos absolutamente transparentes con el destino de los recursos que nos aporta y con cualquier otra información que pudiera precisar, pues siendo transparentes es como se construyen las relaciones de confianza.

Como se puede observar la captación de recursos es algo más relacionado con las relaciones que otra cosa. Debemos buscar las relaciones de colaboración a largo plazo, los donativos puntuales no nos resultan tan interesantes, pues no garantizan nuestra sostenibilidad.

La importancia de la transparencia en la gestión favorecerá la confianza de los potenciales colaboradores. En este punto, nos parece interesante hacer referencia a organizaciones que acreditan la transparencia de las entidades sin ánimo de lucro, como la **Fundación Lealtad**. Esta es una institución sin ánimo de lucro cuya misión consiste en fomentar la confianza de la sociedad en las ONG para lograr un incremento de las donaciones, así como cualquier otro tipo de colaboración. La Fundación Lealtad concede el Sello ONG Acreditada a las organizaciones analizadas que cumplen los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas establecidos por la fundación. De este modo, proporciona a donantes particulares e instituciones información independiente, objetiva y homogénea sobre las ONG para ayudarles a decidir con cuál colaborar. Otra organización que acredita la transparencia de las entidades sin ánimo de lucro es la **Coordinadora de ONGD**. Para más información, adjuntamos el enlace a la página web corporativa de la **Fundación Lealtad** <https://www.fundacionlealtad.org/sello-ong-acreditada/> y de la **Coordinadora de ONGD** <https://webtransparencia.coordinadoraongd.org/conseguir-el-sello/>.

Especial interés merecen los **grandes donantes** de la entidad. Este término hace referencia a personas físicas con un alto potencial de donación medido en cuantía económica (aportación anual igual o superior a 2000€ euros). Cualquier entidad, sea grande o pequeña, puede contar con este tipo de donantes, a quienes se aconseja dar un tratamiento específico.

En primer lugar, analizaremos nuestra base de datos, revisando las donaciones que hayamos percibido, con el propósito de detectar si ya contamos con algún gran donante. También podemos investigar sobre estos grandes donantes fuera de nuestra base de datos. Esta investigación previa ha de ser exhaustiva, debemos conocer las motivaciones de nuestro potencial donante.

Una vez desarrollada la fase de análisis previo e identificación del gran donante, iniciaremos los primeros contactos dirigidos a darle a conocer la entidad. El objetivo de esta fase es dar a conocer nuestra organización, su misión, visión y valores. Es importante el contacto e implicación de la Junta Directiva (con la Presidencia a la cabeza) de la Asociación. Cuando ya hayamos captado su atención, y basándonos en la información de que disponemos (acerca de sus motivaciones y preferencias), le presentaremos varias propuestas concretas de colaboración que creamos que pueden resultarle atractivas, diferenciadas por temática.

Una vez elegido el proyecto y realizada la donación, comienza la fase más importante, consistente en demostrar que la apuesta por la Asociación está bien realizada, en esta fase nos ganaremos la confianza, o no, del gran donante. Se trata de ir informando de manera periódica sobre la evolución del proyecto. Una vez finalizada la ejecución del proyecto, podremos presentar el último informe del proyecto que irá acompañado de un informe económico final y la exploración de posibles nuevos proyectos que den continuidad a la colaboración.

A continuación, nos referiremos a los canales a través de los que podemos captar nuevos colaboradores. Vivimos en una sociedad donde lo digital está absolutamente presente, por lo que se hará necesario combinar los canales de captación online y offline.

En cuanto a los canales **ONLINE**, podemos hacer referencia a los siguientes:

- **Formulario de interesados en nuestra página web:** Disponer de un breve formulario en nuestra página web para que las personas interesadas nos dejen sus datos de contacto es una forma fácil y económica de captar nuevos colaboradores. Es muy recomendable que en la propia página web indiquemos el tipo de colaboradores que buscamos y que hagamos una oferta que para ellos resulte atractiva. Probablemente una señora mayor no se sienta motivada para ser la Community Manager de nuestras redes sociales, sin embargo, tal vez sea una excelente cocinera y quiera ayudarnos con la elaboración de una comida solidaria. Se trata de ofrecer una colaboración que resulte atractiva para el potencial colaborador.
- **Email marketing:** Consiste en el envío de una comunicación a través de correos electrónicos a nuestra base de datos de contactos. Hoy en día la mayor parte de las personas disponemos de un email que consultamos con frecuencia. Este tipo de canal nos permite mantener una comunicación directa y frecuente con nuestros colaboradores o potenciales colaboradores. Una de las herramientas más utilizadas para el envío de emails masivos es **Mailchimp** (<http://kb.mailchimp.com/es>). Esta herramienta permite realizar un seguimiento de algunos indicadores muy útiles para analizar la respuesta que ha tenido nuestro envío, proporcionándonos información acerca de quiénes han abierto el correo electrónico enviado o quienes han hecho “click” en un enlace contenido en el cuerpo del asunto.

Recordamos la obligatoriedad de cumplir con la normativa relativa a la protección de datos personales, de manera que para poder enviar un correo electrónico deberemos tener un consentimiento claro e inequívoco del receptor para utilizar su correo electrónico con dicho fin, o encontrarnos en alguno de los restantes supuestos señalados por el artículo 6 del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), cuya lectura recomendamos. Además, si hacemos envíos masivos, estos deberán ir en copia oculta. Por último, recordamos que los emails deben informar a los destinatarios de que sus datos personales serán incorporados a un registro del que es titular la entidad, de la finalidad con la que se recaban dichos datos y de dónde pueden dirigirse los titulares de los mismos para hacer efectivos sus derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento, oposición y portabilidad de los datos. Lo ideal es que esta primera capa informativa haga remisión a una segunda capa más extensa que se encuentre, por ejemplo, en la página web corporativa.

- **Promoción de contenidos en GOOGLE:** Este buscador cuenta con un servicio de publicidad gratuita para ONG. Si utilizamos este sistema, cuando una persona busque en Google una palabra relacionada con nuestra causa u organización, Google le mostrará en el listado de

búsqueda un anuncio de nuestra Asociación. Para más información acerca de este sistema puede consultarse el tutorial de Google:

<https://support.google.com/adwords/answer/6227162>

- **Acciones de comunicación y captación en redes sociales como Facebook:** Las redes sociales son una interesante herramienta a través de la que podemos dar a conocer los proyectos que llevamos a cabo. En la actualidad resulta tan importante comunicar lo que se hace como la propia acción llevada a cabo. Bien utilizadas, las RRSS nos permitirán alcanzar a un amplio número de nuevos colaboradores, así como fidelizar a los actuales.
- **Micromecenazgo o campañas de financiación colectiva:** Estas campañas se lanzan en plataformas digitales que nos permiten financiar “grandes” proyectos a partir de “pequeñas” aportaciones individuales de personas que simpatizan con la causa. Algunas de las plataformas más relevantes son <http://www.verkami.com> o <http://www.migranodearena.org>.
- **Bizum solidario:** Las ONG que lo deseen pueden usar Bizum para recibir donaciones. El proceso es sencillo: Deben hacer saber a la entidad financiera con la que trabajan habitualmente su interés para ofrecer Bizum para recibir donaciones. Dicha entidad será la encargada de habilitar el servicio Bizum y cualquier usuario de Bizum podrá hacer una donación instantánea y sin gastos bancarios independientemente de la entidad a la que pertenezca. Más información en <https://bizum.es/ongs/>.

Respecto a los canales de captación **OFFLINE**, nos referiremos a los siguientes:

- **Envío de comunicación o publicidad por correo postal:** Es un canal de comunicación tradicional pero no por ello menos importante, de hecho, se encuentra en alza debido a la saturación de los canales digitales.
- **Marketing telefónico:** Constituye otra vía para la captación de colaboraciones. Permite el contacto directo con el potencial colaborador y la utilización de unos mensajes adaptados al mismo, sin embargo, debemos tener mucho cuidado porque a veces puede resultar molesto. Es importante que las llamadas sean realizadas en un horario en el que el receptor pueda atendernos y que no seamos insistentes en el caso de que nos manifieste su negativa a mantener una conversación. En caso de optar por esta vía, aconsejamos que solo se realicen llamadas telefónicas a personas que hayan proporcionado a la Asociación su número teléfono libre y voluntariamente.
- **Captación de fondos cara a cara en la calle:** Es otra posible vía de captación de fondos, que en ocasiones puede resultar invasiva. En cualquier caso, si se va a realizar recomendamos que se haga por personas pertenecientes a la Asociación, y no por terceros contratados al efecto, para no perder el control sobre los mensajes que se lanzan y la imagen que se transmite.

- **SMS Solidario:** Es una vía muy sencilla y efectiva para que las entidades no lucrativas puedan recibir donaciones. Como ejemplo mencionamos el caso de Altiria (una empresa de SMS para organizaciones) que ha llegado a un acuerdo con la Asociación Española de Fundraising (AEFr) y las operadoras de telefonía móvil para permitir que las ONG/Fundaciones puedan aprovecharse del SMS solidario obteniendo el 100% del coste del mensaje como donación.

Más información en <https://www.altiria.com/sms-solidario-ong/>.

- **Venta de productos o servicios:** La venta de productos vinculados a la Asociación o la prestación de determinados servicios constituyen fuentes de ingresos susceptibles de ser tomadas en consideración.
- **Acciones y eventos de captación de fondos:** Eventos con motivo del Día Mundial del Alzheimer, carreras solidarias, comidas solidarias, desayunos con empresarios, son ocasiones idóneas tanto para la captación de recursos como para la recogida de información de contacto.
- **Televisión, radio y prensa:** Estos medios de comunicación nos pueden proporcionar notoriedad, pero es difícil que capturemos directamente recursos mediante los mismos. Sin embargo, tal y como hemos señalado, son un excelente recurso para difundir nuestros proyectos y mensajes, lo que nos permitirá posicionarnos en nuestro entorno.

Aunque se hayan presentado los distintos canales de captación por separado, lo correcto sería que la campaña de captación combinara varias de las vías de captación, con el propósito de realizar una acción más eficaz. Una llevada a cabo la campaña, nos interesará medir el nivel de éxito de la misma, para lo cual podremos basarnos en distintos indicadores que pasamos a detallar:

- **Tasa de crecimiento de donantes:** nos permite conocer el crecimiento o disminución del número de donantes entre dos puntos temporales.
- **Tasa de crecimiento de las donaciones:** nos permite conocer el crecimiento o disminución del importe total de donaciones entre dos puntos temporales.
- **Donación media anual:** este indicador nos indica el donativo medio anual que aporta nuestro donante promedio.
- **Tasa de bajas del donante o socio:** número de donantes o socios que se dan de baja al año y el porcentaje que representan sobre el total.
- **Vida media del socio o donante:** tiempo medio que está contribuyendo económicamente un socio o donante con nuestra Asociación.
- **Lifetime Value (LTV):** es el valor neto de los ingresos que nos genera un donante durante el tiempo que es donante.
- **ROI. Retorno de la inversión en comunicación o captación de recursos:** mide los beneficios que obtenemos por cada euro invertido.

Observar la evolución de estos indicadores a lo largo del tiempo nos proporcionará una perspectiva acerca del éxito de nuestra labor de captación de recursos, y favorecerá la toma en consideración de los ajustes o medidas correctivas que se precisen. Sin embargo, tal y como hemos señalado al inicio, además de hacer un seguimiento de nuestra propia entidad deberemos poner también la mirada en el entorno, analizando al resto de entidades (públicas, privadas lucrativas y del tercer sector) que ofrecen unos servicios similares a los nuestros en nuestro entorno. Una herramienta que nos ayudará a mejorar en materia de captación de recursos (y también en otras materias) es el Benchmarking: un proceso continuo consistente en comparar nuestra entidad con las entidades líderes en materia de atención sociosanitaria a la demencia, y a través del cual podremos implementar mejoras en nuestra organización, implantando las buenas prácticas observadas en nuestra entidad. No se trata de copiar a otros sino de adaptar las buenas prácticas de las entidades de referencia a las características y particularidades de nuestra organización.

En último lugar, se hace necesario hacer referencia a la **Responsabilidad Social Corporativa** (RSC). El concepto de Responsabilidad Social Corporativa nace basado en la idea de que la empresa debe devolver al entorno parte del beneficio que ha obtenido del mismo. La actividad de la empresa debe estar orientada a que la sociedad sea mejor o viva mejor. No se trata de realizar acciones concretas a favor de la sociedad, sino más bien de que la estrategia de la empresa sea responsable en su conjunto. Pese a no ser algo nuevo, este concepto de empresa responsable con la sociedad se encuentra actualmente en pleno auge, y ello es debido a que están cambiando las reglas del juego porque está cambiando el balance de poder: los clientes hoy son conscientes de su valor comercial y su poder.

Por lo tanto, los consumidores y usuario constituyen hoy en día un grupo de poder importante que impulsa a las empresas hacia una estrategia socialmente responsable con el entorno y la sociedad. Como entidades sin fines lucrativos que somos y dados los fines sociales que orientan nuestra actuación, que persiguen una utilidad pública o de carácter social, somos el tipo de organizaciones con las que el sector empresarial quiere colaborar para dar cumplimiento a su responsabilidad social corporativa. Debemos ser conscientes de esta circunstancia y aprovecharla en nuestro beneficio, siendo proactivos en la búsqueda de colaboraciones con empresas.

Todas las empresas de cierto tamaño tienen a día de hoy en sus páginas web un apartado dedicado específicamente a la RSC (casi nunca con esta terminología, sino que emplean términos como “sostenibilidad” “responsabilidad” “causas que apoyamos”, etc.), donde explican las acciones que llevan a cabo. Las empresas muestran esta información con el propósito de visibilizar aquello que hacen por y para la sociedad, pues son conscientes de que ello redundará en una mejor imagen corporativa. Las asociaciones podemos ojear esta información para detectar qué empresas se encuentran más sensibilizadas con nuestra causa, y así poder dirigirnos a las mismas en busca de colaboraciones que puedan resultar fructíferas para ambas partes. De igual modo, son muchas las PYMES que han incorporado esta filosofía a su planificación estratégica, por lo que no debemos descartar la búsqueda de colaboraciones con entidades de tamaño más reducido.

En resumen y como venimos repitiendo por activa y por pasiva, la generación de recursos es una tarea directamente relacionada con la creación de sinergias con otros agentes que operan en nuestro entorno: agentes públicos, privados, personas físicas, jurídicas, con y sin ánimo de lucro con quienes deberemos relacionarnos y colaborar con el propósito de obtener un beneficio común.