

Cómo influye la estrategia de comunicación en la captación de fondos

Informe

1. El contexto de la comunicación para la captación de fondos	3
2. Elaborar mensajes claros y coherentes	4
2.1 Claridad	5
2.2 Coherencia	5
3. La correcta elección de la audiencia	6
4. Comunicar para obtener resultados	7
5. Escoger los medios apropiados	8

Cómo influye la estrategia de comunicación en la captación de fondos

La captación de fondos está íntimamente unida a la comunicación de una organización no lucrativa. En realidad, es una faceta de su comunicación. La que se orienta a atraer el apoyo de los donantes individuales o corporativos. Si la organización no cuenta con una estrategia de comunicación es probable que lance mensajes desordenados, que apunten a audiencias equivocadas o que no utilicen los canales apropiados.

En este informe nos referiremos no a la estrategia global de comunicación de la organización sino a la específicamente orientada a la captación de fondos: cómo y qué hace para comunicar sus necesidades y esfuerzos de captación de fondos a donantes, prospectos y a aquellos susceptibles de influir en ellos.

1. El contexto de la comunicación para la captación de fondos

La estrategia de comunicación para captar fondos se deriva del plan de comunicación global de la organización. Lo que quiera que se haga para comunicar, como parte del esfuerzo de captación, debe hacerse en el contexto de cómo la organización ha decidido presentarse al público.

La necesidad de una estrategia tal no otorga al departamento de marketing¹ licencia para concebirla al margen del departamento de comunicación, si es que están separados. Es crucial que trabajen juntos y que se pongan de acuerdo. El fracaso de esta colaboración repercutirá muy negativamente en la organización: en sus esfuerzos de captación, en la armonía interna y en la carrera profesional de los implicados.

En primer lugar, la comunicación para captar fondos debe usar como una brújula la misión de la organización. El departamento de marketing no sólo tiene la responsabilidad de conseguir ingresos, tiene que hacerlo dentro del contexto de la organización. Cuanto más integrada esté la captación en las actividades que realiza la organización para cumplir con su misión, mayores sinergias se generarán entre los objetivos económicos y los programáticos. En el esfuerzo por procurar la adhesión de donantes y prospectos, los recaudadores de fondos pueden contribuir a clarificar la misión para hacerla más comprensible o incluso influir en su evolución.

¹ Llamaremos así al departamento que se ocupa de la captación de fondos, que adopta denominaciones muy diversas.

Se puede intentar recaudar dinero, incluso recaudarlo de hecho, de un modo que ponga en riesgo la supervivencia de la organización. Afirmaciones engañosas, promesas que no pueden mantenerse y realizaciones magnificadas que pueden producir buenos resultados a corto plazo, pero que amenazan la capacidad de conseguir dinero en el futuro por el daño mortal que pueden asestar a la credibilidad de la organización.

Cuando la captación de fondos se enfoca con estrechez de miras, teniendo como único foco maximizar la obtención de dinero, se puede tener la tentación de fabricar la realidad para hacerla más atractiva a los potenciales donantes. Nunca hay que perder de vista que la captación de fondos existe para llevar a cabo una misión, conforme a las políticas y prácticas establecidas, para servir mejor a los beneficiarios.

Echemos un vistazo a lo que necesitamos hacer para construir una estrategia de de comunicación orientada a la captación de fondos que:

1. Funcione dentro del contexto de la misión de una organización.
2. Opere en armonía con el plan global de comunicación de la organización.
3. Potencie los esfuerzos de captación.

Empezaremos con una descripción del proceso de comunicación. Cuando comunicamos, enviamos un mensaje relevante a destinatarios previamente identificados, empleando medios escogidos al objeto de conseguir una acción predeterminada. Los cuatro elementos rectores del proceso de comunicación son:

1. Mensaje: qué queremos decir.
2. Destinatarios: a quiénes queremos decírselo.
3. Resultados: la acción que queremos que realicen.
4. Medios: los vehículos que elegimos para enviar los mensajes.

2. Elaborar mensajes claros y coherentes

Cada mensaje que envía una organización es en cierto sentido una representación de dicha organización. La visión de una organización con la que la gente se queda es una combinación de estas representaciones y los mensajes similares que otros han difundido.

En dos palabras, la imagen de una organización es la suma total de los mensajes que ella y otros lanzan respecto a ella. Mientras que una organización no puede ejercer control directo sobre los mensajes de otros, puede y debe gestionar cuidadosamente los que ella envía. Y no hay otro ámbito en que esto sea más cierto que en los mensajes de captación.

Un mensaje se compone de contenido y articulación. El contenido se compone a su vez de hechos y de elementos de persuasión. La articulación es el modo en que formulamos un mensaje: su voz, tono y estilo. Juntos, contenido y articulación, se combinan para crear un mensaje completo. Los mensajes efectivos son claros y coherentes.

2.1 Claridad

El contenido de un mensaje claro es obvio. Es difícil malinterpretar un mensaje claro. Se compone de afirmaciones sobre hechos y argumentos persuasivos tan completos y absolutos como sea posible. Un mensaje claro tiene una idea principal. Si tienes dos ideas igualmente importantes que han de comunicarse, posiblemente necesites enviar dos mensajes.

La articulación de un mensaje claro carece igualmente de ambigüedad. Un mensaje claro carece de florituras retóricas y léxicas que oscurecen el mensaje. No se trata de impresionar con tu vocabulario, sino de convencer. Las palabras utilizadas para describir los hechos y para mover a actuar tienen que ser parte del lenguaje coloquial, diario. Las frases han de ser sencillas, directas y en su mayor parte aseverativas. Hay que usar la forma activa, no la pasiva.

Un mensaje claro no se emplea la jerga técnica u organizativa. Sólo contiene la información que un destinatario necesita para comprender su idea principal. Todo en él puede comprenderse con una única y rápida lectura.

Los mensajes claros se escriben mejor en un estilo periodístico llamado pirámide inversa, en el que la información más importante se pone al principio. Lo esencial del mensaje se expresa en el primer párrafo. Si se quiere crear suspense o sorprender al lector con un final inesperado, hay que saber hacerlo muy bien. Porque nunca sabes cuándo alguien va a dejar de leer. Sea cual sea la técnica que se utilice, las primeras frases tienen que atrapar la atención del lector.

2.2 Coherencia

Los mensajes requieren ser consistentes en dos niveles. Primero: todo en un mensaje de captación tiene que ser coherente con cualquier otro mensaje que envíe la organización. Segundo: los mensajes de captación tienen que ser coherentes en su argumentación para recabar apoyo.

Ya hemos subrayado la importancia que tiene para una estrategia de comunicación para la captación de fondos operar de modo acorde al plan global de comunicación. Las tácticas para llevar a cabo este imperativo han de ser coherentes con la forma en que la organización comunica.

Una organización con un acercamiento comunicativo coherente desarrolla una voz. Algunas organizaciones serán muy conservadoras en su modo de hablar, en tanto otras pueden ser irreverentes en el tono de sus comunicaciones. La gente espera oír la voz que caracteriza a una organización. Si una organización habla de captación de fondos con una voz diferente de la que usa en sus otras acciones comunicativas, la gente se confundirá.

Por ejemplo: digamos que hay una organización que habitualmente se describe como proveedora de proyectos para *proteger a hijos de padres que no pueden atenderlos debidamente por sus horarios de trabajo*. Pero en una campaña de captación, esa organización pide a la gente que haga aportaciones para sacar a los niños de la calle con el objetivo de *reducir la delincuencia juvenil*. Posiblemente resultará en confusión. El tono de las dos afirmaciones es diferente. La afirmación de cap-

tación crea una imagen en conflicto con la presentación tradicional que la organización hace de sí. La organización habla con diferentes voces.

Un prospecto confuso sobre lo que hace una organización o sobre por qué lo hace seguramente no la apoyará.

Lista de comprobación sobre claridad y coherencia del mensaje

1. ¿El mensaje tiene un único punto principal?
2. ¿Se ha compuesto con palabras corrientes, cotidianas?
3. ¿Las frases son sencillas, hay aseveraciones directas?
4. ¿La parte más importante del mensaje está en el primer párrafo?
5. ¿El mensaje de captación habla con una voz coherente con el modo en que la organización habla de otros temas?
6. ¿Este mensaje de captación es coherente con los otros mensajes de captación de la organización?

3. La correcta elección de la audiencia

No hay parte de una estrategia de desarrollo de comunicación más importante que determinar quiénes serán los destinatarios de tus mensajes. No puedes perfeccionar el contenido de los mensajes ni elegir los canales y soportes que los trasladen hasta que determines quiénes los recibirán. La pregunta que debes hacerte una y otra vez es: ¿a quién quiero influir?

De primeras, la opción parece fácil: donantes, claro. Ojalá fuera así de sencillo.

Hay que trabajar diferentes mensajes para diferentes grupos de donantes. Es dudoso que una organización quiera enviar el mismo mensaje a alguien que ha dado 100 € que el que enviaría a alguien cuyas donaciones sucesivas suman en conjunto 100.000 €. Y luego están los prospectos que aún están por hacer una aportación o que no la han hecho ante determinado tipo de campaña.

Uno de los objetivos de una estrategia de comunicación habría de ser perfilar tanto como puedas los mensajes de captación. Los mensajes han de adaptarse al máximo a las audiencias escogidas en la medida en que seas capaz de segmentarlas. Hay que evitar las políticas de comunicarse conforme al mínimo común denominador.

Los mayores donantes tienen que recibir mensajes que les reconozcan como tales y estar altamente personalizados. Sí, recibirán otros mensajes a través de varios canales que la organización ha elegido emplear, como puede ser su revista, pero la información en la que se basarán para tomar una decisión debería venir de una persona que va a hablarle a su casa o a su oficina y está respaldada por cartas personales.

Una gran parte del proceso de identificar destinatarios para grupos específicos de mensajes se llevará a término calificando y evaluando a los prospectos.

También querrás enviar mensajes de captación a otros destinatarios distintos de los donantes actuales. Para ello habrá que recurrir a los medios de comunicación social, realizar eventos o tener un buen sitio web, por poner los ejemplos más comunes. El propósito es crear un clima favorable a los esfuerzos de desarrollo de la organización.

Con ello en mente, es importante pensar en los medios no sólo como canal o vehículo de comunicación, sino también como audiencia: un grupo de destinatarios del mensaje. Los mensajes que elaboras para los medios, como para cualquier otro grupo destinatario, necesitan estar adaptados a sus necesidades.

Otro grupo que no habría de pasarse por alto en una estrategia de comunicación es el personal de la organización. No nos referimos sólo a los empleados. Los voluntarios y el personal remunerado pueden ser un importante público objetivo, sobre todo por su capacidad para influir en la posibilidad de conseguir el apoyo de otros. Demasiadas organizaciones se olvidan del personal que no se dedica a la captación de fondos cuando llega el momento de preparar una campaña. Es un desperdicio de posibles prescriptores que pueden ser muy eficaces por su gran conocimiento e implicación.

Lista de comprobación sobre destinatarios

1. ¿Hemos dividido a la gente con la que queremos comunicar en los más pequeños grupos que seamos capaces de segmentar?
2. Habiendo identificado diferentes necesidades en el contenido de los mensajes, ¿estamos preparados para confeccionar los mensajes dirigidos a cada grupo?
3. ¿Hemos desarrollado un programa para comunicar con los medios informativos?
4. Tenemos un programa para involucrar al personal?

4. Comunicar para obtener resultados

No se debe emprender ningún esfuerzo en comunicación, pequeño o grande, a menos que haya un resultado esperable de ese esfuerzo. Comunicamos con el objetivo de generar acción y más nos vale ser capaces de describir esa acción antes de empezar a enviar mensajes a los destinatarios. ¿Cuántas veces has visto folletos que describen una realidad lacerante o que exponen la labor de una organización y que no invitan a los lectores a hacer nada?

No basta con proponerse que el destinatario haga una donación cualquiera. Esta acción juega al mínimo común denominador.

En una campaña, segmentamos prospectos por su capacidad de dar y luego diseñamos mensajes específicos atendiendo a sus características distintivas. Si nos molestamos en segmentar nuestras audiencias es porque queremos que realicen diferentes acciones. Queremos que algunos den 1.000 €. A otros se les pediremos

100 €. Los mensajes para personas que pueden hacer aportaciones de cuantías muy diferentes no serán los mismos.

Una estrategia de comunicación también preverá diferentes mensajes a enviar al mismo grupo de destinatarios. Un boletín mensual remitido a un pequeño grupo de donantes más pequeños puede tener como resultado previsto que los destinatarios tengan una predisposición favorable hacia la organización. Una carta de petición enviada al mismo grupo como parte de una campaña de correo directo busca que los destinatarios hagan una donación. La misma audiencia, pero con diferentes resultados previstos.

Identifica siempre el resultado que quieres de cada acción comunicativa. Por cada una debería haber un solo resultado. Por ejemplo, una organización con un boletín mensual para donantes puede emplear ese vehículo para hablar sobre cómo los fondos obtenidos en una campaña reciente se han gastado en un proyecto determinado. También puede querer anunciar que el mismo programa ha recibido un premio nacional. Es tentador cubrir ambos asuntos en una sola historia. Pero echemos un vistazo al resultado que queremos derivar al comunicar sobre cada asunto.

El resultado deseado de decir a los donantes cómo se han gastado sus contribuciones podría ser hacerles sentir un vínculo directo con el proyecto. Por otra parte, quiero que sepan del premio para que perciban el prestigio de que goza la organización. Desde el comienzo son dos resultados diferentes, por lo que puede ser oportuno enviar la información destinada a suscitar cada resultado en mensajes separados.

Lista de comprobación sobre resultados

1. ¿Hemos definido el resultado deseado para cada mensaje que enviemos?
2. ¿Tiene cada mensaje un resultado esperado y sólo uno?

5. Escoger los medios apropiados

Hemos hablado de los mensajes que queremos enviar, de los destinatarios a quienes queremos enviárselos y de las acciones que queremos que los destinatarios realicen como resultado de estos mensajes. Miremos ahora a la variedad de medios que tenemos para enviar mensajes. Empezaremos dividiendo nuestros medios en dos grupos:

1. Propios.
2. Ajenos.

Para nuestros propósitos definiremos medios propios como cada vehículo de envío de mensajes sobre el que la organización puede ejercer algún grado de control directo. Ajenos serán aquellos sobre los que no tenemos control directo.

Obviamente, la estrategia de comunicación contemplará cómo aprovechar los medios propios que gestiona por regla general el departamento de comunicación. Se encuentran en esta categoría:

1. Boletín o revista.
2. Memoria.
3. Asamblea anual u otras reuniones multitudinarias.
4. Sitio web institucional.
5. Intranet.
6. Eventos propios.
7. Campañas publicitarias.

En determinados momentos del ciclo de captación, el departamento de marketing querrá usar estos medios para enviar mensajes que apoyen sus esfuerzos de captación. El truco está en usarlos durante el proceso de un modo preconcebido.

Cualquier boletín que el departamento de comunicación lance debe cubrir eventos, éxitos y planes de captación de fondos, del mismo modo que se recogen informaciones de otros departamentos. Los donantes han de recibir reconocimiento en estos boletines. Hay que anunciar los lanzamientos de campañas.

La memoria anual es un vehículo histórico, un compendio de la comunicación de la organización. Los grandes donantes deberían ser mencionados en ella. Los éxitos de captación tienen que relatarse aquí.

La asamblea anual es la celebración de los esfuerzos de una organización en el ejercicio pasado y el foro para proyectar acciones futuras. Es por tanto un lugar idóneo para reconocer a los donantes en general y en particular a los más generosos. Se debería llamar la atención de los asistentes sobre los éxitos de captación. Se deberían exponer las necesidades de captación para el próximo año. Se tendría que emitir una llamada a la actuación para la campaña anual del año siguiente y cualquier otra actividad de captación prevista.

Cada vez que un representante de la organización habla públicamente, una parte de la intervención debería recabar la atención sobre los buenos trabajos de la organización y cómo depende del apoyo económico continuado para continuar con sus esfuerzos. A veces es difícil conseguir que todos se adhieran a esta política, ya que hay mucha gente reticente a hablar de la captación de fondos. Pero ha de incluirse como parte de la estrategia de comunicación para captar fondos.

Cada vez es más raro que una ONL no tenga sitio web. El departamento de marketing necesita disponer de una sección en el sitio que ofrezca:

1. Información sobre las necesidades de captación de la organización.
2. Un argumento persuasivo para dar apoyo.
3. La posibilidad de dar el apoyo con facilidad, especialmente mediante la donación en línea.
4. La oportunidad de que los visitantes se suscriban a listas de correo electrónico o postal.
5. Los nombres, funciones y formas de contacto con el personal encargado de la atención a los donantes o clientes.

Este último punto es particularmente importante y, a pesar de ello, a menudo se pasa por alto. La gente está más dispuesta a contactar con una organización si tiene el nombre de alguien a quien escribir un *email* o una carta o hacer una llamada. Los sitios web que no los proporcionan limitan la posibilidad de que contacten nuevos donantes o socios. Y, en ocasiones, la persona que trata de contactar será un donante que ha olvidado el nombre de una persona con la que ya ha hablado.

Lista de comprobación sobre medios propios

1. ¿Hay un plan para hacer uso de las publicaciones periódicas de la organización?
2. En la próxima memoria, ¿se reconocerá a los donantes, se destacarán separadamente las grandes donaciones y se dará detalle de los éxitos de captación?
3. En la próxima asamblea anual ¿se celebrarán los éxitos de captación y se llamará la atención sobre las próximas campañas?
4. ¿Hay una política para identificar los buenos trabajos, los trabajos destacados de la organización y citar sus necesidades de apoyo continuado en todas las intervenciones públicas de sus portavoces?
5. ¿Hay llamamientos a colaborar económicamente en el sitio web de la organización y se ofrecen las facilidades necesarias para hacerlo?

Los medios ajenos son principalmente los medios de comunicación social en los que podemos dar a conocer nuestras necesidades de recursos. El tamaño de la organización y la importancia que se le percibe para la comunidad determinará cuán fácil o difícil será conseguir cobertura. Estos medios incluyen:

1. Periódicos diarios.
2. Revistas.
3. Emisoras de televisión.
4. Emisoras de radio.
5. Medios digitales.

Las dos formas más comunes en que nos comunicamos con medios externos son la emisión de comunicados de prensa y el diálogo con redactores, editores o reporteros. También nos comunicamos con ellos convocando ruedas de prensa.

Ten en mente que no tendrás control respecto a lo que un medio externo dice sobre la organización y sus acciones de captación. Puedes emitir comunicados hasta no poder más y encontrarte con que parte de la información se omite e incluso se desvirtúa.

Los medios externos pueden ser importantes para una campaña de captación y deben considerarse en cualquier estrategia de comunicación. Hay que confiar en la experiencia del departamento de comunicación de la organización. Éste puede saber qué periodistas son proclives a la organización y de cuáles hay que alejarse. También hay normas sobre cómo debe publicarse la información y en qué

momento conviene facilitarla. En el departamento de comunicación encontrarás los expertos. Sírvelte de ellos.

Como tienes tan poco control sobre lo que acaba publicado en prensa, radio o televisión, hay que usar los medios cuidadosa y moderadamente. Una rueda de prensa de lanzamiento de campaña merece la pena si la campaña es suficientemente significativa para la comunidad. Si no, haz que el departamento de comunicación emita un comunicado y contacta con las personas apropiadas. Puedes darle continuidad con actualizaciones sobre hitos alcanzados y finalmente con el anuncio de la conclusión exitosa de la campaña.

Ten presente que los medios que cubran una historia no usarán simplemente, en su mayor parte, tus comunicados de prensa. Querrán poner su propio toque en las cosas y hacer algo de reportaje. Querrán también obtener declaraciones de un alto representante de la organización. Prepárate para todo esto y deja su ejecución en manos del departamento de comunicación.

Lista de comprobación sobre medios externos

1. ¿Tenemos preparada una lista de contactos en medios?
2. ¿Hay gente en el departamento de comunicación que mantiene contactos habituales con ellos?
3. ¿Tenemos gente dispuesta a hacer declaraciones y están instruidos sobre lo que tienen que decir?
4. ¿Tenemos un plan de contacto regular con los medios?