TRABAJO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"FIDELIZACIÓN DE DONANTES EN ONGs CON FINES RELIGIOSOS"

AUTOR: TEODOSIO BREA (14022)

MENTOR: GABRIEL BERGER

VICTORIA, MAYO 2006

RESÚMEN

En el actual contexto de la Argentina, la creciente desigualdad económica y social existente, ha despertado en sectores de mayores recursos económicos, renovados deseos de cooperar y comprometerse con el entorno que los rodea. De manera natural, han surgido numerosas ONGs destinadas a convertirse en "confiables intermediarios" capaces de articular intenciones filantrópicas con acciones transformadoras. Es necesario, por lo tanto, reconocer un cambio en la intensidad de la competencia por fondos, en donde las ONGs deben desarrollar, al igual que el ámbito empresarial, estrategias de marketing destinadas a capturar y conservar donantes.

El objetivo del presente estudio fue identificar cuales son los componentes y las variables más determinantes para la fidelización de donantes en un sector específico del universo de ONGs: las que cuentan con fines religiosos. A lo largo de la investigación se define por "ONGs con fines religiosos" a aquellas organizaciones que se caractericen por: presentarse institucionalmente frente a los donantes como una entidad con fines religiosos; se encuentren respaldadas, guiadas o integrados sus Directorios por sacerdotes, obispos o miembros de congregaciones religiosas y cuenten con donantes cuyo principal vínculo con la organización sea compartir la Fe cristiana. Por el acceso a entrevistar tanto donantes como directivos, el estudio se enfocó en el análisis Fundación Misionera (se logro encuestar a 40 donantes). Además se escogieron dos organizaciones más para enriquecer el análisis: Fundación Mano Amiga y Fundación Gottau. Dada la carencia de bibliografía existente sobre el comportamiento del sector, el estudio es de carácter exploratorio y descriptivo.

Las conclusiones de la investigación señalan que la *confianza* es el componente que más influye en la calidad de la relación que se genera entre el donante y las Fundaciones. Este se concretiza, esencialmente, en la "confianza hacia el personal/directorio" y en la "adecuada administración del dinero donado". En segundo lugar, tiene gran relevancia el *mensaje emitido*, que se traduce, primordialmente, en la "capacidad de la Fundación de comunicar con claridad, en tiempo y forma, actividades y proyectos". A su vez, el estudio demuestra la significativa incidencia de tres políticas en la fidelización de donantes: contar con un *fundraising relacional*, tener seguimiento *flexible* de donantes y contar con un *itinerario formal* de seguimiento.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 7

2. METODOLOGÍA 9

3. PERFIL DE LAS ONGS EN ARGENTINA 11

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL TERCER SECTOR 12

3.1.1 TAMAÑO Y COMPOSICIÓN 13
3.1.2 ÁREAS TEMÁTICAS ATENDIDAS 14
3.1.3 PRESUPUESTOS Y FINANCIACIÓN 14

3.2 PROBLEMÁTICAS DEL SECTOR DE LAS OSFL EN ARGENTINA 16

3.3 DESAFÍOS ACTUALES DE LAS ONG EN ARGENTINA 18

3.4 OBSERVACIONES PRELIMINARES 20

4. FIDELIZACIÓN 21

4.1 LEALTAD Y FIDELIZACIÓN 21

4.1.2 CLASIFICACIÓN DE BENEFICIOS 22
4.1.3 ESCALERA DE LEALTAD 23

4.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN SIN FIN DE LUCRO (OSFL) 24

4.3 COMPORTAMIENTO DEL DONANTE 25

4.3.1 RAZONES DE DEFECCIÓN 26
4.3.2 COMPORTAMIENTO ALTRUISTA VS. COMPORTAMIENTO NO ALTRUISTA 27
4.3.3 FUNDRAISING TRANSACCIONAL VS. FUNDRAISING RELACIONAL 28

4.4 MODELO DE SATISFACCIÓN DEL DONANTE 28

4.4.1 RAZONES DE ENTRADA 30
4.4.2 CALIDAD DE LA RELACIÓN 30
4.4.3 RAZONES DE SALIDA 32
4.4.4 INDICADORES 33

5. FUNDACIÓN MISIONERA 37

5.1 PROYECTOS Y ACTIVIDADES APOYADAS POR LA FM 37

5.2 MARKETING Y DONANTES 39

5.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS DONANTES 39
5.2.2 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN 40
5.2.3 SEGUIMIENTO DE DONANTES 41
5.2.4 COMUNICACIÓN 41
5.2.5 FINANCIACIÓN Y FUNDRAISING 42
5.2.6 PRESUPUESTO Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS 43
5.2.7 BENEFICIARIOS 43

5.3 MODELO DE SATISFACCIÓN DEL DONANTE 44

5.4 RAZONES DE ENTRADA 44

5.5 CALIDAD EN LA RELACIÓN 46

5.5.1 CONFIANZA 47
5.5.2 MENSAJE EMITIDO 47
5.5.3 INVOLUCRAMIENTO 48

Universidad de San Andrés

5.5.4 SERVICIO 48
5.5.5 COMPROMISO INTERACTIVO 49
5.5.6 BENEVOLENCIA 49

5.6 RAZONES DE SALIDA 50

5.7 OBSERVACIONES PRELIMINARES 51

5.8 SATISFACCIÓN 52

5.9 INDICADORES 54

5.9.1 COMPETENCIA 54
5.9.2 SHARE WALLET 55
5.9.3 DISPOSICIÓN A RECOMENDAR 56
5.9.4 DISPOSICIÓN A SOLICITAR 57
5.9.5 ANTIGÜEDAD DE LOS DONANTES 58
5.9.6 COMPARACIÓN INDICADORES 59

6 COMPARACIÓN CON OTRAS ONG 63

6.1 FUNDACIÓN MANO AMIGA 64

6.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS DONANTES 65
6.1.2 SEGUIMIENTO DE DONANTES 66
6.1.3 PRINCIPALES RAZONES PARA INICIAR APOYO 67
6.1.4 COMPONENTES QUE DEFINEN LA CALIDAD DEL SERVICIO 67
6.1.5 PRINCIPALES MOTIVOS POR LOS CUALES DEJAR DE APOYAR 68
6.1.6 ENFOQUE POLÍTICAS FUNDRAISING 68

6.2 FUNDACIÓN GOTTAU 69

6.2.1 CARACTERÍSTICAS DE SUS DONANTES 69
6.2.2 SEGUIMIENTO DE DONANTES 70
6.2.3 PRINCIPALES RAZONES PARA INICIAR APOYO 71
6.2.4 COMPONENTES QUE DEFINEN LA CALIDAD DEL SERVICIO 71
6.2.5 PRINCIPALES RAZONES POR LAS CUALES DEJAN DE APOYAR 72
6.2.6 ENFOQUE DE POLÍTICAS DE FUNDRAISING 72

6.3 TABLA COMPARATIVA 73

6.4 COMPARACIÓN DE VARIABLES 75

6.4.1 RAZONES DE ENTRADA 75
6.4.2 CALIDAD DE LA RELACIÓN 77
6.4.3 RAZONES DE SALIDA 80

6.5 OBSERVACIONES PRELIMINARES 82

7. CONCLUSIONES 83

8. BIBLIOGRAFÍA 86

9. ANEXOS 88

1. ENCUESTA DE LA FUNDACION MISIONERA 88

2. ENCUESTA A FUNDACIONES 95

3. ENCUESTA A FUNDACION MISIONERA 99

4. ENCUESTA A FUNDACION MANO AMIGA 103

5. ENCUESTA A FUNDACION GOTTAU 107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ANTIGÜEDAD DE LAS OSC EN ARGENTINA (%) 11
GRÁFICO 2: TIPOS DE OSC (%) 13
GRÁFICO 3: ÁREAS TEMÁTICAS ATENDIDAS (%) 14
GRÁFICO 4: ORIGEN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS (%) 15
GRÁFICO 5: ESCALERA DE LEALTAD 23
GRÁFICO 6: CURVA DE DEFECCIÓN DEL DONANTE 25
GRÁFICO 7: MODELO DE SATISFACCIÓN DEL DONANTE 29
GRÁFICO 8: EVOLUCIÓN EN LA CANTIDAD DE DONANTES DE LA FM 39
GRÁFICO 9: BENEFICIARIOS POR ACTIVIDAD DE LA FM 44
GRÁFICO 10: SATISFACCIÓN DE LOS DONANTES DE LA FM 53
GRAFICO 11: COMPETENCIA DE LA FM CON OTRAS ONGS 55
GRÁFICO 12: DISPOSICIÓN A RECOMENDAR LA FM 56
GRÁFICO 13: DISPOSICIÓN A SOLICITAR DONACIONES 57
GRÁFICO 14: ANTIGÜEDAD DE DONANTES 58
GRÁFICO 15: COMPARACIÓN INDICADORES 60

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PRESUPUESTOS DE OSC EN ARGENTINA 15
TABLA 2: INDICADORES DE LEALTAD PROPUESTOS POR AUTOR. 24
TABLA 3: COMPARACIÓN ENFOQUE TRANSACCIONAL Y RELACIONAL DEL FUNDRAISING 28
TABLA 4: COMPONENTES Y VARIABLES DEL MODELO DE SATISFACCIÓN DEL DONANTE 36
TABLA 5: COMUNICACIÓN ANUAL DE LA FM 41
TABLA 6: FINANCIACIÓN FUNDACIÓN MISIONERA 42
TABLA 7: RAZONES DE ENTRADA A LA FUNDACIÓN MISIONERA 45
TABLA 8: INCIDENCIA POR COMPONENTE EN LA CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE EL DONANTE Y LA FUNDACIÓN MISIONERA 46
TABLA 9: COMPONENTES DE LA "CONFIANZA" 47
TABLA 10: COMPONENTES DEL "MENSAJE EMITIDO" 47
TABLA 11: COMPONENTES DEL "INVOLUCRAMIENTO" 48
TABLA 12: COMPONENTES DEL "SERVICIO" 48
TABLA 13: COMPONENTES DEL "COMPROMISO INTERACTIVO" 49
TABLA 14: COMPONENTES DE LA "BENEVOLENCIA" 50
TABLA 15: RAZONES DE SALIDA DE LA FM 50
TABLA 16: COMPARACIÓN FUNDACIONES 74
TABLA 17: RAZONES DE ENTRADA POR FUNDACIÓN 76
TABLA 18: CALIDAD DE SERVICIO POR FUNDACIÓN 77
TABLA 19: PONDERACIÓN PROMEDIO DE LOS COMPONENTES DE LA "CALIDAD DE LA RELACIÓN" 78
TABLA 20: PERCEPCIÓN DE FUNDACIONES VS. PERCEPCIÓN DE DONANTES SOBRE LOS COMPONENTES DE LA "CALIDAD DE LA RELACIÓN" 79
TABLA 21: RAZONES DE SALIDA POR FUNDACIÓN 81

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

1. Introducción

El creciente desarrollo de la conciencia social, producto de la impotencia frente al desigual panorama económico y social que plantea la realidad argentina, ha despertado en numerosos sectores, renovados deseos de cooperar y comprometerse con el entorno que los rodea. De manera natural, ha surgido el deseo de canalizar estas pretensiones a través de intermediarios capaces de maximizar el impacto y extender el alcance de dichas prestaciones.

En el actual contexto argentino, es sugestivo vincular en respuesta a lo antes mencionado, el surgimiento de numerosas ONGs destinadas a convertirse en "confiables intermediarios" capaces de articular intenciones filantrópicas con acciones transformadoras. Es necesario, por lo tanto, reconocer un cambio en la intensidad de la competencia por fondos, en donde las ONGs deben desarrollar, al igual que el ámbito empresarial, estrategias de marketing destinadas a capturar y conservar donantes.

Aún cuando, numerosas investigaciones han examinado el comportamiento y la retención del donante en el universo general de las ONGs, es inexistente el estudio empírico de las ONGs con fines religiosos. En respuesta al entorno competitivo, el sector mencionado también debe cualificar sus métodos de obtención y fidelización de donantes.

La problemática central radica entonces, en identificar que componentes y variables son mas determinantes en la fidelización de donantes en ONGs con fines religiosos.

El presente trabajo, no es por lo tanto de carácter hipotético deductivo, ya que no intenta comprobar o contradecir una hipótesis. Mas bien, pretende explorar la fidelización de donantes en el sector mencionado.

En el segundo capítulo se presenta la *metodología*. Se caracteriza por ser un estudio exploratorio-descriptivo en el cual se utilizaron herramientas cuantitativas (para encuestar a los donantes de la fundación seleccionada) y cualitativas (para entrevistar al directorio de las tres organizacionales estudiadas).

El tercer capítulo, *Perfil de las ONGs en Argentina*, contiene información sobre las características, problemáticas y desafíos actuales que enfrentan el sector OSFL en el

país. En su mayoría, los índices provienen de la investigación conjunta publicada por PNUD/BID/GADIS (2004).

El cuarto capítulo, “Fidelización”, pretende explorar, primer lugar, el marco teórico sobre los conceptos de lealtad y fidelización de clientes en el ámbito empresarial. En segundo lugar, intenta explicitar que se concebirá, en el presente análisis, por *ONG* y por *fundación*. Por último se examinan los componentes centrales sobre el comportamiento de donantes, y el modelo de satisfacción propuesto.

El quinto capítulo, “Fundación Misionera” contiene el análisis proveniente de las resultados de las encuestas realizadas a benefactores y a directivos. Es aquí, donde se evalúa el modelo teórico diagramado y se busca detectar cuales son las variables que mas determinan la fidelización de donantes.

El sexto capítulo, “Comparación con otras ONGs”, intenta contrastar los resultados obtenidos en el apartado anterior con las prácticas y la percepción del directorio de dos organizaciones del sector. El objetivo, es poder describir y extender las implicancias al sector bajo estudio.

El séptimo capítulo, “Conclusiones” colecta las observaciones preeliminares realizadas a lo largo de los distintos capítulos y propone futuras líneas de investigación

Por último, se anexa un glosario donde se encuentra la definición de los principales conceptos sobre los cuales se sostiene la estructura del trabajo

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2. Metodología

El objetivo de este capítulo es poder describir como se llevo adelante la investigación. Para ello, es necesario especificar las características del estudio, el concepto de "ONGs con fines religiosos", y los pasos que se fueron siguiendo para la elaboración de la misma.

En primer lugar, el estudio es de carácter exploratorio-descriptivo pues busca explorar analizar un tema que no ha sido antes abordado: la fidelización de donantes en ONGs con fines religiosos. A pesar de que existen numerosas teorías, incluso con evidencia empírica, sobre el comportamiento y la fidelización de donantes, son nulos los antecedentes bibliográficos en el sector mencionado.

En segundo lugar, se entenderá por "ONGs con fines religiosos" a aquellas organizaciones que se caractericen por:

1. Presentarse institucionalmente frente a los donantes como una entidad con fines religiosos
2. Estar respaldadas, guiadas o integrados sus directorios por sacerdotes, obispos o miembros de congregaciones religiosas
3. Contar con donantes cuyo principal vínculo con la organización sea compartir la Fe cristiana.

En cuanto a las fuentes de información se refiere, estas han sido primarias y secundarias. Por contar con la posibilidad de poder relevar tanto a donantes como a directivos, el presente estudio se enfoco en la Fundación Misionera. La principal fuente de información han sido las 50 encuestas estructuradas enviadas a donantes de la Fundación Misionera durante el mes de Marzo del año actual. En pos de obtener una muestra representativa se indagaron benefactores de Capital Federal, Gran Buenos Aires y Villa Dolores (Provincia de Córdoba) En relación con la dispersión geográfica se utilizaron diversos métodos de recolección de encuestas: vía mail, por correo, de forma personal. Dicha recolección terminó a fines de abril del presente año. El índice de respuesta fue del 80%. Se recolectaron 40 encuestas, que representan al 20% de los donantes. El Anexo 1 contiene dicha entrevista. Merece aclararse, que la elaboración de la misma fue un trabajo conjunto con el directorio de la Fundación, ya que esta tenía interés en relevar ciertos aspectos sobre el comportamiento de los donantes. Posteriormente la información aportada por las entrevistas fue sujeta a una codificación

Universidad de San Andrés

ex post, a los efectos de convertir la información cualitativa en datos cuantitativos. A su vez, se realizó durante el mes de abril, una entrevista semi-estructurada al Presidente de la Fundación sobre la base del cuestionario que consta en el Anexo 2.

En concordancia con la información requerida y los contactos factibles, se analizaron dos organizaciones más: la Fundación Mano Amiga y la Fundación Gottau. Para cada una de ellas, se realizaron durante los meses de Enero y Abril del presente año, entrevistas semi-estructuradas, también sobre el cuestionario estándar del Anexo 2. A fin de comparar las diferencias de percepción entre los donantes y el directorio de las ONGs, existieron ciertos componentes que fueron indagados en ambos actores. Para las tres casos, las entrevistas (transcriptas en los Anexos 3,4,5) fueron complementadas con información adicional proveniente de llamados telefónicos y correo electrónico. Por su parte, las fuentes secundarias incluyeron numerosos artículos de revistas especializadas y web sites.

Los pasos dados durante la elaboración de la tesis fueron:

1. Recolección de información proveniente de fuentes secundarias (artículos de revistas especializadas, libros, etc) - Octubre-Noviembre 2005.
2. Conformación de encuesta inicial para entrevistar donantes de la Fundación Misionera y confección de entrevista semi-estructura para el directorio de las organizaciones - Diciembre 2005.
3. Selección de Fundaciones. Realización de entrevista con personal de Fundación Mano Amiga - Enero 2006.
4. Entrevista con personal de la Fundación Misionera, confección final y envío de la encuesta a 50 donantes de dicha ONG. Definición de los componentes y variables del Modelo de Satisfacción utilizado - Marzo 2006
5. Codificación de entrevistas, entrevista con personal de Fundación Gottau y redacción de capítulos - Abril-Mayo 2006.

Por último, merece señalarse que la elaboración compartida de la encuesta a los benefactores de la Fundación Misionera tuvo una ventaja y una desventaja. Mientras que favoreció el acceso a numerosos donantes, su confección requirió, en vinculación con la confidencialidad y uso de la información obtenida, numerosas revisiones, correcciones y aprobaciones.

Universidad de San Andrés

3. Perfil de las ONGs en Argentina

Para intentar describir el perfil actual de las ONG en Argentina, es necesario reconocer en primer lugar, como se ha ido forjando la identidad de las organizaciones del tercer sector en los últimos años.

Creadas originalmente durante la época colonial como organizaciones asistenciales la evolución de las ONG hasta 1983, se caracterizo, según Roitter et. al (2000), por:

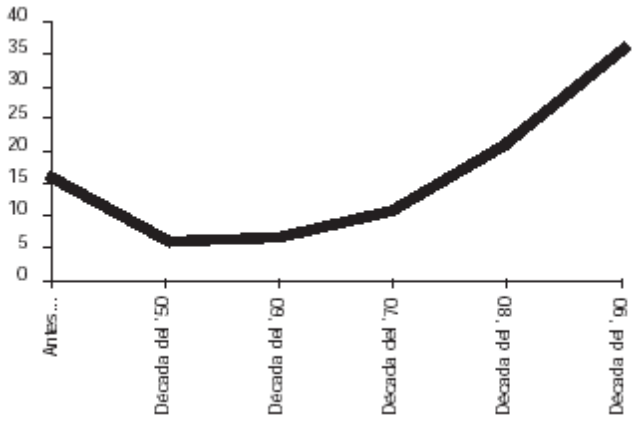
- El creciente desarrollo y consolidación de distintas tipologías de organizaciones (sociedades de beneficencia, mutuales, clubes, escuelas, sindicatos, asociaciones de socorro, asociaciones políticas de base barrial, etc.)
- La continua distribución de las organizaciones según rama de actividad
- La ruptura del vínculo entre el Estado y la filantropía ejercida por las clases altas (Roitter et al., 2000: 34)

La transición y consolidación de la democracia a partir de 1983, significó una mayor autonomía de la sociedad civil, una redefinición del rol del estado que representó retirarse de sus funciones tradicionales, y la consolidación de la economía de libre mercado (Roitter et al, 2000).

El Gráfico 1, proveniente del "Índice de Desarrollo de Sociedad Civil de Argentina Total País" (PNUD/BID/GADIS; 2004), muestra la antigüedad de las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Gráfico 1: Antigüedad de las OSC en Argentina (%)



Fuente: PNUD/BID/GADIS (2004; 23)

Tal como indica el gráfico y lo define el estudio, puede sostenerse que:

> "... El ciclo de crecimiento de las OSC argentinas se inició claramente en la década de los años '80, prohijado por el impulso que a la creación de organizaciones le otorgó el advenimiento de la democracia y la vigencia de sus instituciones. Durante los últimos veinte años, nacieron en el país 6 de cada 10 organizaciones de las existentes en la actualidad y, aún cuando la tradición asociativa que legaron tanto las corrientes inmigratorias europeas como la sociedad colonial fue importante, la base de la pirámide generacional se ha ensanchado sensiblemente, producto de la proliferación más reciente de organizaciones..." (PNUD/BID/GADIS, 2004: 23)

3.1 Características del Tercer Sector

Habiendo indagado sobre la evolución de las ONGs en el último cuarto de siglo, es provechoso examinar que características tiene actualmente este sector; hasta donde se ha consolidado y hasta donde ha ocupado los espacios frente al retroceso del Estado.

En particular, se citarán datos respecto a:

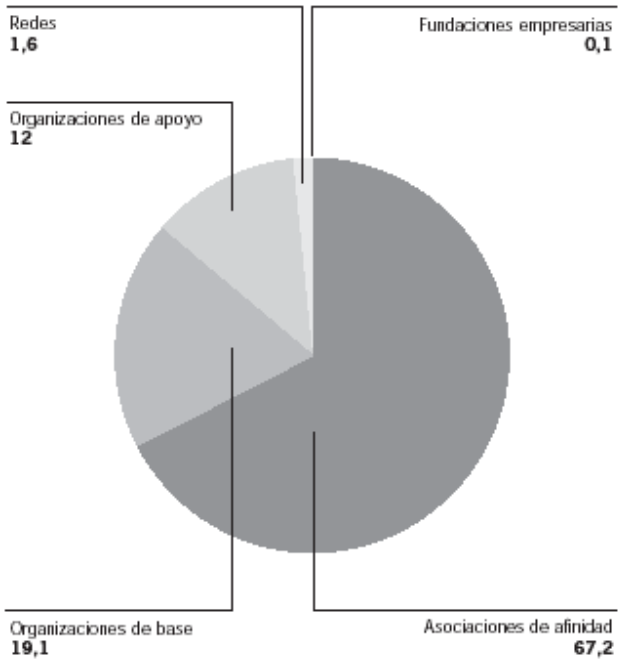
1. Tamaño y Composición del Sector
2. Áreas Temáticas Atendidas
3. Presupuestos y Financiación

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3.1.1 Tamaño y Composición

Existen en Argentina al 2004, según el mencionado estudio, 104.642 Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). Su distribución geográfica se encuentra concentrada en la Región Centro, que alberga a seis de cada diez de ellas. El índice señala que en la Región Norte del país se localizan el 20% de las OSC y que el 15% restante se reparte entre las Regiones de Cuyo y la Patagonia. Hay una gran variación entre provincias y una inclinación a la concentración de organizaciones en las provincias más desarrolladas del país, de manera similar a la tendencia observada a nivel mundial (PNUD/BID/GADIS; 2004). El gráfico 2, presenta la composición del sector.

Gráfico 2: Tipos de OSC (%)



Fuente: PNUD/BID/GADIS (2004; 21)

En relación al objeto de estudio, es relevante destacar que dentro de las "Organizaciones de Apoyo" se sitúan todas las entidades que han sido creadas con el objeto de transferir capacidades, bienes o servicios a otros. Por lo tanto, es dentro de este 12%, donde se inscriben las ONGs con fines religiosos.

3.1.2 Áreas Temáticas Atendidas

El gráfico 3, expone donde las OSC en Argentina centran su atención.

Gráfico 3: Áreas Temáticas Atendidas (%)

Fuente: PNUD/BID/GADIS (2004; 28)

Universidad de San Andrés

Tal como señala el gráfico, la educación es la principal área temática (cuatro de cada diez organizaciones); le siguen deportes y recreación, y en tercer lugar, salud y cultura. Sin embargo, si se considera conjuntamente las acciones dirigidas a combatir la pobreza y la asistencia a grupos vulnerables, vemos que casi un 60% de las organizaciones ofrecen respuestas a los sectores más desprotegidos de la población. Las ONGs religiosas examinadas centran su atención en tres áreas distintas: Evangelización (Fundación Misionera), Educación (Fundación Mano Amiga) y atención a Grupos Vulnerables (Fundación Gottau).

3.1.3 Presupuestos y Financiación

Los datos mencionados en el informe PNUD/BID/GADIS (2004) señalan que el conjunto de las OSC cuenta con un presupuesto total semejante al 2,6% del PBI; este se concentra principalmente en las asociaciones de afinidad. La Tabla 1 señala la distribución de los presupuestos.

Tabla 1: Presupuestos de OSC en Argentina

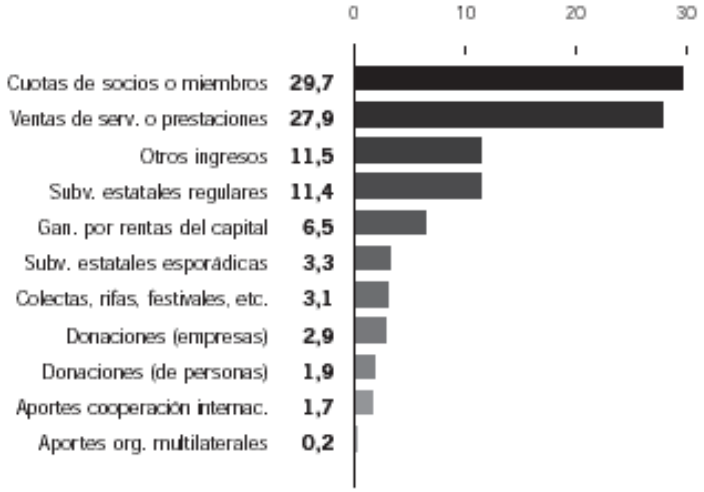
Presupuesto Anual	Porcentaje de OSC
Menor a $5.000	50%
Menor a $50.000	85.8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del "Índice de OSC" (PNUD/BID/GADIS, 2004: 309)

Los porcentajes delatan la realidad actual de las OSC en el país: mientras que la mitad cuenta con un presupuesto anual menor a los $5000; solo el 14.2% cuenta con un presupuesto anual superior a $50.000.

A los fines de la investigación, es necesario considerar cuales son las fuentes de financiación. El Gráfico 4 expone la proveniencia de los recursos de las OSC en Argentina.

Gráfico 4: Origen de los Recursos Financieros (%)



Fuente: PNUD/BID/GADIS (2004; 25)

Del análisis del gráfico precedente merece resaltarse la siguiente conclusión: El 73% de la financiación de las OSC proviene de fondos propios, el 20% proviene de fondos estatales, el 5% de donaciones privadas y el 2% de cooperación externa.

Dado que las ONGs religiosas no cuentan con fondos propios (carecen de socios, no venden servicios, no perciben ganancias de rentas ni subvenciones estatales) la gran mayoría compite por ese 7% que proviene de donaciones privadas y de cooperación externa. En este marco, es entendible la necesidad de cualificar la fidelización de donantes.

La radiografía que presenta el sector de las OSC, a la vez que verifica su incidencia en el país, señala su vulnerabilidad frente a distintas problemáticas. Detallar las problemáticas que afectan actualmente al promedio de las ONG en Argentina servirá de preámbulo para discernir cuales son los desafíos del sector en la coyuntura actual.

3.2 Problemáticas del sector de las OSFL en Argentina

Entre las dificultades y limitaciones que suelen tener las diferentes tipologías de ONGs, merecen mencionarse:

- La **carencia de una visión estratégica**: aún hoy existen muchas organizaciones que carecen de un plan de acción que permita traducir buenas intenciones en acciones concretas. Bernardo Blejmar (1992), al describir los puntos de partida para diseñar organizaciones sociales inteligentes, insiste en la necesidad de legitimar aspiraciones y propósitos a través de resultados tangibles.

  Sin una visión estratégica que defina claramente metas, plazos, recursos, y acciones adecuadas, las ONGs argentinas corren el peligro inminente de naufragar en el intento de alcanzar los fines perseguidos.

- La **falta de profesionalismo**: una tendencia muy presente en los directorios de las ONG es, como señalan diversos autores, centrar su preocupación más en la cantidad de voluntarios que en la competencia de los mismos. Esto suele desembocar en un voluntarismo, que reduce el impacto de las acciones comprendidas y desprestigia la reputación de las ONGs. Como indica Blejmar (1992) la palabra participación suele confundirse con "amontonamiento", que hace referencia a la mayor indiscriminación de su propia gente. Ya sean profesionales rentados o voluntarios, la participación no debe excluir la definición de roles, tareas y responsabilidades.

- La **falta de mecanismos apropiados para lograr una clara rendición de cuentas y control de transparencia**: al respecto, Roitter et al. (2000), señalan "..Esta cuestión es un déficit en general del sector sin fines de lucro debido a la ausencia de prácticas de difusión de las actividades desarrolladas y del manejo y obtención de fondos. Además, las diferentes autoridades de control no producen información estadística de las instituciones.." (Roitter et al.,2000: 153) . A la

carencia de transparencia de las ONGs suele sumarse la ineficacia de los mecanismos de control.

- La **preferencia por los intereses del grupo frente a los intereses de la comunidad**: como indica, Manzato de Riverón (2000), "..muchas organizaciones, que trabajan para los intereses del grupo que representan, pueden ser hostiles respecto a los intereses de la comunidad y no todas tienen el mismo grado de apertura a lo público. La ausencia del fin lucrativo no significa necesariamente que sean útiles a fines sociales…" (Manzato de Riverón, 2000)

- La **existencia de paternalismo**: en casi todas las tipologías de las ONGs examinadas se verifica la prestación de servicios a cambio de imponer, como indica Manzato de Riverón (2000), condiciones morales, políticas o religiosas específicas.

- La **insuficiencia de recursos financieros**: como fuese señalado en la introducción de la presente investigación, el surgimiento de numerosas ONGs ha intensificado la competencia por acceder a los fondos disponibles. A la reducción de fuentes de financiamiento local se agregan las dificultades de obtener financiación externa. Esta problemática, que se extiende al conjunto de ONGs de América Latina y Caribe como indica Jorge Balbis (2001), implica enfrentar el recorte de recursos provenientes de la cooperación internacional. De esta manera, incluso las organizaciones *grant-seekers*[1] deben enfrentar la escasez de recursos.

La confluencia de las características del sector y las problemáticas planteadas generan numerosos desafíos para la supervivencia de las ONGs en Argentina. Es preciso identificarlos para poder luego enmarcar en el contexto actual, la fidelización de donantes.

1 El término grant-seekers alude a las organizaciones que buscan fondos de otras instituciones para financiar sus actividades.

3.3 Desafíos actuales de las ONG en Argentina

Existen, según Letts (2002) tres niveles de capacidad que deben existir en las ONGs:

1. Capacidad del Programa: Es el punto de arranque desde donde partes las ONG, y es cuando la organización es casi un sinónimo de un programa en particular. Acá las capacidades clave son:

- Conocimiento del Programa
- Administración del Proyecto
- Elementos administrativos básicos (cálculo del presupuesto, administración del efectivo, etc.)
- En organizaciones de incidencia (advocacy): investigación, análisis, comunicación.

2. Capacidad de expandir el programa: a medida que se expanden los programas se requieren nuevas capacidades:

- Personal (Instauración de políticas, registro de informes, etc.)
- Control Financiero
- Recaudación de fondos
- Capacitación

3. Capacidad de adaptación: son capacidades adicionales necesarias para poder "…crear valor para sus clientes, maximizar la efectividad y la sustentabilidad y demostrar un valor comparativo a sus donantes y el público en general…"(Letts, 2002: 32). Ellas son:

- Innovación en el desarrollo de nuevos programas
- Capacidad de respuesta frente al cambio de necesidades y oportunidades
- Motivación para atraer, retener y apoyar el personal
- Sistemas de aprendizaje
- Garantía de calidad
- Habilidades para la colaboración

Como actores de una realidad argentina caracterizada en las últimas décadas por el constante cambio en las reglas de juego que fuerzan a tener solo una visión corto-

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

plazista por un lado, y a una acelerada globalización por la otra, el mayor desafío que encuentran las ONGs locales parece ser el de **crecer en la capacidad de adaptación**. Gran parte de la literatura, concuerda que históricamente han existido en las ONGs capacidades de programa y de expansión de los mismos; sin embargo, poca evidencia existe sobre la capacidad de adaptación.

Por su parte, la XI Jornada Argentina del Sector Social (2005) sintetiza la realidad actual a través de cuatro características:

-*Complejidad Creciente*: por la cantidad de variables que entran en juego: legales, culturales, financieros, económicos, humanos, políticos, éticos, comunicacionales, etc. y que integran el contorno de vectores a incorporar en todo análisis y decisión gubernamental

-*Velocidad del cambio*: "..Implica la mudanza de los escenarios, transformando en obsolencias los desarrollos más recientes. El cambio genera la angustia por lo perdido y desconocido, pero al mismo tiempo emerge como un estimulador en la esperanza colectiva..." (XI Jornada Argentina del Sector Social, 2005:4)

-*La búsqueda de nuevos sentidos y orientaciones:* requiere confrontar la incertidumbre de estos mundos rebeldes a través de un movimiento que anticipe futuros y defina las permanencias a preservar. "...En un tiempo huérfano de certezas de referencia, aparece el reto de un vacío a cubrir por los nuevos actores…"(XI Jornada Argentina del Sector Social, 2005:4)

- *Competencia*: el tercer sector se enfrenta a una feroz competencia de recursos financieros, humanos, de conocimiento y de audiencias externas. Al mismo tiempo, se profundizan las articulaciones en alianzas, redes e integraciones, en nuevas búsquedas de colaboración.

Como señala la XI Jornada Argentina del Sector Social (2005), es en este contexto donde se verifica la necesidad de una estrategia. El desafío que Bernardo Blejmar planteaba ya en 1992, sigue estando vigente: "..El desafío instalado hoy, es: Cómo crear y transformar organizaciones inteligentes que den cuenta de sus resultados; que puedan aprender de sus resultados, que puedan aprender de sí mismas y de su entorno, y cómo potencializar el crecimiento adquirido a fin de alcanzar sus propias metas…" (Blejmar, 1992: 2, citado por XI Jornada Argentina del Sector Social, 2005: 3)

3.4 Observaciones Preliminares

Frente a los cuestionamientos que despierta la creciente complejidad, la velocidad del cambio y el aumento de la competencia en interrogantes tales como… ¿De que manera deben responder las ONGs? ¿Qué competencias deben desarrollar? ¿Qué requieren para desarrollar dichas capacidades?, puede darse una respuesta en virtud de lo expresado a lo largo del capítulo.

En primer lugar, es necesario reconocer que la tensión a la cual el capitulo se ha referido es latente. Esta exige, especialmente para los actores argentinos, cualificar la capacidad de adecuarse rápidamente a los entornos cambiantes.

Vinculando a Letts (2002) con el análisis de la XI Jornada Argentina del Sector Social (2005), podemos encauzar y especificar aún más el camino actual que las ONGs Argentinas deben transitar para responder al entorno.

Las ONGs deben contar con:

1. *innovación* y *capacidad de respuesta* para contrarrestar la *velocidad del cambio,*
2. *motivación del personal* para enfrentar la *creciente complejidad* con un personal estimulado y competente,
3. *sistemas de aprendizaje* y *habilidad para la colaboración* que favorezcan la articulación con distintos actores y que sepan guiar y dar sentido a la *búsqueda de nuevos sentidos* y *orientaciones,*
4. *garantía de calidad* que asegure profesionalidad y excelencia en la tarea para enfrentar la *competencia.*

En síntesis, la compleja y dinámica realidad actual, requiere una gestión eficiente de las ONGs. La capacidad central que deben desarrollar las ONGs argentinas para ser organizaciones de alto rendimiento en el panorama planteado, es su capacidad de adaptación. Sólo partiendo de estas premisas, se confirma la necesidad de una gestión estratégica de la ONGs. Y solo a partir de este escenario, cobra preponderancia la fidelización de donantes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

4. Fidelización

En este capítulo se intentará, en primer lugar, explorar el marco teórico sobre los conceptos de lealtad y fidelización de clientes en el ámbito empresarial. En segundo lugar, se buscará explicitar que se concebirá, en el presente análisis, por *ONG* y por *fundación*. Por último se definirán los componentes y variables del "Modelo de Satisfacción del Donante" que se utilizará para el trabajo de campo.

4.1 Lealtad y Fidelización

Siguiendo a Frederick Reichheld, se entenderá por "lealtad" al deseo de alguien (cliente, empleado, amigo) de hacer una inversión o sacrificio personal para favorecer una relación. Para un cliente, puede significar seguir eligiendo a un proveedor con el que tiene buena relación y le otorga valor agregado en el largo plazo, aún cuando no ofrezca los mejores precios para ciertas transacciones (Reichheld F., 2003: 48).

La lealtad del cliente significa mucho más que compras repetitivas. Pueden existir aquellos que repitan sus compras pero no sean leales (por no tener más opción, por inercia, indiferencia, barreras de salida, etc.) y también pueden existir clientes leales que no sean compradores frecuentes (por reducida necesidad del producto o del servicio).

Esta definición del concepto "lealtad" parece sobresalir del resto, ya que a diferencia de las otras expuestas por la doctrina contemporánea, es la única que vincula a la lealtad con los conceptos de *relación* y *valor agregado*. La lealtad, para Reichheld (2003), es entonces una relación que otorga valor agregado en el largo plazo, y que en el corto plazo cuenta con indicadores tangibles (compras repetitivas, mayor share, etc.)

Al respecto, Stum y Thiry, observan que el concepto de lealtad requiere trasladar el enfoque puesto en signos externos a uno centrado en conductas internas; centrarse más en comportamientos que en actitudes (Stum D. y Thiry A., 1991: 35).

Los principales comportamientos que indican lealtad del cliente son:

- Efectuar compras repetitivas
- Comprar diferentes productos y líneas
- Hacer referencias y recomendaciones
- Demostrar inmunidad frente a estímulos de la competencia

En busca de intentar incrementar lealtad, la organización debe exceder las expectativas del consumidor ofreciéndole un agregado de valor.

4.1.2 Clasificación de Beneficios

En relación con lo antes mencionado, Narayandas (2005) reconoce al estudiar la construcción de lealtad en mercados *business-to-business*, cuatro tipos de beneficios que deben generar las organizaciones:

Beneficios financieros tangibles: incluyen el valor que los vendedores pueden comunicar y los compradores verificar.

Beneficios financieros intangibles: incluyen aquellos que los vendedores pueden comunicar pero que son difíciles de percibir para los compradores.

Beneficios no-financieros tangibles: aquellos que contienen un valor dificultoso de cuantificar para los vendedores aún cuando los compradores lo perciben.

Beneficios no-financieros intangibles: aquellos que contienen valor incapaz de ser cuantificado, sobretodo en términos monetarios, tanto por vendedores como compradores.

En torno a esta clasificación las organizaciones deben, para competir eficazmente, estar a la par de la competencia en la generación de beneficios financieros tangibles y usar los beneficios no-financieros tangibles para diferenciarse. Pueden favorecer la creación de una relación de lealtad al transportar el foco de sus clientes; de beneficios tangibles a beneficios no-financieros intangibles (Narayandas D., 2005: 134). En referencia al objeto de estudio, es trascendente advertir que los beneficios recibidos por parte de los donantes de ONGs religiosas son no-financieros e intangibles.

A su vez, de acuerdo a los beneficios provenientes de la lealtad y el costo de mantener al cliente, el autor propone distinguir cuatro tipos de compradores:

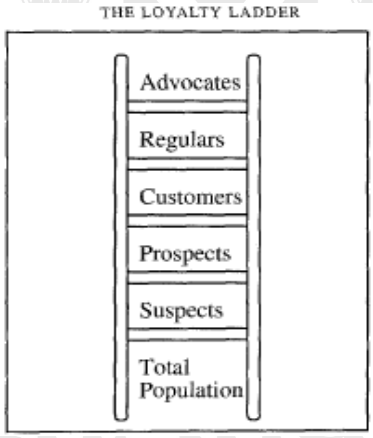
a. “Commodity Buyers”: se caracterizan por su baja lealtad y bajo costo.
b. “Underperformers”: se caracterizan por su baja lealtad y alto costo.
c. “Partners”: se caracterizan por su alta lealtad y alto costo.
d. “Most Valuable Customers”: se caracterizan por alta lealtad y bajo costo.

Para decidir si es rentable invertir en mantener o mejorar el vínculo con un cliente, se debe hacer la siguiente comparación: confrontar las ventajas de dejar al cliente en el nivel de lealtad actual versus los costos de hacerlo crecer en lealtad y el ahorro en dejar que reduzca su lealtad (Narayandas D., 2005: 137). Las ONGs no se encuentran ajenas a esta disyuntiva: ellas también deben optar diariamente entre apostar por cualificar la relación con sus donantes o aceptar la reducción de lealtad.

4.1.3 Escalera de Lealtad

Por último, resulta pertinente incluir la "escalera de lealtad", desarrollada por Raphel y Considine (1981) para describir las diferentes facetas de lealtad del cliente según la permanencia y la validez de los esfuerzos de marketing dirigidos por la organización.

Gráfico 5: Escalera de Lealtad



Fuente: Raphel y Considine, 1981: 56, citado por Weir L. y Hibbert S., 2000: 115

La "escalera de lealtad" se explica del siguiente modo: la organización empieza considerando todos los individuos (Total Population). De estos, identifica sospechosos (suspects) que son aquellos que deberían comprar el producto o servicio y no lo hacen actualmente. Una vez que la organización ha generado interés, los sospechosos (suspects) se transforman en posibles compradores (prospects), que en caso de ser alcanzados por un efectivo Marketing Mix, se convierten en clientes (customers).

Las organizaciones competitivas deberían desarrollar vínculos que conviertan a los clientes (customers) primero en clientes regulares (regulars) y después en clientes que defiendan y recomienden la marca (advocates). Las organizaciones son exitosas cuando

sus clientes regulares (regulars) se convierten en clientes sumamente leales y comprometidos (advocates) (Weir L. y Hibbert S., 2000:117)

Antes de adentrarse en los conceptos de *OSFL* y *Fundación*, es necesario recapitular conceptualmente los indicios de lealtad descriptos por los distintos autores. Esto permitirá enfocar el análisis y a su vez, trasladar dichas nociones al mundo de las ONGs. La Tabla 2 expone los principales indicadores de lealtad expuestos por la bibliografía.

Tabla 2: Indicadores de Lealtad propuestos por autor.

Indicador	Autor
Compras Repetitivas	Reichheld, Stum y Thiry
Comprar diferentes productos y líneas	Stum y Thiry
Mayor Share (Share Wallet)	Reichheld
Hacer referencias y recomendaciones	Reichheld, Stum y Thiry, Raphel y Considine
Inmunidad frente a estímulos de la competencia	Stum y Thiry

Fuente: Elaboración propia en base a Reichheld (2003), Stum y Thiry (1991), Raphel y Considine (1981)

4.2 Concepto de Organización Sin Fin de Lucro (OSFL)

Es necesario explicitar, a fin de delimitar el enfoque del trabajo, que se entenderá por OSFL. Asumiendo la definición estructural-operacional elaborada por Salomón y Anhejer (Salomon-Anheier, 1992), se considera "Organización sin fin de Lucro" a aquellas organizaciones que cumplen los siguientes cinco criterios:

Son **Estructuradas**: Que se encuentran institucionalizadas en alguna medida. Es decir, que cuentan con algún tipo de certificación legal o que verifican la existencia de estructuras organizacionales, objetivos, funciones y actividades.

Son **Privadas**: Que se encuentran institucionalmente separadas del gobierno. Esto no excluye que se reciban aportes del gobierno o que funcionarios estatales formen parte del directorio.

Son **Autogobernadas**: Que se encuentran habilitadas para tomar sus propias decisiones y controlar sus actividades. Deben contar con procedimientos internos de gobierno y no estar dirigidas por entidades externas, ya sean éstas gubernamentales o privadas con fin de lucro.

No cuentan con **distribución de beneficios**: Que distribuyen entre sus miembros los beneficios generados. Los beneficios acumulados deben ser reinvertidos en función del cumplimiento del objetivo institucional.

Sus participación es **Voluntaria**: Su membresía o afiliación es optativa. No puede ser obligatoria.

Como se describe en el Capítulo 3 (Perfil de las ONGs en Argentina), las OSFL agrupan a numerosas y diversos tipos de asociaciones. Dada la heterogeneidad de las OSFL, es prioritario en conformidad al trabajo de campo, delimitar el concepto de *fundación*.

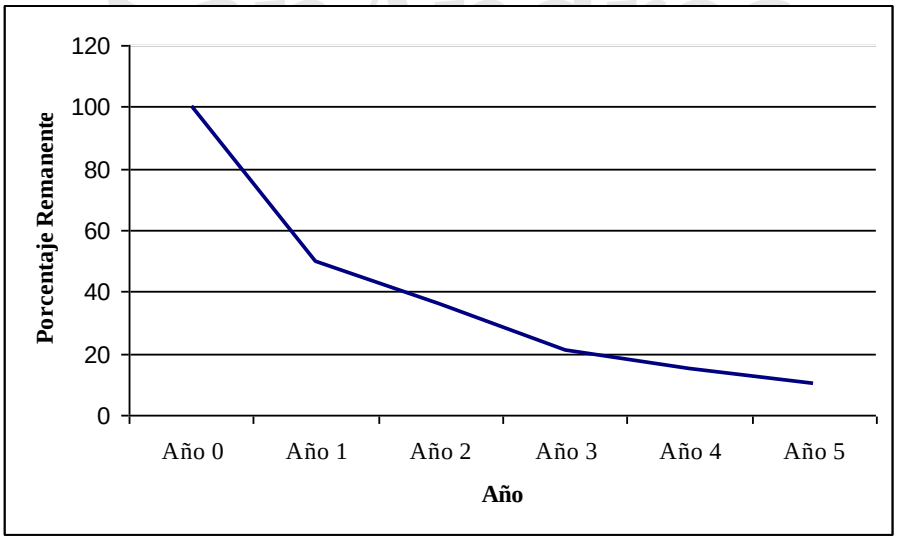
Siguiendo la ley 19.836, entenderemos por fundación a *personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas.*

4.3 Comportamiento del Donante

A semejanza con el estudio de la fidelización de clientes, el interés por analizar el comportamiento del donante surge de examinar las tendencias de defección o abandono de apoyo hacia las ONGs.

En efecto, dicho estudio toma como punto de partida una estadística verificada y aceptada por gran parte de la bibliografía. En la década de los 90, las ONG han sufrido dramáticas reducciones en cantidad de donantes.

Gráfico 6: Curva de defección del donante



Fuente: Elaboración propia en base a Sargeant A., 2001: 61.

Como indica el gráfico, en el año siguiente a la donación inicial, una ONG promedio suele perder entre el 40 y 50 por ciento de sus nuevos donantes. Después del éxodo

inicial, las organizaciones tienden a perder el 30 por ciento en los años posteriores. Surge, en consecuencia, la necesidad de investigar las causas de semejante tendencia.

4.3.1 Razones de Defección

En busca de discernir las razones por las cuales los donantes dejan de donar, Sargeant (2001) sugiere en primer lugar, trasladar los motivos de defección del ámbito empresarial.

Las causas mas habituales que llevan en primer lugar a la insatisfacción y luego a la pérdida del cliente son:

Atracción por la competencia: en el contexto del fundraising, los donantes encuentran otras causas más significativas para apoyar.

Baja calidad en el servicio: las ONGs pueden fallar en responder a comunicaciones, en dar feedbacks, en mandar correspondencia, etc.

Baja calidad en la relación: las ONGs pueden fracasar en tener en cuenta los deseos de los donantes y ser incapaces de comprender la naturaleza de la relación que se ha generado entre el donante y la entidad. La incomprensión se traduce, por ejemplo, en pedir sumas inapropiadas, en iniciar o desarrollar comunicaciones en una época inadecuada del año, en no responder a las pretensiones o expectativas del donante, etc.

Salida del mercado: algunos donantes simplemente optan por salir del sector del las ONGs. Puede ser por diversos motivos: a causa de muerte, por mudarse, por dejar de verse atraído por las causa, enfermedad, etc.

Para ser exitosas en la fidelización de donantes, las ONGs deben velar por conseguir una progresiva proporción de las donaciones del individuo. Las vías para esto son:

1. Incrementar la satisfacción del donante a través de la calidad de los servicios otorgados
2. Profundizar los lazos existentes (Sargeant A., 2001: 72).

Al estudiar las diferencias de percepción entre donantes actuales y ex-donantes respecto a la calidad percibida, Sargeant (2001) concluye que los ex-donantes tienen una

percepción significativamente mas pobre sobre el desempeño de la organización, especialmente respecto al *feedback* recibido sobre el uso de las donaciones recibidas. Aquellos donantes que encuentran la estrategia de comunicación inadecuada tienden a ser menos leales que quienes la perciben apropiada a sus necesidades. A su vez, el autor propone necesario brindar al donante la posibilidad de definir y delimitar la relación con la ONG: con que frecuencia desea recibir pedidos de colaboración, como desea que sea pedida su colaboración (con suma específica o a elección), como desea establecer la comunicación (a través de que medios de comunicación desea recibir información, con que frecuencia, que tipo de información desea recibir, etc.)

4.3.2 Comportamiento Altruista vs. Comportamiento No Altruista

Habiendo examinado los elementos externos que configuran la relación entre donantes y ONGs, es relevante ahora, comprender los motivos internos por los cuales el donante experimenta la necesidad o el deseo de cooperar.

En su estudio sobre los factores que estimulan donaciones a las ONGs, Sojka (1986) propone un paradigma que reconoce dos comportamientos centrales los cuales se corresponden cada uno con conductas observables:

El comportamiento *altruista*, al cual define como "un acto voluntario del donante que beneficia al destinatario" y cuya conducta observable es el *socially conscious behaviour*, entendido como aquel cuyas acciones están dirigidas hacia el beneficio de la sociedad.

El comportamiento *no-altruista*, al cual define como "las acciones del individuo dirigidas a recompensarse a través de la autosatisfacción y el placer" y cuya conducta observable es el *social status behaviour*, entendido como aquel cuyas acciones individuales buscan mantener o establecer una posición de status frente a un grupo selecto (Sojka Ziegler J., 1986: 242).

De las hipótesis que se deducen del paradigma planteado, merece mencionarse la siguiente en relación al propósito del trabajo: *Los donantes motivados por razones no-altruistas son mas propensos a ser influenciados por los beneficios tangibles que generan sus donaciones; por su parte, los donantes altruistas también tenderán a apreciar en gran medida los beneficios intangibles* (Sojka Ziegler J., 1986: 243).

4.3.3 Fundraising Transaccional vs. Fundraising Relacional

Por último, la evolución del *fundraising* en la última década sugiere la necesidad de transitar del enfoque tradicional basado en el corto-plazo a una orientación más estratégica y orientada al largo plazo. Las implicancias que esto genera al presente análisis, están sintetizadas por Sargeant (2001) cuando compara ambos modelos:

Tabla 3: Comparación enfoque transaccional y relacional del fundraising

Differences	*Transaction-Based Fundraising*	*Relationship Fundraising*
Focus	Soliciting single donations	Donor retention
Key measures	Immediate ROI, amount of donation, response rate	Lifetime value
Orientation	Urgency of cause	Donor relationship
Time scale	Short	Long
Customer service	Little emphasis	Major emphasis

Fuente: Sargeant A., 2001: 27.

La presencia de políticas de *fundraising relacional* parecen ser en el estudio de la efectividad de las herramientas de marketing utilizadas por las ONGs, un preciso indicador sobre la existencia de prácticas estratégicas que favorezcan la conservación y fidelización de donantes.

Universidad de SanAndrés

4.4 Modelo de Satisfacción del Donante

Habiendo detallado una reseña teórica sobre el comportamiento de los donantes en el universo de las ONG, surge la necesidad de considerar un modelo capaz de integrar las variables clave.

De todos los modelos que buscan detallar la conducta de los donantes, parecen adecuarse más al sector mencionado aquellos que evalúan la relación entre el donante y ONG. Como antes insinuado, la contraprestación de una ONG con fines religiosos suele ser un beneficio no-financiero intangible; es decir, al colaborar con una ONG el donante suele recibir beneficios impalpables. Es por eso que, en un vínculo en donde se intercambian bienes cuantificables ($ o recursos) a cambio de bienes morales y espirituales, cobra importancia la relación entre las partes involucradas. De la doctrina consultada, el modelo utilizado por Sargeant (1999), es el que analiza más críticamente

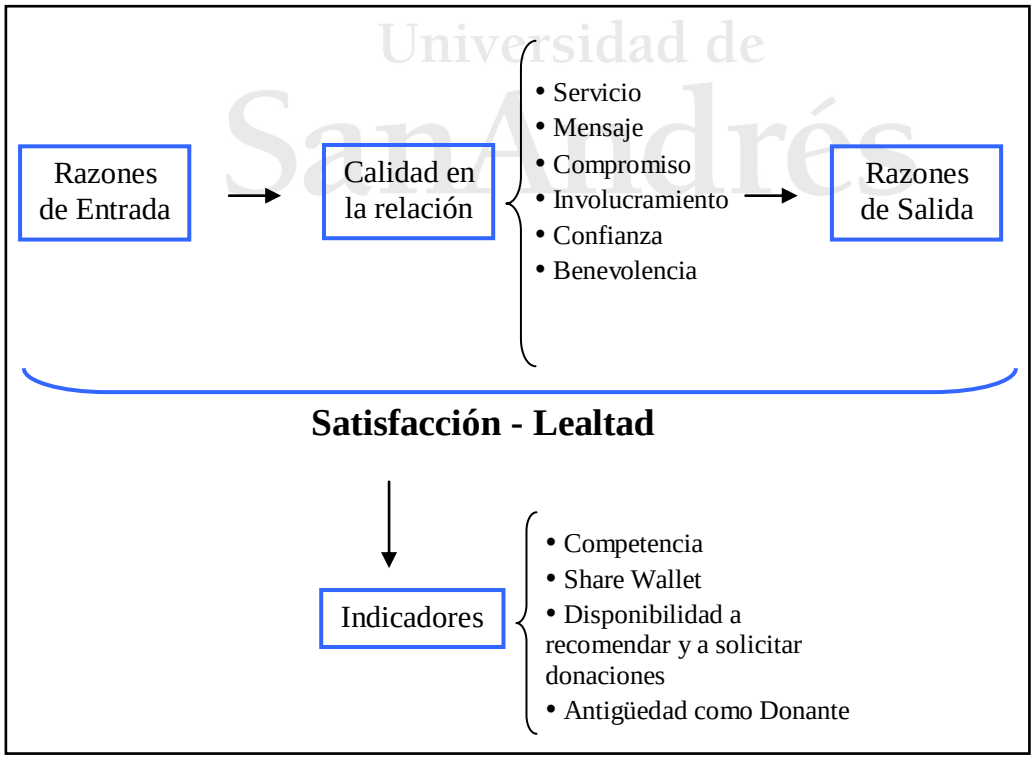
los componentes que afectan la relación entre ambas partes. No obstante, resulta inadecuado por dos motivos:

1. Excluye componentes esenciales a nuestro objeto de análisis
2. Incluye elementos no aplicables en este marco

Es necesario entonces, elaborar un modelo propio que tome como punto de partida el esquema planteado por Sargeant (1999) y que incorpore ciertas variables planteadas por Benett y Barskensjo (2001). Sólo así se podrá articular y evaluar el marco teórico seleccionado.

El Gráfico 7, que aparece continuación, expone el modelo de satisfacción del donante. Las razones de entrada, la calidad de la relación y las razones de salida son los tres pilares que se considerarán en el presente estudio para evaluar la satisfacción y la lealtad del donante. A su vez, el modelo incluye indicadores que permitan precisar y cuantificar la fidelidad de los benefactores. Las variables que constituyen cada componente son de elaboración propia en base a Sargeant (2001)

Gráfico 7: Modelo de Satisfacción del Donante



Fuente: Elaboración propia a partir de Sargeant (2001), Bennett y Barkensjo (2004) y Reichheld (2003).

4.4.1 Razones de Entrada

Tanto Sargeant (2001) como Bennett y Barkensjo (2004), señalan la importancia de discernir en primer lugar las razones por las cuales un donante empieza a colaborar. Las razones de entrada no solo permiten distinguir medios eficaces para obtener donantes sino que también delatan las expectativas del donante hacia la organización. Así, por ejemplo, quien ha empezado a colaborar movido por la profesionalidad de la ONG, esperará que esta se mantenga o mejore en el tiempo. En base a la bibliografía consultada, y en relación al fin religioso que persiguen las ONG analizadas, se considerarán diez motivos iniciales para empezar a donar:

- Porque familiares/amistades/terceros piden su apoyo
- Porque experimenta que su apoyo es necesario
- Porque la ONG trabaja con profesionalidad
- Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por su apoyo.
- Porque la ONG tiene buena reputación
- Porque comparte la misión cristiana de la ONG
- Porque cree que la ONG es un medio eficaz para cumplir dicha misión.
- Porque ha tenido o tiene una experiencia positiva con otra ONG
- Porque ha tenido o tiene una experiencia negativa con otra ONG
- Porque conoce los beneficios impositivos de donar a una ONG

4.4.2 Calidad de la Relación

Al convertirse en "colaborador", comienza entre el donante y la ONG una relación que se asemeja en cierta medida a la relación humana entre dos personas; esta mejora o empeora en la medida en que las partes consideran los deseos e intereses del otro. La diferencia, es que la relación que se constituye es más bien asimétrica, pues es la ONG quien debe velar por responder a la confianza del donante. La satisfacción de los donantes comienza a crecer solo cuando la entidad detecta y da respuesta a pretensiones reales. En el modelo planteado se considerarán seis componentes medulares que forjan la *calidad de la relación* entre las partes. Será necesario, a su vez, detallar que variables influyen en cada componente, pues serán estas las que el trabajo de campo buscará evaluar.

1. La calidad del **servicio**: se referirá a la capacidad de la organización de prestar eficazmente servicios indispensables al donante. Sargeant (2001) traduce al "servico" en ofrecer posibilidades y en responder a expectativas del donante. Las variables que componen la calidad de servicio son:

- Permitir al donante decidir el monto de donación
- Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar

- Agradecer las donaciones
- No pedir apoyo de manera repetitiva
- Ofrecer facilidades de pago/donación

2. La percepción que el **mensaje emitido** tiene relevancia personal: siguiendo a Bennett y Barkensjo (2004) esto implica que "..las comunicaciones de la ONG están enfocadas en los intereses personales de sus donantes, que ayudan a entender el trabajo de la entidad, que otorgan claridad sobre la ayuda de las donaciones efectuadas, que estimulan el interés personal en ella.." (Bennett R. y Barkensjo A., 2004: 130). Las variables que se considerarán para evaluar el mensaje transmitido son:

- La capacidad de comunicar con claridad, en tiempo y forma, actividades y proyectos
- Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante

3. El **compromiso interactivo**. Para los doctrina mayoritaria, esto implica la capacidad de la ONG de hacer sentir al donante que: valora la interacción personal, que esta interesada genuinamente en su visión, que lo considera como socio y no solo como "inversor", que desea una relación a largo plazo y que su apoyo es apreciado. Las variables que componen el compromiso interactivo son:

- Disponibilidad del personal de la ONG
- Solicitar adecuadamente la donación
- Pedir sumas apropiadas
- Demostrar preocupación e interés por el donante
- Hacer sentir importante al donante

4. **Involucramiento**: Hace referencia la capacidad de la ONG de hacer sentir al donante que: se encuentra comprometido emocionalmente con la entidad, que comparte los mismos valores personales, que existe un vínculo de pertenencia hacia la ONG, que las preocupaciones y problemas de la organización también son propios (Bennett y Barkensjo, 2004). Las variables que lo componen son:

- Rápida respuesta a inquietudes del donante
- Recibir trato humano y cercano por parte del personal de la ONG
- Compartir con quienes trabajan en la ONG, creencias profundas

5. **Confianza:** Significa generar, según Bennett y Barkensjo (2004), a través de la comunicación, el sentimiento que se puede confiar en: la capacidad de trabajo y efectividad de la ONG, en su honestidad y sinceridad con sus

donantes, y en el uso adecuado de los recursos. Las variables que determinarán la confianza en el presente análisis son:

- Administración adecuada del dinero recibido por los donantes
- Confianza hacia las personas que trabajan en la ONG
- Informar como es utilizado el dinero donado
- Contar con una estrategia (misión, visión, valores , objetivos, etc.) clara y conocida

6. **Benevolencia**: Implica hacer sentir al donante que la ONG busca priorizar el beneficio de sus beneficiarios por encima del beneficio de su propio personal; que cuenta con objetivos y proyectos caritativos y desinteresados; que sus empleados se preocupan profundamente por los beneficiarios; que esta dispuesta a realizar esfuerzos adicionales por ayudar a un beneficiario mas y que tiene gran compasión y afección por los beneficiarios (Bennett y Barkensjo, 2004). Las variables que determinarán la "benevolencia" son:

- Capacidad de la ONG de identificar y comunicar con claridad los beneficiarios de cada acción
- Eficacia e impacto de los programas en los beneficiarios

Tal como señalan Bennett y Barkensjo:

> "..La presencia de los componentes mencionados en la percepción del donante, generarán la sensación de recibir comunicaciones de alta calidad. Esto tenderá a corresponderse con ciertas intenciones y comportamientos observados. Así, quien valore la calidad de la comunicación recibida tendrá ciertamente intenciones de seguir apoyando a la organización en el futuro y de recomendarla a personas cercanas. A su vez, afectará positivamente su comportamiento como donante, expresado en la longevidad del vínculo, la frecuencia y el nivel de donaciones..." (Bennett R. y Barkensjo A., 2004: 130).

4.4.3 Razones de Salida

El tercer y último pilar que permite evaluar la satisfacción del donante, esta formado por las *razones de salida*. Ellas aportan evidencia para distinguir dos factores:

A. Que componentes son imprescindibles en la relación donante/ONG

B. Cuan volátil es la relación que se ha establecido entre las partes

En el presente estudio, se evaluarán diez razones de salida:

1. Por problemas económicos
2. Por trasladar apoyo a otra causa más importante
3. Por falta de información respecto a los beneficiarios
4. Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado
5. Por percibir que la ONG ya no necesita el apoyo de su donación
6. Por una baja en el impacto de los programas de la ONG sobre los beneficiarios
7. Por recibir pedidos de donación por sumas inapropiadas
8. Por percibir que la ONG no toma en cuenta los deseos del donante
9. Por la poca profesionalidad del personal de la ONG
10. Trasladar su apoyo a una ONG más profesional

Es trascendental, llegado a ese punto, recordar porque el estudio se centrará en analizar estos tres pilares. Como señala Sargeant (2001), las ONG deben ser "..expertas en comprender la naturaleza de la relación que se ha generado entre el donante y la entidad..." (Sargeant, 2001: 62). Esta relación cuenta con razones de entrada o comienzo, posee componentes que determinan la calidad de la misma y tiene en el horizonte posibles razones de salida o de terminación.

4.4.4 Indicadores

Llegado a este punto es necesario reconocer que sería impreciso evaluar que componentes son determinantes en la satisfacción del donante, sin definir indicadores que expresen o cuantifiquen dicha complacencia. Como se señala en el Gráfico 7, serán utilizados cuatro indicadores para dicha finalidad:

1. **Competencia**: un primer indicio de lealtad es constatar que exclusividad tiene la ONG del donante. ¿Apoya únicamente a una ONG? ¿Divide su apoyo? ¿Apoya a otras ONGs con fines religiosos? ¿Apoya a otras ONGs sin fines religiosos?. Como destacan Stum y Thiry (1991), la inmunidad frente a estímulos de competencia es signo de lealtad.

En nuestro análisis dos variables indicarán la competencia que sufre la ONG:

- Si el donante apoya a otras ONGs con fines religiosos
- Si el donante apoya a otras ONGs sin fines religiosos

2. **Share Wallet**: se entienderá por "Share Wallet" al porcentaje de la billetera que destina un donante a la ONG. Parafraseando a Reichheld (2003), que define el

concepto para el ámbito empresarial, "..los donantes leales tienden a incrementar sus donaciones a medida que crecen sus ingresos o destinan mayor share de sus billeteras a la ONG elegida..." (Reichheld, 2003: 48)

En relación al indicador de competencia, el presente estudio evaluará que porcentaje de donación recibe la ONG del total que el donante destina a ONGs. Para quienes afirman que apoyan otras ONGs (ya sean religiosas o no), se verifica el Share Wallet a través de la siguiente variable:

- Proporción de donaciones a ONG/Fundaciones/Instituciones que recibe la ONG en cuestión.

3. **Disponibilidad a recomendar y a solicitar donaciones**: De su estudio en diversas industrias, sobre la relación entre lealtad y crecimiento, Reichheld (2003) concluye que uno de los medios más eficientes para pronosticar el crecimiento de una organización es verificar el grado de lealtad de sus clientes a través de una sola pregunta: ¿Estás dispuesto a recomendar nuestro producto o servicio a otra persona? "..Los clientes verdaderamente leales, no solo anuncian que han recibido valor económico, sino que arriesgan su propia reputación al recomendar la empresa a otros. Y solo es capaz de arriesgar quien sienta profunda lealtad. El concepto de lealtad es menos significativo a los clientes que el acto mismo de lealtad. El único camino para el crecimiento favorable puede estar en la habilidad de tener clientes que se conviertan en su departamento de Marketing.." (Reichheld F., 2003: 48).
Partiendo del concepto de Reichheld, en la presente investigación se ha cuestionado aún mas cuanto esta dispuesto a arriesgar el donante por la ONG. Dos variables determinan este componente:

- Disponibilidad a comentar sobre las actividades de la ONG a amigos/familiares/cercanos
- Disponibilidad a solicitar a amigos/familiares/cercanos que realicen una donación a la ONG

4. **Antigüedad como donante**: la inclusión de este último indicador responde a los resultados de la investigación de Sargeant (2001) sobre la defección de donantes. En el año siguiente a la donación inicial, una ONG promedio suele perder entre el 40 y 50 por ciento de sus nuevos donantes. Después del éxodo inicial, las organizaciones tienden a perder el 30 por ciento en los años posteriores. La permanencia de los

donantes es por lo tanto una señal clara de lealtad. La variable a considerarse será entonces:

- La antigüedad como donante

Por último, es de gran utilidad agrupar las variables que integran cada componente del "Modelo de Satisfacción del Donante". Esto permitirá centralizar el análisis posterior y facilitar la aplicación del esquema planteado. La Tabla 4, presenta cada componente del modelo, junto a las variables que los constituyen.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tabla 4: Componentes y variables del Modelo de Satisfacción del Donante

Razones de Entrada	1. Porque familiares/amistades/terceros piden su apoyo 2. Porque experimenta que su apoyo es necesario 3. Porque la ONG trabaja con profesionalidad 4. Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por su apoyo. 5. Porque la ONG tiene buena reputación 6. Porque comparte la misión cristiana de la ONG 7. Porque cree que la ONG es un medio eficaz para cumplir dicha misión. 8. Porque ha tenido o tiene una experiencia positiva con otra ONG 9. Porque ha tenido o tiene una experiencia negativa con otra ONG 10. Porque conoce los beneficios impositivos de donar a una ONG	
Calidad de la Relación	*Servicio*	1. Permitir al donante decidir el monto de donación 2. Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar 3. Agradecer las donaciones 4. No pedir apoyo de manera repetitiva 5. Ofrecer facilidades de pago/donación
	Mensaje Emitido	1. La capacidad de comunicar con claridad, en tiempo y forma, actividades y proyectos 2. Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante
	Compromiso Interactivo	1. Disponibilidad del personal de la ONG 2. Solicitar adecuadamente la donación 3. Pedir sumas apropiadas 4. Demostrar preocupación e interés por el donante 5. Hacer sentir importante al donante
	Involu-cramiento	1. Rápida respuesta a inquietudes del donante 2. Recibir trato humano y cercano por parte del personal de la ONG 3. Compartir con quienes trabajan en la ONG, creencias profundas
	Confianza	1. Administración adecuada del dinero recibido por los donantes 2. Confianza hacia las personas que trabajan en la ONG 3. Informar como es utilizado el dinero donado 4. Contar con una estrategia (misión, visión, valores , objetivos, etc.) clara y conocida
	Benevolencia	1. Capacidad de la ONG de identificar y comunicar con claridad los beneficiarios de cada acción 2. Eficacia e impacto de los programas en los beneficiarios
Razones de Salida	1. Por problemas económicos 2. Por trasladar apoyo a otra causa más importante 3. Por falta de información respecto a los beneficiarios 4. Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado 5. Por percibir que la ONG ya no necesita el apoyo de su donación 6. Por una baja en el impacto de los programas de la ONG sobre los beneficiarios 7. Por recibir pedidos de donación por sumas inapropiadas 8. Por percibir que la ONG no toma en cuenta los deseos del donante 9. Por la poca profesionalidad del personal de la ONG 10. Trasladar su apoyo a una ONG más profesional	
Indicadores	*Competencia*	1. Si el donante apoya a otras ONGs con fines religiosos 2. Si el donante apoya a otras ONGs sin fines religiosos
	Share Wallet	1.Proporción de donaciones a otras ONG /Fundaciones/Instituciones que recibe la ONG en cuestión
	Disponibilidad a recomendar y a solicitar donaciones	1. Disponibilidad a comentar sobre las actividades de la ONG a amigos/familiares/cercanos 2. Disponibilidad a solicitar a amigos/familiares/cercanos que realicen una donación a la ONG
	Antigüedad como Donante	1. Antigüedad como donante

Fuente: Elaboración propia a partir de Sargeant (2001), Bennett y Barkensjo (2004) y Reichheld (2003)

5. Fundación Misionera

La Fundación Misionera (de aquí en adelante, la "FM"), es una organización sin fines de lucro, fundada en 1995 por un grupo de jóvenes católicos argentinos provenientes de distintos lugares del país. Su misión es "promover actividades evangelizadoras, formativas y de acción social, que buscan llevar a Jesús a cada persona"[2].

La FM centra su tarea en dos ambientes: en el ámbito dirigencial (estudiantes secundarios, universitarios y profesionales), para que sean capaces de transformar la realidad según los valores cristianos; y en los ambientes más humildes, principalmente en villas, formando líderes para que sean animadores de sus comunidades.

Actualmente trabaja con presencia permanente en la Diócesis de Cruz del Eje (Pcia. de Córdoba), en la Arquidiócesis de la Ciudad de Córdoba (Pcia. de Córdoba) y en la Diócesis de Zárate Campana (Pcia. de Buenos Aires), en la Argentina, y en la Arquidiócesis de Pórtland (Estado de Oregon) en Estados Unidos de Norteamérica.

Los Fundación Misionera aspira a ser una fundación confiada en Dios, con espíritu de servicio, que mediante un compromiso alegre, busca la excelencia en la tarea.

5.1 Proyectos y actividades apoyadas por la FM

De los distintos proyectos evangelizadores, formativos y de acción social, y de las múltiples actividades apostólicas que la FM apoya en las distintas diócesis en las que trabaja la SMD, se destacan las siguientes:

1. *Casas de Evangelización*: En 1998 se abrió en Villa Dolores (Pcia. de Córdoba) la primera Casa de la SMD, con el objeto de desarrollar una intensa actividad misionera entre los jóvenes y las familias de barrios y poblaciones cercanas. Año a año se han ido estableciendo nuevas Casas en distintas diócesis de Argentina y de USA; en la actualidad ya suman cinco.
   - Villa Dolores, Pcia de Córdoba (Misioneros)
   - Villa Dolores, Pcia de Córdoba (Misioneras)
   - Córdoba Capital (Misioneros)
   - Pilar, Pcia. Buenos Aires (Misioneros)
   - Portland, Estado de Oregon, USA (Misioneros)

[2] Estas actividades se encuentran animadas por la "Sociedad de Misioneros Diocesanos" (SMD), una sociedad de sacerdotes y laicos que, tomando como programa y modelo la vida pública de Jesús, busca responder a los nuevos desafíos de nuestra cultura, dedicándose totalmente a la Nueva Evangelización.

2. *Misiones Periódicas*: En meses de vacaciones, Semana Santa y Navidad, jóvenes universitarios de la FM, visitan localidades del interior de Argentina con el fin de colaborar con las tareas apostólicas de las diócesis, visitando los hogares y compartiendo el Evangelio con las familias del lugar. Desde el año 1990 ya se han visitado más de 50 localidades del país.
3. *Misión en Portland (USA):* Desde el año 2000 en la Arquidiócesis de Portland, Estado de Oregon (USA), se colabora con la pastoral para los hispanos inmigrantes así como en el programa de misión para los estudiantes universitarios. Desde Enero 2004, dos misioneros colaboran en estas actividades de modo permanente.
4. *Misión Sanitaria - Jóvenes en la Salud*: Desde el año 1998, Jóvenes en la Salud (grupo de profesionales y estudiantes del área de la salud) se reúnen con el objetivo de concientizar sobre la importancia del trato humano al enfermo. Con este fin, desarrollan tareas apostólicas y sanitarias visitando zonas carenciadas del país.
5. *Encuentro de Animadores*: Desde 1998 la FM convoca anualmente a más de 30 jóvenes provenientes de localidades argentinas en donde se han realizado misiones, para brindarles un curso intensivo de 15 días de duración con el objeto de formar líderes cristianos que promuevan cambios en sus comunidades de origen.
6. *Encuentro de Dirigentes*: Consiste en un encuentro de 7 días dedicados a la formación a través de conferencias, talleres y trabajos de debate, para jóvenes universitarios y profesionales que buscan dar respuesta al desafío de poner su profesión y sus talentos al servicio de la transformación del mundo según los valores cristianos.
7. *Plan de Becas – Circulo Empresario*: Tiene por objeto ayudar a jóvenes que contando con el potencial para ser agentes de cambio de la realidad, no cuentan con el apoyo y los recursos necesarios para realizar sus estudios universitarios.
8. *Proyecto Aborigen*: Tiene por objeto incluir a comunidades aborígenes en un circuito comercial sustentable que, en base a su propio trabajo (confección de artesanías), permite obtener los recursos básicos más necesitados para sus familias y la manutención de un comedor infantil aborigen.
9. *Actividades Apostólicas*: Además de estos proyectos, la Fundación Misionera apoya a otras múltiples actividades. Durante el año se realiza una intensa tarea apostólica animada por cada una de las Casas de Evangelización. Todas estas actividades permiten que cada vez más gente profundice su fe y potencie su vocación cristiana

al servicio de la sociedad. Algunas de ellas son: Retiros Espirituales, Horas Santas, Peregrinaciones, Jornadas de estudio, Seminarios de formación y Grupos de oración

5.2 Marketing y Donantes

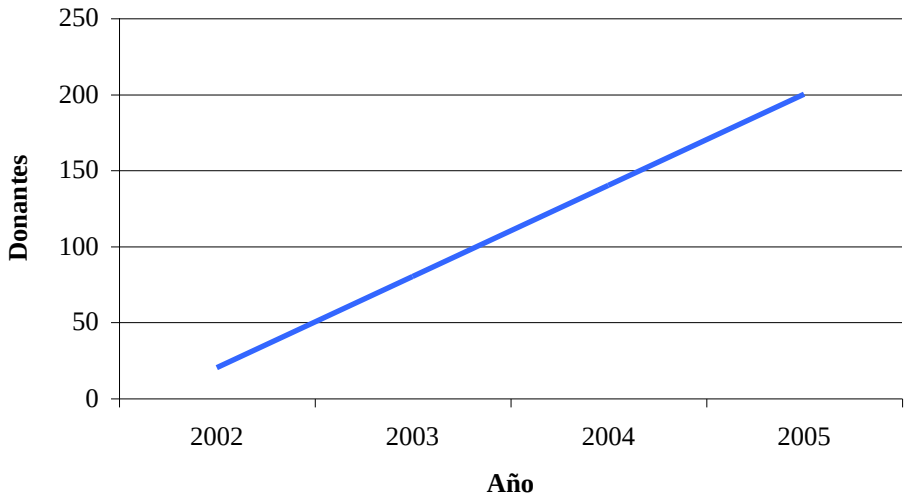
A continuación se analiza el área de "Marketing y Donantes" de la FM a la luz de los siguientes ítems:

- Características de los Donantes
- Criterios de Segmentación
- Seguimiento de Donantes
- Comunicación
- Financiación y Fundraising
- Presupuesto y asignación de recursos
- Beneficiarios

5.2.1 Características de los Donantes

A partir del año 2000, la FM comenzó a desarrollar e implementar estrategias destinadas a la obtención y conservación de los donantes. El Gráfico 8, muestra el progresivo aumento de donantes.

Gráfico 8: Evolución en la cantidad de donantes de la FM



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la Fundación Misionera

Como se observa, hasta fines del año pasado, la FM contaba con 200 donantes. El crecimiento observado, según los responsables de Marketing y Donantes, responde principalmente a dos factores:

1. La creciente profesionalización de procesos, división de tareas y capacitación del personal.
2. El aumento de compromiso en la obtención de donantes por parte de los integrantes de la FM y la SMD.

De todas maneras, el principal motivo de ingreso es compartir la visión cristiana de la Fundación. Tal como lo explicó el Presidente del Consejo de la FM:

> "La principal razón para iniciar el apoyo es creer en que el ejercicio de la vida cristiana, promueve integralmente a las personas y las lleva a una nueva situación" (Entrevista Fundación Misionera, Anexo 3.)

5.2.2 Criterios de Segmentación

Por estos motivo, es razonable encontrar en la Fundación Misionera, la utilización de criterios de segmentación ajustados al vínculo principal entre el donante y la ONG. Cada donante de la Fundación, se encuentra clasificado según tres criterios de segmentación y tres niveles o grados para cada uno de los criterios según el siguiente detalle:

- Potencial apostólico
  - Nivel 1: Adhiere a la fe y la practica
  - Nivel 2: Adhiere a la fe pero no la practica
  - Nivel 3: No adhiere o desconoce la fe
- Acercamiento "al centro"
  - Nivel 1: Fuertemente vinculado a la FM
  - Nivel 2: Conoce a la FM pero no participa ni participó de sus actividades
  - Nivel 3: No conoce a la FM o lo conoce sólo por referencias
- Accesibilidad (interés)
  - Nivel 1: Muy accesible
  - Nivel 2: Accesible
  - Nivel 3: Poco accesible

Estos criterios permiten a la FM distinguir dos factores. Por un lado, cuales son los donantes mas adheridos y comprometidos. Seguramente serán estos quienes demuestren mayor intereses por nuevos proyectos, quienes participen en jornadas espirituales para

los donantes, quienes estarían mas dispuestos a aumentar el nivel de donaciones, etc. Por el otro, cuales son los que menos adhieren a la Fe, más lejos del "centro" están y menor accesibilidad tienen. Seguramente serán estos a quienes mas se interese involucrar, transmitir la Fe y dar a conocer la fundación.

5.2.3 Seguimiento de Donantes

Históricamente, la FM se ha caracterizado por el *seguimiento estandarizado* de sus donantes. La razón de esto, no se encuentra en la incapacidad de dirigirse a cada uno de los segmentos mencionados. Más bien, responde a un *motivo evangélico* que propone destinar los mismos recursos a los donantes, sin importar el monto de su aporte. De esta manera, por ejemplo, tanto los pequeños como los grandes benefactores recibían el mismo "pack comunicacional".

Ahora bien, junto al crecimiento paulatino de la cartera de benefactores, la FM percibe diariamente, el incremento en la heterogeneidad de sus donantes. Por este motivo, durante este año, la Fundación tiene previsto *flexibilizar* el seguimiento a fin de adaptarlo a los requerimientos de los distintos grupos de donantes. El desafío actual para la FM parece ser el de *flexibilizar* el seguimiento manteniendo el equidad en la distribución de recursos.

5.2.4 Comunicación

La comunicación de la FM se encuentra compuesta por tres áreas. En su conjunto, integran el "pack comunicacional" que es enviado anualmente a todos los donantes. La Tabla 5, exhibe el detalle de cada área.

Tabla 5: Comunicación anual de la FM

Área de Comunicación	Objetivo	Prototipo
Formal	Informativo. Protocolar.	Cartas de bienvenida, despedida, cumpleaños, informe anual, etc.
De actividades específicas	Apostólico: informar respecto a los beneficiarios, y favorecer en los donantes la difusión de la FM	Crónicas sobre las actividades que apoya la FM.
Pastoral	Acompañar y nutrir la vida cristiana de los benefactores	Cartas Pastorales. Tarjetas alusivas, con motivo de Pascua, Asunción de la Virgen y Navidad.

Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la Fundación Misionera

Como la tabla plantea, la comunicación de la FM tiene un distintivo. Además de tener un lógico sentido informativo, cuenta con un claro fin apostólico y pastoral. Para los encargados de comunicación, esto permite que el donante experimente que el vínculo principal que tiene con la Fundación no es el económico, sino el compartir su misión cristiana.

En cuanto a las piezas de recaudación para potenciales donantes se refiere, la fundación no cuenta con material prototipo. Aun cuando cuenta con diversos "folletos" que explican las actividades y los programas, el mecanismo mas efectivo para obtener nuevos donantes es, según su presidente, el "boca a boca". A pesar que todos los donantes potenciales reciben algún boletín o pieza informativa, es el contacto personal con los miembros de la Fundación y la SMD el que despierta más ganas de colaborar.

Por último, es necesario mencionar que desde fines del 2003 no existen informes de rendición de cuentas. Uno de los objetivos actuales del área de comunicación es reestablecer dichos informes.

5.2.5 Financiación y Fundraising

La composición de la financiación de la FM se encuentra expresada en la Tabla 6.

Tabla 6: Financiación Fundación Misionera

Procedencia	Porcentaje
Donaciones de Personas	85%
Aportes de otras organizaciones	15%

Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la Fundación Misionera

Tal como se exhibe, las fuentes de financiación de la FM se encuentran circunscritas a los fondos privados. El índice de PNUD/BID/GADIS (2004) indica que el total de las donaciones provenientes de personas y de empresas representa el 4.8% de lo que anualmente recibe el conjunto de las OSC en el país. Esto evidencia, la competencia con que cuenta la FM en la obtención de fondos: debe competir con muchas organizaciones por una pequeña tajada del capital disponible.

En cuanto al *fundraising* se refiere, se fijan, anualmente, dos objetivos numéricos:

2. Monetarios (de acuerdo al presupuesto anual)
3. De obtención de nuevos donantes

La fundación cuenta con un enfoque "misionero" de *fundraising*. En palabras del Presidente de su Consejo Administrativo:

> "Se intenta que los donantes que participan en las mismas puedan acercarse aún mas a comprender y compartir la visión y misión" (Entrevista Fundación Misionera, Anexo 3)

En relación con lo anterior, es importante precisar que la FM privilegia que "muchos donen" a que "pocos donen mucho". El motivo se encuentra en el deseo involucrar a numerosas personas en la transformación de la realidad. El *fundraising* de la fundación no apunta a conseguir que el donante realice un aporte significativo y único, sino que su aporte se extienda en el tiempo a fin de poder generar un vínculo y un compromiso mas profundo. De esta manera, el monto mínimo de donación es $30 y en promedio cada donante aporta $50.

5.2.6 Presupuesto y asignación de recursos

El presupuesto anual de la FM varía normalmente entre $120.000 y los 150.000. Al momento de asignar los recursos, también se privilegia la evangelización y las actividades apostólicas. Para ello se utiliza el siguiente ratio.

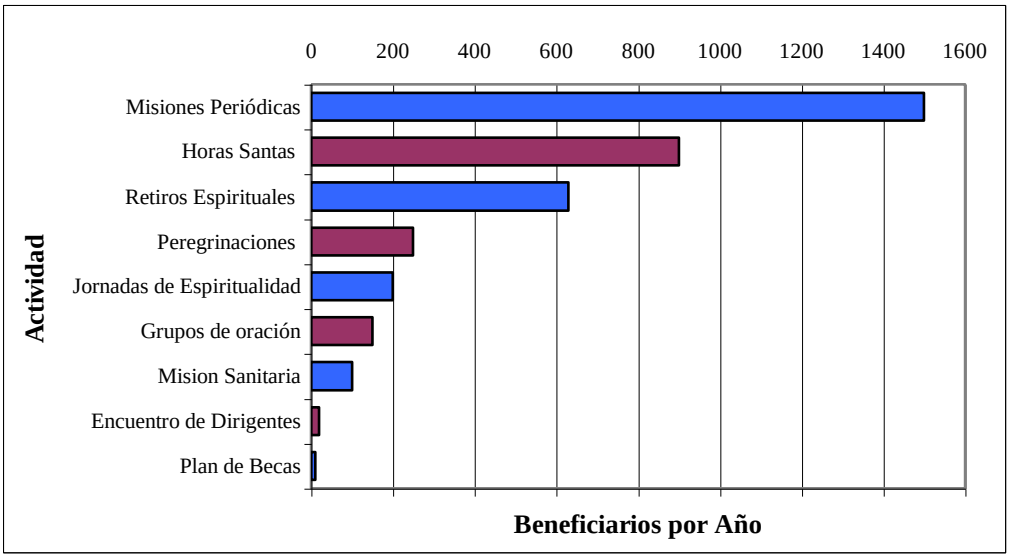
$$\frac{Estructura}{Ingresos} = 0.2$$

Esto significa, que el 20% de los ingresos se asigna a gastos de estructura organizacional. Visto de otra manera, $8 de cada $10 que ingresan se destinan a las actividades de transformación social.

5.2.7 Beneficiarios

Anualmente, en promedio, las actividades de la FM alcanzan a más de 3700 personas. El Gráfico 9, presenta el alcance de cada actividad. En el caso de "Misiones Periódicas", se incluye como beneficiarios tanto a quienes organizan dicha actividad como quienes son evangelizados.

Gráfico 9: Beneficiarios por actividad de la FM



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la Fundación Misionera

Las actividades con más alcance son las Misiones Periódicas, las Horas Santas, y los Retiros Espirituales. Tal como se intentará probar posteriormente, los donantes de la FM esperan de las actividades no tanto resultados cuantitativos, sino más bien cualitativos. Esto se vincula con la dinámica de la evangelización: es un proceso que requiere una progresiva conversión de la persona y en donde los frutos se ven en el largo plazo.

Universidad de SanAndrés

5.3 Modelo de Satisfacción del Donante

A fin de poder evaluar los distintos componentes del modelo teórico desarrollado, se encuestó, a través de entrevistas estructuradas, a 50 donantes de la Fundación Misionera (Ver Anexo 1, Entrevista a Donantes de FM). El índice de respuesta fue del 80%, con lo que se obtuvieron resultados de 40 donantes. La porción encuestada representa el 20% del total de los benefactores.

A continuación, se describen y analizan los resultados obtenidos sobre: las Razones de entrada, la Calidad de la relación, las Razones de Salida y los Indicadores de Satisfacción.

5.4 Razones de Entrada

Por medio de las encuestas, los donantes fueron consultados, en primer lugar, sobre las causas por las cuales decidieron empezar a donar (Ver Anexo 1, pregunta 1). Se les hizo

calificar la importancia de cada razón de entrada en una escala ascendente que va de "Total Desacuerdo" a "Total Acuerdo". A la opción "Total Desacuerdo" se le asignó el valor de 1 mientras que a la opción "Total Acuerdo" se le asigno el valor de 5. A su vez, se agregó una sexta opción; "No me identifico con este ítem". Los resultados están expuestos en la Tabla 7.

Como se observa, El primer motivo de entrada de los donantes fue compartir la misión cristiana con la FM. En concreto, significó compartir la creencia de que es necesario "transformar la realidad del mundo con valores cristianos". No es sorprendente, haber encontrado que el segundo motivo de entrada sea creer que la FM es un medio eficaz para cumplir dicha misión. Otros de los motivos señalados como importantes fueron, el haber experimentado que su apoyo era necesario, haber recibido el pedido de colaboración por gente cercana y la profesionalidad de la FM.

Tabla 7: Razones de Entrada a la Fundación Misionera

Razones	Puntaje
Porque creo que hay que transformar la realidad del mundo con valores cristianos	3.8
Porque la FM es un medio eficaz a través del cual se puede transformar la realidad del mundo con valores cristianos.	3.53
Porque sentí que mi apoyo era necesario	3.46
Porque familiares/amistades /terceros pidieron mi apoyo	3.43
Porque la FM trabaja con profesionalidad	3.43
Porque la FM tiene buena reputación	2.98
Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por mi apoyo.	2.53
Porque se que donar a una fundación tiene beneficios impositivos	1.5
Porque ya he tenido o tengo una experiencia positiva con otra Fundación/ONG	1.4
Porque ya he tenido o tengo una experiencia negativa con otra Fundación/ONG	0.68

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM y en base a metodología de Sargeant (2001). Número de casos: N = 40

Resulta significativo destacar, la baja incidencia en las razones de entrada que tiene para la ONG religiosa la variable "contar con buena reputación". En el estudio realizado por Sargeant (2001), en base a las diez principales ONGs de los Estados Unidos de Norteamérica, provenientes de distintos rubros, el factor "contar con buena reputación" resulto elegido como el principal motivo de entrada, seguido por la profesionalidad de la organización.

Por lo tanto, adherir profundamente a la causa/misión, y encontrar en la ONG un canal eficaz para canalizar los deseos altruistas, parecen ser motivos determinantes para empezar a colaborar en ONGs religiosas. La reputación, la profesionalidad y "haber

sido solicitada la donación por familiares/amistades/cercanos", pasan a un segundo plano frente a la atracción por la misión compartida.

5.5 Calidad en la relación

Por medio de cuatro preguntas, los donantes evaluaron la calidad de la relación (Ver Anexo 1, preguntas 3, 7, 10, y 11). En primer lugar, los donantes evaluaron la importancia que tienen ciertos aspectos en la relación donante-FM (Ver Pregunta 3). Después, se les presento una lista de16 atributos que hacen a la excelencia en la calidad de servicio. En la primera parte, los donantes evaluaron en que medida cada componente define una excelente calidad de servicio (Ver Pregunta 7). En un segunda parte, los donantes debieron juzgar la presencia de dichos componentes en la FM (Ver Pregunta 10). A través de estas preguntas, se intentó explorar en que medida las preferencias del donante se corresponden con el servicio de la FM. Para estas tres preguntas, se utilizó la escala ascendente que parte de "Total Desacuerdo" a "Total Acuerdo". A la opción "Total Desacuerdo" se le asignó el valor de 1 mientras que a la opción "Total Acuerdo" se le asigno el valor de 5

Por último, los donantes fueron consultados respecto a su grado de satisfacción con la comunicación de la FM. Esto se hizo, a través de una pregunta general cuya escala varió de "Nada Satisfecho" a "Muy Satisfecho". También por fines estadísticos, a la opción "Total Desacuerdo" se le asignó el valor de 1 mientras que a la opción "Total Acuerdo" se le asigno el valor de 5. Para vincular las preguntas sobre la calidad de la relación con el "modelo de satisfacción del donante" escogido, se procedió a indagar en los resultados obtenidos la importancia de los seis componentes definidos. Los datos provenientes de las variables que integran cada componente fueron traducidos en porcentajes para favorecer el análisis. La Tabla 8 muestra la incidencia de cada variable en la calidad de la relación entre el donante y la FM.

Tabla 8: Incidencia por componente en la calidad de la relación entre el donante y la Fundación Misionera

Componente	Puntaje
Confianza	3.32
Mensaje Emitido	3.27
Involucramiento	2.94
Servicio	2.78
Compromiso Interactivo	2.64
Benevolencia	2.48

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Surge necesario, para profundizar el análisis de calidad de la relación, explorar que variables inciden en cada componente. Esto permitirá, posteriormente, iluminar el estudio de la satisfacción del donante en la FM.

5.5.1 Confianza

La *confianza* es, según los donantes, el componente más determinante en la calidad de la relación entre las partes. La Tabla 9 revela el puntaje de las variables que fundan la confianza del donante hacia la FM.

Tabla 9: Componentes de la "confianza"

Variable	Puntaje
Confianza hacia las personas que trabajan en la ONG	4.2
Administración adecuada del dinero recibido por los donantes	3.6
Contar con una estrategia (misión, visión, valores , objetivos, etc.) clara y conocida	3.38
Informar como es usado el dinero donado	2.76

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Es posible, especificar que es lo genera *confianza* para los donantes de la FM. Los componentes esenciales son: creer en las personas que trabajan en la organización y percibir una administración adecuada del dinero donado. La existencia de una estrategia clara y conocida, y la información sobre el dinero usado, se encuentran superadas por la confianza que los donantes depositan en el personal.

5.5.2 Mensaje Emitido

El segundo componente indicado, que más influencia la calidad de la relación, es el *mensaje emitido*; es decir, la percepción de que el mensaje pronunciado por la FM tiene relevancia personal para el donante. A continuación, la Tabla 10 exhibe el puntaje de las dos variables que constituyen el mensaje emitido.

Tabla 10: Componentes del "mensaje emitido"

Variable	Puntaje
La capacidad de comunicar con claridad, en tiempo y forma, actividades y proyectos	3.41
Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante	2.54

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

El donante, más que valorar una respuesta rápida a los contactos efectuados, privilegia la capacidad de la FM de exhibir a través de la comunicación la evolución de las actividades y proyectos que apoya.

5.5.3 Involucramiento

El tercer componente más determinante en la construcción de la relación entre el donante y la FM, es el *involucramiento*; esto es, la capacidad de la ONG de hacer sentir al donante que se encuentra comprometido emocionalmente con la entidad, que comparte los mismos valores personales, que existe un vínculo de pertenencia, etc. La Tabla 11 expone el puntaje de las variables que lo constituyen.

Tabla 11: Componentes del "Involucramiento"

Variable	Puntaje
Compartir con quienes trabajan en la ONG, creencias profundas	3.6
Recibir trato humano y cercano por parte del personal de la ONG	2.95
Rápida respuesta a inquietudes del donante	2.25

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Como señala esta Tabla, la capacidad de la ONG de hacer sentir al donante que comparte los mismos valores personales es esencial para alcanzar el *involucramiento* de los benefactores. Para los donantes de la FM, esto se traduce en compartir con el personal de la organización el modo de vivir la Fe.

Universidad de San Andrés

5.5.4 Servicio

Los resultados de las encuestas realizadas, señalan al *servicio* como el cuarto componente en importancia. Como se describe en el Capítulo III (Fidelización), consiste esencialmente para la ONG, en responder a las expectativas del donante. La Tabla 12 presenta a continuación, el puntaje de las variables que lo constituyen.

Tabla 12: Componentes del "Servicio"

Variable	Puntaje
Permitir al donante decidir el monto de donación	3.9
Agradecer las donaciones	2.76
No pedir apoyo de manera repetitiva	2.71
Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar	2.39
Ofrecer facilidades de pago/donación	2.31

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

En contraste con el estudio realizado por Sargeant (2001), la variable más incisiva en el *servicio* no es agradecer por las donaciones, sino ofrecer al donante la posibilidad de decidir cuanto aportar. Este resultado permite fortalecer la suposición que en los donantes de la ONGs religiosos prevalece el comportamiento altruista. Tal como señala Sojka Ziegler (1986), son los *no-altruistas* los que buscan a través de su colaboración la autosatisfacción y el placer. Se puede entender entonces, porque la variable "agradecer las donaciones" queda considerablemente relegada.

5.5.5 Compromiso Interactivo

La capacidad de la ONG de hacer sentir al donante como socio y no solo como un mero inversor, que en esencia es el *compromiso interactivo*, es el quinto componente mas significativo en la calidad de la relación. La Tabla 13 muestra el puntaje de las variables que lo constituyen.

Tabla 13: Componentes del "Compromiso Interactivo"

Variable	Puntaje
Solicitar adecuadamente la donación	3.35
Demostrar preocupación e interés por el donante	3.01
Pedir sumas apropiadas	2.75
Hacer sentir importante al donante	2.54
Disponibilidad del personal de la ONG	2.18

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Como revelan las encuestas, el *compromiso interactivo* que genera la FM no se forja en "hacer sentir importante al donante" o en la "disponibilidad del personal". En cambio, si son determinantes el "modo de solicitar la donación" y la "preocupación por el donante". Pareciera entonces, que el donante no espera ser reconocido, mas bien valora ser bien "aproximado" por la FM.

5.5.6 Benevolencia

El último componente que determina la calidad de relación, es la *benevolencia*. Básicamente, hace referencia la percepción por parte del donante, que la organización pone en el centro a los beneficiarios. La Tabla 14 exterioriza el puntaje de las variables que lo constituyen.

Tabla 14: Componentes de la "Benevolencia"

Variable	Puntaje
Capacidad de la ONG de identificar y comunicar con claridad los beneficiarios de cada acción	2.53
Eficacia e impacto de los programas en los beneficiarios	2.4

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

La tabla muestra un elemento sugestivo: antes de apreciar impacto en la ejecución de los programas, los donantes priorizan la transparencia de la FM respecto a quienes son alcanzados por cada acción; la claridad acerca de a los beneficiarios es más estimada que la eficacia en los programas de los beneficiarios.

5.6 Razones de Salida

El tercer elemento que, según el modelo teórico seguido, aporta información sobre la satisfacción del donante son las *razones de salida*. Para esto, se solicitó a los benefactores juzgar cuales son los motivos principales por los cuales dejarían de donar. Sobre una lista de diez razones, los donantes evaluaron la incidencia de cada factor en la escala que varía de "Total Desacuerdo" a "Total Acuerdo" (Ver Anexo 1, Pregunta 19). A la opción "Total Desacuerdo" se le asignó el valor de 1 mientras que a la opción "Total Acuerdo" se le asigno el valor de 5. A su vez, se agrego una sexta opción; "No me identifico con este ítem". Los resultados se encuentran expresados en la Tabla 15.

Universidad de SanAndrés

Tabla 15: Razones de salida de la FM

Razones	Puntaje
Por problemas económicos	4.4
Por la poca profesionalidad del personal de la FM	2.78
Por recibir pedido de donación por sumas inapropiadas	2.58
Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado	2.55
Por una baja en el impacto de los programas de la FM sobre los beneficiarios	2.4
Por percibir que la FM no toma en cuenta los deseos del donante	2.4
Por falta de información respecto a los beneficiarios	2.13
Por percibir que la FM ya no necesita el apoyo de mi donación	1.9
Por trasladar mi apoyo a otra causa más importante	1.45
Por trasladar mi apoyo a una ONG más profesional	1.43

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Como era compresible esperar, la razón más importante por la cual los benefactores dejarían de donar son los problemas económicos. A esta le siguen *razones de salida*

vinculadas con la baja calidad del servicio: poca profesionalidad, pedidos inadecuados de donaciones, mala comunicación, etc.

Contrastar los resultados obtenidos con el estudio realizado por Sargeant (2001), permite distinguir ciertas particularidades del donante de la FM. Para los benefactores de las principales ONGs de EE.UU., las razones de defección más comunes son:

- Por problemas económicos (2.7)[3]
- Por trasladar mi apoyo a otra causa más importante (1.81)

Esto señala dos cosas. En primer lugar, la "razón económica" es mucho mas representativa para los donantes locales que para los de ONGs de EEUU. Mas allá de las diferencias de poder adquisitivo que pudieran influir en el puntaje de esta variable, esto evidencia que la profunda relación que se origina entre el donante y la FM solo se fragmenta ante la *imposibilidad de donar*. Las organizaciones estadounidenses en cambio, parecen ser más *vulnerables* a otros motivos de defección.

En segundo lugar, es interesante analizar la diferencia en la incidencia de la variable "Por trasladar mi apoyo a otra causa más importante". Al verificar que la segunda razón de defección en las ONGs americanas, es para los donantes de la FM la anteúltima en importancia, surge el interrogante ¿Por qué existe semejante contraste? ¿Cómo se interpreta tanta diferencia en la percepción de una misma variable?

Para responder, es necesario recordar las *razones de entrada*, donde la variable "Compartir la misión cristiana de la FM" (esta es, *transformar la realidad del mundo con valores cristianos*) fue el motivo mas decisivo por el cual estos decidieron colaborar. Se entiende entonces, que quien ha sido fuertemente atraído por compartir la *causa* con la FM, difícilmente traslade su apoyo a otra organización. A su vez, en el caso de los donantes norteamericanos que comienzan a donar esencialmente por que "La ONG cuenta con buena reputación", se entiende que reubiquen su apoyo a la causa que vaya encontrando como más trascendental.

5.7 Observaciones Preliminares

Llegado a este punto, resulta necesario recapitular ciertos indicios que revela el trabajo de campo:

[3] Entre paréntesis se señala el puntaje obtenido de cada variable en la investigación realizada por Sargeant (2001).

1. La *confianza* es el componente que más influye en la calidad de la relación entre el donante y la FM. Se concretiza, esencialmente, en la "confianza hacia el personal/directorio" y en la "adecuada administración del dinero donado".
2. En segundo lugar, tiene gran relevancia el *mensaje emitido*, que se traduce, primordialmente, en la "capacidad de la FM de comunicar con claridad, en tiempo y forma, actividades y proyectos".
3. Las variables que más influyen en el *servicio* y en la generación del *compromiso interactivo* delatan un perfil altruista en los donantes de la FM. Antes que valorar el "agradecimiento por las donaciones" o el "sentirse importantes para la ONG", los donantes privilegian contar con la "posibilidad de elegir el monto de la donación" y recibir una "adecuada solicitud de donación".
4. Los resultados del componente *benevolencia* no parecen indicar que los donantes sean poco exigentes respecto al impacto de los programas; más bien, manifiestan que los benefactores esperan de los programas de la FM resultados cualitativos, en vez de numéricos. A quien apoya la evangelización, no parece influirle significativamente "cuanta" gente es alcanzada por la FM, sino "de que manera" o "hasta que punto" se ven transformados aquellos beneficiarios receptores del anuncio evangélico.
5. Existe una fuerte vinculación entre las *razones de entrada* y las *razones de salida*. Los donantes comienzan a colaborar principalmente porque adhieren a la causa y encuentran en la FM un vehículo eficaz para canalizarla. Que sean motivos profundos, no superficiales, los que despiertan deseos de apoyar, hacen que la ONG difícilmente compita con otras causas a la cuales el donante alterne su apoyo. Esto explica, por que los *problemas económicos* son, esencialmente, la causa de defección.

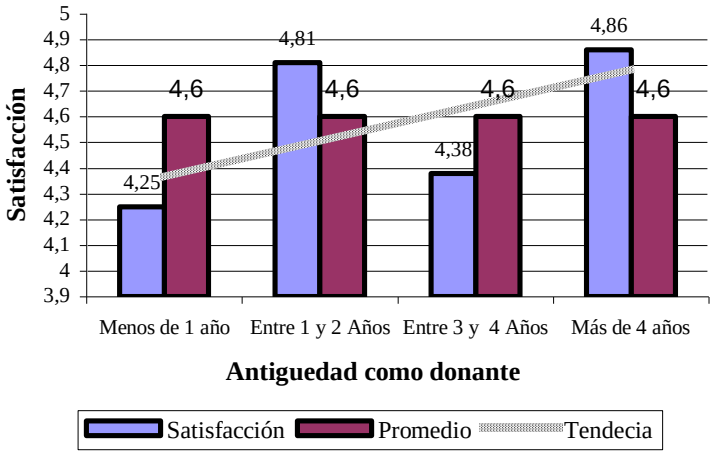
5.8 Satisfacción

Habiendo descrito los tres *pilares* que el modelo teórico postula como los que afectan la satisfacción de los donantes, es momento de evaluar dicha complacencia. Para esto, los donantes fueron consultados sobre su satisfacción como donantes de la FM. En una escala que varía de "Nada Satisfecho" a "Muy Satisfecho", los benefactores

exteriorizaron su grado de satisfacción (Ver Anexo 1, Pregunta 4). A la opción "Total Desacuerdo" se le asignó el valor de 1 mientras que a la opción "Total Acuerdo" se le asigno el valor de 5.

El Gráfico 10, a continuación, expone la satisfacción de los benefactores de la FM, segmentada por antigüedad. Para cada segmento, se compara el valor del grupo con el del promedio. Por último, se exhibe la línea que permite divisar la tendencia.

Gráfico 10: Satisfacción de los donantes de la FM



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Universidad de SanAndrés

El gráfico revela un dato sugerente: el promedio de satisfacción de los donantes de la Fundación Misionera es de 4.6. Traducido en porcentajes significa que:

- El 70% de los donantes se encuentra "Muy Satisfecho",
- El 23% está "Bastante Satisfecho",
- El 5% se encuentra "Ni poco, ni muy" satisfecho,
- El 2% está "Poco Satisfecho".

La línea de tendencia, que surge de las variaciones de los índices de satisfacción, señala como la complacencia se encuentra propensa a incrementar con el tiempo. A medida que crece la antigüedad del donante, crece su complacencia con la FM.

Previamente, se han expuesto las variables que explican como se constituye la satisfacción de los donantes. Sin embargo, surge la pregunta ¿Qué sucede en el transcurso de los años que la satisfacción crece paulatinamente? ¿Cómo se entiende esta

tendencia positiva frente a la investigación de Sargeant (2001) que revela que en promedio las ONGs pierden el 80% de sus donantes al cabo de cuatro años?

La respuesta a ambos interrogante tiene un fundamento temporal. El *tiempo transcurrido* es el espacio en donde germina la relación entre el donante y la FM. La *confianza* hacia el personal/directorio, la percepción de que el *mensaje* tiene relevancia *personal;* en definitiva, la presencia de todos los componentes mas determinantes en la calidad de la relación, se experimenta con el correr del tiempo.

Ahora bien, es válido cuestionar porque los benefactores de la FM "apuestan a largo plazo" o porque parecen más "pacientes" que el promedio de los donantes. Es entonces acá, donde vuelve a resonar la principal *razón de entrada*: "compartir la misión cristiana de la FM". Es esta y no otra, la razón que atrae y da espacio para que con el transcurso del tiempo se cualifique la calidad de la relación, y así aumente la satisfacción del benefactor.

Llegado a este punto, el modelo teórico plantea observar los indicadores propuestos para cuantificar la satisfacción.

5.9 Indicadores

Para ver el alcance de la satisfacción, se consultó a los donantes sobre:

- Competencia (Si donan a otra ONG con fines religiosos o a otra ONG sin fines religiosos)
- Share Wallet (que porcentaje de sus donaciones destinan a la FM)
- Su disposición a recomendar la FM a familiares/amigos/cercanos,
- Su disposición a solicitar que familiares/amigos/cercanos apoyen a la FM,
- Su antigüedad como donantes

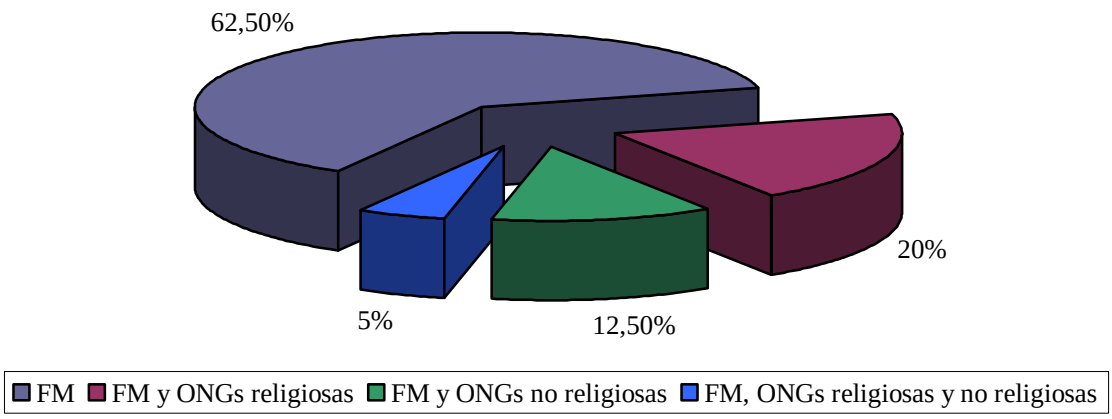
Se analizan, a continuación, los resultados por indicador. Posteriormente, se contrastarán en busca de encontrar patrones comunes en relación a la antigüedad como donante.

5.9.1 Competencia

Para evaluar la "competencia" de la FM con otras ONG, se indagó, en primer lugar, sobre organizaciones con el mismo perfil. La pregunta, fue: ¿Es usted donante de otras ONG/Fundaciones/Instituciones con fines religiosos? Para esto, lo donantes contestaron

por “Si” o por “No” (Ver Anexo 1, Pregunta 16). En segundo lugar, se interrogó a los donantes sobre sus aportes a ONGs sin fines religiosos. Para esta pregunta, se siguió la misma metodología (Ver Anexo 1, Pregunta 17). Los resultados se exponen en el Gráfico 11. Se adjuntan también, los porcentajes de quienes apoyan únicamente a la FM y quienes apoyan a ambos tipos de organizaciones.

Grafico 11: Competencia de la FM con otras ONGs



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Universidad de San Andrés

Resulta sugestivo, verificar que el 62,5% canaliza su “misión cristiana” únicamente a través de la FM. El Gráfico 11 indica, a su vez, que uno de cada cinco donantes también apoya otra ONG con fines religiosos. Asimismo, aún menor es el porcentaje que dona a otras organizaciones no religiosas. Por último, solo el 5% apoya a ambos tipos de organizaciones.

En vinculación con lo observado, el Gráfico señala una tendencia: la mayoría de los benefactores de la Fundación (82,5%) apoya únicamente a ONGs con fines religiosos. El restante 17,5% apoya también a ONGs no religiosas.

5.9.2 Share Wallet

Habiendo estudiado la “competencia” de la FM es necesario observar el *share wallet*. A quienes apoyan otra ONG (ya sea religiosa o no) se les preguntó: ¿Qué porcentaje de sus donaciones a ONG/Fundaciones/Instituciones recibe la FM? Para responder se les presentaron cuatro opciones ascendentes: “Hasta el 25%”, entre “25%-50%”, entre “50%-75%” y “Más del 75%” (Ver Anexo 1, pregunta 18). Para aquellos donantes que

no apoyan a otras organizaciones, se consideró que su *share wallet* es del 100%, pues la totalidad de sus donaciones se concentran en la FM.

Las encuestas muestran que en promedio el *share wallet* de los donantes es de **83.5%**. Esto señala que, en promedio, cada $1 que destinan los benefactores a distintas ONGs, $0.83 se dirigen a la FM. Parece indudable entonces, que la satisfacción de los donantes antes señalada, se corresponde con la proporción de donaciones que recibe la entidad.

Al detallar el *share wallet* en relación a la competencia encontramos que:

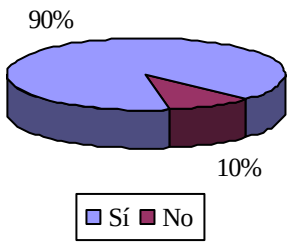
1. Los donantes que solo apoyan la FM tienen lógicamente un share wallet de 100%
2. Los donantes que también apoyan ONGs con fines religiosos tienen un share wallet de 50%
3. Los donantes que apoyan ONGs sin fines religiosos tienen un share wallet de 77.5%
4. Por último, quienes apoyan ambos tipos de organizaciones cuentan con un share wallet promedio del 25%

Esto señala, que los benefactores que también apoyan a ONGs sin fines religiosos, destinan mayo proporción de sus donaciones a la FM, que quienes colaboran tambien con ONGs con fines religiosos. Por último, se evidencia la contraposición entre quienes donan solamente a la FM (100%) y quienes colaboran con los dos tipos de organizaciones (25%)

5.9.3 Disposición a recomendar

Para evaluar la disposición a recomendar, se les preguntó a los donantes: ¿Estaría dispuesto/a a comentar sobre las actividades de la Fundación Misionera a amigos/familiares/cercanos? (Ver Anexo1, pregunta 5). Para responder esta pregunta, se plantearon dos opciones: “Si” y “No”. Luego, se tradujeron las respuestas en porcentajes. El gráfico 12, presenta los resultados.

Gráfico 12: Disposición a recomendar la FM



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Los porcentajes que proyecta el gráfico confirman una de las *premisas teóricas* más promulgadas por la bibliografía: "se reconoce que un donante tiene un alto nivel de lealtad cuando es capaz de hacer recomendaciones y sugerencias sobre la organización". En palabras de Reichheld:

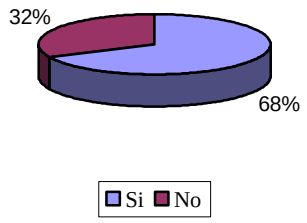
> "..Los clientes verdaderamente leales, no solo anuncian que han recibido valor económico, sino que arriesgan su propia reputación al recomendar la empresa a otros. Y solo es capaz de arriesgar quien siente profunda lealtad.." (Reichheld F., 2003: 48).

Por lo tanto, que el 90% de los donantes este dispuesto a recomendar la organización, indica un claro signo de satisfacción. Ahora bien, es sugestivo reconocer que para el donante de la FM no se trata tanto de "arriesgar su reputación". Comentar sobre la fundación, es en realidad una oportunidad para compartir su misión cristiana con otros, es comunicar los valores profundos que lo movilizan; es en definitiva, exteriorizar el deseo profundo de que mas personas experimenten la grandeza de la causa con la cual el/ella colaboran.

5.9.4 Disposición a Solicitar

A pesar que ninguno de los autores referidos en este análisis incorpora este indicador, es interesante evaluar la disposición a solicitar donaciones ya que implica un grado de compromiso mayor aún que el necesario para recomendar. Para ello se les consultó a los donantes ..¿Estaría dispuesto/a a solicitar a amigos/familiares/cercanos que realicen una donación a la Fundación Misionera? Para responder esta pregunta, también se plantearon dos opciones: "Si" y "No". Luego, se tradujeron las respuestas en porcentajes (Ver Anexo 1, Pregunta 6).

Gráfico 13: Disposición a solicitar donaciones



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

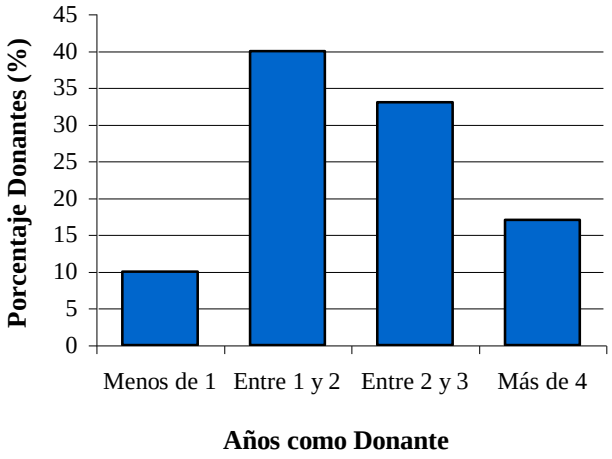
Como era previsible de esperar, el porcentaje dispuesto a "solicitar donaciones" es menor que para "recomendar la FM". No obstante, el porcentaje resultante fue significativo: el 68% se mostró disponible para intentar conseguir nuevos donantes. Solo quien se halla verdaderamente involucrado con la causa, es capaz de asumir las necesidades de la misma, como propias.

Se ha expresado que se requiere cierto grado de compromiso para convertirse en agente de *marketing* de una ONG; pues mucho más aún se requiere para convertirse en *fundraiser*. Por lo tanto, contar con un 68% de donantes dispuestos a convertirse en *recaudadores de fondos,* es otra señal evidente de la satisfacción de los donantes.

5.9.5 Antigüedad de los Donantes

El último indicador de satisfacción propuesto por el modelo teórico es la *antigüedad de los donantes*. Para esto, los benefactores indicaron desde cuando aportan a la FM. Se presentaron cuatro opciones: "Menos de 1 año", "Entre 2 y 3 años", "Entre 3 y 4 años" y "Más de 4 años" (Ver Anexo 1, Pregunta 23). El Gráfico 14 indica los resultados.

Gráfico 14: Antigüedad de Donantes



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Tal como expone el gráfico precedente, la mayoría de los donantes han empezado a donar entre 1 y 3 años atrás. De hecho, el donante de la FM tiene en promedio dos años y medio de antigüedad. Esto indica la existencia de un enfoque relacional del *fundraising* donde, tal como formula Sargeant (2001), se apunta no solo a la retención

del donante, sino a construir una relación a largo plazo y a poner énfasis en la calidad de la relación.

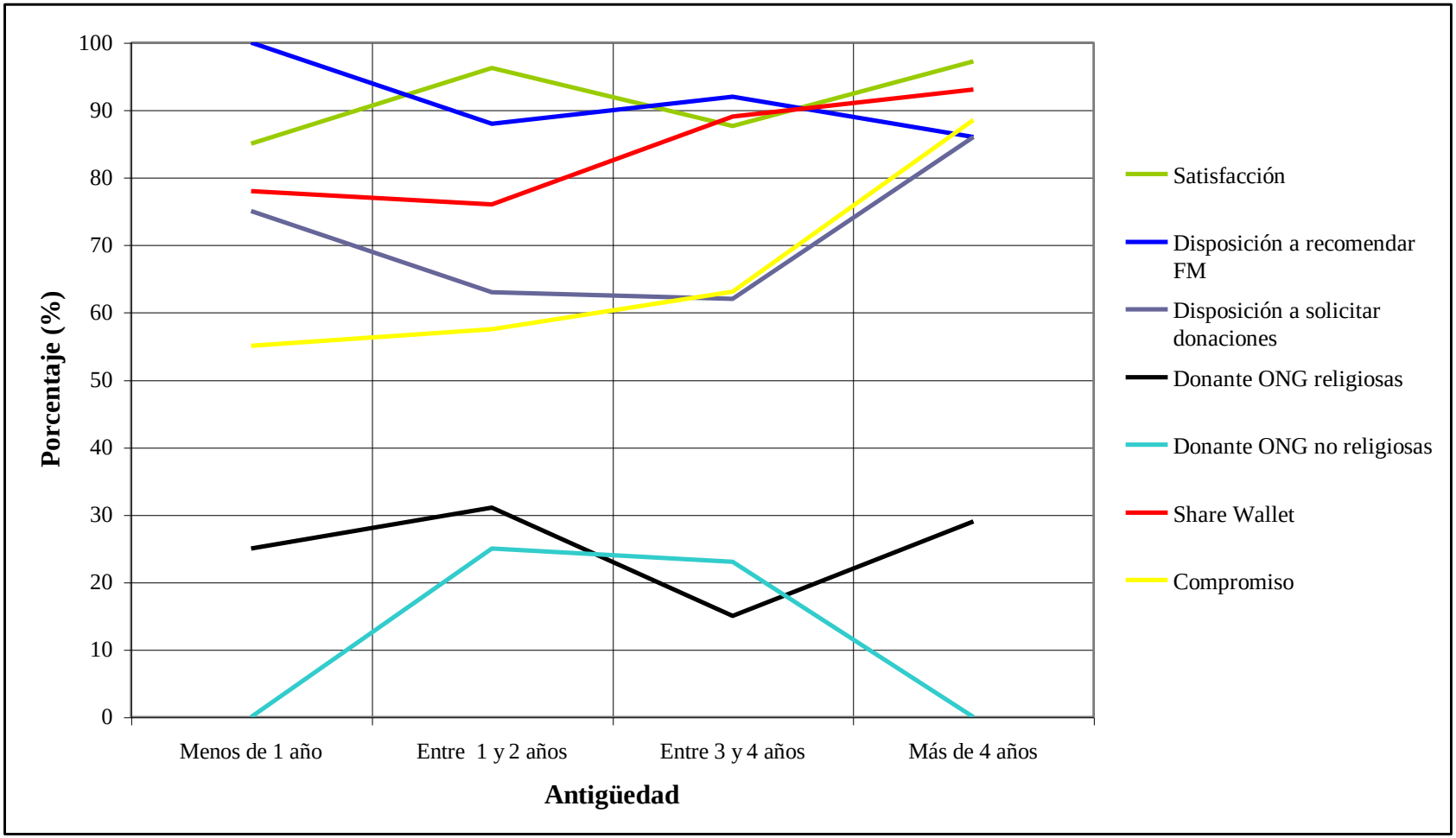
5.9.6 Comparación Indicadores

Habiendo detallado cada indicador individualmente, resulta valioso contrastarlos. Para ello, en el Gráfico 15, se coteja la evolución de los primeros cinco indicadores según la antigüedad de los donantes. Asimismo, se presenta la evolución de la satisfacción para discernir comportamientos comunes en los benefactores. Por último, se incluye el índice de "compromiso" para verificar en que medida se correlaciona con las otras variables[4].

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[4] Para estos los donantes fueron consultados sobre el grado de compromiso con la FM, en una escala que varía de "Nulo" a "Muy Alto" (Ver Anexo 1, Pregunta 2). Los resultados se expresan en porcentajes.

Gráfico 15: Comparación Indicadores



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la FM. Número de casos: N = 40

Al estar los resultados segmentados por antigüedad, el grafico permite distinguir ciertos patrones presentes en las variables incluidas. Estos sintetizan lo dicho hasta aquí acerca de los indicadores de la satisfacción de los donantes:

- La *satisfacción* tiende a incrementarse con el paso del tiempo; los nuevos donantes cuentan con el nivel mas bajo de satisfacción, mientras que los benefactores mas antiguos tienen el índice más alto.
- Los indicadores de *satisfacción* y de *donar a otras ONGs religiosas* siguen una evolución similar. Los benefactores más antiguos de la FM, destinan el pequeño *share* restante únicamente a ONGs religiosas.
- El *compromiso* es directamente proporcional a la antigüedad como donante. Con el correr del tiempo, los benefactores ascienden en la "escalera de lealtad". Así llegan a convertirse, como indican Raphel y Consindine (1981), en donantes "advocates". Tal como lo expresan: "..The organization has succeeded once the *regulars* become *advocates*, in that they have total loyalty and are committed customers..." (Raphel y Considine, 1981: 56, citado por Weir L. y Hibbert S., 2000: 116)
- Los benefactores con menos de doce meses de antigüedad, son quienes cuentan con la mayor *disposición a recomendar* a la Fundación. Esto prueba que para los benefactores de la FM, no se trata de "arriesgar su reputación" porque de lo contrario sería ilógico semejante disposición sin conocer el actuar de la ONG. Lo que sugiere, en cambio, es el deseo de compartir con otros la causa con la cual han comenzado a colaborar.
- Los donantes entre 1 y 2 años de antigüedad presentan un comportamiento atípico. A pesar de contar con un alto grado de satisfacción, son quienes menos disposición tienen a solicitar donaciones y quienes menor *share wallet* destinan a la FM. En contraposición, registran los índices más altos de donaciones a otras organizaciones (ya sean religiosas o no).
- Quienes colaboran hace 3 o 4 años, se distinguen de otros tres segmentos por el siguiente motivo: en promedio, su *share wallet* es mayor a su *satisfacción*. En ellos es donde más se traduce la complacencia como donantes en su porcentaje de donaciones que destinan a la FM.

- La *satisfacción* tiende a correlacionarse positivamente con el *compromiso*, con el *share wallet* y con la *disposición a solicitar donaciones*. Los benefactores mas satisfechos (los que colaboran hace más de 4 años) son los más comprometidos. Además, son quienes destinan mayor proporción de sus ingresos y quienes se encuentran más dispuestos a solicitar donaciones a terceros.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6 Comparación con otras ONG

Habiéndose centrado el estudio sobre la *Fidelización de Donantes*, hasta aquí en la FM, surge la necesidad de contrastar lo observado con otras organizaciones que persigan fines similares. Dos razones principales lo motivan: En primer lugar, por una cuestión *metodológica*: la comparación enriquece el análisis exploratorio en cuanto integra a otros actores y permite descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias y semejanzas. En segundo lugar, existe una razón *objetiva*: al examinar un único caso se corre el peligro de orientar el estudio hacia las conclusiones esperadas; sin contar con un parámetro del sector, se vuelve difícil reconocer tanto deficiencias como "mejores prácticas". Por lo visto, entonces, es vital la confrontar y cotejar a la FM con otras ONGs.

En relación al objeto de estudio, se siguió el siguiente criterio de selección: *"ONGs que operan en el país, cuyo principal nexo con sus benefactores sea compartir la Fe Cristiana"*

De la confluencia de las organizaciones con fines religiosos detectadas y las posibilidades de acceso a través de contactos personales, se seleccionó a dos organisaciones: "Fundación Mano Amiga" y "Fundación Gottau".

A continuación, se examinan ambas Fundaciones. Se referirá información respecto a:

- Características de sus Donantes
- Seguimiento de Donantes
- Principales Razones para iniciar apoyo
- Componentes que definen la calidad del servicio
- Principales Razones por las cuales dejan de apoyar
- Enfoque de Políticas de Fundraising

La intención es poder posteriormente comparar dichas organizaciones con la FM y sacar conclusiones para cada uno de los sectores comparados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6.1 Fundación Mano Amiga

La Fundación Mano Amiga (de aquí en adelante, "Mano Amiga"), es una Fundación sin fines de lucro creada por la Congregación Padres Legionarios de Cristo, nacida hace mas de 41 años atrás, que tiene como objetivo poder brindar educación de excelencia a niños y adolescentes de bajos recursos. Extiende su formación y capacitación a sus padres y familias, para generar un impacto directo a la comunidad a la que pertenecen.

Respaldados por la solidas experiencias realizadas y positivos resultados obtenidos en otros países latinoamericanos como México, Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, El Salvador y Brasil, decidiéron iniciaron sus actividades en Argentina en Marzo del 2003.

Como señala Mano Amiga:

> "..Los Colegios Mano Amiga del mundo no son meramente colegios, son Centros de Desarrollo Comunitario, donde se forma a las personas en sus tres dimensiones: individual, familiar y comunitaria..." (Fundación Mano Amiga)

Los tres objetivos principales del modelo Mano Amiga son:

- Brindar educación de calidad a los niños y jóvenes de escasos recursos, desde Nivel Inicial hasta Polimodal.
- Proporcionar herramientas para el desarrollo familiar y la promoción de la mujer en el campo humano y educativo.
- Organizar, en colaboración con otras instituciones, soluciones integrales de desarrollo para las comunidades más necesitadas.

Su *misión* es "formar hombres y mujeres íntegros y con un alto sentido de servicio, comprometidos a contribuir activamente en el desarrollo de su comunidad y de su país". Para ello, su *visión* es "tener una infraestructura adecuada en recursos materiales y humanos para ofrecer una formación completa, desde jardín de infantes hasta polimodal, orientada a jóvenes que puedan ser agentes de cambio para un país mejor" (Fundación Mano Amiga)

Según los datos provistos por Mano Amiga, el costo diario de educar un alumno en los Colegios Mano Amiga es $7.50. Del presupuesto anual que recibe Mano Amiga, el 85% se

destina al sueldo de los docentes. Esta asignación de recursos responde al deseo de poder ofrecer una "educación de calidad".

6.1.1 Características de los Donantes

Sus principales benefactores son padrinos que hacen aportes mensuales y empresas que tengan algún contacto con la causa de Mano Amiga.

Tal como señaló quien fue hasta fines del 2005 el encargado de Marketing y Donantes:

> "..La característica principal de nuestros donantes es que son personas católicas comprometidas, muchos de ellos cercanos a los Legionarios de Cristo, y otros que no lo són pero que sí tienen un compromiso muy cercanos a la Iglesia.." (Entrevista Mano Amiga, Anexo 4)

Todas las donaciones que recibe Mano Amiga, se destinan a becar los alumnos del Colegio Mano Amiga. Por este motivo, existen dos grandes categorías de donantes:

1. Padrinos: son quienes mediante sus aportes mensuales sostienen las becas del Colegio Mano Amiga. Las contribuciones varían desde $75 (media beca) hasta $150 (beca completa). Esta categoría también incluye a las empresas, que mediante su aporte apadrinan a varios alumnos del colegio.
2. R.A.M.A (Red Amigos Mano Amiga): incluye a quienes hacen aportes mensuales que varían entre $20 y $70.

Tal como lo expresa Mano Amiga:

> "..El eje de crecimiento de Mano Amiga es la generosidad de aquellos que apuestan a solidarizarse con los niños que en la actualidad no tienen oportunidades para concurrir a un colegio de este nivel de educación, permitiéndoles de este modo proyectar un futuro más justo y digno para ellos, sus familias, sus comunidades y finalmente para la Argentina.." (Fundación Mano Amiga)

Universidad de SanAndres

Por año, dependiendo la campaña que se realiza, suelen sumarse un 20% de donantes. De los 85 donantes fijos que contaba Mano Amiga a comienzos del 2005, en la actualidad llegan a 104 los benefactores.

6.1.2 Seguimiento de Donantes

Mano Amiga realiza, en primer lugar, un seguimiento *estandarizado* de sus donantes. Este incluye:

- Una carta anual en agradecimiento por su aporte;
- Una comunicación mensual, vía mail o carta, donde se envía un boletín informativo;
- Tres carta por año (día de cumpleaños, Pascua y Navidad); y
- Una invitación anual a todos los Padrinos de compartir un día con sus ahijados en el Colegio Mano Amiga.

A su vez, cuenta con un seguimiento *flexible* de acuerdo a los montos de la donación. Para quienes apadrinan a mas de tres alumnos, ya sean donantes particulares o empresas, se realiza un seguimiento personalizado. Es la propia coordinadora de Mano Amiga, quien se contacta personalmente con ellos. De esta manera, este tipo de benefactores recibe llamados telefónicos personales, invitaciones personales, agradecimientos especiales, regalos de fin de año, etc. A modo de ejemplo, actualmente Mano Amiga esta por recibir una donación de 40 becas, proveniente de una compañía telefónica estadounidense. A fin de poder desarrollar una relación a largo plazo, Mano Amiga ofrece un proyecto adecuado los intereses de la organización.

Así, la empresa cuenta con la posibilidad de poner su nombre en las aulas, cambiar el nombre del año escolar que auspicia, cambiar los uniformes de sus ahijados, centrar su Responsabilidad Social en el Colegio Mano Amiga, etc.

Es significativo aclarar que Mano Amiga, al igual que todas sus organizaciones hermanas en Latinoamérica siguen las políticas instrumentadas desde México. Cada Fundación, al recibir los “manuales de funcionamiento” que se conciben para la región debe adaptarlos al país según la idiosincrasia local. En estos, se especifica como debe ser el seguimiento de los donantes: como conseguir benefactores, como mantener el contacto, que eventos deben

realizarse para donantes, que actividades se deben comunicar, como responder a las solicitudes y propuestas de los benefactores, etc.

6.1.3 Principales Razones para Iniciar Apoyo

El principal motivo por el cual se acercan los benefactores a Mano Amiga, es su compromiso con la educación católica:

> "Creen que a través de la educación puede venir el cambio que necesita el país" (Entrevista Mano Amiga, Anexo 4)

En relación con la duración del proceso educativo, los aportes apuntan a un cambio en el mediano y largo plazo.

Las estadísticas internacionales de los Colegios Mano Amiga, indican que el 95% de sus alumnos completan sus estudios secundarios, y en un porcentaje que varía de acuerdo al país, entre un 65% y un 70% de los egresados de Mano Amiga continúan con estudios universitarios o terciarios.

6.1.4 Componentes que definen la calidad del servicio

Existen dos componentes centrales que influyen en la calidad del servicio:

- La selección del personal: Mano Amiga cuenta con un riguroso proceso de selección. Dependiendo la incidencia del puesto, el postulante requiere la aprobación de diferentes autoridades. Este proceso asegura contar con un personal comprometido, que comparte la misión de Mano Amiga, y que tiene las aptitudes y actitudes para desarrollar competentemente su labor. Se vincula además con la *visión*, que busca "contar con una infraestructura humana adecuada que facilite una formación integral".
- La seriedad en el trabajo: A fin de cumplir sus objetivos principales (brindar educación de calidad, proporcionar herramientas para el desarrollo familiar, y organizar soluciones integrales de desarrollo para comunidades necesitadas) Mano Amiga busca caracterizarse por la excelencia y la seriedad en el trabajo. Sin ella, se pierde impacto en los programas y credibilidad frente a los donantes.

6.1.5 Principales Motivos por los cuales dejar de apoyar

Anualmente, dejan de apoyar a Mano Amiga, un 5% de los benefactores. Los principales razones son:

- Por motivos económicos;
- Por motivos personales (mudanzas, defunción, etc)

En su mayoría, quienes con mayor frecuencia dejan de apoyar a Mano Amiga, suelen ser quienes hacen los aportes mensuales de menor monto. Muchos de los casos registrados, pertenecen a familias jóvenes cuyos aportes rondaban entre los $10 y $20 mensuales. Todos ellos, sin embargo, siguen recibiendo los boletines mensuales de Mano Amiga, y en muchos casos esto favorece a que algunos vuelvan a reincorporarse posteriormente como donantes.

Por último, merece mencionarse el modo en que se reciben las donaciones. Una de los mecanismos que utiliza Mano Amiga para conservar a sus donantes es intentar que todos los aportes se colecten a través del débito automático por tarjeta de crédito. Esto permite, según la coordinadora, asegurarse el cobro de las donaciones, pero sobretodo "dificultar" la salida de los benefactores. Para "darse de baja", deben realizar el esfuerzo de contactarse con Mano Amiga para que se le cancele el débito mensual en su tarjeta de crédito. Para la coordinadora, este mecanismo, algo burocrático, abstiene a varios donantes de cancelar su aporte.

Universidad de SanAndrés

6.1.6 Enfoque Políticas Fundraising

De acuerdo al tipo de donante, Mano Amiga enfoca el *fundraising* de dos maneras:

- Para los Padrinos (ya sean donantes privados o empresas), busca establecer una relación a largo plazo; es decir, desarrolla lo que Sargeant (2001) denomina "Relationship Fundraising", donde especialmente se pone énfasis en la calidad del servicio, en el valor que genera el donante en el largo plazo, y en intentar construir una relación con el benefactor.
- En el caso de la R.A.M.A (Red Amigos Mano Amiga), el fundraising se asemeja más a lo que Sargeant (2001) describe como "Transaction-Based Fundraising", en

donde el foco se encuentra en el aporte a corto plazo y en donde se pone menor énfasis en la calidad de la relación entre las partes.

En relación al perfil de quienes trabajan, ya sea para Mano Amiga o para el Colegio, es importante destacar que todos cuentan con un claro perfil de *fundraisers*. Tanto los miembros del Consejo como el Cuerpo Docente, se encuentran fuertemente comprometidos en la obtención de nuevos donantes. Su fuerte adhesión a la causa altruista de Mano Amiga, es lo que, según su coordinadora, los impulsa a convertirse en agentes de "recaudación de fondos".

6.2 Fundación Gottau

La Fundación Gottau, de aquí en adelante "Gottau", fué fundada en 1996 en homenaje a Monseñor Jorge Gottau, y fué concebida como una herramienta para el desarrollo de la región del Chaco Santiagueño. Su actual Presidente es el Obispo de Añatuya, Monseñor Adolfo Uriona que asumió la presidencia de Gottau en noviembre del 2005, unos seis meses después de haberse hecho cargo de la Diócesis de esta zona tan cadenciada del país. Por el perfil de la organización, adquiere una gran influencia la personalidad y desempeño del presidente para favorecer el crecimiento de Gottau. El es el primer responsable en:

> "..Promover el crecimiento de la Gottau impulsando la comunicación, voluntariado y recaudación de fondos y así conformar una comunidad de quienes desean colaborar con el desarrollo de cada habitante y de toda la región, unas de las más pobres de nuestra Patria..." (Fundación Gottau)

Su *misión* consiste en "participar por medio del compromiso solidario en la evangelización y promoción de las personas de la diócesis de Añatuya". Para ello, su *visión* es "ser una institución que colabora con la evangelización y el progreso de la diócesis de Añatuya, haciendo mas digna la vida de su población" (Fundación Gottau)

6.2.1 Características de sus Donantes

El donante promedio de Gottau reúne ciertas particularidades:

> "..Las características principales de nuestros donantes son que en su gran mayoría, son un publico Católico, mayores de edad, con un mínimo de poder económico..El donante para nosotros es la suma de una persona con poder adquisitivo y compromiso con la causa.." (Entrevista Fundación Gottau, Anexo 5)

La identidad católica de Gottau se fue construyendo con el tiempo. En sus inicios, comenzó como una organización con fines altruistas pero sin una clara postura religiosa. Sin embargo, con el paso de los años, comenzó a percibir los beneficios de mostrar frente a los posibles benefactores su auténtico perfil:

> "...Al principio nos cuestionábamos si mostrarnos muy católicos o no ya que podíamos perder potenciales mercados de donantes, pero luego vimos que mostrarnos como lo que somos, católicos practicantes, era una fortaleza y no una debilidad…" (Entrevista Gottau, Anexo 5)

Tal como lo expresó su Director Ejecutivo, la identidad católica de Gottau no es un factor con influencia negativa. Al contrario, actúa como "polo de atracción" para muchos benefactores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6.2.2 Seguimiento de Donantes

Gottau realiza dos tipos de seguimiento: estandarizado y segmentado.

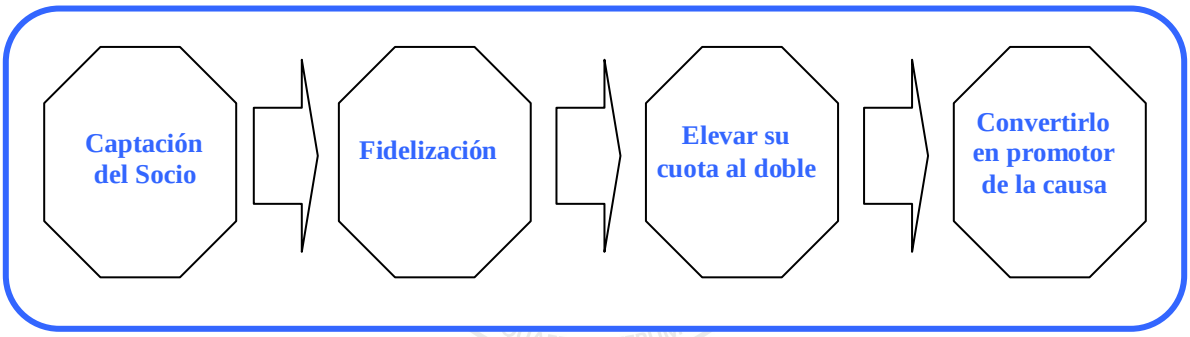
El estandarizado incluye:

- Tres cartas al año(Día del Amigo ,Pascua y Navidad)
- Un llamado telefónico al año (Día del Cumpleaños)
- Dos revistas en el año contando la realidad de Añatuya
- Un Calendario Anual

El seguimiento segmentado, se realiza por regiones y por poder adquisitivo. Como señaló su Director Ejecutivo, el proceso se realiza de la siguiente manera: de la gran base de pequeños donantes, se extrae un grupo bastante más reducido de medianos donantes y un grupo selecto de grandes donantes, a quienes se les dedica y acompaña con distintas actividades especiales. Algunas de las mismas son:

- Almuerzos
- Reuniones
- Te
- Encuentros Grupales
- Encuentros cara a cara

El siguiente Gráfico, intenta describir el itinerario que Gottau tiene para cada donante. Como se observa, la *fidelización* es un proceso esencial. Solo un benefactor *fiel* es capaz de aceptar un pedido de aumento de aporte y recomendar posteriormente la causa.



6.2.3 Principales Razones para iniciar apoyo

Existen cuatro razones principales para comenzar a apoyar a Gottau. Según su Director Ejecutivo,, esta son por: *mandato evangélico*, por compadecerse ante la miseria de la diócesis y por la atracción que generan su primer y actual Presidente:

> "…Supongo que la primer razón son las ganas de un cristiano de realizar el mandato de la caridad. En segundo lugar, la necesidad de la Diócesis de Añatuya (Diócesis mas pobre del País); también, la persona del Obispo (Mons. Uriona) quien es muy cercano y llano con la gente, y por último la figura del primer Obispo Monseñor Gottau, quien tiene fama de santo…" (Entrevista Fundación Gottau, Anexo 5)

6.2.4 Componentes que definen la calidad del servicio

Según el Director Ejecutivo, un elemento esencial que afecta en gran medida la calidad del servicio, es la *propia visión que tiene el personal de su trabajo*. Para ellos, buscar y atraer

benefactores no es simplemente cumplir con su trabajo; envuelve una dimensión mucho más profunda:

> "…Un componente importante para nosotros es el convencimiento de que la obra que realizamos es importante y no solo es un trabajo sino un apostolado... Nosotros no recaudamos dinero sino que recaudamos amigos y algunos nos donan dinero…Para nosotros hacer amigos no es una cuestión de marketing sino un convencimiento del corazón, nos alegramos cuando nos damos cuenta de que estamos dando verdadera respuesta a la Diócesis de Añatuya…" (Entrevista Gottau, Anexo 5)

En segundo lugar, la profesionalidad del personal busca determinar la calidad del servicio. Cuenta con un equipo que consta de 5 miembros y un Consejo de Administración de 7 integrantes. Todos han realizado cursos de perfeccionamiento en las áreas que los competen. Además, Gottau ha hecho diversos benchmarking con organizaciones experimentadas (Cilsa con 57.000 socios, Don Orione con 4.000, Sales y otras)

Por último, el *compromiso* del personal es un componente distintivo. Un ejemplo, lo constituye el hecho que todo el equipo es donante (con dinero), cada cual según sus posibilidades.

6.2.5 Principales Razones por las cuales dejan de apoyar

La principal razón por la cual dejan de apoyar es por motivos personales (mudanzas, defunción, problemas económicos, etc.). Las cifras indican la efectividad del trabajo de fidelización:

> "..En este último año y medio se sumaron 700 socios y se bajaron 5: dos muertos, dos sin trabajo y uno que se mudo a Estados Unidos…" (Entrevista Gottau, Anexo 5)

6.2.6 Enfoque de Políticas de Fundraising

Recientemente, producto del aprendizaje y la capacitación en distintos postgrados, se ha modificado el Consejo de Administración. Actualmente todos los integrantes tienen perfil de *fundraiser*. El actual director sintetiza el enfoque actual al decir que:

> "…Últimamente se ha cambiado, a sugerencia de las clases de Gabriel Berger, el Consejo de Administración y hoy lo componen miembros con perfiles de fundraising… Quiero decir que el Consejo de Administración tiene como lema "ponga, traiga o váyase".. Aquí los importantes son los beneficiarios y ellos son los necesitados de Añatuya, tratamos de no tener figuritas decorativas…Creemos que el primer fundraiser del grupo es el Presidente, el segundo el Director y así todos los demás…" (Entrevista Gottau, Anexo 5)

Como se observa, el protagonista en Gottau no es el personal ni tampoco es la reputación de la organización. En el corazón de todas las políticas, se encuentra el deseo de responder a las necesidades de los beneficiarios.

Por último, en los últimos años, Gottau se ha caracterizado por su capacidad de desarrollar numerosas alianzas. Entre ellas se incluyen: alianzas con parroquias, escuelas y entes religiosos, editoriales, centro televisivo arquidiocesano, etc. Estas alianzas, tienen dos beneficios:

- Extienden la reputación y dan a conocer a Gattau
- II. Permiten encontrar nuevos nichos de donantes

6.3 Tabla Comparativa

Habiendo descripto ambas Fundaciones, es útil presentar en un cuadro comparativo una síntesis de las características, antes expuestas, de las tres organizaciones analizadas. Este servirá de preámbulo para comparar las variables.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tabla 16: Comparación Fundaciones

	Fundación Misionera	Fundación Mano Amiga	Fundación Gottau
Cantidad de Donantes	200	104	800
Características Principales de sus donantes	Católicos comprometidos con la evangelización; cercanos a los miembros de la F. Misionera y a la "Sociedad de Misioneros Diocesanos"	Católicos comprometidos con la educación; cercanos a "Los Legionarios de Cristo" o a la Iglesia.	Católicos comprometidos con la Diócesis de Añatuya. Mayores de edad, con cierto poder económico. Donante = persona con Compromiso con la causa + poder económico
Seguimiento de donantes	Históricamente estandarizado. Durante el 2006, se tiene previsto flexibilizar el seguimiento para adaptarlo a los requerimientos de los distintos grupos. No cuenta con un itinerario formal de seguimiento.	Seguimiento estandarizado base para todos los donantes y flexible para los segmentos mas influyentes. Cuenta con un itinerario formal de seguimiento. Sin embargo, no se encuentra todavía en funcionamiento.	Seguimiento estandarizado base para todos los donantes y flexible para los segmentos mas influyentes. Cuenta con un itinerario formal de seguimiento. (Captación del socio, fidelización, aumento elevar su aporte al doble, convertirlo en promotor de la causa)
Principales Razones para iniciar Apoyo	"Creer en que el ejercicio de la vida cristiana, promueve integralmente a las personas y las lleva a una nueva situación"	"Creer que a través de la educación puede venir el cambio que necesita el país"	"La primer razón son las ganas de un cristiano de realizar el mandato de la caridad. En segundo lugar, la necesidad de la Diócesis de Añatuya.. También, la persona del Obispo (Mons. Uriona) y por último la figura del primer Obispo Monseñor Gottau, quien tiene fama de santo"
Componentes que definen la calidad del servicio	Excelencia en la tarea, servicio, compromiso, alegría y confianza en la providencia	Selección del personal, seriedad en el trabajo	Visión apostólica que tiene el consejo sobre su trabajo, profesionalidad y compromiso del consejo.
Principales razones por las cuales dejan de apoyar	Económicos y personales (mudanzas, defunción, etc.)	Económicos, personales(mudanzas, defunción, etc.)	Económicos y personales (mudanzas, defunción, etc.)
Enfoque Políticas Fundraising	Consejo con perfil *fundraiser*. Enfoque "Misionero": que los donantes que participan en las mismas puedan acercarse aún mas a comprender y compartir la visión y misión	Consejo y personal docente con perfil de *fundraisers*. Para los padrinos mas importantes desarrolla un "Relationship Fundraising". Para los restantes, un "Transaccional Fundraising".	Consejo de perfil de *fundraisers*. Los beneficiarios se encuentran en el centro de todas las iniciativas de recaudación de fondos. Utilización de Alianzas para alcanzar nuevos nichos de donantes

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con directivos de FM, Mano Amiga y Gottau.

6.4 Comparación de Variables

A fin de poder analizar el "modelo de satisfacción del donante" desde la perspectiva de las propias organizaciones, se consultó a las Fundaciones analizadas sobre los tres elementos centrales del modelo:

1. Las razones de entrada: ¿Por qué los donantes comienzan a colaborar?
2. La calidad de la relación: ¿Cuáles son los componentes más importantes en la calidad de la relación?
3. Las razones de salida: ¿Por qué los donantes dejan de donar?

Para contrastar en cada componente, la diferencia de percepción entre las Fundaciones y los donantes se utilizó un **supuesto**: "El comportamiento observado por los donantes de la FM es representativo, también, para los benefactores de Mano Amiga y Gottau". Los fundamentos de este supuesto son los exhibidos en la tabla comparativa (Tabla 16):

1. Todos son, en promedio, católicos comprometidos, con relativo poder económico
2. Sus razones iniciales de apoyo concuerdan: apuestan a las Fundaciones porque adhieren profundamente a la misión cristiana que persiguen cada una de las Fundaciónes.
3. Sus razones de salida se asemejan en gran medida: solo lo hacen por motivos económicos y o personales.

Universidad de SanAndres

6.4.1 Razones de Entrada

Los Directivos de las Fundaciones fueron consultados, en primer lugar, sobre los motivos por los cuales los donantes comienzan a colaborar con la Fundación (Ver Anexo 2, pregunta 7). Para enfocar el análisis, se continuó con la misma metodología y se incluyeron las mismas variables. Se les pidió evaluar la importancia de cada variable en una escala que va de "Total Desacuerdo" a "Total Acuerdo". A la opción "Total Desacuerdo" se le asignó el valor de 1 mientras que la opción "Total Acuerdo" se le asigno el valor 5.

La Tabla 17, presenta la importancia de cada variable según la Fundación. A su vez, se encuentran ordenadas por promedio de incidencia. Por último, se exhiben los resultados de las encuestas a los donantes de la FM.

Tabla 17: Razones de Entrada por Fundación

Razones	F. Misionera	F. Mano Amiga	F. Gottau	**Promedio**	Donantes FM
Porque la Fundación es un medio eficaz para cumplir la misión que se propone	5	5	5	5	3.53
Porque comparten la misión cristiana de la Fundación	4	5	5	4.67	3.8
Porque familiares/amistades /terceros pidieron su apoyo	5	5	4	4.67	3.43
Porque sienten que su apoyo es necesario	5	4	4	4.33	3.46
Porque la Fundación trabaja con profesionalidad	4	5	4	4.33	3.43
Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por su apoyo	4	4	4	4	2.53
Porque la Fundación tiene buena reputación	3	4	4	3.67	2.98
Porque ya han tenido o tienen una experiencia positiva con otra Fundación/ONG	3	4	4	3.67	1.4
Porque saben que donar a una Fundación tiene beneficios impositivos	3	5	3	3.67	3.67

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la F. Misionera y a entrevistas con Directivos de F. Misionera, F. Mano Amiga y F. Gottau.

Tal como se evidencia, los directivos de las Fundaciones en cuestión, cuentan con una percepción muy similar sobre las razones por las cuales los donantes comienzan a colaborar con sus organizaciones. Es la "misión cristiana compartida" y la "eficacia como intermediario para llevarla adelante" la que atrae mayormente a sus benefactores. A pesar de las diferentes facetas que tiene esta "misión" según cada organización ("Evangelizadora" para la FM, "Educativa" para Mano Amiga, "De acción social" para Gottau) existe sin embargo y de trasfondo, un vínculo común que las distingue de los otros tipos de ONGs: este es, el de constituir y ser un medio o un canal, eficiente para traducir los deseos y las pretensiones cristianas mas profundas en acciones concretas.

¿Qué difieren estas dos aspiraciones que conectan a los donantes con las Fundaciones religiosas, de los numerosos deseos altruistas presentes en el mundo? La respuesta está en donde se originan dichos deseos: es el ámbito de la Fe, donde germinan, más que intenciones altruistas, el firme propósito de canalizar las creencias profundas. La palabra *donar*, mas que significar "apoyar", toma acá el sentido de *traducir, trasladar* y *convertir*.

Al comparar el promedio de la percepción de los Directores de las tres Fundaciones con la de los donantes de la FM, encontramos fundamento a lo antes señalado. Para ambas

partes (o sea Directivos por un lado y Donantes por el otro), las dos aspiraciones anunciadas, son las principales razones de entrada.

6.4.2 Calidad de la Relación

Para que los Directivos de las Fundaciones evaluaran la calidad de la relación, se le presentó una lista de 16 variables relacionadas al servicio, que afectan el vinculo entre el donante y la ONG (Ver Anexo 2, preguntas 8 y 9). En primer lugar, fueron consultados sobre la incidencia de cada variable en la calidad de servicio (Puntaje). Después, debieron juzgar en que grado dicha variable se ve presente en el funcionamiento de la Fundación que representa (Presencia). Lo hicieron por medio de la escala que va de "Total Desacuerdo" a "Total Acuerdo". A la opción "Total Desacuerdo" se le asignó el valor de 1 punto mientras que a la opción "Total Acuerdo" se le asigno el valor 5 puntos. A su vez, se agrego una sexta opción; "No me identifico con este ítem".

Los resultados se exhiben en la Tabla 18. Para cada variable se adjunta el promedio del "puntaje" y el promedio de "presencia" en las tres fundaciones.

Tabla 18: Calidad de servicio por Fundación

Componentes calidad servicio	**F. Misionera**		**F. Mano Amiga**		**F. Gottau**		**Promedio**	
	Puntaje	Presencia	Puntaje	Presencia	Puntaje	Presencia	Puntaje	Presencia
1. Contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida	5	5	5	5	5	5	5	5
2. Trabajar en base a un presupuesto anual	5	5	5	5	5	5	5	5
3. Demostrar preocupación e interés por el donante	5	5	5	5	5	5	5	5
4. Agradecer las donaciones	5	5	5	5	5	4	5	4.67
5. Solicitar adecuadamente la donación	5	5	4	5	5	4	4.67	4.67
6. Pedir sumas apropiadas	4	5	5	5	5	5	4.67	5
7. Ofrecer facilidades de pago/donación	4	3	5	5	5	5	4.67	4.33
8. Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante	5	4	4	5	4	4	4.33	4.33
9. Comunicar con claridad las actividades y proyectos	5	4	4	5	4	4	4.33	4.33
10. Permitir al donante decidir el monto de la donación	4	5	4	4	5	4	4.33	4.33
11. Hacer sentir importante al donante	4	5	5	4	4	4	4.33	4.33
12. Identificar con claridad los beneficiarios de cada donación	4	2	5	4	4	4	4.33	3.33

13. Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar	4	5	4	4	4	5	4	4.67
14. Informar como es usado el dinero donado	4	3	4	5	4	4	4	4
15. No pedir apoyo de manera repetitiva	3	4	4	5	3	4	3.33	4.33
16. Ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos	3	1	4	4	3	3	3.33	2.67

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con Directivos de F. Misionera, F. Mano Amiga y F. Gottau.

Al considerar la Tabla se distingue una visión compartida sobre la calidad del servicio. Las cuatro variables que las Fundaciones concuerdan en calificar como las más determinantes son:

I. Contar con una estrategia clara y conocida
II. Trabajar en base a un presupuesto anual
III. Demostrar interés y preocupación por el donante
IV. Agradecer las donaciones

A su vez, las tres Fundaciones se caracterizan por integrar estos componentes en su funcionamiento (presencia): cada una cuenta con claros lineamientos estratégicos, planificación de sus actividades y programas de acuerdo al presupuesto, e intenta percibir y dar respuesta a las expectativas de los donantes.

Ahora bien, es necesario enmarcar los resultados presentados de esta última Tabla con las observaciones surgidas de las encuestas de los donantes. Esto permitirá contrastar y confrontar la percepción de ambos actores frente a las mismas variables. Para ello, se debió utilizar la misma clasificación de los componentes de la calidad de la relación (ver Tabla 3). A continuación, se presenta la percepción promedio de las tres Fundaciones respecto a la incidencia de cada componente en la calidad de la relación.

Tabla 19: Ponderación Promedio de los componentes de la "Calidad de la Relación"

Componente	Puntaje
Compromiso Interactivo	4,67
Confianza	4,5
Involucramiento	4,33
Mensaje Emitido	4,33
Benevolencia	4,33
Servicio	4,27

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con Directivos de F. Misionera, F. Mano Amiga y F. Gottau.

El *compromiso interactivo* es, según las Fundaciones, el componente que mas influye en la calidad de la relación. Le sigue, en importancia, la *confianza* que se genera entre ambos actores.

Dos factores merecen atención: en primer lugar, la alta ponderación promedio que recibieron los componentes, y en segundo, la poca distancia que los separa. Ambos parecen probar que, para las Fundaciones analizadas, la calidad de la relación depende en gran medida de la presencia de los seis componentes; si alguno falta o no es percibido por el donante, el vínculo entre las partes es inestable.

Llegado a este punto, merece verificarse las diferencias en la percepción entre los donantes y las Fundaciones. Simplemente se requiere comparar los resultados ya obtenidos. La Tabla 20 a continuación, contrasta ambas percepciones, e incluye además la diferencia entre ambos indicadores para facilitar el posterior análisis.

Tabla 20: Percepción de Fundaciones vs. Percepción de Donantes sobre los componentes de la "Calidad de la Relación"

Componente	Percepción Fundaciones	Percepción Donantes	Diferencia
Compromiso Interactivo	4,67	2.64	2,03
Confianza	4,5	3.32	1,18
Involucramiento	4,33	2.94	1,39
Mensaje Emitido	4,33	3.27	1,06
Benevolencia	4,33	2.48	1,85
Servicio	4,27	2.78	1,49

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la F. Misionera y a entrevistas con directivos de F. Misionera, F. Mano Amiga y F. Gottau.

De la observación de la Tabla 20, resalta en primer lugar la considerable diferencia en la percepción que tienen los actores. La ponderación promedio de las Fundaciones es para los seis componentes mucho mayor que la registrada por los donantes. Esto se explica a luz del rol que cumplen ambos actores. Como antes dicho, el directivo de una Fundación debe considerar todos los componentes, pues es la conjunción e integración de los seis, la que cualifica la relación con los benefactores. Por otro lado, el índice "Percepción de los Donantes" esta conformado por la opinión de numerosos donantes caracterizados por una gran heterogeneidad en sus deseos, expectativas y pretensiones.

Sin embargo, se debe examinar tomando consideración de esta realidad, si estos componentes se encuentran puntuados en el mismo *ranking*. En efecto, la tabla expone ciertas diferencias. Por un lado, los dos componentes mas valorados por los donantes (*Confianza* y *Mensaje Emitido)* aparecen para las Fundaciones en la 2da y 4ta ubicación respectivamente. Por el otro, el componente más destacado por las Fundaciones (*Compromiso Interactivo*) es para los donantes el 5to en importancia. A su vez, donde tres componentes (*Benevolencia*, *Mensaje Emitido* e *Involucramiento*) reciben la misma valoración según el promedio de las Fundaciones, en la percepción de los donantes se encuentran separadas por 0.79 puntos. Si bien parece mínima la diferencia que separa estas variables, traducido en porcentajes representa un 15%; es decir, que para los donantes el *mensaje emitido* influye un 15% más que la *benevolencia* en la calidad de la relación.

Estas diferencias señaladas, no son menores. La percepción de los actores solo coincide al ubicar el componente *Involucramiento* en el 3er lugar. Para los cinco componentes restantes, existe una evidente distancia en la percepción.

La columna que expone la "Diferencia" entre las percepciones, así lo confirma. Cuanta mas diferencia se observa (*Compromiso Interactivo* y *Benevolencia*), mas se evidencia la "sobre-valoración" que tienen las Fundaciones de los componentes. Esto no es un factor negativo, sino que es lógico y positivo, según lo antes descrito. Ahora bien, en contraposición, cuanta menos diferencia se observa, mas se evidencia la "sub-valoración" que tienen las Fundaciones de los componentes. Los resultados indican que los componentes mas "sub-valorados" son el *mensaje emitido* y la *confianza*; justamente, son estos, y no otros, los mas valorados por los donantes.

6.4.3 Razones de Salida

Los Directivos de las Fundaciones fueron consultados, en último lugar, sobre los motivos por los cuales los donantes dejarían de colaborar con sus respectivas Fundaciónes (Ver Anexo 2, pregunta 10). Para ello, se continuó utilizando la misma metodología y e identicas variables. Evaluaron la importancia de cada variable en una escala que va de "Total Desacuerdo" a "Total Acuerdo". A la opción "Total Desacuerdo" se le asignó el valor de 1 punto mientras que la opción "Total Acuerdo" se le asigno el valor 5 puntos.

La Tabla 21, presenta la importancia de cada variable según cada Fundación. A su vez, se las ordenó según el promedio de incidencia. Por último, se exhiben los resultados de las encuestas a los donantes de la FM (ver Tabla 14).

Tabla 21: Razones de Salida por Fundación

Razones	F. Misionera	F. Mano Amiga	F. Gottau	**Promedio**	Donantes FM
Por problemas económicos	5	5	5	5	4.4
Por percibir que la Fundación no toma en cuenta los deseos del donante	4	5	5	4.67	2.4
Por la poca profesionalidad del personal de la Fundación	3	5	5	4.33	2.78
Por recibir pedido de donación por sumas inapropiadas	4	4	5	4.33	2.58
Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado	4	5	4	4.33	2.55
Por una baja en el impacto de los programas de la Fundación sobre los beneficiarios	4	5	4	4.33	2.4
Por falta de información respecto a los beneficiarios	4	5	4	4.33	2.13
Por trasladar su apoyo a una ONG más profesional	4	5	4	4.33	1.43
Por percibir que la Fundación ya no necesita el apoyo de su donación	4	4	4	4	1.9
Por trasladar su apoyo a otra causa más importante	4	4	3	3.67	1.45

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a donantes de la F. Misionera y a entrevistas con directivos de F. Misionera, F. Mano Amiga y F. Gottau.

Universidad de San Andrés

En contraste con las diferencias de percepción en "Calidad de la Relación", la tabla de *razones de salida* expone una valoración similar entre las Fundaciones y los benefactores. Al comparar el "Promedio" de las ONG con los "Donantes FM" se distingue solo una discrepancia. Para las Fundaciones, después de "Por Problemas Económicos", la razón mas importante es "Por percibir que la Fundación no toma en cuenta los deseos del donante". En cambio, para los benefactores, después de los motivos económicos, le sigue en incidencia la "Poca profesionalidad del personal de la Fundación".

Como esta última Tabla lo demuestra, es la FM quien valúa por debajo del promedio esta última variable. La Tabla sugiere, por lo tanto, que antes de poner el foco en interés por los deseos del donante, la Fundación debe centrar sus esfuerzos en mantener su profesionalidad.

6.5 Observaciones Preliminares

Llegado a este punto, resulta necesario resumir ciertos indicios que revela la comparación entre las Fundaciones:

1. Los Directivos de las tres organizaciones, cuentan con una percepción muy similar sobre las razones por las cuales los donantes comienzan a colaborar con sus organizaciones. Tanto la "Tabla Comparativa" como la "Tabla 18" verifica que es la "misión cristiana compartida" y la "eficacia como intermediarios para llevarla adelante" son las caracteristicas que mas atraen mayormente a sus benefactores.

2. Las Fundaciones concordaron al calificar las cuatro variables que mas influyen en la calidad del servicio:
   I. Contar con una estrategia clara y conocida
   II. Trabajar en base a un presupuesto anual
   III. Demostrar interés y preocupación por el donante
   IV. Agradecer las donaciones

3. El *compromiso interactivo* es, según las Fundaciones, el componente que mas influye en la calidad de la relación. Le sigue, en importancia, la *confianza* que se genera entre ambos actores.

4. Los resultados provenientes de la comparación entre las percepciones de los actores, indican que las Fundaciones sub-valoran los componentes mas apreciados por los donantes: la *confianza* y el *mensaje emitido*.

Existe una valoración similar entre las Fundaciones y los benefactores sobre cuales son las principales *razones de salida*. Sin embargo, los resultados indican que la FM debe centrar más sus esfuerzos en mantener su profesionalidad más que en responder a los intereses de sus donantes.

Universidad de SanAndrés

7. Conclusiones

En relación a la investigación realizada y a la evidencia empírica recolectada, es posible extraer las siguientes conclusiones respecto a la temática central de este trabajo basado en **La Fidelización de Donantes en ONGs con Fines Religiosos**:

En primer lugar, la *confianza* es el componente que más influye en la calidad de la relación que se genera entre el donante y las Fundaciones. Se concretiza, básicamente, en la "confianza hacia el personal/directorio" y en la "adecuada administración del dinero donado".

En un segundo lugar, surge con gran relevancia el *mensaje emitido*, que se traduce, primordialmente, en la "capacidad de la Fundación de comunicar con claridad, en tiempo y forma, actividades y proyectos".

La tercer conclusión destacada, se refiere a los aspectos que más influyen en el *servicio* y en la generación del *compromiso interactivo*: ellos delatan un perfil netamente altruista en los donantes de la Fundaciones analizadas. Antes que valorar el "agradecimiento por las donaciones" o el "sentirse importantes para la ONG", los donantes ponderan y privilegian al factor de contar con la "posibilidad de elegir el monto de la donación" y recibir una "adecuada solicitud de donación".

Como cuarto aspecto a destacar, surge que los benefactores esperan resultados cualitativos más que cuantitativos, de los programas que llevan adelante las Fundaciones. A quien apoya la evangelización, la educación o la acción social, no parece influirle significativamente "cuanta" gente es alcanzada por las Fundaciones sino "de que manera" o "hasta que punto" se ven transformados los beneficiarios receptores de dichos programas.

En un quinto orden, aparece una fuerte vinculación entre las *razones de entrada* y las *razones de salida*. Los donantes comienzan a colaborar principalmente porque adhieren a la causa y encuentran en las Fundaciones un vehículo eficaz y eficiente para canalizar su ayuda. Que sean motivos profundos, no superficiales, los que despiertan deseos de apoyar, hace que las Fundaciones difícilmente compitan con otras causas a la cuales el donante alterne su apoyo. Esto explica, por que los *problemas económicos* son, esencialmente, la causa de defección.

Como sexta conclusión, aparecen ciertas diferencias en los resultados provenientes de la comparación de los actores. Estas señalan que existen discrepancias entre las percepciones de las Fundaciones y los donantes. Las Fundaciones sub-valoran los

componentes mas apreciados por los donantes: la *confianza* y el *mensaje emitido*. Además el *compromiso interactivo* es, según las Fundaciones, el componente que mas influye en la calidad de la relación. A la luz de los datos empíricos, ajustar las estrategias a la percepción "real" y no a la percepción "supuesta" de los donantes, parece ser un camino seguro por el cual deben transitar las ONGs para efectivizar sus estrategias de fidelización.

En septimo lugar, aparece como factor a resaltar, que la *satisfacción del donante* tiende a incrementarse con el paso del tiempo. Si bien los nuevos donantes cuentan con el nivel mas bajo de satisfacción, ese índice de satisfacción cambia fuertemente y en forma continua y uniforme cuanto mayor es la antigüedad del beneficiario. Asimismo, este indice de *satisfacción* tiende a correlacionarse positivamente junto con el *compromiso*, con el *share wallet* y con la *disposición a solicitar donaciones*. Los benefactores mas satisfechos además de ser los más comprometidos, son quienes destinan mayor proporción de sus ingresos y quienes se encuentran más predispuestos a solicitar donaciones a terceros, llegando en muchas ocasiones, a actuar a la manera de un lobbysta en beneficio de la ONG religiosa. Los resultados de la investigación no permiten distinguir en cambio, la correlación entre la *satisfacción* como donante de una ONG con fines religiosos, y la propensión a ser donante de *ONGs sin fines religiosos*.

La octava conclusión, marca la existencia de un consenso respecto a las cuatro variables que más influyen en la calidad del servicio. Ellas son: contar con una estrategia clara y conocida, trabajar en base a un presupuesto anual, demostrar interés y preocupación por el donante y agradecer las donaciones.

La novena deducción extraída, es que la investigación aporta evidencia sobre tres de los cuatro desafíos que plantea el panorama actual de las ONGs en la Argentina:

1. Las Fundaciones requieren contar no solo con un personal altamente motivado y comprometido con su causa que le permitan enfrentar con determinación la creciente complejidad a los que se ve enfrentada, sino también en verdaderos agentes promotores y *fundraiser* de la organización.
2. Para enfrentar la competencia por relativamente escasos fondos disponibles, se requiere profesionalidad y excelencia en la tarea que garanticen la calidad del servicio. Las Fundaciones deben migrar del enfoque *transaccional* de fundraising (basado en la transacción individual) al enfoque *relacional* (basado en la construcción de una relación). Además, la heterogeneidad de los diversos segmentos de donantes evidencia la necesidad de contar con un seguimiento

flexible que permite adecuar las estrategias de fidelización a las necesidades de cada sector. Conjuntamente, parece indispensable contar con un itinerario formal de seguimiento de donantes que articule y de sentido a las acciones de fidelización. De las Fundaciones analizadas, solo una lo implementa actualmente.

3. Por las características particulares de los donantes de ONGs con fines religiosos, surge como una ventaja competitiva la habilidad para colaborar y generar alianzas con distintos actores que comparten las mismas creencias.

Para terminar, puede mencionarse que la presente investigación tiene aún un terreno muy fértil para seguir profundizando su análisis, que por motivos de las limitaciones académicas a las que esta tesis debió ajustarse, la misma no contiene. En este sentido, cabe mencionar en primer lugar, que sería interesante hacer una ampliación de esta investigación en donde se explore cuales son los "itinerarios de seguimiento" más eficaces para fidelizar a los donantes de ONGs con fines religiosos. Por el otro lado, sería oportuno diseñar un estudio analítico que permita entender como se correlacionan la satisfacción y el enfoque relacional del fundraising, aerea en que aún la Argentina está lejos de tener una concepción avanzada y similar a como se trata el mismo en los países lideres del mundo actual. De esta manera, el análisis posibilitaría comprender "cuan rentable" es para las ONGs invertir en construir una relación a largo plazo; o dicho de otro modo, con que precisión se corresponden los esfuerzos de marketing con un aumento de satisfacción en los donantes. El presente estudio, ya ha aportado evidencia, sobre como el aumento de satisfacción se traduce, posteriormente, en un aumento de fidelidad de los benefactores.

Por último, se considera posible plantear un estudio de carácter cuantitativo sobre ONGs sin fines religiosos, que utilizando el "Modelo de Satisfacción de Donantes" aquí planteado, contraste los resultados alcanzados. Esto permitiría verificar si los donantes de ONGs con fines religiosos, realmente cuentan con un comportamiento particular, que los distingue del resto de los benefactores de ONGs no religiosas.

8. Bibliografía

Libros

- CONNORS, T.; *The Nonprofit Handbook: Managment.* Wiley Nonprofit Series. Segunda Edición. John Wiley & Sons, Inc.: New Cork, 1997.

- FILMUS, D., ARROYO D., ESTÉBANEZ, M.L.; *El perfil de las ONGs en la Argentina*. Banco Mundial, FLACSO. Editorial Universitaria de La Plata: La Plata, 1997.

- REICHHELD, F.F.; *The Loyalty Effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value.* Harvard Business School Press: Boston, 1996.

Artículos de Revistas y Publicaciones Especializadas

- BALBIS, J.; "ONGs, Gobernancia y Desarrollo en América Latina y el Caribe". *Gestión de Transformaciones Sociales* (MOST). UNESCO. 2001.

- BENNETT, R., BARKENSJO, A.; "Causes and consequences of donor perceptions of the quality of the relationship marketing activities of charitable organisations" en *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing.* Vol. 13. pág. 122-139. Henry Stewart Publications. October, 2004.

- BLEJMAR, B.; "Tensiones Estructurantes en el diseño de las ONGs". Ponencia presentada en el ciclo de disertación y debate "La Gestión Profesional de las ONGs". Agosto, 1992.

- HART, T.; "Putting the donor first" en *Fundraising Management.* Vol. 27,Issue 10. December, 1996.

- LETTS, C.; "Capacidades de las Organizaciones sin fines de Lucro y Prácticas de las Fundaciones Donantes ¿Cómo se relacionan?". Borrador sobre en la Reunión 6 de la Sesión Ejecutiva sobre el Futuro de la Filantropía, convocada por el Centro Hauser para Organizaciones Sin Fines de Lucro, Denver, Colorado, 11 de Mayo 2002. Septiembre, 2002.

- MANZATO DE RIVERÓN, M.; "Las ONGs cristianas y la misión integral: el caso de la Asociación Cristiana Pablo Besson**".** Fundación Kairos, 2000. http://www.kairos.org.ar/sdelreino.php?ID=2045# (Consultado: 05/05/2006)

- NARAYANDAS, D.; "Building Loyalty in Business Markets". *Harvard Business Review.* September, 2005.

- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) Y GRUPO DE ANÁLISIS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL Y SOCIAL (GADIS).; "Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina Total País". Edilab. 2004.

Universidad de San Andrés

- REICHHELD, F.F.; "The One Number You Need to Grow". *Harvard Business Review*. December, 2003.

- ROITTER, M. y GONZALEZ BOMBAL, I., comp. "Estudio sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina". *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Proyect.* CNPJHU-CEDES.2000.

- SARGEANT, A.; "Managing donor defection: Why should donors stop giving?" en *New Directions for Philanthropic Fundraising.* Nº 32. pág. 59-74. Summer 2001.

- SARGEANT, A.; "Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy" en *Nonprofit Management & Leadership.* . John Wiley & Sons, Inc. Vol. 12, pág. 25-38 Fall, 2001.

- SARGEANT, A.; "Charitable Giving: Towards a Model of Donor Behaviour" en *Journal of Marketing Management.* Henley Management College. Nº15. pág. 215- 238. 1999.

- SOJKA J.R.; "Understanding Donor Behaviour: A Classification Paradigm" en *Advances in Consumer Research.* Vol. 13. pág. 240-245. The Wichita State University. 1986.

- STUM, D. y THIRY, A.; "Building Customer Loyalty" en *Training & Development Journal.* pág. 34-36. Minneapolis. April, 1991.

- WEIR, L., HIBBERT, S.; "Building Donor Relationships: An Investigation into the Use of Relationship and Database Marketing by Charity Fundraisers" en *Service Industries Journal.* Vol. 20, pág. 114-132. April, 2000.

- XI JORNADA ARGENTINA DEL SECTOR SOCIAL. "Materiales de Lectura". Fundación Compromiso: Bs. As, 14 y 15 de Septiembre de 2005.

Sitios de Internet

- www.fundacionmisionera.org.ar (Octubre, 2005. Marzo-Abril, 2006)
- www.afpnet.org (Octubre, 2005)
- www.loyaltyrules.com (Octubre, 2005)
- www.ncvo-vol.org.uk (Octubre, 2005)
- www.philanthropy.com (Noviembre, 2005)
- www.philanthropy.iupui.edu (Noviembre, 2005)
- www.fundacionmanoamiga.org.ar (Enero-Marzo-Abril-Mayo, 2006)
- www.fundaciongottau.org.ar (Diciembre-Marzo-Abril-Mayo, 2006

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

9. Anexos

1. ENCUESTA DE LA FUNDACION MISIONERA

Estimado Donante: La Fundación Misionera (FM) ha decidido encuestar a sus donantes con el objetivo de conocer su opinión sobre distintos temas relacionados con nuestras actividades y así mejorar el servicio. La encuesta es **anónima** y consta de 24 preguntas. El tiempo requerido para completarla es de aproximadamente 15 minutos. ¡Esperamos contar con sus respuestas!

A continuación, complete las siguientes preguntas señalando -con una X- un solo casillero por enunciado.

1. Las siguientes razones explican <u>por que he empezado a colaborar</u> con la Fundación Misionera

	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Porque familiares/amistades/terceros pidieron mi apoyo						
2. Porque sentí que mi apoyo era necesario						
3. Porque la FM trabaja con profesionalidad						
4. Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por mi apoyo.						
5. Porque la FM tiene buena reputación						
6. Porque creo que hay que transformar la realidad del mundo con valores cristianos						
7. Porque ya he tenido o tengo una experiencia positiva con otra Fundación/ONG						
8. Porque ya he tenido o tengo una experiencia negativa con otra Fundación/ONG						
9. Porque se que donar a una fundación tiene beneficios impositivos						
10. Porque la FM es un medio eficaz a través del cual transformar la realidad del mundo con valores cristianos.						

2. ¿Qué <u>grado de compromiso/adhesión</u> cree que usted tiene usted con la FM?

Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

3. En su <u>calidad de donante de la Fundación Misionera</u>… ¿Qué importancia tienen los siguientes aspectos?						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Administración adecuada del dinero recibido por los donantes						
2. Confianza hacia las personas que trabajan en la FM						
3. Rápida respuesta a mis inquietudes						
4. Permanente disponibilidad de las personas que trabajan en la FM						
5. Las comunicaciones de la FM (Ej."Compartiendo Frutos", cartas, emails, etc.) son adecuadas en tiempo y forma						
6. Recibir trato humano y cercano por parte de quienes trabajan en la FM						
7. Compartir con quienes trabajan en la FM, el modo de vivir la Fe						

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción como donante de la FM?				
Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Ni poco – Ni mucho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. ¿Estaría dispuesto/a a <u>comentar sobre las actividades</u> de la Fundación Misionera a amigos/familiares cercanos?	
Si	No

6. ¿Estaría dispuesto/a a <u>solicitar</u> a amigos/familiares/cercanos que realicen una donación a la Fundación Misionera?	
Si	No

7. Los componentes que definen una <u>excelente calidad de servicio</u> de una Fundación/ONG son...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Solicitar adecuadamente la donación						
2. Pedir sumas apropiadas						
3. Permitir al donante decidir el monto de la donación						
4. Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar						
5. Agradecer las donaciones						
6. Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante						
7. Demostrar preocupación e interés por el donante						
8. Comunicar con claridad las actividades y proyectos						
9. Informar como es usado el dinero donado						
10. No pedir apoyo de manera repetitiva						
11. Hacer sentir importante al donante						
12. Ofrecer facilidades de pago/donación						
13. Ofrecer la posibilidad de elegir la periodicidad de la recepción de información sobre actividades y proyectos						
14. Contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida						
16. Identificar con claridad los beneficiarios de cada donación						
Otro:						

Universidad de San Andrés

8. ¿Ha visitado nuestra página Web? (http://www.fundacionmisionera.org.ar)	
Si	No

9. En caso de haber contestado "Si" en la pregunta 8 (Si contesto "No", por favor, pase a la pregunta 10). ¿<u>Qué mejoraría de la página Web</u>? (Tilde el rubro a mejorar y indique observaciones si lo desea)		
	Rubro a Mejorar	**Observaciones**
Contenido		
Diseño		
Servicios		
Imágenes		

10. La <u>Fundación Misionera</u> se caracteriza por...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1.Ofrecer facilidades de pago/donación						
2. Ofrecer la posibilidad de elegir la periodicidad de la recepción de información sobre las actividades y proyectos						
3. Contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida						
4. Identificar con claridad los beneficiarios de cada donación						
6. Agradecer las donaciones						
7. Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante						
8. Demostrar preocupación e interés por el donante						
9. Comunicar con claridad las actividades y proyectos						
10. Informar como es usado el dinero donado						
11. No pedir apoyo de manera repetitiva						
12. Hacer sentir importante al donante						
13. Solicitar adecuadamente la donación						
14. Pedir sumas apropiadas						
15. Permitir al donante decidir el monto de la donación						
16. Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar						
Otro:						

Universidad de SanAndrés

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación de la FM?				
Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Ni poco – Ni mucho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho

12. Respecto a la comunicación recibida de la FM. ¿Cual es la pieza comunicacional, que mas le agrada?

_____

13. Respecto al tiempo disponible para leer las piezas comunicacionales de la FM, usted.. (Tilde la opción mas adecuada)

1. Tiene tiempo disponible y lee las piezas comunicacionales	
2. Tiene tiempo disponible y no lee las piezas comunicacionales	
3. Tiene poco tiempo disponible pero lee las piezas comunicacionales	
4. Tiene poco tiempo disponible para leer las piezas comunicacionales	

14. Sobre el tipo de información que desea recibir de la FM. ¿Cuales de los siguientes tipos de comunicación le interesan? (Tilde las opciones que desee)

1. Comunicación Formal (Cartas de bienvenida, despedida, cumpleaños, informe anual, etc.)	
2. Comunicación de actividades especificas (Crónicas sobre las actividades que apoya la FM)	
3. Comunicación Pastoral (Cartas Pastoral y Tarjetas Alusivas, con motivo de Pascua, Asunción de la Virgen y Navidad)	

15. Sobre el medio utilizado y la frecuencia de las comunicaciones de la FM. (Tilde una opción de preferencia indicando el medio y la frecuencia)

Medio			**Periodicidad**			
	Si	No	Mensual	Bimestral	Trimestral	Anual
1. Deseo recibir información por correo o personalmente						
2. Deseo recibir información vía-mail						
3. Deseo recibir información por correo o personalmente y vía-mail						

16. ¿Es usted donante de otras ONG/Fundaciones/Instituciones <u>con</u> fines religiosos?	
Si	No

17. ¿Es usted donante de otras ONG/Fundaciones/Instituciones <u>sin</u> fines religiosos?	
Si	No

18. En caso de haber contestado "Si" en las preguntas 16 o 17 (Si contesto "No", por favor, pase a la pregunta 19). ¿Qué porcentaje de sus donaciones a ONG/Fundaciones/Instituciones recibe la FM?			
Hasta el 25%	25%-50%	50%-75%	Más del 75%

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

19. ¿Por qué motivos <u>dejaría de apoyar</u> a la FM?						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Por problemas económicos						
2. Por trasladar mi apoyo a otra causa más importante						
3. Por falta de información respecto a los beneficiarios						
4. Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado						
5. Por percibir que la FM ya no necesita el apoyo de mi donación						
6. Por una baja en el impacto de los programas de la FM sobre los beneficiarios						
7. Por recibir pedido de donación por sumas inapropiadas						
8. Por percibir que la FM no toma en cuenta los deseos del donante						
9. Por la poca profesionalidad del personal de la FM						
10. Trasladar mi apoyo a una ONG más profesional						
11. Otro:						

20. ¿Cual de los siguientes <u>proyectos de FM</u> le son <u>familiares</u>? (Tilde según corresponda)	
Plan de Becas de Estudio	
Proyecto Aborigen	
Misión Sanitaria	
Encuentro de Dirigentes	
Encuentro de Animadores	
Red Misionera	
Misión en Portland (USA)	
Misión Permanente	

21. Cual de los anteriores <u>proyectos</u> le parece <u>mas importante</u>? (Complete con el nombre del proyecto)

_____

22. ¿Qué recomendación haría a la FM para que mejore su funcionamiento?

.....

.....

.....

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

23. A fin de brindar un mejor servicio, le solicitamos los siguientes datos…(Por favor tilde la opción correcta o complete según corresponda)

Edad	Hasta 21	21-35	36- 50	51-65	Más de 65

Sexo	Masculino	Femenino
Barrio	**Localidad**	**Provincia**

Antigüedad como donante			
Menos de 1 año	Entre 1-2 años	Entre 2-4 años	Más de 4 años

24. Comentarios-Sugerencias

……

……

……

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO.
ESTA INFORMACION NOS PERMITIRA SEGUIR MEJORANDO Y CUMPLIR CADA DIA MEJOR NUESTRA MISION.
FUNDACIÓN MISIONERA

2. ENCUESTA A FUNDACIONES

Primera Parte

1. ¿Qué tipo de donantes donan a la Fundación? ¿Cuáles son sus características esenciales?

2. ¿Cómo es el seguimiento de los donantes? ¿Es estandarizado o flexible de acuerdo al tipo de donante?

3. ¿Cuáles son las principales razones para iniciar el apoyo a la Fundación?

4. ¿Cuáles son los componentes más determinan la calidad del servicio ofrecido por la Fundación?

5. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales los donantes dejan de apoyar a la Fundación?

6. ¿Cuál es el enfoque en las políticas de Fundraising?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. Las siguientes razones explican <u>porque los donantes empiezan a colaborar</u> con la Fundación						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Porque familiares/amistades/terceros piden su apoyo						
2. Porque sienten que su apoyo era necesario						
3. Porque los que trabajan en la Fundación trabajan con profesionalidad						
4. Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por su apoyo.						
5. Porque la ONG tiene buena reputación						
6. Porque creen que hay que transformar la realidad del mundo con valores cristianos						
7. Porque ya han tenido o tengo una experiencia satisfactoria con otra ONG						
8. Porque saben que donar a una fundación tiene beneficios impositivos						
9. Porque la encuentran a la ONG es un medio eficaz a través del cual transformar la realidad del mundo con valores cristianos.						

2. Los componentes que definen una <u>excelente calidad de servicio</u> de una Fundación/ONG son...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Solicitar adecuadamente la donación						
2. Pedir sumas apropiadas						
3. Permitir al donante decidir el monto de la donación						
4. Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar						
5. Agradecer las donaciones						
6. Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante						
7. Demostrar preocupación e interés por el donante						
8. Comunicar con claridad las actividades y proyectos						
9. Informar como es usado el dinero donado						
10. No pedir apoyo de manera repetitiva						
11. Hacer sentir importante al donante						
12. Ofrecer facilidades de pago/donación						
13. Ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos						
14. Trabajar en base a un presupuesto anual						
15. Contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida						
16. Identificar con claridad los beneficiarios de cada donación						

Universidad de SanAndrés

3. ¿Por qué motivos <u>dejarían los donantes de apoyar</u> a la Fundación?						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No Aplica
1. Por problemas económicos						
2. Por trasladar su apoyo a otra causa más importante						
3. Por falta de información respecto a los beneficiarios						
4. Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado						
5. Por percibir que la ONG ya no necesita el apoyo de mi donación						
6. Por una baja calidad del servicio de la ONG						
7. Por recibir pedido de donación por sumas inapropiadas						
8. Por percibir que la ONG no toma en cuenta los deseos del donante						
9. Por la poca profesionalidad del personal de la ONG						
10. Trasladar su apoyo a una ONG más profesional						

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. La <u>Fundación</u> se caracteriza por...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Por ofrecer facilidades de pago/donación						
2. Por ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos						
3. Por trabajar en base a un presupuesto anual						
4. Por contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida						
5. Por identificar con claridad los beneficiarios de cada donación						
6. Por agradecer las donaciones						
7. Por responder rápidamente a contactos efectuados por el donante						
8. Por demostrar preocupación e interés por el donante						
9. Por comunicar con claridad las actividades y proyectos						
10. Por informar como es usado el dinero donado						
11. Por no pedir apoyo de manera repetitiva						
12. Por hacer sentir importante al donante						
13. Por solicitar adecuadamente la donación						
14. Por pedir sumas apropiadas						
15. Por permitir al donante decidir el monto de la donación						
16. Por permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar						

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

3. ENCUESTA A FUNDACION MISIONERA (Transcrpición de Contenido Principal)

1. ¿Qué tipo de donantes donan a la Misionera? ¿Cuáles son sus características esenciales?
Generalmente son personas que promueven y apoyan actividades misioneras y/o religiosas. Algunos tienen vínculos cercanos con los protagonistas de las mismas, aunque últimamente se han incorporado muchos donantes que no conocen más que las actividades. Son normalente católicos comprometidos con la evangelización; cercanos a los miembros de la F. Misionera y a la "Sociedad de Misioneros Diocesanos"

2. ¿Cómo es el seguimiento de los donantes? ¿Es estandarizado o flexible de acuerdo al tipo de donante?
Históricamente, la FM se ha caracterizado por el *seguimiento estandarizado* de sus donantes. La razón de esto, no se encuentra en la incapacidad de dirigirse a cada uno de los segmentos mencionados. Más bien, responde a un *motivo evangélico* que propone destinar los mismos recursos a los donantes, sin importar el monto de su aporte. De esta manera, por ejemplo, tanto los pequeños como los grandes benefactores recibían el mismo "pack comunicacional".

3. ¿Cuáles son las principales razones para iniciar el apoyo a la FM?
"Creer en que el ejercicio de la vida cristiana, promueve integralmente a las personas y as lleva a una nueva situación"

4. ¿Cuáles son los componentes más determinan la calidad del servicio ofrecido por la FM?
Excelencia-Servicio-Compromiso-Alegría-Confianza en la providencia

5. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales los donantes dejan de apoyar a la FM?
Hemos tenido muy pocos casos, afortunadamente. Se debieron más que nada a cuestiones personales (económicas, mudanzas, etc.)

6. ¿Cuál es el enfoque en las políticas de Fundraising?
Son actividades que también revisten el carácter de "misioneras": se intenta que los que participan en las mismas puedan acercarse aún mas a comprender y compartir nuestra visión y misión. Además todo el consejo cuenta con perfil de fundraiser.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. Las siguientes razones explican <u>porque los donantes empiezan a colaborar</u> con la Fundación Misionera						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Porque familiares/amistades/terceros piden su apoyo					X	
2. Porque sienten que su apoyo era necesario				X		
3. Porque los que trabajan en la FM trabajan con profesionalidad					X	
4. Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por su apoyo.					X	
5. Porque la FM tiene buena reputación				X		
6. Porque creen que hay que transformar la realidad del mundo con valores cristianos				X		
7. Porque ya han tenido o tengo una experiencia satisfactoria con otra ONG			X			
8. Porque saben que donar a una fundación tiene beneficios impositivos			X			
9. Porque la encuentran a la FM es un medio eficaz a través del cual transformar la realidad del mundo con valores cristianos.			X			

2. Los componentes que definen una <u>excelente calidad de servicio</u> de una Fundación/ONG son...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Solicitar adecuadamente la donación					X	
2. Pedir sumas apropiadas					X	
3. Permitir al donante decidir el monto de la donación					X	
4. Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar					X	
5. Agradecer las donaciones					X	
6. Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante				X		
7. Demostrar preocupación e interés por el donante				X		
8. Comunicar con claridad las actividades y proyectos					X	
9. Informar como es usado el dinero donado					X	
10. No pedir apoyo de manera repetitiva				X		
11. Hacer sentir importante al donante				X		
12. Ofrecer facilidades de pago/donación				X		
13. Ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos				X		
14. Trabajar en base a un presupuesto anual				X		
15. Contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida			X			
16. Identificar con claridad los beneficiarios de cada donación			X			

Universidad de SanAndrés

3. ¿Por qué motivos <u>dejarían los donantes de apoyar</u> a la Fundación Misionera?						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No Aplica
1. Por problemas económicos					X	
2. Por trasladar su apoyo a otra causa más importante				X		
3. Por falta de información respecto a los beneficiarios			X			
4. Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado				X		
5. Por percibir que la FM ya no necesita el apoyo de mi donación				X		
6. Por una baja calidad del servicio de la FM				X		
7. Por recibir pedido de donación por sumas inapropiadas				X		
8. Por percibir que la FM no toma en cuenta los deseos del donante				X		
9. Por la poca profesionalidad del personal de la FM				X		
10. Trasladar su apoyo a una ONG más profesional				X		

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. La <u>Fundación Misionera</u> se caracteriza por...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Por ofrecer facilidades de pago/donación					X	
2. Por ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos					X	
3. Por trabajar en base a un presupuesto anual					X	
4. Por contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida					X	
5. Por identificar con claridad los beneficiarios de cada donación					X	
6. Por agradecer las donaciones					X	
7. Por responder rápidamente a contactos efectuados por el donante			X			
8. Por demostrar preocupación e interés por el donante				X		
9. Por comunicar con claridad las actividades y proyectos				X		
10. Por informar como es usado el dinero donado					X	
11. Por no pedir apoyo de manera repetitiva					X	
12. Por hacer sentir importante al donante		X				
13. Por solicitar adecuadamente la donación					X	
14. Por pedir sumas apropiadas			X			
15. Por permitir al donante decidir el monto de la donación				X		
16. Por permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar	X					

Universidad de San Andrés

4. ENCUESTA A FUNDACION MANO AMIGA (Transcrpición de Contenido Principal)

1. ¿Qué tipo de donantes donan a la Fundación Mano Amiga (FMA)? ¿Cuáles son sus características esenciales?
Mano Amiga recibe donaciones de padrinos que hacen aportes mensuales y empresas que tengan algún contacto con la causa de la Fundación.
Las características principales de los donantes son personas católicas comprometidas, muchos de ellos cercanos a los Legionarios de Cristo, y otros que no pero muy cercanos a la Iglesia. Con respecto a las edades es muy variado, pero por lo general son personas mayores y algún matrimonio jóven.

2. ¿Cómo es el seguimiento de los donantes? ¿Es estandarizado o flexible de acuerdo al tipo de donante?
El seguimiento de los donantes se reduce generalmente a la verificación del aporte a través de la tarjeta de crédito. La mayoría realiza su aporte a través de la tarjeta de crédito y algunos realizan el depósito mensualmente. Estos últimos son los que mayor seguimiento hay que realizarle.

3. ¿Cuáles son las principales razones para iniciar el apoyo a la FMA?
Generalmente las personas que aportan son católicos que están comprometidos con el ámbito educativo. Creen que a través de la educación puede venir el cambio que necesita el país. El aporte apunta a un cambio a mediano y largo plazo.
También creo que el ir al colegio y ver la seriedad con la que trabajan allí, motiva a las personas y hace que su aporte sea seguro.

4. ¿Cuáles son los componentes más determinan la calidad del servicio ofrecido por la FMA?
La FMA realiza todas sus acciones de forma estipulada ya que su actuar se encuentra regido por manuales. Estos si bien están hechos en México, tienen gran adaptabilidad a la Argentina. Aquellos puntos que no aplican, se adaptan a la idiosincrasia de nuestro país.
La selección del personal que trabaja es otro de los puntos clave en el servicio de FMA.

5. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales los donantes dejan de apoyar a la FMA?
Algunos dejan de donar por que deciden rotar su aporte a otra OSFL. También hay personas (muy aislados los casos) que dejaron de hacer su aporte por algún problema administrativo y por ello decidieron dejar de aportar. Otros casos son las personas que no pueden seguir colaborando por problemas económicos.

6. ¿Cuál es el enfoque en las políticas de Fundraising?
Es importante tener un grupo grande de padrinos que sostengan el accionar de la FMA. Esto hace que si alguno de los grandes donantes retira su aporte hace que no peligre la continuidad de la FMA.
Otro punto fuerte son las donaciones internacionales. La FMA está apuntando a este tipo de financiamiento, que luego de la devaluación sufrida en la Argentina se tornó fundamental (por el 3 a 1). Se apunta a aquellos países con alguna relación con el país (España, Italia, USA, etc.).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

1. Las siguientes razones explican <u>porque los donantes empiezan a colaborar</u> con la Fundación Mano Amiga						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Porque familiares/amistades/terceros piden su apoyo					X	
2. Porque sienten que su apoyo era necesario				X		
3. Porque los que trabajan en la FMA trabajan con profesionalidad					X	
4. Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por su apoyo.				X		
5. Porque la FMA tiene buena reputación				X		
6. Porque creen que hay que transformar la realidad del mundo con valores cristianos					X	
7. Porque ya han tenido o tengo una experiencia satisfactoria con otra ONG				X		
8. Porque saben que donar a una fundación tiene beneficios impositivos					X	
9. Porque la encuentran a la FMA es un medio eficaz a través del cual transformar la realidad del mundo con valores cristianos.					X	

2. Los componentes que definen una <u>excelente calidad de servicio</u> de una Fundación/ONG son...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Solicitar adecuadamente la donación					X	
2. Pedir sumas apropiadas					X	
3. Permitir al donante decidir el monto de la donación				X		
4. Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar				X		
5. Agradecer las donaciones					X	
6. Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante					X	
7. Demostrar preocupación e interés por el donante					X	
8. Comunicar con claridad las actividades y proyectos					X	
9. Informar como es usado el dinero donado					X	
10. No pedir apoyo de manera repetitiva					X	
11. Hacer sentir importante al donante				X		
12. Ofrecer facilidades de pago/donación					X	
13. Ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos				X		
14. Trabajar en base a un presupuesto anual					X	
15. Contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida					X	
16. Identificar con claridad los beneficiarios de cada donación				X		

Universidad de SanAndrés

3. ¿Por qué motivos <u>dejarían los donantes de apoyar</u> a la Fundación Mano Amiga?						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No Aplica
1. Por problemas económicos					X	
2. Por trasladar su apoyo a otra causa más importante				X		
3. Por falta de información respecto a los beneficiarios					X	
4. Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado					X	
5. Por percibir que la FMA ya no necesita el apoyo de mi donación				X		
6. Por una baja calidad del servicio de la FMA					X	
7. Por recibir pedido de donación por sumas inapropiadas				X		
8. Por percibir que la FMA no toma en cuenta los deseos del donante					X	
9. Por la poca profesionalidad del personal de la FMA					X	
10. Trasladar su apoyo a una ONG más profesional					X	

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. La <u>Fundación Mano Amiga</u> se caracteriza por...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Por ofrecer facilidades de pago/donación					X	
2. Por ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos				X		
3. Por trabajar en base a un presupuesto anual					X	
4. Por contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida					X	
5. Por identificar con claridad los beneficiarios de cada donación					X	
6. Por agradecer las donaciones					X	
7. Por responder rápidamente a contactos efectuados por el donante				X		
8. Por demostrar preocupación e interés por el donante					X	
9. Por comunicar con claridad las actividades y proyectos				X		
10. Por informar como es usado el dinero donado				X		
11. Por no pedir apoyo de manera repetitiva				X		
12. Por hacer sentir importante al donante					X	
13. Por solicitar adecuadamente la donación				X		
14. Por pedir sumas apropiadas					X	
15. Por permitir al donante decidir el monto de la donación				X		
16. Por permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar				X		

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

5. ENCUESTA A FUNDACION GOTTAU (Transcrpición de Contenido Principal)

1. ¿Qué tipo de donantes donan a la Fundación Gottau? ¿Cuáles son sus características esenciales?

Me parece que como características principales, nuestros donantes en su gran mayoría son un publico Católico, mayores de edad (deben tener un mínimo de poder económico), el donante para nosotros es la suma de una persona con poder adquisitivo y compromiso con la causa.
Al principio nos cuestionábamos si mostrarnos muy católicos o no ya que podíamos perder potenciales mercados de donantes, pero luego vimos que mostrarnos como lo que somos católicos practicantes era una fortaleza y no una debilidad
Alianzas es un tema que merece un capitulo, realizamos alianzas con parroquias, escuelas y entes religiosos, editoriales, centro televisivo arquidiocesano etc. Las alianzas nos ayudan a encontrar nuevos nichos de donantes

2. ¿Cómo es el seguimiento de los donantes? ¿Es estandarizado o flexible de acuerdo al tipo de donante?

Tenemos los dos tipos de seguimiento

Estandarizado :
-Tres cartas al año (día del amigo ,Pascua, Navidad
-Un llamado telefónico al año (día del Cumpleaños)
-Dos revistas en el año contando la realidad de Añatuya (llevamos Añatuya a la casa)
-Un calendario Anual

Segmentado: Esta división la hacemos por regiones y por poder adquisitivo ya que de la gran base de pequeños donantes sacamos los medianos donantes y los grandes donantes a quienes acompañamos con distintas actividades (te, encuentros, almuerzos ,reuniones y encuentros cara a cara)

El proceso que llevamos con un donante es el siguiente:
1.- Captación del socio
2.- Fidelización del mismo
3.- Elevar su cuota al doble
4.- Convertirlo en promotor de la causa

3. ¿Cuáles son las principales razones para iniciar el apoyo a la FG?

Supongo que la primer razón son las ganas de un cristiano de realizar el mandato de la caridad, luego la necesidad de la Diócesis de Añatuya (Diócesis mas pobre del País), también la persona del Obispo quien es muy cercano y llano con la gente, también la figura del primer Obispo Monseñor Gottau que tiene fama de santo

4. ¿Cuáles son los componentes más determinan la calidad del servicio ofrecido por la FG?

Un componente importante para nosotros es el convencimiento de que la obra que realizamos es importante y no solo es un trabajo sino un apostolado, nosotros no recaudamos dinero sino que recaudamos amigos y algunos nos donan dinero, para nosotros hacer amigos no es una cuestión de marketing sino un convencimiento del corazón, nos alegramos cuando nos damos cuenta de que estamos dando verdadera respuesta a la Diócesis de Añatuya
Tratamos de ser muy profesionales en nuestro trabajo y muy serios en el compromiso, todo el equipo a su vez es donante de la fundación (con dinero) cada cual según sus posibilidades

5. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales los donantes dejan de apoyar a la FG?

En un año y medio que presido esta fundación se sumaron 700 socios y se bajaron 5, 2 Muertos, Dos sin trabajo y Uno que se mudo a Estados Unidos, creo que el trabajo de fidelización que estamos realizando es bueno, hemos realizado un bechmarking de las fundaciones con mas experiencia en el tema (Cilsa con 57.000 socios, Don Orione con 4.000, Sales y otras)

6. ¿Cuál es el enfoque en las políticas de Fundraising?

Realizamos especialmente técnicas de Marketing (Arturo Prins es un maestro que admiramos), hemos cambiado a sugerencia de las clases de Gabriel Berger el consejo de administración y hoy lo componen miembros con perfiles de fundraising , quiero decir que el consejo de administración tiene como lema ”ponga, traiga o váyase”, aquí los importantes son los beneficiarios y ellos son los necesitados de añatuya ,tratamos de no tener figuritas decorativas.
El equipo consta de 5 miembros y el consejo de administración de 7, todos realizamos cursos de perfeccionamiento en las áreas que nos competen, creemos que el primer fundraising del grupo es el presidente, el segundo el director y así todos los demás.

1. Las siguientes razones explican <u>porque los donantes empiezan a colaborar</u> con la Fundación Gottau						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Porque familiares/amistades/terceros piden su apoyo					X	
2. Porque sienten que su apoyo era necesario					X	
3. Porque los que trabajan en la FG trabajan con profesionalidad				X		
4. Porque personas conocidas pueden verse beneficiados por su apoyo.				X		
5. Porque la FG tiene buena reputación				X		
6. Porque creen que hay que transformar la realidad del mundo con valores cristianos				X		
7. Porque ya han tenido o tengo una experiencia satisfactoria con otra ONG				X		
8. Porque saben que donar a una fundación tiene beneficios impositivos				X		
9. Porque la encuentran a la FG es un medio eficaz a través del cual transformar la realidad del mundo con valores cristianos.			X			

2. Los componentes que definen una <u>excelente calidad de servicio</u> de una Fundación/ONG son...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Solicitar adecuadamente la donación					X	
2. Pedir sumas apropiadas					X	
3. Permitir al donante decidir el monto de la donación					X	
4. Permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar					X	
5. Agradecer las donaciones					X	
6. Responder rápidamente a contactos efectuados por el donante					X	
7. Demostrar preocupación e interés por el donante					X	
8. Comunicar con claridad las actividades y proyectos				X		
9. Informar como es usado el dinero donado				X		
10. No pedir apoyo de manera repetitiva					X	
11. Hacer sentir importante al donante				X		
12. Ofrecer facilidades de pago/donación				X		
13. Ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos				X		
14. Trabajar en base a un presupuesto anual				X		
15. Contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida			X			
16. Identificar con claridad los beneficiarios de cada donación			X			

Universidad de SanAndrés

3. ¿Por qué motivos dejarían los donantes de apoyar a la Fundación Gottau?						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No Aplica
1. Por problemas económicos					X	
2. Por trasladar su apoyo a otra causa más importante					X	
3. Por falta de información respecto a los beneficiarios					X	
4. Por mala comunicación respecto al uso del dinero donado					X	
5. Por percibir que la FG ya no necesita el apoyo de mi donación				X		
6. Por una baja calidad del servicio de la FG				X		
7. Por recibir pedido de donación por sumas inapropiadas				X		
8. Por percibir que la FG no toma en cuenta los deseos del donante				X		
9. Por la poca profesionalidad del personal de la FG				X		
10. Trasladar su apoyo a una ONG más profesional			X			

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. La <u>Fundación Gottau</u> se caracteriza por...						
	Total Desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Es Indiferente	Parcial Acuerdo	Total Acuerdo	No me identifico con este ítem
1. Por ofrecer facilidades de pago/donación					X	
2. Por ofrecer la posibilidad de elegir cada cuando recibir información sobre las actividades y proyectos					X	
3. Por trabajar en base a un presupuesto anual					X	
4. Por contar con una estrategia (misión, visión, valores, objetivos, etc.) clara y conocida				X		
5. Por identificar con claridad los beneficiarios de cada donación				X		
6. Por agradecer las donaciones					X	
7. Por responder rápidamente a contactos efectuados por el donante					X	
8. Por demostrar preocupación e interés por el donante				X		
9. Por comunicar con claridad las actividades y proyectos				X		
10. Por informar como es usado el dinero donado				X		
11. Por no pedir apoyo de manera repetitiva				X		
12. Por hacer sentir importante al donante				X		
13. Por solicitar adecuadamente la donación					X	
14. Por pedir sumas apropiadas				X		
15. Por permitir al donante decidir el monto de la donación				X		
16. Por permitir al donante decidir la actividad a la cual apoyar			X			

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés