

# Primero la estrategia, luego el marketing. Cómo conseguir recursos en las ONGs

Ernesto Lissi \*

---

**Resumen:** La aparición de las ONGs no es un hecho reciente. Sin embargo su perfil ha evolucionado considerablemente. Desde la filantropía de antaño, hasta hoy donde se ocupan de temas ecológicos, pobreza, y otras problemáticas.

Como toda organización, necesita de recursos para cumplir con sus objetivos. La gestión para la obtención de los mismos debe hacerse profesionalmente. Ello implica entender que no basta con buena voluntad. La planificación resulta una actividad fundamental para el logro de la misión. Para la gestión de recursos, habrá que pensar y actuar diferencialmente. No es lo mismo si nos referimos a grandes donantes o pequeños donantes. Se propone un análisis separado para cada tipo. Un punto de especial cuidado es evitar la concentración en sólo algunos grandes donantes. La caída de alguno de ellos, comprometería seriamente la continuidad del proyecto. También es prudente pensar en planes de contingencia tales como algún seguro sobre bienes físicos indispensables para la continuidad de las ONGs.

**Palabras claves:** campañas - contingencias - donantes - fondos - ONGs - planes.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 221]

---

(\*) Licenciado en Administración (UBA). Consultor independiente. Docente universitario en la Universidad de Palermo y en otras instituciones educativas. Actualmente concluyendo la carrera de Contador Público y curso de posgrado en Docencia Universitaria, ambos en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Ya no estamos en los días en los cuales el fenómeno de las ONGs nos sorprendía. Ya son absolutamente populares, complejas, pero igual en gestión.

Estas líneas no pretenden abrir juicio sobre el rol que las ONGs cumplen en la búsqueda o no de control y estabilidad social. Esta es, en todo caso, una discusión no resuelta desde la década de los 40 en donde aparecen mencionadas en documentos de la ONU.

Antecedentes de las ONGs son las fundaciones y asociaciones filantrópicas que hasta el año 30 (Fundación Rockefeller), animaban el desarrollo industrial, o las fundaciones de la caridad, para paliar los efectos sociales del industrialismo. Así surgirán luego, las de orden religioso. En los '70 fueron las alentadas por los movimientos sociales influidas por el peso ideológico de la exportación de la revolución cubana.

Hoy las cosas son distintas. Ya tenemos ONGs de tercera generación abocadas a los temas de ecología, sustentabilidad, además del alivio a la pobreza. Independientemente de esto algo las une: deben ser competitivas, productivas y eficientes. Deben obtener fondos para su subsistencia. No existe en este actual orden global ninguna organización que se sustente en el largo plazo (plazo de un proyecto estratégico) sin ingresos.

Recursos y eficiencia, son conceptos que están en las antípodas de la voluntad, tanto como la voluntad de la profesionalidad. Tanto como las primeras ONGs hasta las de hoy. Entonces vale preguntarse: ¿Cómo llegaremos a ella? ¿Cómo saber si hemos llegado? ¿Cuánto dinero debemos recaudar?

El Prof. Peter Druker<sup>1</sup> sería un buen referente al que podría preguntársele esto. Pero seguramente él nos contestaría con cinco preguntas que nos introducen en el tema de este texto, como en el suyo (Druker, 1995):

- ¿Cuál es su negocio (misión)?
- ¿Quién es su cliente?
- ¿Qué considera valioso el cliente?
- ¿Qué resultados ha producido?
- ¿Cuál es su plan?

## Primero: la voluntad y la profesionalidad

Las buenas intenciones no son todo, deberemos concentrarnos en la *misión* complementando esta mirada con el aprendizaje mas importante en una ONG, “decir no”.

Aunque de Perogrullo, esta verdad, es el perfecto comienzo del camino a la eficiencia. El contagio voluntarista de hacer cosas por los demás nos lleva a realizar tareas que otros ya están haciendo mejor, incluso es un sesgo de ineficiencia el no querer abandonar un programa nuestro por la misma razón. Normalmente decir estas cosas nos lleva al disenso, generalmente emocional, “relevar los hechos” lo pondrá en el plano racional. Atención, no se está hablando de tirar un beneficiario nuestro por la ventana. Se trata de aliarse estratégicamente entre ONGs. Integrar sus cadenas de valor y trasladar al beneficiario a la misma situación de beneficio en otro lugar con menos recursos insumidos.

Pero como usted es un profesional deberá jugar un rol preciso. Como Relacionista Público deberá buscar quien debe hacerlo, como Publicista deberá comunicarlo. Alguien debe evaluar la organización antes de emprender el viaje a conseguir los recursos.

A esa persona se le pide que ayude a evaluar el rendimiento global de la organización, incluso la misión básica de ella. Puede que comience por una sola área, quizás un proyecto o una unidad de la organización. La autoevaluación se puede llevar a distintos niveles y esa persona deberá tener claridad.

## La planificación

Se puede considerar tomar como base las cinco preguntas antes enunciadas, para reflexionar y producir respuestas. Se deberá planificar la tarea. Conocer al detalle cada tarea. Completar el grupo de análisis con colaboradores de la organización. Provocar una discusión que aliente a encontrar las respuestas comunes, éstas que daría la organización si fuera una sola persona. En un grupo de este tenor no hay respuestas correctas ni incorrectas. La cuestión es animarlos a trabajar para que disientan, acuerden, o cambien de idea. Para que sumen. Para que los resultados sean recogidos por un líder y compilados en orden. Para ponerlos en práctica.

## Nuevo mundo, nueva lengua

Aunque sean distintas las connotaciones con una empresa lucrativa, se debe hablar sin miedo de negocio.

Considerada la razón de ser de la organización, la misión, no es otra cosa que el resultado que finalmente se desea que la organización obtenga. Define por qué hace lo que hace. Moviliza los recursos humanos.

Las personas que los elegirán tanto para aceptar como para rechazar sus programas, o ser voluntarios de la organización, etc., son sus *clientes*. Se debe satisfacerlos. Hay más de un tipo de ellos. Los *primarios* (usan el servicio) y los de *apoyo* (voluntarios, donantes, miembros de la comunidad, el directorio y los ejecutivos).

El *valor* cualquiera sea su tarea, debe estar pensado en función de sus clientes. Es su ventaja competitiva.

Los *resultados* son lo que la organización ha alcanzado, según su *misión*. Una vez definida la misión, debe traducirla en acciones, en metas, en objetivos y en un *plan de acción*.

## Su pregunta si molesta

¿Cuál es el negocio (misión)?

¿Cuál es su prioridad?, ¿cuáles son sus puntos débiles y fuertes? ¿En qué escenario? ¿Tiene usted una matriz de servicios? ¿Y su futuro?

Extreme el cuidado en definir bien esto. Si están buscando ingresos cualquier socio puede preguntárselo. Es razonable. Hay que estar acostumbrado a ser competitivo, productivo y eficiente. Por más que esté haciendo un aporte solidario, está ejerciendo la responsabilidad social empresarial.

Habría que preguntarse en qué medida, tal como está definida la misión en la actualidad, refleja la ventaja competitiva que hace que la elijan.

¿Quién es el cliente? Donde hay negocio hay cliente. Los de hoy y los de mañana. Cuales son sus tipos. ¿Están ordenados? ¿Los conoce?, ¿los encuesta?, ¿hay que subir su calidad? Sin su cliente satisfecho, se quedará sin negocio.

¿Qué considera valioso el cliente?

Tenga en detalle su cadena de valor. ¿Son sus actividades de servicio las que lo ayudan? ¿Sus gerentes, sus recursos humanos, su tecnología? O quizás sus operaciones. ¿Es la logística de entrada? ¿O cómo usted produce y distribuye?, tal vez ¿su venta y apoyo de posventa? Esto deberá relacionarlo para sus planes de hoy y con los proyectados.

¿Qué resultados hemos producido?

No se puede corregir lo que no se puede medir. Tome su propósito y compare. Luego analice el desvío y corrija. Corrija la herramienta, el proceso, el factor humano.

¿Cuál es nuestro plan?

Si ya detecto su ventaja competitiva, active un plan de sustentación. Si un plan no tiene tiempo de ejecución y control, no es profesional.

Si su ventaja nada necesita, planea modificar su desventaja. Ponga aquí el acento: en decir el no. Quizás sea éste el momento de conversar con su sponsor, con otras ONGs y ver si su ineficiencia es la eficiencia de otra organización. Despréndase de lo que hace mal y otros hacen bien. Planea con cuidado y converse con sus clientes.

## Luego: ir por los recursos

Esta claro que todo voluntariado se desvive por conseguir recursos. Esto parece lo primero que hay que hacer. Pero es lo segundo. Y no es menos importante. Pero ahora usted tiene una estrategia a largo plazo. Su aportante beneficiador sabe a donde usted lo va a llevar. Tiene en que proyecto confiar. Sabe que usted mide sus resultados en forma eficiente. Usted le dirá claramente que con su gestión habrá un árbol más cada diez años. Usted le dirá cuantos niños terminaran su educación, gracias a esta tarea, la educación primaria. Cada peso o dólar se traduce en un hecho concreto. Ahora sí es concreta la forma en que nos puede ayudar.

El objetivo de la estrategia de obtener fondos o *found raising* consiste en obtener fondos que serán destinados no sólo a solventar los gastos de estructura sino también a ampliar las actividades proyectadas.

Se puede buscar distintos tipos de donantes, por ejemplo:

- Grandes Donantes
- Aportantes de nivel Inicial o Pequeños donantes

Es importante mantener el contacto con las grandes empresas, ya que pueden aportar grandes sumas de dinero, pero se puede reforzar y aumentar la cantidad y el compromiso de donantes de características más flexibles. La razón de esta estrategia es estar conscientes de las amenazas que genera la dependencia de un reducido número de grandes organizaciones del sector privado que donen recursos. Si una de ellas cambia su perfil de RSE o la abandona ponemos en riesgo la continuidad de los objetivos.

La pérdida de un donante atomizado dentro de un conjunto numeroso genera menores riesgos y permite continuar con los planes.

Según cada grupo donante, las estrategias y acciones que se pueden llevar adelante se sugieren a continuación.

## Grandes donantes

En forma personal. El método de desarrollo de fondos por medio de solicitudes en forma personal y presencial, presume el encuentro personal entre un representante de la organización y uno de los grandes donantes, con el fin de requerirle una colaboración en tiempo, talento o dinero. Se llevará a cabo este encuentro con potenciales donantes, seleccionadas según el grado de responsabilidad social y sustento económico, focalizándonos en diferentes rubros o industrias. Para esta tarea deberá perfilarse al prospecto, tal como en cualquier actividad de mercadeo.

En la elección del individuo hay que considerar aspectos tales como su capacidad económica y el grado de compromiso que tiene con la labor de la organización. La solicitud requiere una tarea previa de análisis de la evaluación de sus intereses y necesidades y la definición del tipo y grado de colaboración que le será solicitada.

El encuentro personal, en la mayoría de los casos, se realizará mediante una entrevista. Así, la solicitud puede ser hecha a partir de las motivaciones e intereses del potencial donante, lo que da lugar a un intercambio fluido. A su vez, éste tendrá ocasión de plantear sus dudas acerca de la necesidad y el destino que tendrá su colaboración. Esta situación es recomendable sea llevada a cabo por un profesional de Relaciones Públicas que conozca al detalle el arte de comunicar y percibir mensajes. Este es el caso donde una comunicación no puede ser otra que la efectiva. Además el representante de la organización, que busca el financiamiento y colaboración, deberá ser elegido en función de su relación con el potencial donante y del cargo o rol que ocupa en la organización. El objetivo de esta selección es que la entrevista sea llevada a cabo por alguien que goce de la estima del potencial donante, para promover una influencia positiva.

Los aspectos positivos que suceden al aplicar esta metodología son:

- Empatizar el mensaje a los intereses y necesidades particulares del potencial donante.
- Vínculo más personal entre el solicitante, el donante y la organización que, además, puede ser desarrollado en forma permanente.
- Manejar las preguntas y atender objeciones del entrevistado. El “no” es el comienzo de la tarea.
- Es mejor un “no” que ninguna respuesta. Permite planificar las próximas entrevistas.

## Pequeños donantes

Hay que prever que muchas personas estarán dispuestas a colaborar con una suma pequeña o en forma continua o esporádica.

Es fundamental la planeación estratégica de los recursos humanos disponibles para implementar una campaña de este tipo. Existen alternativas para concretar dichas donaciones.

Los ejemplos son:

### Campaña de referidos

Para encender millones de velas solo es necesario un fósforo. Se amplía la base de datos, a muy bajo costo, con registros de personas con alto potencial para donar. Si se hace un buen pedido se pueden obtener nuevos colaboradores a través de los propios, si éstos a su vez presentan a sus referidos. Esto requiere un buen seguimiento.

### **Campaña masiva a través de los medios de comunicación**

Permite un alcance masivo y un alto posicionamiento a la organización. Tiene un alto costo y necesita un importante trabajo de producción previa. Requiere alta capacidad operativa y administrativa previa. Es fundamental orientar la campaña teniendo en cuenta que el recurso que se pida este dentro de un mensaje que incluya a los dos clientes, el cliente donante y el usuario del servicio que presta la ONG. Todos y cada uno de nuestros profesionales de la comunicación aplican a esta tarea.

### **Campaña de incremento**

Se incrementa el fondeo con los actuales donantes. No requiere esfuerzo en generación de nuevos contactos. Los datos se actualizan como consecuencia de la campaña y puede combinarse con una campaña de referidos.

### **Campaña de marketing directo y telemarketing**

Consiste en el contacto personal con un grupo amplio de personas, a relativamente bajo costo. Brinda flexibilidad en la respuesta, en función de las necesidades del potencial donante y para ajustar la campaña sobre la marcha.

Requiere de un grupo de voluntarios o telemarketers rentados, y muy entrenados, para que la respuesta sea exitosa y de presupuesto para folletería y envío de cartas por correo. Es interesante buscar entre los donantes, referentes que colaboren en el contacto directo. Unicef acostumbra a convocar a sus “embajadores”, a trabajar sobre los operadores de las grandes cadenas de retail, para explicar que importante es pedir “quiere donar cinco centavos de su vuelto para....”.

### **Reclutamiento on-line**

Un sitio on-line que cuente con un sistema de reclutamiento en línea mediante el cual, siguiendo pasos simples, un pequeño donante puede sumarse a los programas de la organización, seleccionando algunas preferencias tales como monto, periodo y forma de pago. En este apartado encuentro un gran campo de aporte de nuestros egresados Diseñadores de Web Site.

### **Jornadas especiales**

Es una actividad social organizada con un fin específico. Usted puede pensar aquí un campo de acción que ajusta con nuestros profesionales en Organización de Eventos. En este contexto, se pretende para la organización:

- Recaudar fondos.
- Obtener visibilidad para la organización.
- Fortalecer los lazos con la comunidad.
- Establecer una tradición (anual por ejemplo) que será saludable tanto para la organización como para sus miembros y donantes.

### **Stand públicos**

Proponer ubicar un stand en la “Expo-.....” (Financiado por otros donantes) desde donde se centralizará la acción.

Convocar además a diferentes empresas, para que participen de la campaña a través de la do-

nación de sus productos y/o servicios.

Los voluntarios involucrados en el evento, buscarán informar a los clientes acerca de la misión de la organización. Como material de comunicación recomendamos la impresión de folletos institucionales especialmente diseñados. También se diseñará y construirá un stand que incluya pantallas para proyectar imágenes institucionales y lograr así una mejor y más atractiva comunicación.

### **Cena de recaudación anual**

Mediante la cena lo que buscamos es reafirmar los lazos con los grandes donantes, y captar potenciales empresas dispuestas a participar activamente. Aquí sugiero plantear acciones lideradas por Organizadores de Eventos y Relacionistas Públicos.

Como principal atractivo, les ofreceremos la presencia institucional en el folleto de difusión y el anuario.

Invitados:

- Representantes de empresas donantes de alimentos, dinero y productos y servicios y otras que han tenido algún tipo de vínculo con la organización pero no han concretado algún tipo de donación. Así también se convocara a empresas que nunca han donado ni han tenido contacto con la organización.
- Representantes de las instituciones donde la organización lleva a cabo sus programas.

### **Plan para la contingencia**

Se diseñan para superar situaciones no controlables, pero previsibles.

Para superar dichas situaciones, elaboraremos una Campaña de Capital que permita acumular servicios y estructura.

Algunos planes son:

- En caso de un siniestro dentro de las oficinas, donde se pierda las computadoras, escritorios y demás mobiliario; se deberá contar con un convenio con empresas proveedoras de equipos para que nos provea de los mismos. A su vez, se tendrá un acuerdo con una empresa aseguradora a través del cual se pactará que la donación será el equivalente a la cuota de una póliza de seguro.
- Paralelamente a las estrategias planteadas anteriormente, dentro del *Fund Raising*, trabajar con la Red Solidaria de la Secretaría de Graduados de Ciencias Económicas como medio para captar empresas y voluntarios. Esto permite acumular capital para sustentar nuestra estructura en caso de la caída de una gran empresa o una marcada disminución de los pequeños donantes, y así poder continuar con los programas. En caso contrario, es decir que las donaciones crezcan, emplearemos lo recaudado para solventar la demanda futura y nuevos proyectos.

La voluntad y la solidaridad, junto con la responsabilidad social están en un plano que exige una visión sistémica del problema. Ya no basta con “las ganas”. Cada vez más personas necesitan ayudar y ser ayudadas. Ambas requieren un plan que permita su satisfacción. Un plan ordenado, para que cada esfuerzo de ayudar se convierta en ayuda efectiva. Los profesionales se han

ido involucrando. Primero en forma clásica, médicos que operaban gratuitamente, luego abogados y administradores que prestaban sus servicios. Hoy la competencia nos plantea ver a una ONG como sin fines de lucro pero con alta eficiencia. Es necesaria una Estrategia Empresarial. No puede prescindir de Administradores de Gestión, Publicistas, Relacionistas Públicos, Organizadores de Eventos, Diseñadores (pensó en la ropa que usa un parapléjico, ¿se podrá diseñar ropa para que sea fácil cambiarla?), Comunicación Web Desarrollos de Sitios Web, ¿podría un Diseñador de Espectáculos ayudar a ayudar? Claro que si.

Sería recomendable que en el marco de la planificación estratégica, una ONG determine su misión, su visión, su ventaja competitiva. A partir de allí hacerla sostenible en el tiempo, ser flexible a los cambios internos y externos. Siempre apoyada por profesionales. Este es un trabajo de recopilación de datos e ideas, propios y ajenos. Casi un tamiz de lo empírico, una esperanza de que la técnica ayude a ayudar. Claro que una esperanza menor a la esperanza de que este sea un mundo donde no sea necesaria la ayuda, donde las diferencias hagan innecesaria la curva de Gini<sup>2</sup>, que la curva de Lorenz<sup>3</sup> sea la realidad, que Al Gore<sup>4</sup>, además de ser escuchado sea acatado.

## Notas

1. Peter F. Drucker fue escritor, docente y consultor. Nació en 1909 en Viena y se educó allí y en Inglaterra. Hizo su doctorado en derecho público e internacional. Falleció en el 2005.

2. Corrado Gini (23 de mayo de 1884 - 13 de marzo de 1965) fue un estadístico, demógrafo y sociólogo italiano que desarrolló el coeficiente de Gini, una medida de la desigualdad en los ingresos en una sociedad.

3. La curva de Lorenz es una representación gráfica utilizada frecuentemente para plasmar la distribución relativa de una variable en un dominio determinado. El dominio puede ser el conjunto de hogares o personas de una región o país, por ejemplo. La variable cuya distribución se estudia puede ser el ingreso de los hogares o las personas

4. Albert Arnold Gore, Jr. o Al Gore (Washington D. C.; 31 de marzo de 1948) es un político y ecologista estadounidense. Fue el cuadragésimo quinto Vicepresidente de los Estados Unidos bajo la presidencia de Bill Clinton y candidato a la presidencia del país en el 2000, cuando perdió las elecciones presidenciales frente a George Walker Bush. En 2007 fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz, por su contribución a la reflexión y acción mundial contra el cambio climático, y con el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional

## Referencias Bibliográficas

- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ed. México: Pearson.
- Vicente M., Coria M., otros autores. (2009). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Pearson.
- Drucker, P. F. (2001). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.
- (1995). *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro*. Buenos Aires: Granica.



---

**Summary:** The emergence of NGOs is not a recent development. But its profile has changed considerably. From ancient philanthropy to present where dealing with ecological issues, poverty and other problems.

Like any organization, a NGO needs resources to meet its objectives and an adequate professional management to get them accomplished. And that means to understand that just good will is not enough. Planning is a key activity for achieving this goals.

For a successful resources management, we must think and act differentially. There is a difference if we refer to large donors and small donors. We propose a separate analysis for each type. A point of special concern is to avoid concentration in only a few large donors. The fall of one of them seriously compromise the continuity of the project. It is also wise to think about contingency plans such as some insurance on material assets; it becomes essential to the continuation of NGOs.

**Keywords:** campaigns - contingencies - donors - funds - NGOs - plans.

**Resumo:** A aparição das ONGs não é um fato recente. No entanto, seu perfil evolucionou consideravelmente. Desde a antiga filantropia, até hoje onde se ocupam de temas ecológicos, pobreza e outras problemáticas.

Como toda organização, necessita de recursos para cumprir com seus objetivos. A gestão para a obtenção deles deve fazer-se profissionalmente. Isso implica entender que não é suficiente a boa vontade. A planificação resulta uma atividade fundamental para lograr a missão.

Para a gestão dos recursos, haverá que pensar y atuar diferencialmente. Não é o mesmo se nos referimos a grandes doadores ou pequenos doadores. Propõe-se uma análise separado para cada tipo.

Um ponto de especial cuidado é evitar a concentração em só alguns grandes doadores. A caída de algum deles, comprometeria seriamente a continuidade do projeto.

Também é prudente pensar em planos de contingência tais como algum seguro sobre bens físicos indispensáveis para a continuidade das ONGs.

**Palavras chave:** campanhas - contingências - doadores - fundos - ONGs - planos.

---