

# Cómo conseguir que los donantes actuales aporten más



## Contenidos

---

Introducción .....	3
Planificación del desarrollo de los donantes .....	3
Objetivos de desarrollo .....	3
Estrategia de desarrollo .....	4
Medición del valor del donante.....	6
Captación de fondos relacional .....	6
Valor vitalicio .....	8
Análisis RFV.....	8
Segmentar para crecer .....	9
Grandes donantes.....	9
Legados .....	10
Donantes de alto valor .....	10
Donantes regulares.....	11
Donantes de bajo valor .....	12
Donantes inactivos.....	13

## Introducción

---

El grueso de los ingresos generados por los donantes procede más de su retención e incentivación que de lo que aportan en el momento de su adquisición. Las organizaciones ciudadanas tienden a centrarse en la captación de nuevos donantes. El gasto de su adquisición es compensado a medida que el donante renueva sus aportaciones o proporciona ingresos adicionales mediante otras formas de colaboración, como puede ser la compra de productos o a la asistencia a eventos de pago. Por este motivo, las organizaciones deben dedicar suficiente atención y recursos al desarrollo de sus donantes actuales, que es la actividad más rentable de su programa de captación de fondos.

Es necesario, pues, emplear técnicas para maximizar la rentabilidad de los donantes, haciendo que den más dinero y que lo hagan durante más tiempo. Se trata de establecer programas de comunicación regular y de ofrecer un servicio de calidad que procuren que los donantes deseen dar más y permanecer vinculados a la organización. Idealmente, estos programas deben adaptarse a los diferentes segmentos de donantes, lo que implica que han de establecerse previamente sus perfiles y evaluar su potencial de desarrollo.

El correcto análisis de la información contenida en la base de datos de donantes es crucial para realizar un programa de desarrollo eficaz. Existen muchas formas de hacerlo. Veremos aquí algunos de los métodos, como son el valor vitalicio, el análisis RFV y las técnicas de marketing relacional. También consideraremos los factores básicos que propician la fidelidad de los donantes.

## Planificación del desarrollo de los donantes

---

### Objetivos de desarrollo

El desarrollo de los donantes no se puede medir únicamente con los mismos indicadores que empleamos para su captación: ingresos, beneficios, retorno sobre la inversión de cada acción. Tenemos que emplear también estos indicadores específicos:

- **Tasa de retención.** Porcentaje de los donantes actuales que se mantienen activos al final del año (o del periodo de planificación de que se trate).
- **Tasa de desgaste.** Lo contrario de la tasa anterior, esto es, el porcentaje de donantes que dejan de colaborar al término del periodo.

- **Retorno sobre la inversión agregado.** Las organizaciones deben calcular no sólo el ratio que relaciona lo que da un donante inicialmente en relación a lo que ha costado captarlo, sino también el que pone en relación todo el valor económico que aporta el donante a lo largo del tiempo que permanece vinculado a la organización y lo que cuesta captarlo y mantenerlo (mantenerle informado, gestionar sus aportaciones, pedirle nuevas contribuciones, proporcionarle servicios, etc.).

## Estrategia de desarrollo

Las estrategias para desarrollar la colaboración de los donantes pasan invariablemente por trazar programas de comunicación pre-establecidos. Cuando la organización tiene una variada oferta de colaboración tiene que modular las acciones de comunicación para cada uno de los segmentos de colaboradores. La idea general es promover que den más dinero mediante técnicas de “venta cruzada” y que escalen peldaños en la pirámide de recaudación de fondos (figura 1).

La “venta cruzada” consiste en ofrecerles que compren material promocional u otros productos, que participen en sorteos, que adquieran entradas para eventos de recaudación, etc. La promoción en la pirámide, que pasen a formas de colaboración superiores en compromiso (p. ej., de donantes ocasionales a regulares, o de dar pequeñas aportaciones a dar otras de mediana cuantía). También puede considerarse en este apartado el que aporten colaboraciones que no son de índole económica, como el voluntariado o la participación en acciones puntuales de educación o incidencia política.

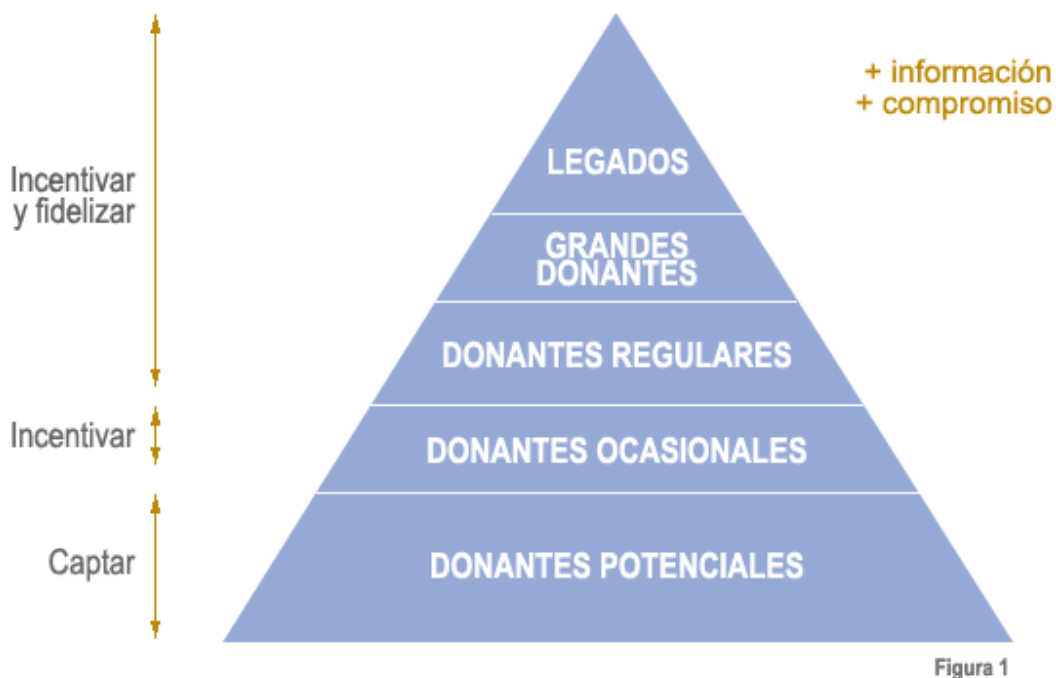


Figura 1

Este modelo nos ayuda a visualizar el panorama completo de los tipos de colaboradores que tiene una organización, su jerarquía en función de su grado de compromiso y las etapas a través de las cuales podrían evolucionar hacia un nivel de compromiso mayor. Pero no hay que interpretarlo de forma simplista. Por ejemplo, no es indispensable que todo colaborador entre por la base y tenga que pasar necesariamente por todas las etapas antes de llegar a la cúspide. Se dan muchos casos de personas que dan legados sin haber tenido un vínculo previo con la organización. Es más, los donantes pueden reducir su nivel de compromiso ya sea



porque no se ha logrado fidelizarles o porque quieren reducir su aportación a causa de dificultades económicas. El modelo es más dinámico y menos predictor de lo que puede parecer a simple vista.

Muchas organizaciones ponen especial énfasis en tratar con los donantes puntuales, ya que es más difícil convertirlos en donantes regulares que incentivar a éstos a que adquieran un mayor compromiso. Por ello se cuidan los mecanismos de agradecimiento, bienvenida y re-solicitud. Se presta atención a que sean consistentes en contenido, tono y canal con las acciones que consiguieron captarlos como donantes. Los paquetes de bienvenida están pensados para estimular al nuevo donante a que profundice en el conocimiento de la organización, que puede ser muy superficial. Greenpeace-España, por ejemplo, refuerza la comunicación con sus socios durante sus dos

primeros años, porque estiman que al término de una primera etapa de “enamoramamiento” muchos se enfrían y abandonan la organización.

La comunicación de los programas de desarrollo de donantes se realiza a través de uno o varios de estos canales:

- Cartas.
- E-mails.
- Llamadas telefónicas.
- Boletines o revistas impresas.
- E-boletines.
- Reuniones o invitación a eventos abiertos al público.
- Conversaciones cara a cara.

Las propuestas de incentivación pueden ser muy variadas: formar parte de un club de grandes donantes, dar contribuciones no finalistas (para los donantes vinculados a proyectos), patrocinar un área de trabajo o un beneficiario...

Todos los donantes no son iguales. Los hay que contribuyen más que otros y que tienen mayor potencial de desarrollo. Por ello, las propuestas para incentivar a una mayor colaboración deben tener en cuenta las posiciones de partida. La comunicación no puede ser la misma para todos. Si se hace así, se pecará con unos por defecto y con otros por exceso. Se desaprovechará el potencial de una parte de los donantes y se gastará en exceso en cultivar la relación con los de menor valor.

## Medición del valor del donante

---

### Captación de fondos relacional

Este paradigma que rige la captación de fondos actual establece que hay que desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los donantes, no meramente realizar una serie de transacciones con ellos.

Si nos condujéramos por un enfoque de transacciones, todo el programa consistiría únicamente en sacar el mayor jugo posible de los donantes, es decir, en optimizar el retorno sobre la inversión en cada una de las acciones de solicitud de fondos. Con tal filosofía, la comunicación se reduce a apremiar a los donantes a dar más, a menudo invocando la urgencia de la necesidad que se quiere cubrir.

En cambio, un enfoque relacional no se preocupa tanto por extraer la mayor rentabilidad económica posible de las acciones, sino de cultivar la relación con el donante para procurar que éste se sienta muy satisfecho con su experiencia de donación y desee repetirla e incluso incrementarla.

Esto implica que pueden realizarse más comunicaciones que no tienen como fin recaudar fondos, sino tan sólo informar. También que la presión que se ejerce en el llamamiento a la acción es menor, ya que se confía la respuesta del donante a un proceso de maduración de su vínculo al que se concederá más tiempo. El retorno sobre la inversión se evalúa, pues, a largo plazo. Se espera que el donante contribuya más porque estará más tiempo vinculado, no porque se le presionará mucho para que done de forma muy seguida.

La captación de fondos relacional puede definirse como un enfoque de la gestión del proceso de intercambio con el donante basado en el valor a largo plazo que permite crecer a ambas partes. Su filosofía tiene repercusiones en la forma en que se captan los donantes, se mantiene el contacto con ellos, se profundiza en el conocimiento de sus necesidades y preferencias, y se procura satisfacerlas y se comprueba que la organización cumple sus promesas.

### Comparación entre los enfoques transaccional y relacional

DIFERENCIAS	ENFOQUE TRANSACCIONAL	ENFOQUE RELACIONAL
Objetivo prioritario	Solicitar aportaciones singulares	Fidelizar
Indicadores de medida	ROI inmediato, cantidad de donaciones, tasa de respuesta	Valor vitalicio
Orientación	Urgencia de la causa	Relación con el donante
Escala temporal	Corto plazo	Largo plazo
Servicio al cliente	Poco énfasis	Gran énfasis

El enfoque relacional implica que hay que tratar con los donantes individualmente, reconocer que cada uno de ellos es único en su historial de apoyo, su motivación para contribuir y sus expectativas hacia la organización. Las decisiones en materia de captación de fondos deben ser adoptadas teniendo en cuenta el valor percibido por el donante en su relación global con la organización.

Este enfoque promueve la libertad de elección del donante. A menudo se consultan sus preferencias sobre el contenido, el medio y la frecuencia de las comunicaciones que se le dirigirán. De este modo, el donante se siente más importante.

Es un sistema más caro que el que trata a todos los donantes por igual, pero a la larga es más rentable porque incrementa la lealtad, con lo que la fuente de ingresos se mantiene durante más tiempo. Hay que clasificar a los donantes en diferentes categorías según el valor que aportan y proporcionarles diferentes niveles de servicio, de mayor calidad a quienes más aporten.

Una organización británica que tiene mucho éxito en la captación de fondos, Botton Village, escribió a sus donantes para pedirles que no le enviaran más dinero porque ya tenían suficiente para cubrir sus necesidades a medio plazo. Esta organización da a escoger a sus donantes qué información quieren recibir mediante formularios que figuran en todas sus comunicaciones. Pueden recibir todos los *mailings* o sólo uno al año, recibir información sobre legados, pueden pedir que no se les solicite más fondos o incluso pueden no querer saber más de la organización.

Parece que esta completa libertad de elección para el donante es uno de los factores de su éxito. Su relación con los donantes es tan buena que en un *mailing* navideño obtuvieron un 50% de respuesta, lo cual es una tasa extraordinaria. Es un ejemplo claro de cómo se puede pasar de la estrategia publicitaria de interrumpir a la de interesar.

## Valor vitalicio

Este concepto, de importancia central para la recaudación de fondos, puede definirse como la contribución neta total que un cliente<sup>1</sup> genera durante su vínculo con una organización. Para calcularlo de forma simplificada hay que sumar los ingresos por todos los conceptos que proporciona el cliente en un año, restarle todos los gastos que ocasiona comunicarse con el donante durante ese año y multiplicar el resultado por el número de años que los clientes se mantienen vinculados como promedio.

Entre los gastos de comunicación figuran las publicaciones que se le envían periódicamente, la correspondencia para gestionar las aportaciones, los *mailings* para solicitar más fondos, etc. Existe un grado de incertidumbre sobre los costes en que se incurrirán en años sucesivos además de la repercusión de la inflación. Por ello suele considerarse un factor de corrección al alza para los años venideros.

De la misma manera, los ingresos también pueden variar a lo largo de los años, particularmente cuando se trata de donantes que no hacen una aportación fija o que complementan ésta con aportaciones extra. Por ello, hay que escoger entre calcularlos en términos históricos o realizar proyecciones de futuro. Así mismo, podemos realizar el cálculo sobre el conjunto de los donantes o realizarlo por segmentos, lo que da una información más precisa.



## Análisis RFV

Una alternativa al cálculo del valor vitalicio es realizar un análisis de los donantes que considere la recencia, la frecuencia y el valor monetario de sus aportaciones. Se considerará, por tanto, cuándo fue la última vez que realizaron una aportación, con qué frecuencia lo hacen y qué cuantía alcanzaron. Con estos criterios podemos realizar segmentaciones para determinar la estrategia a seguir con los diferentes grupos de donantes o para seleccionar un grupo al que dirigiremos una acción específica.

---

<sup>1</sup> Preferimos usar aquí el término cliente en lugar de donante para abarcar relaciones distintas de la donación. Así, consideramos aquí también a los compradores de productos, los usuarios de servicios de pago, los patrocinadores, etc.



El interés en categorizarlos de esta manera reside en estas presunciones:

- Los donantes que dan más son más valiosos que los que dan menos.
- Los donantes que dan con más frecuencia son más proclives a responder positivamente a una solicitud.
- Los donantes que han aportado en los últimos seis meses son más propensos a dar que los que no han dado nada en los dos últimos años.

Este tipo de análisis puede ser particularmente útil para escoger a un grupo de donantes de baja actividad o escasa aportación a los que se podría incentivar para que dieran más o con mayor frecuencia, para predecir qué donantes podrían perderse a corto plazo o, por el contrario, para identificar a potenciales grandes donantes.

## Segmentar para crecer

---

A medida que una organización tiene una base de apoyo mayor y amplía sus formas de colaborar con ella, sus donantes se hacen más y más diversos. Por ello se justifica que reciban diferentes tipos de propuestas a través de diferentes canales de comunicación. Hemos de simplificar la singularidad de cada donante clasificándolos en grupos con características homogéneas.

Podemos utilizar los análisis basados en el valor vitalicio o el RFV para clasificarlos según su valor actual o futuro. Si queremos seleccionar un grupo de donantes propicios para responder a una determinada campaña también podemos ver cómo acogieron esa misma campaña u otra análoga en el pasado, si es que registramos su comportamiento en una base de datos.



### Grandes donantes

Mediante los métodos de análisis antes mencionados se puede ver quiénes son grandes donantes y quiénes tienen potencial de serlo. Hay que “echar la red” de forma regular para “pescar” a estos donantes en nuestra base de datos. Una vez identificados, deben ser tratados con especial mimo, con un alto nivel de reconocimiento y servicio personalizados. Además de sus aportaciones, pueden ser muy útiles para identificar prospectos de valor similar.

Las ONG anglosajonas incentivan a los grandes donantes actuales y potenciales mediante un discreto programa de contactos personales, servicio y eventos, realizado por empleados o voluntarios seleccionados que a menudo trabajan de forma

especializada en esta función. Esto no quiere decir que no reciban algunas o muchas de las comunicaciones que se envían al grueso de los donantes, como puede ser una publicación informativa periódica, sino que además de ellas son objeto de comunicaciones exclusivas o que se realizan de persona a persona, para hacerles sentirse más importantes y que son reconocidos por ello.

## Legados

De la misma manera, si se quieren captar legados es necesario tener un programa específico a cargo de personal entrenado para ello. A diferencia de los grandes donantes, los potenciales legadores son mucho más difíciles de identificar porque no puede predecirse que lo puedan ser a partir de su comportamiento presente. Tales donantes no poseen necesariamente mucho dinero disponible, ya que su patrimonio principal puede consistir en terrenos, inmuebles u otros activos no líquidos.

También resulta más complicado establecer la mejor forma de reconocer sus aportaciones. Hay quienes prefieren que no se reconozca públicamente su legado en vida mientras otros esperan lo contrario. De manera que es preciso conocer las preferencias de cada donante.

## Donantes de alto valor

Muchas ONG identifican un segmento de donantes que aportan X veces la donación promedio. Una referencia común puede ser cinco. No llegan a ser grandes donantes (no existe ninguna convención que indique a partir de qué cantidad se les puede considerar tales), pero aportan donaciones significativamente superiores al grueso de los donantes. Así, si la donación media es de 100 euros y se considera que 10.000 euros marca el umbral de una gran donación, podremos establecer que los donantes de alto valor son los que aportan entre 500 y 9.999 euros.

Como es lógico, los donantes de alto valor son los mejores candidatos a convertirse en grandes donantes, por lo que es conveniente identificarlos y diseñar programas de comunicación específicos para incentivarlos. Estos programas suelen tener que ver con las áreas de interés que a menudo han mostrado tener estos donantes. Por lo que pueden programarse *mailings* especiales en torno a los temas de su interés, además de invitaciones a eventos, mensajes de cortesía y de retroalimentación.

Puede ser conveniente que los mencionados *mailings* tengan una apariencia más cuidada y elementos adicionales a los que se envían al común de los donantes. Todas las comunicaciones deben ser altamente personalizadas y deben hacer referencia al historial de donaciones previas, por cuyo alto valor debe mostrarse alto aprecio.

## Donantes regulares

Los donantes que se comprometen a realizar una aportación periódica, en su mayoría domiciliando la cuota en una cuenta bancaria, constituyen la base principal de apoyo de muchas grandes ONG. Suele denominárseles socios o, en ciertas organizaciones, padrinos.

Este tipo de donantes son más fieles que los donantes ocasionales a los que hay que pedirles repetidamente dinero para que renueven sus contribuciones. En muchas ocasiones su fidelidad no es tanto expresión de compromiso como de simple inercia. Como satisfacen su aportación de forma automatizada a través del banco, pueden permanecer mucho tiempo dando dinero con una total despreocupación por las actividades de la organización beneficiaria.



Son más baratos que los donantes puntuales porque no hay que gastar en comunicaciones para pedirles dinero y cuesta menos la gestión administrativa de aportaciones regulares.

Algunas organizaciones basan su estrategia en sustentar la base de la pirámide de recaudación de fondos en multitud de donantes regulares a los que se pide una contribución asequible para luego ir desarrollando la relación hacia un mayor nivel de compromiso. De esta manera pueden incorporar a la gente con menor poder adquisitivo, como pueden ser muchos jóvenes. También será una buena opción para personas que ya contribuyen a otras ONG y que

quieren apoyar otra causa sin que represente una carga excesiva para su economía doméstica. Y para las personas que quieren apoyar a una organización pero no desean recibir frecuentes peticiones de donación.

La forma de incentivar a este tipo de donantes suele ser pedirles que den contribuciones algo mayores. Por ejemplo, si un segmento de donantes se ha acogido a la cuota mínima de afiliación que establece una organización podría pedirseles que incrementen su aportación para situarse en la cuota media. También se puede pedir a todos los donantes regulares que aportan una cantidad dada que acepten incrementarla en cierta proporción para compensar la depreciación inflacionaria.

Hay así mismo organizaciones que solicitan de sus donantes regulares aportaciones adicionales para apoyar determinadas campañas o para afrontar situaciones extraordinarias (emergencias, problemas financieros, compra de un inmueble, etc.).

Las aportaciones adicionales suelen pedirse por correo postal o, cada vez más, por correo electrónico. Para pedir que aumenten la aportación regular, suele funcionar mejor el teléfono, ya que permite vencer las eventuales objeciones y “negociar” la cuantía del incremento.

Un programa de comunicación típico con este tipo de donantes incluye comunicaciones de cortesía (al menos el agradecimiento la primera vez que aportan), el envío de una publicación periódica, comunicaciones de rendición de cuentas (p. ej., un folleto resumen de la memoria), correspondencia administrativa (p. ej., el certificado de donaciones para Hacienda) y un *mailing* de solicitud de una donación extra con motivo de las Navidades o de una campaña. Para este tipo de donantes, conviene programar, al margen de las peticiones de fondos adicionales, una acción de incentivación al año o cada dos años para pedirles que aumenten su contribución regular.

Aunque los donantes regulares suelen ser muy rentables en términos de valor vitalicio y a menudo constituyen una de las principales fuentes de ingresos de la organización, es claro que no debemos buscarlos entre los donantes de alto valor ni entre los grandes donantes, por más que éstos no hayan adquirido un compromiso regular de aportación. Tales donantes aportarán mucho más si se cultiva la relación para que renueven sus cuantiosas aportaciones aunque no lo hagan con una periodicidad fija y deba mediar una petición expresa por parte de la organización. Por ello, la cantera de los donantes regulares reside en los prospectos y en los donantes ocasionales de la organización.

### **Donantes de bajo valor**

Son donantes ocasionales que realizan aportaciones de pequeña cuantía. Mediante el análisis del valor vitalicio podemos identificar este segmento de donantes y comprobar que no les estamos dedicando una atención desproporcionada para lo que realmente aportan. Puede suceder que le cueste más a una organización comunicarse con algunos donantes que lo que éstos aportan.

En caso de que los haya, no se trata de desprenderse de ellos. Una ONG no puede prescindir de apoyos por más que no les compensen, como podría hacer una empresa comercial. Es más, la experiencia ha demostrado que algunas personas que han legado a favor de una ONG fueron pequeños contribuyentes de ella. Se trata, pues, de incentivarlos a que se conviertan en donantes regulares ajustando el gasto en comunicaciones para no representen un dispendio.

Constituyen un segmento muy apropiado para utilizar en *mailings* recíprocos, esto es, en envíos postales de solicitud de apoyo a los donantes de otra organización afín. Al

ser los donantes de menor valor, puede valer la pena “intercambiarlos” con los de otra organización para minimizar los costes de reclutamiento.

### Donantes inactivos

El análisis del valor vitalicio de los donantes que han dejado de realizar una contribución regular o que no han renovado sus donaciones puntuales en el pasado año puede ayudarnos a determinar cuáles de ellos puede valer la pena intentar reactivar y cuánto podemos gastarnos en ello.

En general, merece la pena intentar recuperar a estos donantes, sobre todo si comparamos su ROI con el de captar nuevos donantes utilizando listas frías. Sin embargo, siempre se corre el riesgo de invertir en exceso. Un donante inactivo que se recupera es propenso a volver a serlo muy pronto, por lo que es necesario registrar en la base de datos su comportamiento para prescindir de aquellos que al cabo de un tiempo vuelven a dejar de aportar y no resultan rentables.



# eTapestry

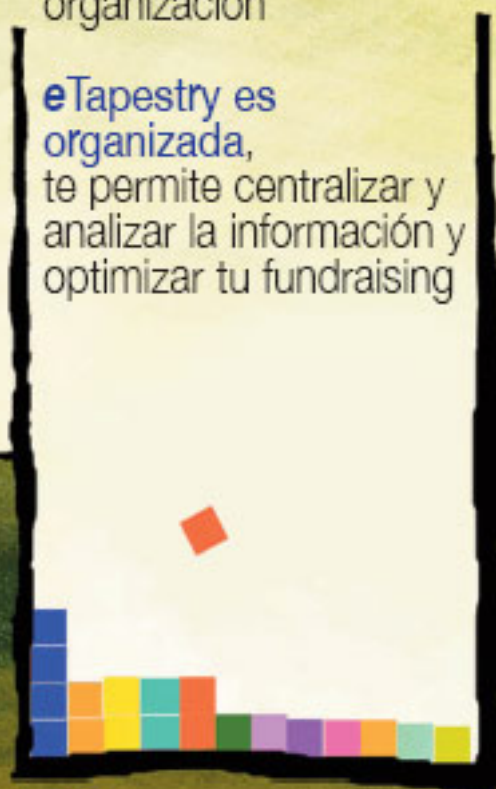
Un sistema eficaz de gestión de bases de datos diseñado para el tercer sector: una solución integrada

eTapestry es fácil,  
de aprender y de usar

eTapestry es accesible,  
en cualquier momento y  
en cualquier lugar

eTapestry es económica,  
se ajusta a las  
necesidades de cada  
organización

eTapestry es  
organizada,  
te permite centralizar y  
analizar la información y  
optimizar tu fundraising



Daryl Upsall  
Consulting International

[www.darylupsall.com](http://www.darylupsall.com)

Para más información ponte en  
contacto con Leyre Ayastuy en  
[soluciones@darylupsall.com](mailto:soluciones@darylupsall.com)  
telf. 91 829 0772 o visita  
[www.etapestry.es](http://www.etapestry.es)

5% de descuento para  
entidades asociadas a la

**AEF**  
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA  
DE FUNDACIÓN



C/ Orense, 14 - 10º D

28020 Madrid

Teléfono: 91 598 14 96

Fax: 91 556 04 82

[info@profesionalesfundraising.org](mailto:info@profesionalesfundraising.org)

Copyright © Asociación Española de Fundraising

Autor: Ágora Social

Se permite la reproducción total de este informe en blogs personales y páginas web.  
Prohibida la venta total o parcial del informe y sus contenidos.