



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**PROPUESTA DE PLAN DE CAPTACIÓN DE FONDOS DE  
DONANTES LOCALES PARA UNA FUNDACIÓN  
INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN E INSERCIÓN  
LABORAL DE JÓVENES DE BAJOS RECURSOS EN PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título  
profesional de Licenciado en Administración**

**Presentado por**

**Ronald Jefrie Granthon Uriarte**

**Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa**  
**[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)**

**Lima, febrero 2021**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo incrementar la recaudación de fondos de la Fundación Forge Perú, debido a que su matriz internacional, que antes le cubría el 100% de sus gastos, cada vez le transfiere menos fondos. La Fundación Forge es una organización internacional sin fines de lucro que se creó en el año 2005 en Argentina, y actualmente, además de ese país tiene presencia en Uruguay, Chile, México y Perú. Su programa consiste en capacitar gratuitamente a jóvenes de 18 a 24 años en habilidades socioemocionales y técnicas para lograr su inserción en un trabajo formal.

En Perú, la Fundación Forge inició sus actividades en el año 2012, y ha ido creciendo en los últimos años hasta lograr capacitar a 1,272 jóvenes en el año 2020. Pero su problema actual es que la matriz internacional ya no le está financiando el 100% de su presupuesto anual y le ha fijado como meta transferirle solo el 20%. Es decir, Forge Perú debería lograr cubrir el 80% de su presupuesto anual con recaudación de fondos de donantes locales, pero durante los años 2019 y 2020 no lo ha logrado.

En el presente trabajo se analizó el contexto de Forge Perú, su problemática, y la fundamentación teórica, que se basó en los ejes de gestión de organizaciones sin fines de lucro (en adelante OSFL), *marketing* social y *marketing* sin fines de lucro, y captación de fondos o "*fundraising*". Con ello, se concluyó que Forge Perú debe trabajar un plan de captación de fondos o "*fundraising*" con una mejor estrategia que la actual y procurando diversificar sus fuentes de fondos. Para sustentar esta propuesta se realizó una investigación mediante fuentes secundarias y un trabajo de campo con entrevistas a profundidad a expertos de organizaciones sin fines de lucro y a responsables de áreas de donaciones de empresas referentes del mercado peruano. Esta investigación permitió conocer las necesidades y expectativas de los donantes locales y determinar las modalidades de *fundraising* más adecuadas para Forge Perú.

Como resultado, el plan de captación de fondos propuesto está estructurado en una serie de pasos importantes que Forge Perú debe seguir para lograr su meta de recaudación y diversificar sus fuentes de fondos. Se propone desarrollar cuatro modalidades de *fundraising* que serían las más adecuadas para Forge Perú: donaciones en efectivo, donaciones de productos o servicios, voluntariado corporativo u horas pro bono y recaudación de fondos del personal. Y con este plan propuesto se alcanzaría una recaudación para el 2021 de 2.08 millones de soles con lo que se lograría cumplir la meta y además se tendría un plan para que esta recaudación vaya creciendo cada año.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO .....	1
1. Fundación Forge.....	1
1.1. Programa Forge Perú.....	1
1.2. Estructura Organizacional Forge Perú.....	2
1.3. Resultados Forge Perú.....	4
2. Evolución del sector de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) y marco legal.....	5
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
1. Gestión de organizaciones sin fines de lucro (OSFL).....	10
1.1. Características y denominaciones.....	10
1.2. Clasificaciones de organizaciones sin fines de lucro .....	11
1.3. Planificación estratégica de organizaciones sin fines de lucro.....	12
2. <i>Marketing</i> social y <i>marketing</i> sin fines de lucro .....	13
2.1. Evolución del concepto de <i>Marketing</i> Social .....	14
2.2. Mezcla de <i>marketing</i> para una OSFL .....	15
3. Captación de fondos o <i>fundraising</i> .....	17
3.1. Modalidades de <i>fundraising</i> .....	17
3.2. Modelos de fondeo aplicables a una OSFL .....	20
3.3. Estructura del plan de <i>fundraising</i> o de captación de fondos.....	21
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE CAPTACIÓN DE FONDOS .....	26
1. Sondeo de mercado de donantes.....	26
1.1. Objetivos del sondeo .....	26
1.2. Metodología del sondeo .....	26
1.3. Conformación de la muestra.....	27
1.4. Hallazgos principales del sondeo .....	30

2. Plan de captación de fondos propuesto para Forge Perú.....	31
2.1. Análisis interno de la organización .....	31
2.1.1. Misión y visión de la organización .....	31
2.1.2. Análisis del proyecto social y su impacto .....	32
2.1.3. Análisis del capital social o <i>stakeholders</i> de la organización.....	33
2.1.4. Análisis de fuentes de fondos .....	34
2.2. Definir público objetivo .....	35
2.3. Análisis de la competencia .....	36
2.4. Definir objetivos y establecer modalidades de <i>fundraising</i> .....	39
2.5. Definir canales de comunicación y aliados clave .....	45
2.6. Calendario de acciones a seguir y selección de KPI (Indicadores clave de desempeño) ...	48
2.7. Plan de contingencia.....	49
CAPÍTULO V: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA .....	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57
ANEXOS .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resultados de jóvenes capacitados e insertados laboralmente por Forge Perú 2016 - 2020.....	4
Tabla 2.	Mezcla de marketing para población beneficiaria y donantes de Luis Alfonso Pérez (2004).....	16
Tabla 3.	Modalidades de <i>fundraising</i> para ACNUR (2020).....	18
Tabla 4.	Modalidades de <i>fundraising</i> para Sargeant (2009).....	18
Tabla 5.	Comparativo entre 3 diferentes estructuras de planes de <i>fundraising</i> .....	23
Tabla 6.	Relación de expertos entrevistados del tercer sector y gestores de OSFL .....	28
Tabla 7.	Relación de ejecutivos de empresas entrevistados .....	28
Tabla 8.	Plan de sondeo de mercado .....	29
Tabla 9.	Objetivos de <i>fundraising</i> propuestos.....	40
Tabla 10.	Perfil y principales funciones de voluntarios de apoyo para el fundraising de Forge Perú .....	44
Tabla 11.	Cronograma de acciones para el plan propuesto .....	48
Tabla 12.	Inversión requerida por el plan de captación de fondos propuesto (en nuevos soles).....	51
Tabla 13.	Proyección de valoración del plan propuesto para 5 años .....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Organigrama Fundación Forge .....	3
------------	-----------------------------------	---

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Business Model Canvas</i> y Modelo de negocio <i>Canvas B</i> .....	64
Anexo 2. Guía de preguntas para entrevistas a profundidad a expertos y gestores de OSFL.	65
Anexo 3. Guía de preguntas para entrevistas a profundidad a ejecutivos de empresas.....	66
Anexo 4. Reportes de impactos enviados por empresa de relaciones públicas REIVA .....	67

## **CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO**

### **1. Fundación Forge**

La Fundación Forge es una fundación internacional que se creó en el año 2005 en Buenos Aires, Argentina. Su fundador, el ingeniero argentino Sam Mizrahi, decidió generar un proyecto que brinde a jóvenes de familias de escasos recursos la oportunidad de transformar sus vidas a partir del trabajo de calidad. La empresa fue creciendo e ingresando a diferentes países de Latinoamérica. Actualmente tiene presencia en Argentina, Chile, Uruguay, México y Perú (Fondation Forge, 2020).

La misión de Fundación Forge es: “Facilitar una inserción laboral de calidad a jóvenes pertenecientes a familias de bajos recursos económicos, a través de un sistema innovador de formación y empleo.” (Fundación Forge, 2020)

Y su visión es: “Una sociedad próspera y equitativa, construida a partir de la ética y del trabajo digno. Aspiramos a ser reconocidos como el proyecto de formación e inserción laboral para jóvenes más innovador y eficiente.” (Fundación Forge, 2020)

En Perú la Fundación Forge (en adelante Forge Perú) inició en el año 2012 y, actualmente, cuenta con 3 sedes, denominadas “Centros Modelo” donde brinda sus talleres: Sede Lima Norte ubicada en el distrito de Los Olivos, Sede Lima Centro en el distrito de San Isidro y Sede Lima Sur en Villa El Salvador. A continuación se presenta el programa, estructura organizacional y resultados de Forge Perú sobre la base del levantamiento de información por diferentes fuentes como su web, su plan operativo y las entrevistas a la Directora Ejecutiva y al Director de la Red de Empresas.

#### **1.1. Programa Forge Perú**

El programa de Forge Perú consiste en una capacitación gratuita a jóvenes de 18 a 24 años que se divide en 2 etapas.

La primera etapa, llamada “*Formación*”, dura cinco meses. Es un formato de capacitación en aula donde se trabaja en el desarrollo de habilidades socioemocionales, de competencias y hábitos necesarios para el mundo del trabajo. En esta etapa los jóvenes reciben una formación denominada “*humanística*” por dos días a la semana, en la cual el facilitador les brinda talleres para desarrollar siete habilidades socioemocionales: Autoconocimiento, Presencia o imagen personal, Comunicación, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Esfuerzo/Perseverancia y Orientación a resultados. Y un día a la semana reciben talleres de formación técnica donde el joven al inicio del ciclo elige el curso según los que se abren en cada sede (normalmente se

ofrecen los cursos de Ventas y atención al cliente, Logística y distribución y Servicios gastronómicos y hoteleros). En total son 84 horas de formación humanística y 30 horas de capacitación técnica.

La segunda etapa, llamada “*Tutoría o Acompañamiento*”, dura un año. Consiste en un tutor o profesor que asesora a los jóvenes para ayudarlos en su inserción y desarrollo laboral. Se realizan algunos talleres de reforzamiento para que los jóvenes puedan prepararse mejor para ingresar a una empresa formal y para desarrollarse en un trabajo. Para facilitar la inserción laboral la Fundación Forge ha creado una “Red de Empresas” constituida por empresas interesadas en contratar jóvenes capacitados en Forge y se realizan ferias o convocatorias para que los jóvenes Forge postulen a estas empresas.

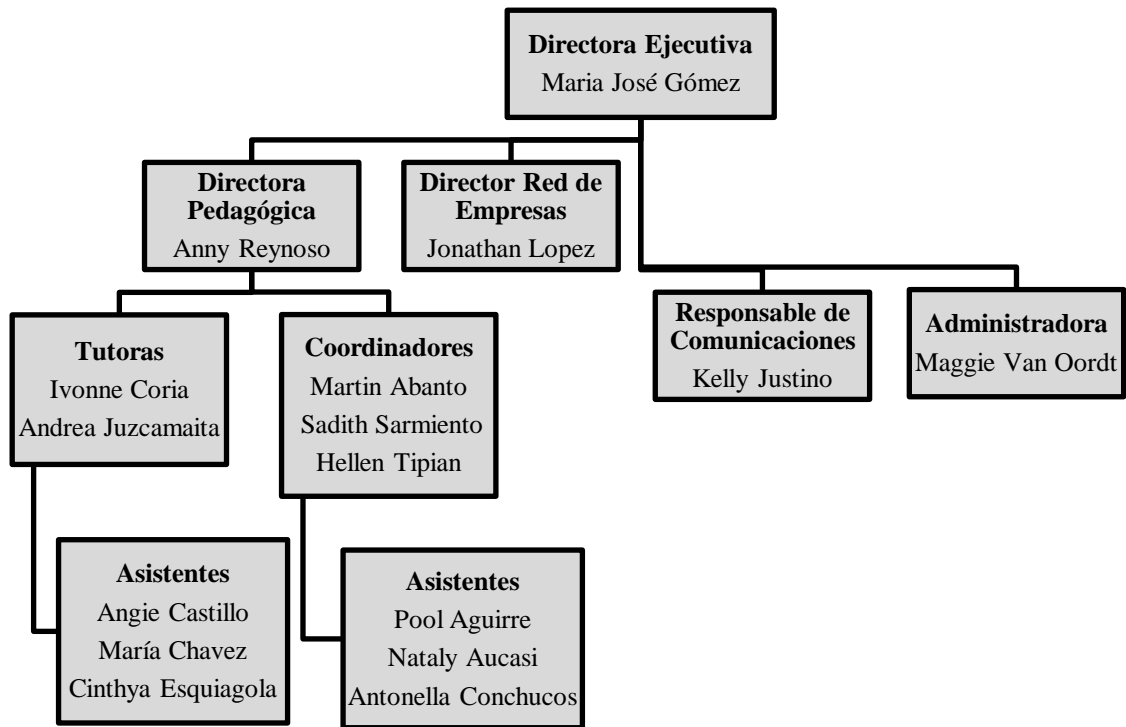
Como se aprecia, este programa no es solo una capacitación sino que también incluye un acompañamiento para generar la inserción laboral de los jóvenes capacitados. Y dentro de la capacitación se incluyen varias clases para ayudar a las y los jóvenes a preparar su hoja de vida o “CV”, aprender a buscar trabajo por portales web y prepararse tanto para una entrevista individual como una grupal.

## **1.2. Estructura organizacional Forge Perú**

Por otro lado, la estructura organizacional de Forge Perú a octubre de 2020 se compone por 16 trabajadores dependientes los cuales trabajan a tiempo completo. Y los facilitadores/profesores que realizan la formación humanística y técnica son contratados a tiempo parcial por horas, según los cursos que brinden. Es importante mencionar que debido al nivel de recursos de la organización, no cuenta con áreas específicas de recursos humanos ni de *marketing* siendo esas funciones repartidas entre diferentes personas de la organización. Además cabe señalar que la estructura por el lado de los facilitadores y tutores tiene una forma matricial o un doble reporte en el sentido que los facilitadores y tutores reportan a su Coordinador de sede (norte, centro o sur) para temas relacionados a la coordinación de actividades en cada sede y a la Directora pedagógica para los temas académicos (Fundación Forge, 2020). En el gráfico 1 se muestra el organigrama de Forge Perú.

**Gráfico 1:**

**Organigrama Fundación Forge Perú**



Nota: El gráfico muestra el organigrama de Forge Perú elaborado a partir de la información del Plan Operativo Forge, 2020

Como se puede apreciar en el gráfico 1, la mayor cantidad de personas a cargo están bajo la posición de la Directora Pedagógica quien por ese motivo suele estar con mucho trabajo. Esta Directora tiene una función clave en Forge Perú que es velar por que las clases en Forge cumplan con la metodología establecida por la matriz internacional. Para ello capacita a los facilitadores y participa de algunas clases de ellos para asegurar que se cumpla la metodología y se genere una buena relación con los estudiantes.

En cuanto al Director de la Red de Empresas, él tiene como función principal contactar y mantener la relación con las empresas, tanto para las empresas que son empleadoras de los jóvenes como con aquellas que puedan donar a Forge Perú. Para ello, tiene dos objetivos o metas claves que son la inserción laboral de los jóvenes y conseguir los fondos requeridos por Forge Perú para cubrir sus gastos.

La Responsable de Comunicaciones es quien ayuda con todas las labores de manejo de redes sociales, elaboración de material gráfico, toma y edición de fotografías y videos institucionales, así como otras labores relacionadas a comunicaciones. Mientras que la Administradora se encarga de las labores de manejo de presupuestos, información financiera, inventarios, contratos, entre otros.

Como Forge Perú no tiene un área de recursos humanos, las labores de dicha área recaen principalmente en la Directora Pedagógica y la Administradora. Y en cuanto a las labores comerciales y de *marketing*, estas recaen en el Director de la Red de Empresas, la Directora Ejecutiva y la Responsable de Comunicaciones.

Por otra parte, los Coordinadores son las personas que se encargan de administrar las actividades en cada una de las 3 sedes que tiene Forge en Lima y las asistentes les ayudan en las labores más administrativas para hacer las convocatorias de jóvenes, coordinar los horarios y apoyar a los profesores. Cabe indicar que los profesores son contratados por horas de clases y reportan a los Coordinadores de cada sede. Las tutoras sí son contratadas a tiempo completo y son las que se encargan del acompañamiento para la inserción laboral de los jóvenes capacitados.

### 1.3. Resultados Forge Perú

En cuanto a sus resultados Forge Perú ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años en cuanto a cantidad de jóvenes capacitados e insertados a un empleo formal. En la tabla 1 se presenta un cuadro con los resultados de los últimos años.

**Tabla 1:**

**Resultados de jóvenes capacitados e insertados laboralmente por Forge Perú 2016 – 2020**

	2016	2017	2018	2019	2020
Número de jóvenes que ingresan a formación	807	960	1,120	1,168	1,272
Número de jóvenes que finalizan el programa de formación	617	730	896	946	1,002
Porcentaje de retención o porcentaje de jóvenes que concluyen la formación	76%	76%	80%	81%	79%
Número de jóvenes que acceden a un empleo formal	270	340	423	614	678
Porcentaje de jóvenes que acceden a un empleo formal sobre los que finalizan formación	44%	47%	47%	65%	68%

Nota: Información extraída de los resultados del Plan Operativo Forge Perú, 2021.

Es importante mencionar que si bien el 2020 fue un año atípico por los problemas que generó el Covid-19, las clases de Forge se siguieron dando en forma virtual vía la plataforma Zoom y se pudo completar tanto el proceso del primer ciclo como del segundo ciclo del año. El único efecto negativo que se tuvo fue en el porcentaje de retención el cual estuvo por debajo de la meta de

84%, pero a pesar de ello igual se llegó a la meta anual de inserción laboral gracias a un mayor porcentaje de inserción.

Ahora si bien Forge Perú tiene un crecimiento o evolución positivo en sus resultados en los últimos años, se aprecia que cada vez el crecimiento es más bajo. Esto se debe a las restricciones económicas que tiene la fundación para poder becar u ofrecer la capacitación gratuita los jóvenes beneficiarios. Actualmente, lo que más limita a Forge Perú en crecer e impactar a más jóvenes es la cantidad de fondos que recibe para poder brindar su programa. Posteriormente, en el capítulo II se profundizará sobre esta problemática.

## **2. Evolución del sector de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) y marco legal**

Asimismo, para explicar el contexto externo de la organización analizada es importante analizar el sector al cual pertenece. La Fundación Forge Perú es una organización sin fines de lucro y, por lo tanto, el sector al que pertenece es el comúnmente llamado “*Tercer Sector*”, en contraposición al sector gobierno y el sector de empresas con fines de lucro (Corral-Lage et al., 2019; Herrera, 1998). En base a lo expuesto por diferentes autores se puede definir este sector como el conjunto de organizaciones no estatales y no mercantiles, que incluye asociaciones, fundaciones y otras formas semejantes de organizaciones “non profit” o sin fines de lucro que ejecutan actividades para el bienestar bio-psico-social de la población en general (Pérez, 2004; Pérez-Díaz y López, 2003).

El tercer sector ha ido creciendo y cambiando mucho en los últimos años a raíz de las diferentes problemáticas nacionales y mundiales que sus organizaciones buscan resolver (Casey, 2020; Enquist et al., 2008; Kallman, 2016). A nivel mundial las organizaciones sin fines de lucro han ido ganando mayor presencia, se puede observar desde el año 2014 una mayor apertura de estas organizaciones a la comunicación publicitaria, aumentando su presencia mediática y, con ello también, la necesidad de diferenciación de las mismas (Alfonso, 2014; Bostock et al, 2019). Desde ese mismo año también se observa que las OSFL están buscando algún producto vendible para obtener fondos y también realizar campañas con empresas para generar productos solidarios (Alfonso, 2014).

De igual forma en Perú se observa también que estas organizaciones han tenido que incrementar su presencia en ciertos espacios que les permitan generar un buen posicionamiento y levantar donaciones para cumplir sus fines (Bringas, 2020; Starke, 2020). De hecho, un aspecto que ha presionado a que las OSFL busquen una mayor presencia mediática y en diferentes espacios para buscar empresas y personas donantes, es que desde el 2005 el Perú paso a ser un país de renta media con lo cual ya no llegan los mismos fondos de Cooperación internacional que llegaban en años anteriores (Alasino, 2008; Castañeda, 2020; León y Bird, 2018; Zúñiga, 2020). Por ello en

la última década se ve una clara orientación o incremento de la recaudación de fondos con empresas mediante el *marketing* con causa y programas de Responsabilidad Social Empresarial - RSE (Castañeda, 2020) y las OSFL han pasado de concentrar sus donaciones en fondos o instituciones internacionales para enfocarse más en alianzas con empresas donantes buscando con ello también volverse más auto-sostenibles (Castañeda, 2020; Starke, 2020; Varela, 2020; Zúñiga, 2020).

En términos de tamaño del sector no existen cifras oficiales y en cuanto a estudios del sector sólo se pueden mencionar dos en los últimos 30 años. El primero fue realizado en 1995 y, justamente tenía como fin hacer una aproximación al tamaño del sector, para lo cual cruzaron diferentes fuentes públicas y privadas calculando aproximadamente que había 110,621 organizaciones sin fines de lucro, de las que 49,407 organizaciones reportaban cuentas sumando gastos de operación por 1,272 millones de dólares y 129,827 trabajadores remunerados a tiempo completo (Portocarrero et. al, 2001). El segundo estudio fue una investigación realizada en 2017, cuyo fin era mapear el sector filantrópico peruano y encuestaron a 157 organizaciones sin fines de lucro, las que sumaban gastos por 103 millones de dólares e ingresos por 136 millones de dólares en el año 2017, pero este estudio no logró cuantificar el total del tercer sector (León y Bird, 2018).

Por otro lado, según la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI (2020), oficialmente a junio del 2020 existen más de 1,400 organizaciones registradas en Perú. Sin embargo, es importante mencionar que las organizaciones que están registradas en la APCI son las que buscan recibir fondos de cooperación internacional, que ascienden al 2018 a 406.7 millones de dólares (APCI, 2020), pero hay varias organizaciones legalmente constituidas que no están en la APCI, por ello el número de OSFL en Perú es mucho mayor.

En este sentido es importante mencionar el marco legal vigente de este sector en Perú para entender cómo se constituyen estas organizaciones y cuáles se registran en la APCI. En Perú la figura legal más utilizada en el tercer sector es la “Asociación civil sin fines de lucro”, desde que a través de ella se pueden desarrollar diversas actividades, sean de interés social o de beneficio mutuo de los integrantes y en diferentes ámbitos tales como cultural, cooperación técnica internacional: organizaciones no gubernamentales de desarrollo-ONG's, religiosas, deportivas, gremiales, entre otras (Belaunde López de Romaña, 1998; Marin, 2020; Portocarrero et. al, 2002). Para el 2016 habían 30,000 asociaciones civiles sin fines de lucro registradas en el Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP (León y Bird, 2018). Y el Código Civil (artículos 80, 99, entre otros) es el marco legal que regula la constitución de las organizaciones no lucrativas como Asociaciones civiles sin fines de lucro. Cabe indicar que solo en el caso que estas asociaciones quieran recibir fondos de cooperación internacional, es cuando se registran en la APCI para poder acceder a los fondos que son canalizados por esta agencia.

Sin embargo, la Fundación Forge no está registrada como asociación civil sin fines de lucro, sino que se encuentra legalmente constituida como una Entidad o Institución Extranjera de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX). Esta figura legal es utilizada en Perú por diferentes organizaciones internacionales como OXFAM, Fundación Acción contra el hambre, *Save the Children International*, *World Vision International*, entre otras. Una ENIEX es una persona jurídica sin fines de lucro constituida en el extranjero que financia y/o ejecuta por convenios acciones de desarrollo en programas, proyectos y/o actividades que involucran Cooperación Técnica Internacional (CTI), y se registran en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) para ejecutar CTI en el Perú. En el caso de la Fundación Forge está registrada en Suiza como “Fondation Forge” y en Perú es una de las 166 ENIEX actualmente registradas en la APCI (2020). Cabe mencionar que el Decreto Legislativo N° 719 es el marco legal para las acciones de CTI que ejecutan las ENIEX, y dichas acciones pueden ser muy diversas, similar a cualquier otra asociación civil sin fines de lucro (Belaunde López de Romaña, 1998; Marin, 2020; Toche, 2003).

Finalmente, otro aspecto legal importante para estas organizaciones es que están exoneradas de pagar el impuesto a la renta y que pueden recibir donaciones. Y si realizan el trámite en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para ser consideradas “*Entidades receptoras de donaciones*” se vuelven más atractivas para las empresas, dado que las empresas que les donen podrán deducir esas donaciones para efectos del impuesto a la renta. El marco legal que rige estos temas es el Decreto Legislativo No. 774 (Ley del Impuesto a la Renta) y sus posteriores modificaciones o reglamentos asociados Decreto Supremo N° 179-2004-EF y Resolución ministerial N° 767-2008-EF/15 (Belaunde López de Romaña, 1998; Marin, 2020; Toche, 2003).

## CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se mencionó anteriormente, Forge Perú ha ido creciendo en sus resultados de jóvenes en formación y jóvenes insertados en un empleo formal. Pero en los últimos años ha empezado a tener problemas para conseguir los fondos necesarios para sus operaciones.

La matriz internacional de Forge hasta el año 2018 le financiaba el 100% de sus gastos de operación en Perú que desde el 2019 son de alrededor de 2.6 millones de soles (Fundación Forge, 2020). Pero a partir del 2019 estableció un plan de reducción de aportes mediante el cual para el 2019 Forge Perú debía cubrir el 70% de sus gastos y para el 2020 cubrir el 80%. Sin embargo, Forge Perú no llegó a la meta en dichos años, sólo alcanzó a cubrir alrededor del 50% de sus gastos, generando que la matriz internacional le transfiera la diferencia para que Forge Perú pudiera cubrir sus gastos y seguir operando (Gómez M. J., 2020).

En adición a este problema de no llegar a la meta de recaudación, la distribución de las donaciones no es muy diversificada, haciendo que Forge Perú dependa muy fuertemente de unos pocos donantes. De hecho, alrededor del 99% de lo recaudado en el 2019 se concentró en tres grandes donantes: SwissJust, Facebook y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (Fundación Forge, 2020). Y, a pesar de que sus directores tienen diferentes reuniones y conversaciones desde el 2019 con las empresas de la red Forge, no se obtienen donaciones de este grupo de empresas (López, 2020). El 1% restante de lo recaudado en el 2019 fue captado por eventos de recaudación de fondos que se hicieron con estudiantes y trabajadores (eventos tipo rifas, *after-office*, latas de donación, venta de comida y productos elaborados por los alumnos, entre otros) lo cuales generan una demanda muy alta de horas del personal para estas actividades y el monto recaudado fue muy pequeño, solo se obtuvo 13 mil soles. Es importante mencionar que el comportamiento de lo recaudado en el 2020 fue ligeramente inferior, básicamente porque no se pudieron hacer los eventos de recaudación con estudiantes y trabajadores pero los fondos que vinieron de grandes donantes se mantuvieron en el mismo nivel, que es de 1.28 millones de soles (López, 2020).

Por ello, el gran reto para Forge Perú es poder recaudar el 100% de lo que necesita con sus actividades locales de recaudación, o al menos llegar al 80% de lo que necesita en el 2021 para que el 20% restante lo cubra la matriz internacional. Pero cabe resaltar que para los años posteriores al 2021 es posible que la matriz le pida cubrir cada vez más del 80% de sus gastos. Expresando esto en soles, Forge Perú necesita recaudar desde el 2021 en adelante al menos 2.08 millones de soles. Y al cierre del 2020, como se mencionó previamente, logró recaudar 1.28 millones de soles por lo que tiene una brecha de 800 mil soles.

A este gran reto se le suman ciertas restricciones o actividades que no puede hacer en cumplimiento de la política internacional de Fundación Forge. La primera restricción o política internacional es que no le permiten cobrar a los estudiantes por lo que los fondos deben ser obtenidos de donaciones u otras fuentes. La segunda restricción importante es que no pueden brindar servicios de consultoría para generación de ingresos. Y la tercera política es que no se permite tener auspiciadores en ciertos eventos principales de la fundación, tales como la graduación de los estudiantes (Gómez M. J., 2020).

Dada esta coyuntura, durante el 2019 e inicios 2020 se realizaron una serie de campañas y visitas a empresas de la Red Forge para conseguir donaciones pero el resultado, como se comentó anteriormente, fue negativo en todos los casos. No se consiguió que ninguna empresa de la red donara a Forge Perú, sin embargo, se observó que algunas de esas empresas sí donaron a otras organizaciones tales como: Asociación Cultural D1, Aldeas infantiles SOS, Teletón, Liga de lucha contra el cáncer, Magia, entre otras (López, 2020).

Adicionalmente, otra acción de recaudación planeada por Forge Perú fue hacer una campaña de donación de personas saliendo a las calles con latas en forma similar a como hacen otras organizaciones. Esta acción la intentaron realizar en el 2019 pero no se consiguió el permiso y sólo se pudo dejar o pasar esas latas a las sedes de trabajo de Forge y en dos empresas de la Red Forge que permitieron que jóvenes Forge vayan a sus oficinas para pedir donación a los trabajadores de la empresa (López, 2020).

En el presente trabajo se propondrá un plan para resolver esta problemática de recaudación de fondos, pero para ello, a continuación se analizará la teoría referente a esta situación que permitirá fundamentar mejor la propuesta de solución.

## **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En relación a la situación de Forge Perú se analizarán tres ejes teóricos que se consideran relevantes para entender y resolver la problemática que enfrenta: Gestión de organizaciones sin fines de lucro (OSFL), *Marketing* social y *marketing* sin fines de lucro, y Captación de fondos o *fundraising*.

### **1. Gestión de organizaciones sin fines de lucro (OSFL)**

Se analizará este eje teórico porque Forge Perú es una organización sin fines de lucro y es importante profundizar en lo que eso implica para poder tener un entendimiento de sus características y posibilidades.

#### **1.1. Características y denominaciones**

Para diversos autores como Corral-Lage et. al. (2019), Portocarrero et. al. (2002) y Salamon y Anheier (1992) las OSFL son organizaciones formalmente legalizadas o que al menos tienen una estructura de funcionamiento estable. Además, controlan sus procedimientos de funcionamiento interno sin la injerencia del Gobierno u otras entidades ajenas. No distribuyen utilidades, esto se refiere a que todo lo recaudado es destinado a sus actividades y cualquier excedente generado no puede ser distribuido entre sus directores o fundadores sino que será destinado a sus programas o actividades. Y, finalmente, son altruistas y voluntarias, pues generan una ayuda desinteresada y pueden tener personas que se asocien libremente para dar su tiempo y trabajo sin recibir un sueldo a cambio.

Todas estas características permiten bajo el marco legal vigente en Perú, el cual se comentó anteriormente, que estas organizaciones puedan recibir donaciones de personas y empresas, es decir, poder ser fuente de la filantropía de otras personas y empresas.

Es importante mencionar que estas organizaciones sin fines de lucro reciben diferentes denominaciones, teniendo en todos los casos motivos específicos del porqué de su forma de identificación. Por ejemplo, Organización No Gubernamental (ONG) fue un término acuñado principalmente en los países del denominado Tercer Mundo para diferenciarlas claramente del Estado; y organizaciones no lucrativas o “*non profit*” fue enfatizado en países como los Estados Unidos donde la referencia principal es el mercado, las empresas (Grosso, 2013; Maglieri, 1997). En Perú, por ejemplo, se usa mucho el término ONG para referirse en forma genérica a todas las organizaciones sin fines de lucro, sean estas asociaciones civiles sin fines de lucro, ENIEX o alguna otra figura de organización sin fines de lucro. Pero para efectos del presente trabajo se

usará la denominación general de organizaciones sin fines de lucro (OSFL) para referirnos a las organizaciones del tercer sector.

Para Gómez M.H. (1998) estas organizaciones son creadas para finalidades sociales y se avalan, de una manera determinante, de la participación de voluntarios. Pero con el tiempo estas organizaciones han podido generar diferentes fuentes de ingresos o recibir donaciones que les han permitido no centrarse solo en voluntarios sino el poder contratar trabajadores a tiempo parcial o tiempo completo. Ahora para que estas organizaciones puedan contratar trabajadores a tiempo parcial o completo implica que cuenten con una fuente de generación de ingresos o donaciones en forma recurrente.

## **1.2. Clasificaciones de organizaciones sin fines de lucro**

Para profundizar más en las organizaciones sin fines de lucro se pueden identificar diferentes clasificaciones. Así por ejemplo Luis Alfonso Pérez (2004) propone una clasificación en función a sus integrantes, identificando las siguientes seis organizaciones.

Organizaciones de la población civil que son las asociaciones, fundaciones e instituciones que están conformadas por la población civil. En segundo lugar están las organizaciones del sector privado, en donde destacan las asociaciones gremiales, fundaciones e instituciones formadas por el sector privado. Luego se tienen organizaciones del sector gubernamental que son organizaciones auspiciadas o protegidas por el gobierno. Una cuarta categoría son las organizaciones del sector religioso que son creadas por las instituciones religiosas en cada país. También se tienen organizaciones mixtas o formadas por la unión del sector privado en cooperación con la población civil. Finalmente, la sexta clasificación son organizaciones u organismos internacionales que son organizaciones autónomas e independientes del sistema político y del gobierno de cada país, las cuales trabajan de manera coordinada y directa con los grupos de ONGs de los países.

Dentro de esta clasificación la primera sobre las organizaciones de la sociedad civil, donde se ubican las Asociaciones de la población civil es, como se comentó anteriormente, la más común en Perú y es la categoría donde justamente se enfocará el presente trabajo.

Pero las OSFL también se pueden clasificar por sus áreas de actividad. Según la ICNPO (*International Classification of Non Profit Organizations* – Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro) elaborada por Salamon y Anheier (1996), sobre la base del sistema de Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), clasifica las OSFL según sus áreas de actividad en 12 grupos. El grupo 1 es cultura, deportes y recreación, el grupo 2 es educación e investigación, el grupo 3 es Salud,

el grupo 4 son servicios sociales, mientras que el grupo 5 es medio ambiente, el grupo 6 es desarrollo y vivienda, el grupo 7 es derechos, asesoría legal y política, por su lado el grupo 8 es filantropía, el grupo 9 son actividades internacionales, el grupo 10 es Religión, el Grupo 11 son Asociaciones empresariales y profesionales, y finalmente, el grupo 12 serían varios.

Esta clasificación por áreas de actividad permite identificar el grupo estratégico para una OSFL, lo que se utilizará en el capítulo IV para realizar el análisis de la competencia.

Como se puede apreciar existe una amplia diversidad, tanto de integrantes, como de áreas de actividad que puede presentar una OSFL. Por ello, ante esta variedad es útil conocer qué aspectos serían importantes para la buena gestión de una OSFL, lo que se abordará en el siguiente acápite.

### **1.3. Modelo de gestión de organizaciones sin fines de lucro**

Luego de entender las características, denominaciones y clasificaciones de las OSFL ahora se profundizará en la gestión estratégica para entender los aspectos claves que una OSFL debe manejar o contemplar para una buena gestión.

Para ello es importante indicar que mientras el estudio y la aplicación de la gestión estratégica ha sido amplio en el mundo empresarial, la investigación en OSFL ha sido limitada (Kong, 2008; Navas, 2017). En las siguientes líneas se expondrá algunos aspectos importantes sobre lo que se ha podido desarrollar para OSFL que en varios casos son adaptaciones a la teoría empresarial.

La gestión estratégica de una OSFL incluye la necesidad de considerar múltiples “*stakeholders*”, el potencial para colaboraciones, y las influencias del entorno (Brammer y Millington, 2004; Renz y Herman, 2016). Dadas estas características Brown (2014) propone un modelo adaptado a las OSFL de cuatro elementos a considerar para la gestión estratégica que son la misión, visión y valores en primer lugar como el centro de la estrategia. En segundo lugar las oportunidades de mercado que para una OSFL sería estar atenta a las necesidades de la comunidad y las oportunidades de recursos. Tercero, capacidades y sistema de entrega, es decir, como la OSFL va llegar a sus beneficiarios, con qué aliados trabajará, que relación tendrá con el gobierno, y qué otras acciones hará para cumplir sus objetivos. Finalmente, el cuarto paso es el monitorio del desempeño y control de sus operaciones, que implica cómo la OSFL controlará y evaluará sus actividades y el beneficio o impacto logrado en sus beneficiarios.

Una adaptación interesante que se puede mencionar de la teoría empresarial a la teoría de las organizaciones sociales es la adaptación del “*Business Model Canvas- BMC*” o lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011). Y si bien el BMC es un modelo de negocio y no de gestión, diferentes autores identifican que hay varios puntos de intersección entre el modelo de negocio y la gestión estratégica (Ramirez et al., 2019; Stefanovic y Milosevic, 2012). En

específico, el BMC o conocido usualmente como “*Canvas*”, se puede definir como una plantilla de gestión estratégica que permite ver y resumir la estrategia de la empresa en un lienzo de nueve bloques. En el 2014 se adaptó este modelo para poder ser aplicable a “Empresas B” que son empresas que tienen un modelo de negocio con propósito social (Sistema B, 2020), en otras palabras empresas que no solo tienen un fin de lucro sino que tienen además un fin social y/o ambiental, generando lo que se conoce como triple beneficio: económico, social y ambiental. Estas empresas también son conocidas como empresas híbridas porque son una mezcla de una empresa con fines de lucro y una OSFL (Hockerts, 2015; Porter y Kramer, 2011). Esta adaptación en el 2014 se denominó “*Canvas B*” (Innodriven y 3vectores, 2020) y dado que no es solo aplicable a “Empresas B” sino a cualquier organización con un fin social como una OSFL, posteriormente también se le llamó “*Canvas Social*” (Qastharin, 2016).

Las diferencias o adaptaciones que tiene este “*Canvas B*” o “*Canvas social*” en comparación con el *Canvas* original son tres. La primera es que, además de la propuesta de valor, se agrega el problema identificado y el propósito, es decir, qué problema quiere resolver la organización y cuál es el fin social que busca la organización. La segunda modificación es que agrega métricas de impacto para evaluar el impacto social y/o ambiental. Finalmente, la tercera modificación, que es más pequeña, es que el elemento de “Socios clave” cambia de nombre a “Cadena de valor” para dar un sentido más amplio a los diferentes socios y *stakeholders* o públicos de interés de la organización. En el anexo 1 se pueden apreciar el *Business Model Canvas* y el *Canvas B*.

En resumen, se pueden desatacar ciertas particularidades que las OSFL deben tener en cuenta en su gestión. Estas particularidades se podrían resumir en su propósito social, en la importancia de los *stakeholders* con los cuales se trabaja para que la organización pueda seguir existiendo y haciendo sus actividades, y en los indicadores que ya no son solo financieros sino también de impacto social y/o ambiental.

Y es importante mencionar que, dado el contexto nacional e internacional mencionado anteriormente, para una organización sin fines de lucro un aspecto relevante a tener en cuenta es su *marketing* y sus acciones de captación de fondos.

## **2. *Marketing social y marketing sin fines de lucro***

Dada la importante cantidad de organizaciones sin fines de lucro que existen en Perú y el mundo, como ya se comentó, es cada vez más necesario que estas organizaciones ganen presencia y que se posicionen con una muy buena imagen para ser atractivos para voluntarios y donantes que permitan que estas OSFL sigan funcionando (Bringas, 2020; Starke, 2020). En otras palabras es

necesario que estas organizaciones realicen un buen *marketing* o mercadotecnia para lograr estar en la mente de su público objetivo con una buena imagen. Por ello ahora pasaremos a entender cómo es el *marketing* para estas organizaciones.

### **2.1. Evolución del concepto de *Marketing Social***

Para definir el *marketing* se puede citar a Kotler y Keller (2016) quienes lo definen como identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Ahora para *marketing* social una de las primeras definiciones fue elaborada por Rangan y Karim (1991), quienes proponen que es cambiar actitudes, creencias y comportamientos de individuos u organizaciones para un beneficio social.

Sin embargo con el tiempo aparecieron otros autores como Andreasen (1994) quien propone una definición de *marketing* social como la adaptación de tecnologías de *marketing* comercial a programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de las audiencias objetivo para mejorar su bienestar personal y el de la sociedad de la que forman parte. En otras palabras, mantiene la idea de generar el cambio de comportamiento para un beneficio social pero propone seguir la estructura o tecnología del *marketing* comercial y agrega también que la influencia en el comportamiento puede ser para un beneficio personal, algo que Rangan y Karim (1991) no incluyen.

Ahora con el tiempo se empezaron a hacer distinciones entre diferentes tipos de *marketing*, es así que Biquard (2001) y Kotler y Keller (2016) diferencian el *marketing* social del *marketing* con causa (Kotler y Keller, 2016) o *marketing* filantrópico (Biquard, 2001). Para ellos el *marketing* con causa o filantrópico implica que una compañía y una organización sin fines de lucro desarrollen una campaña de promoción conjunta en el cual los consumidores compran el producto de la empresa sabiendo que un porcentaje de las ventas irá a la OSFL. En cambio el *marketing* social lo definen como el que emprende una organización sin fines de lucro o gubernamental para promover una causa. Es decir este *marketing* social es el que harían las OSFL.

Por otro parte Guijarro y Molina (2014) hacen un resumen de las características distintivas del *marketing* social señalando que es un proceso continuo cuyo objetivo es influenciar en la conducta de las personas y de la sociedad para generar un compromiso de cambio a largo plazo.

Sin embargo, Luis Alfonso Pérez (2004) llega un paso más allá ofreciendo una mayor distinción entre los diferentes tipos de *marketing*, clasificándolos en cuatro tipos. Primero estaría el *marketing* comercial, que es el que realizan las empresas con fines lucrativos, está orientado al cliente, y su objetivo es maximizar los indicadores de desempeño de las empresas (ventas, participación de mercados, entre otros) satisfaciendo las necesidades del cliente. También,

identifica el *marketing* con causa o de causas, que al igual que Biquard (2001) y Kotler y Keller (2016) lo asocia a una campaña o mezcla conjunta de empresa y OSFL, para buscar contribuir a la mejora de la sociedad pero sin descuidar el lucro de las empresas. Hasta acá coinciden, pero en la tercera clasificación ubica al *marketing* social pero no como el que hacen únicamente las OSFL sino como una mezcla de *marketing* coordinada entre OSFL, gobierno y empresa, el cual está orientado a la necesidad social de la población objetivo y busca lograr el cambio social que contribuya al bienestar de la sociedad. Finalmente, en cuarto lugar ubica al *marketing* no lucrativo o sin fines de lucro, que es la aplicación de los principios y técnicas de *marketing* por las OSFL donde se orienta a una necesidad social y busca alcanzar los indicadores de crecimiento de las OSFL.

Para efectos del presente trabajo se considerará como definición de *marketing* para una organización sin fines de lucro como el “plan de actividades que busquen conectar con los públicos objetivos de la organización satisfaciendo sus necesidades y logrando los objetivos de captación e impacto social y/o ambiental de la OSFL”. Pero también es importante recalcar que para las empresas donantes se estaría trabajando un *marketing* con causa, por lo cual también debemos entender los fines de dichas empresas.

En la siguiente sección se abordará las tácticas o mezcla de *marketing* que una OSFL debe tener en cuenta según sus públicos objetivo.

## **2.2. Mezcla de *marketing* para una OSFL**

La mezcla de *marketing* son las tácticas o acciones de mercadotecnia que una organización debe hacer para cumplir sus objetivos de *marketing*. De acuerdo al modelo de Luis Alfonso Pérez (2004), el cual hace una mayor distinción en el *marketing* para organizaciones sin fines de lucro, para lo que identifica dos públicos objetivos: la población objetivo o beneficiaria de la OSFL y los donadores. La población objetivo o beneficiaria son las personas que la OSFL va a ayudar con su programa, mientras que los donantes son las personas o entidades que entregarán dinero u otros bienes para que la OSFL pueda realizar su programa de ayuda.

En la tabla 2 se presenta un cuadro comparativo con la mezcla de *marketing* para cada uno de los públicos objetivos según las distinciones que propone Luis Alfonso Pérez (2004).

**Tabla 2**

**Mezcla de *marketing* para población beneficiaria y donantes de Luis Alfonso Pérez (2004)**

Mezcla de <i>marketing</i>	Población beneficiaria	Donantes	Comparación
Producto	En esta variable la OSFL debe buscar un producto o servicio que satisfaga mejor las necesidades del público meta	Producto Social, lo cual implica construir una idea social que estimule la parte cognitiva, afectiva y conductual de los individuos para que se identifiquen con la causa social de la organización y la apoyen con sus donativos	Esta es la principal diferencia entre ambas mezclas de <i>marketing</i> en la cual para donantes se establece un “producto social” que es una idea o mensaje que se define para que la OSFL sea atractiva para los donantes
Precio	Fijar un precio que este acordó con lo que el mercado meta estaría dispuesto a pagar	Fijar la cuota mínima de donación	En esta variable es importante mencionar que en muchos casos el precio a beneficiarios puede ser cero o gratis y para el caso de los donantes es importante fijar cuotas mínimas de donación en función a las posibilidades de los donantes
Plaza	Seleccionar una ubicación que facilite la adquisición de los productos o servicios	Seleccionar una ubicación próxima a los donadores actuales y potenciales que facilite la labor permanente de donación	En ambos casos el objetivo sería estar cerca a los públicos objetivo
Promoción	Dar a conocer los productos o servicios a su público meta	Dar a conocer el objeto social, logros, planes futuros y crear comunicación para la acción hacia la donación regular	En ambos caso sería dar a conocer el producto o servicio dirigido a cada público objetivo, para contactar a los beneficiarios e incentivar donaciones de los potenciales donantes
Procesos	Establecer los procesos por los cuales el mercado meta adquirirá el producto o servicio	Generar un proceso limpio y transparente para las donaciones	Para la población beneficiaria se establece el proceso por el cual la OSFL interactúa para que adquieran el producto o servicio. Mientras que para los donantes lo importante es la transparencia en la recepción y utilización de las donaciones, lo que implica un proceso de rendición de cuentas o decir en qué se usó el dinero o ayuda del donante
Personal	Capacitar al personal que contribuye en la adquisición del producto o servicio	Capacitar al personal que visitará a los donadores potenciales	Esta variable implica capacitar al personal que interactúa con la población beneficiaria, mientras que para los donantes sería capacitar a las personas que interactúan con ellos, es decir, el área comercial o de contacto con las personas o empresas donantes
Presentación	Cuidar la apariencia de los espacios exteriores e interiores de la organización	Buscar que las instalaciones cumplan con expectativas de donadores	La presentación involucra el diseño y apariencia de las instalaciones dirigidas a la población beneficiaria y a los donantes

Nota: elaboración propia sobre la base de Luis Alfonso Pérez (2004)

Dada la problemática mostrada anteriormente, el presente trabajo se enfocará en el *marketing* para donantes, y para profundizar en ese *marketing*, las OSFL desarrollan lo que se conoce como *fundraising* o actividades de captación de fondos, que se explicará en la siguiente sección.

### **3. Captación de fondos o *fundraising***

En esta sección se profundizará en las diferentes acciones que las OSFL pueden hacer para captar o recaudar fondos de públicos donantes, lo que comúnmente se conoce como *fundraising*. A continuación se explicará lo que eso implica y las diferentes modalidades de *fundraising* que se pueden seguir para poder escoger las que mejor se adapten a una determinada OSFL.

#### **3.1. Modalidades de *fundraising***

Se entiende por *fundraising* a las actividades de captación de recursos que realizan las organizaciones sin ánimo de lucro para poder realizar sus proyectos (Agencia de la ONU para los refugiados [ACNUR], 2020; Amaya, 2019; Bednall et. al, 2000; Davis, 2012; Liu, 2009; Najev, 2013; Wang et al., 2015). Cabe agregar que el *fundraising* involucra establecer relaciones con personas u organizaciones que están o estarán listas, dispuestas y capaces de donar (Swindoll, 2015). En ese sentido el *fundraising* involucra una etapa de investigar donantes para descubrir donde están o quienes son las personas o empresas que están dispuestas a donar. Otro aspecto importante del *fundraising* es alcanzar la diversificación de las fuentes de fondos para que las OSFL pueden tener los fondos necesarios y no depender fuertemente de uno solo o unos pocos donantes (Reissová et al., 2019; Serpa y Rojas, 2008). A continuación se presentarán las diferentes modalidades que se pueden realizar para luego explicar el proceso o plan de captación que se puede realizar.

Para la Agencia de la ONU para los refugiados - ACNUR (2020) existen cinco principales modalidades de *fundraising* que se diferencian por el canal de comunicación que se establece con los donantes. En la tabla 3 se muestran y describen las cinco modalidades.

**Tabla 3:****Modalidades de *fundraising* para ACNUR (2020)**

	Modalidad	Descripción
1	Cara a cara	Captación de socios o de donantes por la calle, puerta a puerta o acudiendo directamente a los comerciantes o empresarios
2	Por teléfono	Mediante “ <i>call centers</i> ” o centro de llamadas, se recaudan fondos con llamadas telefónicas enviadas o recibidas de donantes
3	Campañas en redes sociales, prensa o televisión	Involucra campañas de publicidad para lograr la sensibilización del público y la captación de fondos para una causa
4	Venta en comercios	Algunas organizaciones tienen comercios propios o venden productos a través de comercios de otras personas para obtener fondos
5	“ <i>Crowdfunding</i> ” o micro mecenazgo	Son campañas de financiación colectiva donde muchos donantes aportan diferentes cantidades con el fin de conseguir los fondos necesarios para realizar un proyecto. Estas campañas se suelen hacer en determinadas plataformas tecnológicas para este fin

Nota: Elaboración propia sobre la base de las modalidades establecidas por ACNUR (2020).

Como se puede apreciar las modalidades son diferenciadas por el canal de comunicación por el cual se desarrollan y pueden ser dirigidas a cualquier persona o público donante.

Por otro lado, para Sargeant (2009) existen más modalidades de *fundraising*, las cuales se pueden clasificar según los públicos objetivos a quienes se les va a solicitar la donación. Específicamente establece tres públicos donantes que son los donadores individuales, las empresas y los organismos públicos o privados que otorgan fondos. En la tabla 4 se muestran las modalidades para cada público donante.

**Tabla 4:****Modalidades de *fundraising* para Sargeant (2009)**

	Donadores individuales	Empresas	Organismos públicos
1	<i>Marketing</i> directo, es decir, contactar a las personas mediante mail, internet o diálogo directo	Donaciones en efectivo: La empresa transfiere un fondo de dinero a la OSFL	Fondos de apoyo: Son fondos que entregan las instituciones públicas y organismos internacionales mediante convenios o licitaciones con OSFL
2	Recaudación de fondos en comunidades: Esto incluye hacer eventos, colectas en la vía pública, visitas casa a casa, contactar colegios, entre otros	Donaciones de acciones: En algunos países hay empresas que le donan una cantidad acciones a una OSFL	Concursos: Competencias o programas especialmente generados para premiar proyectos u OSFL que destaquen en los criterios del concursos y bajo el sistema de calificación que se indique

3	Eventos pro-fondos: Reuniones, cenas, y otros eventos para generar fondos	Publicidad: la empresa incluye a la OSFL en sus comunicaciones o publicidad o le ofrece algún tipo de ayuda publicitaria	
4	Donaciones de nómina o planilla: Convenios realizados con empresas para que los trabajadores que deseen puedan donar un monto de su sueldo mensual a la OSFL. La empresa les descuenta ese monto y lo entrega directamente a la OSFL	Donaciones de productos o servicios: La empresa le entrega gratis productos o servicios que brinda	
5	Recaudación de fondos de donaciones o donadores importantes: Contactar y generar relación cerca con personas de buena posición económica para que donen cantidades importantes de fondos a la OSFL	Voluntariado corporativo u horas pro bono que son horas de trabajo otorgadas en forma gratuita: La empresa en este caso ofrece el tiempo en forma voluntaria de sus trabajadores	
6	Recaudación de fondos heredados: Recibir por medio de herencias fondos o bienes muebles e inmuebles	Patrocinio: Empresa patrocina / auspicia algún evento o actividad de la OSFL. En estos casos lo más usual es que la empresa entrega un determinado monto de dinero para algún evento en particular y la OSFL publica el logo de la empresa en las comunicaciones del evento	
7		Recaudación de fondos del personal: Aquí se incluye el descuento por nómina o planilla y también pueden ser otras formas en que la empresa permite a la OSFL entrar a sus oficinas, espacios o enviar comunicaciones para fomentar algún tipo de ayuda	
8		Recaudación de fondos de los clientes: Lo que incluye diferentes formas en las cuales la empresa permite que sus clientes puedan donar a la OSFL, por ejemplo, poniendo una lata de donación en sus tiendas, o dando la opción a que el vuelto o algún monto de dinero sea donado por los clientes	

Nota: Elaboración propia sobre la base de las modalidades establecidas por Sargeant (2009).

Haciendo un comparativo entre ambas propuestas se puede identificar un mayor detalle en las modalidades que presenta Sargeant (2009), además que las clasifica por públicos donantes. Para efectos del presente trabajo se partirá desde la identificación del público donante, para evaluar según la investigación de mercado las modalidades de mejores resultados en Perú y se definirá

para las modalidades recomendadas, cuál sería el canal de comunicación adecuado para poder implementarlas.

Con respecto al comportamiento de las personas donantes, un estudio realizado en el 2018 a 6,507 donantes de 119 países diferentes, identificó que 45% de los donantes está inscrito en un programa de donaciones mensuales (Non Profit Tech for Good, 2018). Sin embargo, este estudio no incluye una muestra significativa de personas peruanas y por la información recabada con diferentes expertos (Bringas, 2020; Zúñiga, 2020), aún en Perú no existiría una cultura de donación recurrente o mensual de las personas. Además, por lo que se comentó en el Capítulo I del presente trabajo al Perú ya no llegan muchos fondos de Cooperación internacional de organismos internacionales. Por estos motivos el público donante prioritario para la coyuntura actual en Perú serían las empresas.

Para este público donante es importante resaltar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que es la responsabilidad de la empresa por su impacto social, involucrándose con sus diferentes grupos de interés para convertirse en un “buen ciudadano” (Chaves & Monzon, 2018). La RSE ha ido evolucionando generando un compromiso cada vez mayor de las empresas por su impacto social y en los últimos años hay un apoyo cada vez mayor de las empresas hacia las OSFL tanto en el Perú como a nivel mundial (Castañeda, 2020; Enquist et al., 2008; Starke, 2020; Varela, 2020; Wang et al., 2015; Zúñiga, 2020).

### **3.2. Modelos de fondeo aplicables a una OSFL**

Es importante mencionar que, adicionalmente a las modalidades de *fundraising*, Landes et. al. (2019) analizaron modelos de fondeo, que implican cómo la OSFL se enfoca en su fondeo e identificaron los siguientes diez modelos para que las OSFL se fondeen.

“*Heartfelt Connector*” son las organizaciones que buscan una conexión emocional muy fuerte con sus donantes y realizan campañas o eventos dirigidos a un público determinado sensible a sus causas sociales. Por otro lado, están las “*Beneficiary Builder*” que son las organizaciones que construyen relaciones a largo plazo con sus beneficiarios para que estos luego de beneficiarse puedan apoyar a la organización en un futuro. “*Member Motivator*” son las que se financian mediante una cuota o aporte de sus propios socios o miembros quienes reciben beneficios de la organización por su aporte. “*Big Bettor*”, son las organizaciones que se crearon y se financian mediante un gran donante que puede ser una persona o una empresa.

“*Public Provider*” son las que brindan servicios sociales esenciales que ofrecen al gobierno y de esta manera se financia con fondos públicos o estatales. Por su lado, las “*Policy Innovator*”, al igual que el caso anterior se financian de fondos gubernamentales pero a diferencia de ese modelo

los obtienen ofreciendo servicios innovadores o alternativos que suelen ser más efectivos y menos costosos que los programas existentes. Las “*Beneficiary Broker*” son organizaciones que compiten entre sí para brindar servicios financiados o respaldados por el gobierno a los beneficiarios, es decir, tienen un rol de intermediario entre el gobierno y los beneficiarios.

Por otra parte, las “*Resource Recycler*”, recolectan donaciones en especie de corporaciones e individuos, y luego distribuyen estos bienes donados a destinatarios necesitados. Las “*Market Maker*” brindan un servicio que abarca a donantes altruistas y un pago que se recibe por la donación, pero dicho pago es tan bajo que no justifica o representa una ganancia para una empresa con fines de lucro. Y, finalmente, las “*Local Nationalizer*” son organizaciones que han creado una red nacional de operaciones locales que justamente les permite ofrecer un servicio de ayuda para importantes temas nacionales que el gobierno no puede resolver solo, y recaudan sus fondos con donaciones y eventos locales.

Como en este trabajo se está analizando una organización privada sin fines de lucro que no cuenta con un donante principal ni tampoco está vinculada al Gobierno, y que brinda un servicio de capacitación a jóvenes de bajos recursos con un importante impacto en su inserción laboral, el modelo “*Heartfelt Connector*” se considera el más adecuado. Este modelo implicaría que la organización debe generar una conexión emocional muy fuerte con sus donantes personas y empresas basado en el beneficio o transformación que logran.

### **3.3. Estructura del plan de *fundraising* o de captación de fondos**

Como se ha podido observar hay diversas modalidades de *fundraising* y modelos de fondeo, por ello es importante seguir un proceso para que la OSFL tome las mejores decisiones en cuanto a cuál o cuáles caminos seguir. Para ello se realiza un plan de captación de fondos o de *fundraising* que señala ese proceso o pasos a seguir para tomar mejores decisiones. A continuación se presentan tres estructuras de planes de captación de fondos, y luego se hará un análisis comparativo de dichos planes.

Para Bray (2016) el plan de *fundraising* se compone de cinco pasos. El primer paso o etapa es fijar objetivos, en esta etapa se define la meta de fondos a recaudar, se establece un presupuesto para actividades de *fundraising* y gastos administrativos y de salarios en caso aplique. También en esta etapa se define que contribuciones no monetarias se podrían conseguir, por ejemplo, donaciones de bienes o servicios. El segundo paso es evaluar tus activos para *fundraising*, en este paso se identifican los activos de la organización (reputación, programa, aliados, cercanía o acceso a ciertas instituciones o comunidad, programa de voluntariado, etc.) y cómo se pueden utilizar para su *fundraising*. En tercer lugar el cronograma de actividades y responsables, en esta etapa se realiza un cronograma con todas las actividades de *fundraising* y se asigna que persona

estará a cargo de cada actividad. La cuarta etapa es indicadores de medición o control de avances, donde se determina qué indicadores se utilizarán para poder medir el desempeño o logro de resultados. Finalmente, en el quinto paso se elabora un plan de contingencia para determinar un plan “B” o alternativo en caso las acciones de *fundraising* no cumplan su objetivo.

Por otro lado, para García (2020) el plan de *fundraising* incluye seis etapas que difieren un poco de Bray (2016). En la primera etapa propone hacer un análisis interno de la organización. En esta etapa propone realizar un análisis de la misión y visión de la organización, análisis de acciones/proyecto social y su impacto y análisis del capital social o *stakeholders* de la organización (aliados, colaboradores, voluntarios, entre otros) y análisis de fuentes de fondos. En la segunda etapa definir público objetivo, lo que implica analizar el público objetivo y entender sus necesidades para luego definir la propuesta de valor. En el tercer paso realizar un análisis de la competencia, donde se analiza a las organizaciones similares para identificar qué acciones están realizando. En cuarto lugar definir objetivos y estrategia, en este paso se define el objetivo de captación de fondos y la estrategia y técnicas (o modalidades de *fundraising*) que seguirá la organización para alcanzar el objetivo. La quinta etapa es definir canales de comunicación y aliados clave, que incluye definir el o los canales de comunicación que se utilizarán para el público objetivo y aliados clave. Finalmente, el sexto paso es el calendario de acciones a seguir y selección de *Key Performance Indicators* - KPI (Indicadores clave de desempeño), donde se elabora el cronograma de acciones y se definen los indicadores con los que se evaluará el desempeño y cumplimiento de objetivos.

Un tercer modelo de plan es el propuesto por Candid Learning (2020), cuyo plan abarca cinco etapas. Primera hacer recuento de bienes y fortalezas de la organización, que implica analizar las destrezas y áreas de dominio o fortaleza de la organización. En segundo lugar formular un argumento para el apoyo de la organización, en este paso se elabora un argumento o texto de las razones por las cuales la organización debería recibir apoyo financiero. El tercer paso es establecer metas, donde se define el objetivo concreto de fondos que se necesita. En cuarto diversificar fuente de apoyo, que implica construir una base de apoyo con múltiples fuentes. Finalmente, la sexta etapa es preparar un calendario, es decir elaborar un cronograma de las actividades.

En la tabla 5 se presenta un cuadro comparativo en el cual se listarán todos los temas mencionados por las tres estructuras descritas y se analizará cómo estos temas son trabajados o no en cada una de las estructuras.

**Tabla 5:**

**Comparativo entre tres diferentes estructuras de planes de *fundraising***

Temas	Bray (2016)	García (2020)	Candid Learning (2020)
Análisis de la organización	Incluye este tema enfocándose en evaluar activos para el <i>fundraising</i> , tales como las habilidades del personal, la imagen de la organización, las redes de contacto con comunidades y donantes, entre otros	Contempla este tema abarcando varios elementos como misión, visión, acciones o proyecto social y su impacto, fuentes de fondos, entre otros	Incluye este tema enfocado en las destrezas y áreas de dominio de la organización, como áreas o temas de especialización
Definir Argumento de apoyo	No lo incluye en el plan	No lo incluye en el plan	Incluye este tema enfocándolo en las razones por las cuales la organización debería recibir apoyo financiero
Definir público objetivo	No trabaja este tema en forma particular sino como parte del desarrollo de las acciones de <i>fundraising</i>	Incluye este tema haciendo un análisis de las necesidades y expectativas del público objetivo	No lo trabaja en forma particular pero establece la importancia de diversificar fuentes de apoyo
Análisis de la competencia	No lo incluye en el plan, aunque implica hacer una comparación con la competencia, pero solo para evaluar los activos de la organización	Desarrolla este tema analizando las acciones de <i>fundraising</i> que están ejecutando organizaciones similares	No lo incluye en el plan
Definir objetivo y estrategia de captación	Incluye este tema definiendo un presupuesto anual a lograr y plantea la estrategia según las modalidades que se consideren más ventajosas	Propone fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en tiempo; para luego establecer las modalidades de captación más apropiadas según los públicos objetivos	Contempla definir un objetivo de cuánto dinero se necesita captar, y diversificar las fuentes de apoyo
Definir canales de comunicación	No lo incluye en forma específica sino como parte del desarrollo de las acciones de <i>fundraising</i>	Contempla este tema definiendo canales de comunicación para los aliados clave que la organización tiene	No lo incluye en el plan
Calendario de actividades	Incorpora este tema estableciendo un calendario mensual con las actividades	Incluye este tema planteando un calendario anual de actividades	Lo incorpora proponiendo un cronograma o gráfico con fechas y plazos de todas las actividades
Indicadores de medición	Contempla este tema proponiendo que se establecen mediciones al menos trimestralmente para evaluar los avances	Incluye este tema enfocado en fijar indicadores claves de desempeño para poder evaluar las actividades de <i>fundraising</i>	No lo incluye en el plan

Plan de contingencia	Incorpora este tema proponiendo un plan alternativo para que la organización esté preparada para minimizar el impacto de los riesgos o aspectos que no salgan como se esperan	No lo incluye en el plan	No lo incluye en el plan
----------------------	---	--------------------------	--------------------------

Nota: Elaboración propia, 2020

Para efectos del presente trabajo se utilizará el modelo de García (2020) dado que es el que aborda de manera más integral todos los temas descritos por las diferentes propuestas. Y se propone hacer una adición para incorporar el plan de contingencia propuesto por Bray (2016). De este modo los pasos del plan para el presente trabajo quedan de la siguiente forma:

- a) Análisis interno de la organización.
- b) Definir público objetivo.
- c) Realizar un análisis de la competencia.
- d) Definir objetivos y establecer estrategias/modalidades de *fundraising* diversificando las fuentes de apoyo.
- e) Definir canales de comunicación y aliados clave.
- f) Calendario de acciones a seguir y selección de KPI (Indicadores clave de desempeño).
- g) Plan de contingencia.

Como conclusión del presente capítulo, a continuación se resumen los principales aportes para este trabajo de los ejes teóricos abordados.

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) tienen ciertas características diferenciales y se pueden clasificar por la amplia diversidad de actividades a las que se pueden dedicar. Y hay ciertas particularidades que deben tener en cuenta en su gestión y planificación estratégica como su propósito social, la importancia de sus *stakeholders*, y los indicadores de impacto financiero, social y/o ambiental.

Un aspecto relevante para las OSFL es su marketing que se puede definir como “el plan de actividades que busquen conectar con los públicos objetivos de la organización satisfaciendo sus necesidades y logrando los objetivos de captación e impacto social y/o ambiental de la OSFL”. Este marketing contempla dos públicos objetivos que son la población beneficiaria y los donantes. Y para el *marketing* enfocado en donantes, las OSFL desarrollan lo que se conoce como *fundraising* o actividades de captación de fondos

En cuanto al *fundraising*, una OSFL puede seguir diferentes modelos de fondeo y modalidades de *fundraising*, para lo cual es importante identificar el público donante, las modalidades de mejores resultados, y sus canales de comunicación más adecuados. Por ello, es importante definir un plan de captación de fondos que permita a la OSFL contemplar todos estos temas y tomar mejores decisiones.

En el siguiente capítulo se trabajará justamente la propuesta de plan de captación de fondos para la organización analizada y la investigación realizada para poder determinar las mejores acciones para esta organización.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE CAPTACIÓN DE FONDOS**

Después de revisar la problemática y la fundamentación teórica se propone un plan de captación de fondos para lograr los objetivos de la organización, para lo cual se realizó una investigación del público objetivo donante. A continuación se presenta la investigación y el plan de captación de fondos propuesto:

### **1. Sondeo de mercado de donantes**

En función a los temas vistos previamente es importante para Forge Perú poder tomar las mejores decisiones frente a su problemática de captación de fondos. Para lograr esto, como se comentó previamente, es importante entender mejor a sus públicos donantes, conocer sus intereses, expectativas, valorizaciones, entre otros, para así determinar la mejor estrategia a seguir. Por ello, se realizó un sondeo de mercado de donantes para conocer el público objetivo donante de Forge Perú.

#### **1.1. Objetivos del sondeo**

El objetivo general del sondeo es determinar cuáles son las características que deben presentar las acciones de fundraising realizadas por una organización sin fines de lucro (OSFL) para elevar su efectividad en el contexto peruano.

Como objetivos específicos del sondeo se plantearon los siguientes cuatro objetivos. Primero, conocer las motivaciones de las empresas en Perú para realizar donaciones a OSFL. En segundo lugar, conocer qué atributos de las OSFL son los más valorados por las empresas locales para hacerles donaciones. Tercero, conocer el proceso o consideraciones que toman las empresas para decidir donar a una OSFL. Finalmente, analizar las acciones realizadas por las OSFL que muestran mayor recaudación y/o crecimiento en Perú.

#### **1.2. Metodología del sondeo**

La metodología para el estudio de mercado fue exploratoria de enfoque cualitativo, debido a que es la primera investigación realizada para conocer el público objetivo donante de la OSFL analizada y resulta importante poder tener un acercamiento a profundidad sobre los intereses y expectativas de los donantes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La técnica de investigación empleada para este sondeo fue la entrevista a profundidad para justamente poder profundizar más sobre la toma de decisiones de los donantes y explorar mayor información con los expertos entrevistados.

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a dos segmentos importantes. En primer lugar a expertos del sector y gestores de OSFL para identificar qué características y tendencias ven en el sector de OSFL y su *fundraising*. En el anexo 2 se presenta la guía de preguntas para entrevistas a profundidad a expertos y gestores de OSFL.

En segundo lugar a ejecutivos responsables de tomar decisiones de donaciones en empresas de diferentes rubros. Se escogió entrevistar a empresas porque en opinión de los expertos es el sector más atractivo actualmente en Perú. Estas entrevistas tenían el fin de explorar los atributos que valoran o evalúan en las OSFL que son destino de sus donaciones y entender mejor los criterios y proceso que siguen para decidir sus donaciones. En el anexo 3 se presenta la guía de preguntas para las entrevistas a profundidad a ejecutivos de empresas.

Adicionalmente, este trabajo de campo fue complementado con investigación de fuentes secundarias para analizar qué acciones de *fundraising* realizan las OSFL que muestran mayor crecimiento en Perú.

### **1.3. Conformación de la muestra**

Como se mencionó en la metodología del sondeo, las entrevistas a profundidad fueron realizadas a expertos del sector y a ejecutivos responsables de las decisiones de donaciones que laboran en empresas de diferentes rubros. Dadas las limitaciones de recursos y tiempo se hizo el muestreo por conveniencia (Malhotra, 2004) pero buscando a expertos y ejecutivos de empresas que sean muy relevantes para el sector. Por ello, los expertos del sector y gestores de OSFL entrevistados son personas con muchos años de experiencia y que gestionan o han gestionado OSFL de gran crecimiento y muy buenos resultados en su *fundraising*. Por el lado de los ejecutivos de empresas, los entrevistados son tomadores de decisiones pertenecientes a empresas de gran tamaño y con muy fuerte capacidad de donación.

Al ser un muestro por conveniencia, no se pueden hacer extrapolaciones a toda la población de empresas en Perú, pero dada la importancia de las personas entrevistadas, sí permite tener información de valor para Forge Perú. En las tablas 6 y 7 se muestra la relación de personas entrevistadas.

**Tabla 6:****Relación de expertos entrevistados del tercer sector y gestores de OSFL**

	Nombre	Empresa	Puesto	Relevancia - Experiencia
1	Cinthia Varela	KUNAN	Directora Ejecutiva de KUNAN	12 años de experiencia en el tercer sector y KUNAN es la plataforma peruana más grande de emprendimientos sociales y ambientales
2	Diana Bringas	COMPAÑÍA DE JESÚS	Responsable de socios y campaña	11 años de experiencia en OSFL y ocupando cargos muy altos como Gerente General de TECHO Perú que recauda aproximadamente 18 millones de dólares al año
3	Diana Castañeda	LIQUID	<i>Strategic Partnerships &amp; Stakeholders Lead</i>	17 años de experiencia en el tercer sector en diferentes OSFL
4	Emilio Zúñiga	BONUS	Gerente de Unidad de Negocios	Ha sido Director de Marketing y Generación de Recursos de CARE Perú, que recauda más de 30 millones de soles al año
5	Luis Miguel Starke	CREA+	Fundador	CREA+ recauda 1.5 millones de soles al año
6	Mariana Costa	LABORATORIA	<i>Co-Founder &amp; CEO</i>	Laboratoria es un emprendimiento social que recauda 3 millones de dólares al año

Nota: elaboración propia, 2021.

**Tabla 7:****Relación de ejecutivos de empresas entrevistados**

	Nombre	Empresa	Puesto	Relevancia - Experiencia
1	Adriana Quiros	GRUPO BRECA	Gerente de Sostenibilidad	Grupo Breca es uno de los conglomerados empresariales más grande del Perú, con más de 70 empresas en Perú y otros países de América Latina
2	Alberto Martos	Arca Continental LINDLEY	Gerente de Responsabilidad Social	En LINDLEY maneja un presupuesto anual de 700 mil soles para donaciones
3	Andrea Mejía	URBANOVA International Fundraising Consultancy (IFC)	Jefe de Asuntos Corporativos en URBANOVA y Socia de IFC	15 años de experiencia en fundraising, OSFL y RSE de empresas En URBANOVA maneja un presupuesto anual de 500 mil soles para donaciones
4	Ian Nightingale	ALICORP	Jefe de Desarrollo Sostenible	En Alicorp maneja un presupuesto anual de 15 millones de soles para donaciones
5	José Olaechea	BUENAVENTURA	Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo	En Buenaventura maneja un presupuesto anual de 9 millones de soles para donaciones

6	María del Rosario Hinostroza	ASOCIACIÓN UNACEM	Jefe Central de Planeamiento y Administración	En ASOCIACIÓN UNACEM gestiona 25 proyectos de RSE
7	María Luisa Angeles	BACKUS AB-InBev	<i>Corporate Affairs Manager</i>	En Backus gestiona un presupuesto anual de 8 millones de soles
8	Maripili Ramirez	YANBAL	Jefe Corporativo de Responsabilidad Corporativa	En YANBAL maneja 16 programas de RSE y además ha trabajado en Cooperación Internacional y la ONG WWF
9	Adriana Giudice	AUSTRAL GROUP y PERÚ 2021	Gerente General de Austral Group y Directora de Perú 2021	En Austral maneja un presupuesto anual de 180 mil soles y Perú 2021 es una asociación de empresas referentes en RSE en Perú con más de 65 empresas

Nota: elaboración propia, 2021.

En la tabla 8 se presenta el plan de sondeo de mercado donde se indica con qué método se logra cada objetivo.

**Tabla 8:**

**Plan de sondeo de mercado**

	Fuentes Secundarias	Entrevistas a Profundidad	
		Expertos Tercer Sector	Empresas
Objetivo General:			
Determinar cuáles son las características que deben presentar las acciones de <i>fundraising</i> realizadas por una organización sin fines de lucro (OSFL) para elevar su efectividad en el contexto peruano	X	X	X
Objetivos Específicos:			
1. Conocer las motivaciones de las empresas en Perú para realizar donaciones a OSFL		X	X
2. Conocer qué atributos son los más valorados por las empresas locales para hacer donaciones		X	X
3. Conocer el proceso o consideraciones que toman las empresas para decidir donar a una OSFL		X	X
4. Analizar las acciones realizadas por las OSFL que muestran mayor recaudación y/o crecimiento en Perú	X	X	

Nota: Elaboración propia, 2020.

#### 1.4. Hallazgos principales del sondeo

Dentro de los principales hallazgos del sondeo realizado se puede identificar que las principales motivaciones de las empresas y sus responsables para hacer acciones de RSE y ayudar a las OSFL se pueden agrupar en básicamente tres motivaciones. Una de ellas es por la convicción de generar una mejora en el mundo. La segunda mencionada es por el enfoque de sostenibilidad del negocio. La tercera es por generar buena imagen de la empresa realizando un proyecto exitoso.

En cuanto a los atributos de las OSFL más valorados por las empresas se pueden resumir en cinco atributos principales. Uno de los más mencionados fue la reputación y/o credibilidad de la OSFL (Castañeda, 2020; Hinostroza, 2020; Martos, 2020; Mejía, 2020; Quiros, 2020; Ramirez, 2020; Varela, 2020; Zúñiga, 2020). Otro de los más mencionados fue la presentación de resultados concretos, “*accountability*” y nivel de impacto de la OSFL (Bringas, 2020; Mejía, 2020; Quiros, 2020; Ramirez, 2020; Zúñiga, 2020). Un tercer atributo importantes es el alineamiento del proyecto de la OSFL con el giro y/o la estrategia de sostenibilidad de la empresa (Hinostroza, 2020; Quiros, 2020; Varela, 2020). En cuarto lugar se puede mencionar la experiencia y cercanía de la OSFL con la población a ayudar (Hinostroza, 2020; Martos, 2020; Quiros, 2020; Varela, 2002). Finalmente, un quinto atributo considerado es la cantidad de personas impactadas y cantidad de lugares donde realizan sus actividades (Martos, 2020; Ramirez, 2020).

Otro hallazgo importante es que en el 100% de los ejecutivos de empresas encuestados comentaron que sus empresas realizaban donaciones en cualquier momento del año y que, no son sólo en dinero, sino que normalmente brindan diferentes tipos de ayuda, tales como, donaciones en productos, bienes o servicios, apoyo con espacios físicos para proyectos o causas sociales, y voluntariado corporativo u horas pro bono que su personal brinda a las OSFL.

En cuanto al proceso que siguen las empresas para donar o ser aliados de una OSFL, si bien cada empresa tiene sus propias particularidades, en la mayoría de ellas se cumple el siguiente esquema de cuatro pasos. En primer lugar, surge la necesidad de un proyecto social debido a los objetivos de sostenibilidad de la empresa o reciben una propuesta por una OSFL. Es importante mencionar que todas las personas entrevistadas indicaron que el proyecto puede ser presentado a la empresa por cualquier canal, como por ejemplo, mediante llamada telefónica, correo electrónico, visita a la empresa, contacto vía Facebook, LinkedIn, entre otros. En segundo lugar, se hace una evaluación de la iniciativa o proyecto para que cumpla con los objetivos de sostenibilidad de la empresa y se analiza el impacto que el proyecto puede generar en el público objetivo. Tercero, se evalúa a la OSFL para ver si tiene la credibilidad, experiencia y conocimientos requeridos para el proyecto. Finalmente, en cuarto lugar se toma la decisión de hacer la alianza y se determina cómo se prestará la ayuda.

Como aspecto negativo o insatisfacción que sienten los ejecutivos entrevistados, en todos los casos mencionaron una insatisfacción en que, prácticamente todas las OSFL que los contactan solo van para pedirles dinero sin pensar en otro tipo de alianza o forma de trabajar en conjunto. Y relacionado con esto también mencionan que las OSFL suelen no investigar ni tomar en cuenta los enfoques de sostenibilidad de la empresa, en otras palabras sienten que las OSFL solo van a pedirles dinero sin pensar si el proyecto está alineado o aporta a los fines de la empresa.

## **2. Plan de captación de fondos propuesto para Forge Perú**

Luego de haber realizado la descripción de la problemática, la fundamentación teórica y el sondeo de mercado, a continuación se propone un plan de captación de fondos para dar solución a la problemática, el cual sigue la estructura que se definió en la fundamentación teórica.

### **2.1. Análisis interno de la organización**

En esta sección se analizarán los cuatro aspectos propuestos por el modelo de García (2020) que son la misión y visión de la organización, el proyecto social y su impacto, los *stakeholders* y las fuentes de fondos. Estos cuatro aspectos están en línea con las características importantes y diferenciales de las OSFL que se mencionaron en la fundamentación teórica y que son su propósito social, la importancia de sus *stakeholders*, y los indicadores de impacto financiero, social y/o ambiental.

#### **2.1.1. Misión y visión de la organización**

La misión de Fundación Forge es: “Facilitar una inserción laboral de calidad a jóvenes pertenecientes a familias de bajos recursos económicos, a través de un sistema innovador de formación y empleo” (Fundación Forge, 2020).

Y su visión es: “Una sociedad próspera y equitativa, construida a partir de la ética y del trabajo digno. Aspiramos a ser reconocidos como el proyecto de formación e inserción laboral para jóvenes más innovador y eficiente” (Fundación Forge, 2020)

Como se puede apreciar que tanto la misión como la visión expresan como diferencial la innovación, y además fijan claramente el enfoque de la organización hacia la inserción laboral de jóvenes. Ahora como se comentó previamente en la fundamentación teórica dadas las características de la Forge Perú, el modelo de fondeo más adecuado sería el “Heartfelt conector”, en ese sentido si bien la misión y visión son muy claras, sería recomendable que se pueda hacer

un estudio con los diferentes aliados y públicos objetivos de Forge para poder mejorarlas con el fin de hacerlas un poco más emotivas.

Como ejemplo de una misión que puede reflejar una mayor conexión emotiva con los diferentes públicos objetivos, se puede mencionar la de CARE que es: “Nuestra misión es de un mundo de esperanza, tolerancia y justicia social en donde la pobreza haya sido superada y las personas vivan con dignidad y seguridad” (CARE, 2020).

### **2.1.2. Análisis del proyecto social y su impacto**

Como se observó en el Capítulo I, el programa de Forge Perú consiste en dos etapas: la “Formación”, que es una capacitación en habilidades socioemocionales y técnicas a los jóvenes beneficiarios; y la “Tutoría” que consiste en el acompañamiento a la inserción laboral. Como aspecto positivo de este programa se puede apreciar, por los testimonios de los jóvenes, que se genera un gran impacto y transformación en ellos. De hecho en las encuestas de satisfacción que los estudiantes hacen al programa y sus profesores se logran niveles muy altos de satisfacción por encima del 90% (Fondation Forge, 2020; Gómez M.J., 2020).

Además, en cuanto a resultados de impacto, el programa llega más de mil jóvenes y genera, aproximadamente, un 80% de retención o de jóvenes que culmina el programa y 65% de esos jóvenes que terminan logran insertarse en un empleo formal (Fundación Forge, 2020). Estos resultados están muy por encima de otros programas, por ejemplo, como los del gobierno donde los niveles de retención e inserción laboral son menores, motivo por el cual a fines del 2019 Forge Perú logró una alianza con el programa Jóvenes Productivos del Ministerio de Trabajo para que los jóvenes de dicho programa puedan llevar la formación en Forge Perú (Gómez M. J., 2020).

Otro resultado importante es el desempeño de los jóvenes egresados en sus trabajos. Para validar esto, la Fundación Forge realizó hace algunos años junto con el BID y la Organización Internacional del Trabajo - OIT un estudio comparando el desempeño laboral de sus egresados versus jóvenes que no llevaron su programa. Este estudio demostró que los jóvenes Forge tienen un mejor desempeño que otros jóvenes, principalmente, en habilidades como colaboración, cordialidad, tolerancia, empatía y resolución de problemas (Gómez M. J., 2020).

Por tanto, se puede apreciar que el programa social de Forge Perú tiene un impacto muy positivo en su población beneficiaria logrando buenos resultados de retención, satisfacción, inserción laboral y desempeño de los jóvenes en sus trabajos.

### **2.1.3. Análisis del capital social o *stakeholders* de la organización**

Los principales aliados o *stakeholders* de Forge Perú serían los grandes donantes, las empresas, el gobierno y los colaboradores. A continuación se procederá a analizar cada uno de estos *stakeholders*.

Los grandes donantes son las organizaciones que le han permitido a Forge Perú cubrir sus gastos en estos últimos años, desde que la matriz internacional dejó de financiar el 100% de sus operaciones. Estos grandes donantes son el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Swissjust y Facebook los cuales donan alrededor de 1.3 millones de soles a Forge Perú. Como aspecto positivo de estos grandes donantes se puede mencionar que están renovando sus donaciones volviéndose donantes recurrentes desde el 2019. Pero como aspecto negativo se puede notar que son solo tres lo que genera una muy fuerte dependencia de Forge Perú hacia estos, por ello es de vital importancia que Forge Perú pueda aumentar su número de donantes.

En cuanto a las empresas, Forge cuenta con lo que denomina “Red de Empresas Forge”, que son las empresas aliadas ya sea como donantes o empleadoras. Esta red está conformada por más de 200 empresas, pero con sólo unas 20 de ellas hay una relación muy estrecha como empleadoras y son las que suelen reclutar a la mayoría de jóvenes que culminan los programas de formación. Fuera de estas 20 empresas empleadoras, con las demás la relación es muy escasa y, por más contacto que ha buscado establecer Forge Perú con ellas, no ha habido mucha respuesta ni empleando a jóvenes Forge ni menos aún como donantes. De hecho de las empresas de esta red, a la fecha ninguna se ha convertido en donante, teniendo Forge que recurrir a los grandes donantes ya mencionados para seguir operando. Por ello, como aspecto positivo se puede mencionar que hay una base de empresas de un número interesante, pero como aspecto negativo que hay poco trabajo en conjunto con ellas. Posiblemente una razón de esto último sería lo que mencionaron los expertos entrevistados en cuanto a que las OSFL y en este caso Forge Perú solo busca a las empresas para pedirle dinero o ayuda y no para establecer mejores alianzas de trabajo en conjunto.

Un tercer aliado importante es el gobierno, donde como aspecto positivo se puede mencionar que Forge Perú ha establecido una alianza con el programa de Jóvenes Productivos del Ministerio del Trabajo para que los jóvenes de este programa sean capacitador por Forge Perú. Además, se tiene otra alianza con el Ministerio de Educación para que Forge capacite a los profesores de colegios estatales en cómo desarrollar las habilidades socioemocionales en sus estudiantes. Estas son importantes alianzas, donde no se está consiguiendo fondos o donación, pero si le permiten a Forge Perú aumentar su población beneficiaria, visibilidad y prestigio, con lo que se vuelve más atractiva para diferentes donantes. Un aspecto por mejorar en este tema es que Forge Perú no muestra normalmente estos programas en sus presentaciones a donantes debido a que no necesita

ayuda económica para estos, pero al mostrar estos programas con el gobierno puede generar un mayor interés del donante para ayudar a Forge Perú.

Finalmente, el cuarto *stakeholder* importante estaría compuesto por los colaboradores, los cuales se dividen en planilla administrativa, que son las personas que tienen una jornada a tiempo completo en Forge Perú, y los profesores o facilitadores quienes trabajan por horas de clase. Los empleados administrativos son 16 mientras que los profesores son alrededor de 20 los cuales varían según la cantidad de salones que se abren en cada una de las 2 convocatorias que hace Forge Perú al año. Como aspecto positivo tiene un personal muy comprometido, tanto el personal a tiempo completo como los profesores, que suelen trabajar por encima de las horas por las que les pagan, donando su tiempo en forma voluntaria. Los profesores o facilitadores además son evaluados y acompañados en forma regular por la Directora Pedagógica para poder mejorar cada vez más sus capacidades y asegurar el objetivo del programa social. Por otro lado, como aspecto por mejorar también se evidencia la necesidad de contar con más personal para las diferentes actividades y eventos que Forge Perú realiza, pero de momento no cuenta con el presupuesto para poder contratar más personal. Una oportunidad de mejora en este sentido podría ser armar un programa de voluntariado administrativo como otras OSFL tienen, para así convocar a voluntarios con determinados perfiles para cubrir funciones o actividades que, actualmente, no logran hacer de la mejor manera.

#### **2.1.4. Análisis de fuentes de fondos**

La distribución de las fuentes de fondos de Forge Perú está muy concentrada en sus grandes donantes y aún no es capaz de poder diversificar sus fuentes de fondos. Dado que Forge Perú no tiene actividades propias de generación de ingresos necesita cubrir mediante donaciones el 100% de sus gastos que son alrededor de 2.6 millones de soles.

Para el año 2019 que fue un año sin efecto Covid-19 se tenía la meta de obtener el 70% o 1.82 millones de fondos de donantes locales y el 30% u 780 mil soles de fondos recibidos por el grupo fundador. Sin embargo, se logró el 71% de su meta de recaudación de donantes locales, es decir, se obtuvo alrededor de 1.29 millones de soles y la diferencia tuvo que ser cubierta por el grupo fundador.

Además, la distribución de los fondos locales en el 2019 estuvo muy fuertemente concentrada, dado que el 99% de lo recaudado, es decir, alrededor de 1.28 millones de soles, se concentró en tres grandes donantes que son SwissJust, Facebook y PNUD. Y el 1% restante, es decir, unos 13 mil soles, se captó por eventos de recaudación de fondos que se hicieron con alumnos y trabajadores (eventos tipo rifas, *after-office*, latas de donación, venta de comida y productos elaborados por los alumnos, entre otros).

En cuanto al 2020, la matriz internacional subió la meta a Forge Perú y le pidió cubrir el 80% de sus gastos de operación, es decir, la meta subió a recaudar 2.08 millones de soles con donantes locales, pero los resultados fueron muy similares al 2019. Los fondos de los tres grandes donantes se mantuvieron en el mismo nivel y como no llegó a hacer eventos de recaudación presenciales debido al efecto de pandemia del Covid-19, finalmente lo recaudado localmente fue de 1.28 millones de soles. Con lo cual estuvo al 62% de la meta de 2.08 millones de soles.

Cabe indicar que el objetivo de Forge Perú en estos años ha sido lograr una mayor diversificación de sus fuentes de fondos, enfocándose en empresas, sin embargo, no lograron que ninguna de las empresas que contactaron done a Forge Perú, salvo los tres grandes donantes que viene colaborando desde el 2019. Y para el 2021 la meta de recaudación fijada por la matriz se mantendría en 2.08 millones de soles.

## **2.2. Definir público objetivo**

Como se mencionó en la fundamentación teórica el *marketing* para una OSFL se puede definir como “el plan de actividades que busquen conectar con los públicos objetivos de la organización satisfaciendo sus necesidades y logrando los objetivos de captación e impacto social y/o ambiental de la OSFL”. En ese sentido un paso fundamental es poder conocer a esos públicos objetivos para poder luego satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de captación e impacto social y/o ambiental. Por ello en esta sección se analizará al público objetivos y sus necesidades.

El público objetivo prioritario, por lo visto en la fundamentación teórica y en el sondeo de mercado de donantes, serían las empresas. Esto a su vez coincide con lo que Forge Perú viene trabajando desde el 2019, pero como se comentó anteriormente aún sin éxito. Para afinar un poco más, este público objetivo recomendable para Forge Perú serían las empresas grandes que realicen programas de RSE y que tengan como uno de sus ejes de sostenibilidad la educación. A continuación se presenta un análisis sobre el comportamiento y preferencias de las empresas basado en la investigación realizada mediante fuentes secundarias, entrevistas a expertos del tercer sector, gestores de OSFL y a ejecutivos responsables de áreas de donación o sostenibilidad de grandes empresas locales.

Se observa por las empresas investigadas que las donaciones las realizan en cualquier momento del año y son de diversa índole, como donaciones en productos, bienes o servicios, apoyo con espacios físicos para proyectos o causas sociales, y voluntariado corporativo u horas pro bono que su personal brinda a las OSFL. Pero al mismo tiempo, los entrevistados exponen su insatisfacción de que casi siempre las OSFL que les contactan solo los buscan para pedirles dinero y no pensando en generar un trabajo en equipo en función a los ejes de sostenibilidad de la empresa. Por ello, tomando esto en cuenta es importante que Forge Perú pueda investigar

previamente a cada empresa que vaya a contactar para que identifique sus ejes de sostenibilidad y las actividades que realiza la empresa para ir con algunas propuestas de cómo trabajar en equipo mediante diferentes formas y no únicamente con donación en efectivo.

Otro hallazgo importante es que las motivaciones de este público donante son básicamente: la convicción de generar una mejora en el mundo, el enfoque de sostenibilidad del negocio, y generar buena imagen de la empresa realizando un proyecto exitoso. Por ello, esto debe ser considerado al momento de armar la propuesta para las empresas, considerando como el trabajar con Forge Perú puede ayudar a la empresa a generar un mejor mundo, trabajar su enfoque de sostenibilidad y ganar una buena imagen. En otras palabras la propuesta de Forge Perú no solo debe ser pensando en lo que ganará Forge Perú con la ayuda de la empresa, sino también lo que ganará la empresa trabajando con Forge Perú.

Los entrevistados también indicaron que casi siempre se siguen cuatro pasos para decidir ayudar a una OSFL que son: la necesidad de un proyecto social o recibir una propuesta de una OSFL, evaluación de la iniciativa o proyecto, evaluación de la OSFL, y toma de decisión de hacer la alianza y cómo prestar la ayuda. Como se puede apreciar hay dos elementos que se evalúan, que son el proyecto en sí y la OSFL. En cuanto a proyecto se evalúa que cumpla con los objetivos de sostenibilidad de la empresa y se analiza el impacto que el proyecto puede generar en el público objetivo. Y de la OSFL se evalúa si tiene la credibilidad, experiencia y conocimientos requeridos para el proyecto. Por tanto, es importante comentar estos aspectos al momento de hacer la propuesta a una empresa.

### **2.3. Análisis de la competencia**

De acuerdo a lo revisado en el marco teórico se pueden clasificar las OSFL por áreas de actividad, y Forge Perú estaría ubicada en el sector de educación. En otras palabras las OSFL vinculadas al sector educación serían la competencia de Forge Perú, pues brindarían un servicio similar y podrían entrar a competir por beneficiarios o, más posiblemente por donantes. Aunque en este sector dadas las grandes necesidades sociales y el tipo de servicio que se ofrece es poco el nivel de competencia que se puede ver por población beneficiaria, sino más bien el cooperar para ayudar más al público beneficiario (Angeles, 2020; Starke, 2020). Por ello, el análisis de la competencia en este caso se realiza desde las organizaciones similares y las acciones de *fundraising* que realizan para identificar oportunidades de mejora. A continuación, se analizarán otras organizaciones vinculadas al sector educación que han visibilizado buenos resultados y crecimiento en su *fundraising*.

La Asociación Cultural D1 desarrolla una serie de actividades, clases y programas vinculadas al baile para ayudar a jóvenes de sectores marginales a progresar. Forma aproximadamente a 7 mil

jóvenes al año y ha impactado a más de 170 mil personas de forma directa (Asociación Cultural D1, 2020). Como aspecto positivo de esta organización, se puede mencionar que prácticamente en todos sus programas establece alianzas con otras organizaciones, empresas u organismos de gobierno para generar un mayor impacto. Además, para su *fundraising* cuenta con diferentes fuentes de ingresos entre los que podemos mencionar, clases de baile pagadas por estudiantes de niveles socio-económicos altos, eventos y producciones artísticas, donaciones de personas y la colaboración directa de empresas donde destaca una estrecha relación con tres importantes donantes que son Repsol, Adidas y Coca-Cola (Asociación Cultural D1, 2020). Por tanto, a diferencia de Forge Perú vemos una relación más estrecha con empresas grandes y si bien no tiene alianza con muchas empresas si tiene una muy importante diversificación en sus fuentes de ingresos o recaudación.

CARE está considerada dentro de las 10 organizaciones sociales más grandes en el mundo. Su trabajo se centra en cuatro ejes: Desarrollo e inclusión económica de la mujer, Inclusión social de poblaciones vulnerables, Adaptación frente a amenazas climáticas, y Gestión de riesgos y respuesta a emergencias (CARE, 2020). Como aspecto positivo y distintivo en cada uno de estos ejes desarrollan diferentes proyectos que buscan escalarlos y de ser posible compartirlos con el gobierno para convertirlos en políticas públicas. Además, a diferencia de Forge Perú aparte del personal contratado, han organizado un área de voluntariado profesional (Zúñiga, 2020). Otro aspecto muy positivo es lo bien equilibrado que tiene su *fundraising* entre diferentes fuentes, tales como, donantes institucionales que representan entre el 30 y 40 por ciento de sus ingresos, fondos recibidos de su matriz internacional que representa también entre el 30 y 40 por ciento, y donantes privados que representan entre el 20 y 30 por ciento (CARE, 2020). CARE Perú recauda más de 30 millones de soles y en total tiene más de 50 instituciones de las que recibe ayuda, para lo cual desarrolla una política de “*accountability*” o rendición de cuentas muy buena, publicando siempre la información sobre sus ingresos y gastos para que todos los donantes puedan ver en qué se usó el dinero y, así CARE genera mayor confianza y credibilidad (CARE, 2020; Zúñiga 2020). Por tanto, los principales aspectos de CARE que Forge Perú podría replicar son su política de “*accountability*” y su área de voluntariado profesional, para buscar con esas y otras acciones llegar a una mejor diversificación de fondos.

CREA+ es una organización que nació como organización de voluntariado, pero el crecimiento que ha tenido la organización es muy grande y, actualmente, ya cuenta con personal contratado. Brinda clases de matemáticas, educación en valores y otros talleres a niños y adolescentes de colegios públicos, logrando impactar a más de 26 mil niños desde que se fundó en el 2009 en Perú. Lo más resaltante de Crea+ es que posiblemente sea la organización de voluntariado peruana, no especializada en donaciones, que más dinero recauda, logrando un monto de recaudación cercano a los 2 millones de soles. Esto evidentemente la convierte en un modelo

interesante para Forge Perú que justamente tiene como meta llegar a esa cifra. Para llegar a su meta de *fundraising* tienen dos públicos objetivos. El primero son personas, para las cuales hacen primero un análisis de diferentes campañas que pueden lanzar, lo que puede involucrar actividades “*one shot*”, es decir, una sola donación puntual pero que normalmente viene acompañada de lo segundo que son donaciones recurrentes para invitar a la persona a que donen mensualmente. Su segundo público son empresas, para las cuales, igualmente, siempre buscan desarrollar diferentes estrategias. Por ello, es importante para Crea+ investigar primero a la empresa, sus necesidades y objetivos, ver con qué persona se reunirán para poder establecer un discurso a acorde con el área de *expertise* de la persona con la que se reunirán. Y esta estrategia de investigación, preparación y adaptación del discurso a la empresa les ha ayudado a tener mucho éxito en las relaciones con sus empresas donantes (Crea+, 2020; Starke 2020). Por tanto, como aspectos positivos que Forge Perú puede replicar es el buen análisis previo que hace de las campañas a realizar, las necesidades y objetivos de las empresas y la persona con la que se reunirán. Y el otro aspecto positivo sería el siempre innovar e intentar nuevas estrategias y campañas.

LABORATORIA es un emprendimiento social que brinda educación en programación a jóvenes de bajos recursos para que puedan luego desarrollarse laboralmente en dicho campo. Si bien Laboratorio es una empresa y por lo tanto no es una OSFL, al ser un emprendimiento social y tener un programa muy similar a Forge Perú resulta importante poder analizarla dado, además, que recauda tres millones de dólares al año. Su programa de formación dura seis meses, ha logrado capacitar a 1,800 estudiantes y tiene alianza con más de 600 empresas empleadoras logrando una inserción laboral de 78%, la cual es mayor al 65% que logra actualmente Forge Perú. Nació en Perú en el año 2014 y hoy ya están en 4 países más Chile, Brasil, México y Colombia. Ofrece 2 grandes líneas de negocio o servicio que están relacionadas: “Laboratoria *for women*”, que es su programa para formar a mujeres en programación, y “Laboratoria *for business*”, que es el servicio que ofrece para que las empresas puedan contratar a sus egresadas. En cuanto al *fundraising* es importante mencionar que si bien la formación puede ser gratuita para las mujeres de bajos recursos, en realidad no es una beca al 100% como ofrece Forge Perú sino que es un financiamiento al 50% para que luego las egresadas cuando ya estén contratadas paguen el 50% de su formación. Este mecanismo es lo que permite crear un modelo más auto sostenible y escalable. Adicionalmente, cuenta con varias empresas y fundaciones aliadas que han prestado diversas ayudas para su crecimiento y le permiten recaudar tres millones de dólares al año, para este logro Laboratorio realiza una investigación muy profunda para identificar los aliados que estén alineados a su área de acción (Costa, 2020; Laboratorio, 2020). Por ello, lo que Forge Perú puede replicar es hacer una investigación previa muy profunda para identificar donantes que estén más relacionados a su área de acción y poder plantear la idea a su matriz internacional de que los

jóvenes egresados puedan cubrir a futuro una pequeña parte de su formación. Este segundo tema es posible que, dadas las políticas actuales de la Fundación Forge, no se consiga al menos a corto plazo por lo que no se considerará para la presente propuesta.

A manera de resumen de las cuatro organizaciones analizadas, Forge Perú podría replicar las siguientes acciones. Primero, hacer una investigación previa más profunda para identificar donantes que estén más relacionados a su área de acción y analizar las necesidades y objetivos de las empresas y la persona con la que se reunirán. Segundo, plantear siempre diferentes estrategias y campañas viendo cuáles resultan mejor para ir logrando la diversificación de sus fuentes de fondos. Tercero, fidelizar y generar una relación cada vez más estrecha con los donantes buscando que se vuelvan recurrentes, manteniendo un trabajo en equipo muy cercano. Cuarto, elaborar y enviar a sus donantes reportes de rendición de cuentas o *accountability* que generen una mayor credibilidad y confianza de sus aliados. Y quinto, armar un programa de voluntariado profesional para contratar voluntarios con experiencia en *fundraising* que ayuden en las labores de investigación, armado de propuestas, contactar a donantes, enviar reportes de rendición de cuentas, entre otras.

#### **2.4. Definir objetivos y establecer modalidades de *fundraising***

Forge Perú tiene un objetivo que no viene cumpliendo que es recaudar los fondos necesarios para cubrir sus gastos de operación. En estos últimos dos años su matriz internacional ha cubierto lo que necesita pero no se sabe cuán sostenido será eso en los próximos años. Además, el nivel de recaudación logrado ha hecho que Forge Perú ya no siga creciendo como lo estaba haciendo hasta el 2018. Por ello, se proponen los siguientes objetivos con el fin de no solo llegar a la meta de recaudación en soles, sino de poder diversificar las fuentes de fondos generando un crecimiento más sostenible.

El primer objetivo sería el de lograr la meta de 2.08 millones de soles de recaudación anual pero se propone ir aumentando esta meta porque es muy probable que la matriz internacional cada vez envíe menos dinero a Forge Perú. Para este objetivo es importante poder diversificar sus fuentes de fondos, por ello este objetivo se subdivide en los montos metas para cada una de las modalidades propuestas que se explicarán en las páginas siguientes: donaciones en efectivo, recaudación de fondos con el personal, y bienes y servicios. Además, se plantea mantener el nivel de fondos alcanzado con los grandes donantes.

El otro gran objetivo es el nivel de satisfacción de los donantes para generar la fidelización de los clientes. Para lo cual se enviaría una encuesta anual para valorar el nivel de satisfacción en una escala del 1 al 5 y se espera que la mayoría de las empresas evalúe en los niveles de satisfacción más altos de 4 ó 5, lo que se conoce como “*Top 2 box*”.

En la tabla 9 se presentan los objetivos para un horizonte de cinco años a partir del 2021.

**Tabla 9:**

**Objetivos de *fundraising* propuestos**

	2021	2022	2023	2024	2025
Donaciones en efectivo en miles de soles	480	620	760	900	1,040
Recaudación de fondos del personal en miles de soles	240	310	380	450	520
Bienes y servicios en miles de soles	85	135	185	235	285
Fondos de grandes donantes en miles de soles	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280
<b>Total recaudación con donantes locales en miles de soles</b>	2,080	2,340	2,600	2,860	3,120
<b>Nivel de satisfacción (Top 2 Box)</b>	80%	85%	90%	95%	95%

Nota: elaboración propia, 2021.

Es importante mencionar que para los años 2022 en adelante la prioridad es poder fidelizar a los donantes e ir aumentando con las empresas que se pueda su monto de donación.

Para poder definir las modalidades de *fundraising*, como se observó en la fundamentación teórica es necesario definir el público donante para según ello ver las modalidades más adecuadas. Y como ya se estableció previamente en función a lo investigado y a las propias experiencias que Forge Perú ha tenido con donaciones de personas, se considera que Forge Perú aún no es lo suficientemente conocida como para poder realizar una campaña importante con personas, que además, cómo se comentó, no son un público que done en forma recurrente en Perú. Por ello, el público objetivo prioritario serían las empresas para lo cual se tienen ocho diferentes modalidades propuestas por Sargeant (2009). Estas modalidades son donaciones en efectivo, donaciones de acciones, publicidad, donaciones de productos / servicios, voluntariado corporativo u horas pro bono, patrocinio, recaudación de fondos del personal, y recaudación de fondos de los clientes.

Pero cabe indicar que para decidir las modalidades de *fundraising* para Forge Perú, hay ciertas restricciones que no puede hacer en cumplimiento de la política internacional de Fundación Forge. Como se comentó en el Capítulo II las tres restricciones son que no puede cobrar a los estudiantes, no puede brindar servicios de consultoría y no se permite tener auspiciadores en los eventos principales de la fundación. Estas restricciones limitan mucho la modalidad de patrocinio salvo para actividades muy pequeñas que quizás puedan no ser muy atractivas para las empresas.

Adicionalmente, la modalidad de donaciones de acciones es una modalidad no usada en Perú por lo cual esta opción se descartaría.

Por ello, se propone diversificar las fuentes de fondos y concentrar los esfuerzos en las siguientes cuatro modalidades prioritarias: donaciones en efectivo, donaciones de productos o servicios, voluntariado corporativo u horas pro bono y recaudación de fondos del personal. Estas cuatro debido a que son las más mencionadas por los entrevistados y, por tanto, en las que Forge Perú podría tener mejor respuesta. Y se dejarían como opciones adicionales la publicidad, el patrocinio y recaudación de fondos de los clientes, que igual se presentarían como opciones en las empresas que se investiguen puedan estar más interesadas en estos aspectos. A continuación se desarrolla la propuesta para las cuatro modalidades priorizadas.

### **Primera modalidad: Donaciones en efectivo**

En primer lugar, donaciones en efectivo, que sería el aspecto más urgente y principal tema a mejorar. Y por lo investigado se recomienda establecer un proceso de tres etapas que incluyen la prospección e investigación de posibles donantes, la preparación de la propuesta y la reunión con los donantes, y el seguimiento posterior para concretar la ayuda y fidelizar a los donantes.

En cuanto al primer paso, por las respuestas de los entrevistados y lo analizado por las organizaciones analizadas, es importante realizar un análisis de las empresas que tengan como eje de sostenibilidad el tema educativo y/o que tengan zonas de incidencia en los lugares donde trabaja Forge Perú (Mejía, 2020; Nightingale, 2020; Olaechea, 2020; Quiros, 2020; Ramirez, 2020; Starke, 2020). Para ello se puede apoyar de la red de empresas de Perú 2021 que ya está compuesta por 67 empresas que realizan acciones de RSE y que puede conectar a Forge Perú con empresas que trabajen educación en sus programas. Adicionalmente, Forge Perú ha elaborado una base de datos de empresas potenciales donantes pero aún le está faltando poder identificar a los tomadores de decisiones de donación en esas empresas. Para ello lo recomendable por opinión de varios expertos es buscar vía LinkedIn, redes sociales y contactos de colaboradores de la OSFL a personas que puedan trabajar en dichas empresas con el fin de poder contactar a las personas tomadoras de decisión (Bringas, 2020; Mejía, 2020; Starke, 2020; Varela, 2020; Zúñiga, 2020). Posteriormente, de las empresas identificadas, se debe analizar los dolores o necesidades que tengan, conocer sus objetivos estratégicos, así como, el perfil de la persona que toma decisiones (Castañeda, 2020; Ramirez, 2020; Starke, 2020; Zúñiga, 2020). Por tanto, esta primera etapa de prospección e investigación es fundamental porque justamente prepara el terreno para evaluar cómo la empresa se puede interesar por el proyecto de a OSFL y sobre la base de eso poder generar el apoyo buscado.

En la segunda etapa se establecería la “propuesta de venta” o propuesta de *fundraising*, es decir, preparar el discurso o mensaje que se dirá a la empresa para conectar con sus intereses y mostrar como el hacer una alianza con la OSFL puede ayudar a la empresa a mejorar en sus objetivos. En este sentido es necesario recordar las tres motivaciones observadas en las empresas que son la convicción de generar un mejor mundo, trabajar su enfoque de sostenibilidad y ganar una buena imagen, por ello la propuesta de Forge Perú debe incluir como ayudará a la empresa a mejorar en estos temas. Cabe mencionar que este tema por lo que muchos expertos mencionan es donde más fallan las OSFL, pues no logran hablar en el lenguaje o interés de las empresas, no presentan indicadores de impacto que sean de interés para las empresas, ni propician una alianza de mutuo beneficio sino que solo buscan a las empresas para que les entreguen dinero (Angeles, 2020; Bringas, 2020; Hinojosa, 2020; Mejía, 2020; Nightingale, 2020; Olaechea, 2020; Quiros, 2020; Ramirez, 2020; Starke, 2020; Varela, 2020). Cabe indicar que Forge Perú actualmente cuenta con una presentación de PowerPoint, la cual tiene dos videos, pero no personaliza esta presentación a los intereses y posible alianza con cada empresa visitada. Al final de la presentación piden tres formas de ayuda: donación económica, ser empleadores para dar trabajo a los jóvenes Forge o voluntariado corporativo. Pero no se establece un análisis de la empresa para ver cómo se puede alinear mejor a cada camino o forma de ayudar. Además, es importante mencionar que al ser Forge Perú una organización que capacita jóvenes para luego insertarlos en un trabajo, se puede hacer la alianza con la empresa en función al personal que dicha empresa necesita, por ejemplo, Forge Perú tiene un curso especializado para operadores telefónicos donde la mayoría de dichos jóvenes van a trabajar a Atento y Konecra que son dos empresas aliadas de operadores telefónicos.

La tercera etapa del proceso, sería el seguimiento posterior a la visita o reunión de venta, para lo cual se debería establecer un protocolo o proceso de comunicación posterior a la primera reunión (Mejía, 2020; Quiros, 2020). Y por lo que varios expertos mencionan este seguimiento posterior suele ser descuidado por muchas OSFL (Castañeda, 2020; Mejía, 2020; Quiros, 2020; Starke, 2020; Zúñiga, 2020), y resulta clave, sea que la empresa done o no, que se mantenga una buena relación posterior. En caso la empresa no done es importante igual mantener relación porque puede ser un futuro donante o puede referir a otra empresa, y en caso sí decida donar se debe seguir una estrategia de fidelización para volverla una donadora recurrente, enviándole comunicación tipo boletines trimestrales mostrando los resultados que se logró con su aporte y de esa manera fidelizarla para futuras donaciones. Es importante mencionar que Forge Perú, actualmente, hace un trabajo de reportes anuales e indicadores y también toma de fotos y videos de sus actividades, por lo que hacer estos reportes trimestrales sólo generaría un trabajo adicional en elaborar un diseño y juntar la información que sea de interés para los donantes.

### **Segunda modalidad: Recaudación de fondos del personal**

La segunda modalidad prioritaria es la recaudación de fondos del personal. Dado que Forge Perú aún no es muy conocida es difícil aún conseguir donaciones de personas en campañas masivas. Pero si podría ser muy exitosa en campañas dirigidas a personal de empresas donde puede tener una mayor cercanía y enviar testimoniales e información del impacto logrado en su programa social. Por ello, se propone que Forge Perú realice colecta de fondos con empresas de su red y con otras empresas más. Estas colectas podrían ser mediante descuento en planilla o participando en algunas actividades para pedir donaciones a sus trabajadores. Y se aprovecharía el apoyo de la empresa para hacer una campaña por los canales de comunicación de la empresa para difundir la importancia del trabajo de Forge Perú. Para ello, prepararía *flyers* y un video corto que pueda ser transmitido a los trabajadores por los canales de difusión de las empresas como *mailing*, paneles, intranet, etc. con el fin de sensibilizar a los empleados para que puedan donar. El perfil de empresas a contactar para esta modalidad serían empresas con un número grande de trabajadores como Ripley, Cencosud, Sodimac, Alicorp, Atento, entre otras que están por encima de los cinco mil trabajadores.

### **Tercera modalidad: Donaciones de productos y/o servicios**

La tercera modalidad es donaciones de productos y/o servicios, que por lo observado en la investigación es una modalidad que la mayoría de empresas realiza. Para ello es importante analizar qué bienes o servicios podrían ser necesarios para las operaciones de Forge Perú. Del presupuesto anual de Forge Perú, que es de alrededor de 2.6 millones de soles, 1.3 millones de soles representa su planilla administrativa, 450 mil soles es el pago a profesores/facilitadores y, alrededor de 850 mil soles, son gastos de materiales, seguros, equipamiento, servicios y otros gastos que podrían ser cubiertos por este tipo de donaciones. De hecho varias OSFL hacen importantes alianzas con empresas de los rubros asociados a sus gastos para poder cubrir justamente esos productos y servicios que necesitan para operar. Se propone por tanto identificar esos gastos específicos que puedan ser cubiertos por donaciones de empresas para poder definir a qué empresas contactar cada año para ir cubriendo estos gastos con ayuda de más empresas.

### **Cuarta modalidad: Voluntariado corporativo u horas pro bono**

Finalmente, la cuarta modalidad prioritaria sería el voluntariado corporativo u horas pro bono. Este tema es muy importante para Forge Perú considerando que es una OSFL que brinda un servicio de capacitación y que su mayor gasto es personal. Anualmente tiene un gasto en salarios de 1.75 millones de soles para 16 trabajadores administrativos a tiempo completo y unos 20

profesores que dedican en promedio unas 5 horas a la semana. Por ello resultaría clave identificar puestos que puedan ser cubiertos por voluntariado de empresas o diferentes personas que harían que ese gasto actual que tiene de 1.75 millones de soles pueda bajar. Por ejemplo, si consigue ahorrar en el 20% de la planilla con voluntarios o empresas que cubran las funciones de esas personas, Forge Perú podría estar ahorrando cerca de 350 mil soles anuales. Ahora como este tema es delicado porque implicaría despedir o no renovar trabajadores, para lo cual sería necesario hacer un análisis más profundo para evaluar que no se perjudique el clima laboral, el conocimiento y la efectividad actual de la organización, lo que se plantea es hacer una planificación a futuro para que los nuevos puestos necesarios sean cubiertos con voluntarios. Además, como se mencionó anteriormente, se evidencia la necesidad de contar con más personal para las diferentes actividades y eventos que Forge Perú realiza, por ello, contar con voluntarios para estas actividades o eventos puede ser de gran ayuda. En otras palabras, se plantea que Forge Perú pueda seguir creciendo y mejorando su productividad laboral con ayuda de voluntarios pero sin aumentar el gasto actual.

Por tanto, se propone similar a CARE, tener voluntarios profesionales que serían personas que cuentan con determinada experiencia profesional y que deseen aportar unas horas a la semana para ayudar voluntariamente a una organización como Forge Perú. Las convocatorias de estos profesionales se pueden realizar en redes sociales, páginas como PROA que es una plataforma que conecta a personas interesadas en hacer voluntariado con organizaciones sociales (PROA, 2021), o en alianza con otras instituciones con lo cual no generaría un costo realizar la convocatoria. Forge Perú sólo tendría que incurrir en el tiempo de sus Directores para entrevistar y seleccionar a los voluntarios. Con esto, se armaría un equipo de voluntarios para que ayuden en las actividades de *fundraising* y otros procesos que puedan generar mayores ingresos y/o mayores ahorros a Forge Perú.

Para el primer año de este plan se propone contar con tres personas voluntarias que dediquen entre 6 a 10 horas a la semana cada una y que tengan experiencia en *fundraising*. Estas personas reportarían al Director de la Red de Empresas y ayudarían en las labores de armado de base de datos e investigación de cada empresa prospecta para poder hacer un breve perfil de cada empresa identificando sus objetivos y ejes estratégicos. Además también ayudarían en labores de envío de correos electrónicos de seguimiento, de los boletines trimestrales, videos de sensibilización y las encuestas de satisfacción. En la tabla 10 se indica el perfil y principales funciones de estas personas. Cabe indicar que a estas personas también se les podría ofrecer una comisión por monto recaudado, pero dado que esto puede generar algunos riesgos al inicio y que Forge Perú recién está estructurando su trabajo en *fundraising* se recomienda aún no ofrecer esto.

**Tabla 10:****Perfil y principales funciones de voluntarios de apoyo para el *fundraising* de Forge Perú**

Puesto	Experiencia requerida	Funciones principales	Tiempo de dedicación	Sueldo
Coordinador Senior de <i>fundraising</i>	Necesario al menos 2 años de experiencia en <i>fundraising</i> o actividades similares  Puede ser de cualquier carrera, pero recomendable carrera empresarial	Juno con el Director de Red de Empresas definir cada año el plan y cronograma de <i>fundraising</i>  Coordinar las actividades del plan y velar junto con el Director de la Red de Empresas por el cumplimiento de las metas  Acompañar al Director de la Red de Empresas a las reuniones con empresas	Entre 6 a 10 horas a la semana	Labor voluntaria
Coordinadores de <i>fundraising</i> (2)	Un año de experiencia en <i>fundraising</i> o actividades de ventas a empresas	Elaboración y actualización de la base de empresas. Investigación de empresas prospectas  Envío de correos, boletines trimestrales, videos de sensibilización y encuestas de satisfacción  Acompañar en reuniones y campañas de recaudación con empresas	Entre 6 a 10 horas a la semana	Labor voluntaria

Nota: elaboración propia, 2021.

## 2.5. Definir canales de comunicación y aliados clave

Es importante considerar que Forge Perú tiene diferentes aliados clave para sus operaciones, tales como, la red de empresas que ofrecen empleo a sus egresados, las municipalidades que prestan espacios para hacer sus clases y convocatorias, organismos de gobierno con quienes realiza alianza para hacer diferentes proyectos, entre otros. Pero para efectos de este plan de captación de fondos es importante centrarse en los aliados donantes o que permiten recaudar más fondos, los cuales corresponderían a cuatro grupos: grandes donantes, empresas que donen dinero, empresas y sus trabajadores donde se realice recaudación de fondos del personal y empresas que donen bienes o servicios necesarios para Forge Perú.

Dentro de los grandes donantes estarían Swissjust, PNUD y Facebook con quienes ya se tiene una relación muy cercana. Por el lado de las empresas que donen dinero, se priorizaría empresas grandes que tengan ejes de sostenibilidad en educación, como por ejemplo, Alicorp, Arca Continental Lindley, Austral Group, Unacem, Yanbal, grupo Breca, entre otras que se pueden ir contactando. En cuanto a empresas donde se haga recaudación de fondos de personal, se priorizaría a empresas que tengan un gran número de trabajadores como Ripley, Cencosud, Sodimac, Alicorp, Atento, entre otras. Finalmente, empresas que donen bienes y servicios

requeridos por Forge Perú donde se contactaría a empresas de útiles y materiales educativos, de equipo de cómputos, aseguradoras, de servicios de contabilidad, entre otros.

Se proponen cuatro canales de comunicación para contactarse a dichos aliados clave: canales directos, canales digitales, medios masivos y boca a boca. A continuación se desarrollan las acciones que se harían en cada canal.

En cuanto a los canales directos, como ya se comentó, lo recomendado por los expertos es poder generar un contacto directo con las personas que toman las decisiones de donaciones de las empresas y generar que ese contacto no solo sea al inicio sino que haya un seguimiento posterior y fidelización. Por ello, el fin de este canal es poder realizar los contactos suficientes para lograr la meta de donación, para lo que se establecen los siguientes objetivos:

- Número de llamadas o correos electrónicos realizados por empresa: 4 al mes, que sería una primera comunicación y tres recordatorios posteriores siendo uno por semana. Y la meta sería poder enviar comunicación a 20 empresas al mes
- Número de llamadas o correos de seguimiento por empresa: 2 posteriores a la primera reunión para quienes aún no donan, salvo que la primera respuesta haya sido una negativa definitiva, y 1 al mes para las empresas que ya donan durante los meses en que no se les envía un boletín o no haya una reunión de coordinación.
- Número de reuniones generadas con las empresas ya sean presenciales o por video-llamada: 8 al mes

Los recursos necesarios para realizar este trabajo estarían conformados por las personas voluntarias que se dividirían estas labores y no sería necesario contar con equipo adicional de celular o laptop, pues Forge Perú ya cuenta con dichos equipos o incluso el voluntario podría trabajar estas comunicaciones desde su casa. Y para la reunión con las empresas estaría presente el Director de la Red de Empresas acompañado de ser posible con alguno de los voluntarios.

El segundo medio serían los canales digitales, que cada vez son más utilizados para que las OSFL se hagan más conocidas y generen donaciones. En ese sentido es importante la web de Forge Perú y su presencia en redes sociales como LinkedIn, Facebook o Instagram, donde puede ir publicando sus actividades e informando sobre las maneras en que se le puede ayudar. Incluso algunos entrevistados comentaban que eran contactados por LinkedIn, por ello es importante tener una buena presencia en esta red y aprovecharla para contactarse directamente con personas de las empresas objetivo. Dentro de estos canales digitales es importante el uso de *webinars* gratuitos que están siendo cada vez más usados y son una forma en que Forge Perú puede dar a conocer su programa y generar más personas interesadas. A continuación se proponen objetivos específicos para este canal:

- Número de *webinars* o eventos digitales para convocar a diferente público donante: realizar uno por mes sobre diferentes temas que puedan ser atractivos para potenciales donantes.
- Número de publicaciones o “*posts*” realizados en redes sociales para compartir actividades y logros: Generar una fecha estable de dos días a la semana para publicar información de interés para donantes.

En cuanto a los recursos necesarios para los *webinars* se puede pedir cada mes a uno o dos facilitadores que puedan hacer el *webinar*. De hecho ya hay una buena experiencia que se hizo en el 2020 con facilitadores haciendo presentaciones en vivo pero no fueron dirigidas a público donante sino a población beneficiaria. Y para los *posts* se contaría con la Responsable de Comunicaciones quien es la misma persona que actualmente viene haciendo publicaciones casi todos los días. En cuanto a las labores de difusiones de estas actividades se contarían con el equipo de voluntarios para impulsarlas.

El tercer canal para esta propuesta son los medios masivos. Dada la situación económica de Forge Perú no es viable aún invertir en publicidad en medios masivos, aunque como se sabe esto lo puede hacer en alianza con empresas, pero se propone generar un buen trabajo de relaciones públicas y “*publicity*” para seguir trabajando la imagen de Forge Perú. Este trabajo permitiría sin invertir dinero poder generar presencia en medios masivos como televisión, radio y prensa. En este sentido cabe recalcar que actualmente Forge Perú tiene una alianza con la empresa REIVA que en forma gratuita le ayuda en sus relaciones públicas con diferentes medios para generar exposición mediática. Cada mes REIVA envía un reporte de impactos o presencia en medios que se ha conseguido y en promedio consigue 22 impactos por mes que pueden ser desde notas de prensa y entrevistas en espacios web, prensa, radio o televisión. En el anexo 4 se presenta algunos de estos impactos generados por REIVA.

Como objetivo para este canal se propone en coordinación con REIVA buscar espacios que vayan dirigidos al público objetivo donante de Forge Perú, por ejemplo, diarios, revistas o programas de economía y negocios que pueden ser vistos por gerentes y ejecutivos de empresas. Y la meta sería lograr al menos una aparición al mes en un espacio de estas características.

Finalmente, el cuarto canal es el boca a boca, que sería el proceso de generar referencias de persona a persona. Varios entrevistados comentaron que ellos algunas veces no pueden ayudar a determinadas OSFL, pero sí la refieren y contactan con otras empresas que puedan ayudarle. Y varias OSFL han ido creciendo en su cantidad de donantes gracias a referidos que diferentes personas les han hecho llegar para poder contactar con más empresas. En ese sentido como objetivo de este canal se propone generar en las empresas con las que Forge Perú se reúna y haga alianza, que puedan recomendarle a al menos una persona o empresa adicional.

## 2.6. Calendario de acciones a seguir y selección de KPI (Indicadores clave de desempeño)

Para realizar todas las acciones propuestas de este plan es importante poder organizarlas en un cronograma mes a mes y definir cómo se irá evaluando el avance. En la tabla 11 se presenta el cronograma de acciones para implementar esta propuesta durante el primer año.

**Tabla 11:**

**Cronograma de acciones para el plan propuesto**

		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Reunión de alineamiento con Directores Forge Perú												
2	Actividades de difusión y posicionamiento de marca por diversos canales de comunicación												
3	Convocatoria y selección de voluntarios que apoyarán el <i>fundraising</i>												
4	Inducción y capacitación de equipo de <i>fundraising</i>												
5	Prospección e investigación de posibles donantes												
6	Adaptación de propuesta de valor a cada empresa priorizada (dinero, recaudación con personal, bienes o servicios, voluntariado)												
7	Contacto y reuniones con empresas prospectas												
8	Seguimiento posterior a reuniones y fidelización												
9	Ejecución de actividades con empresas donantes												
10	Boletín trimestral de resultados de <i>fundraising</i>												
11	Encuesta de satisfacción para empresas aliadas												

Nota: Elaboración propia, 2021.

Es importante mencionar que si bien los voluntarios seleccionados serían personas con experiencia en *fundraising* y/o ventas a empresas, de igual forma se recomienda que estas personas junto con el Director de la Red de Empresas pasen por una capacitación en técnicas de ventas y cada año se vayan actualizando en *fundraising*. Para el primer año además sería necesaria

una capacitación de inducción a los voluntarios para que se familiaricen e identifiquen con Forge Perú.

Este plan se irá controlando con los siguientes cinco indicadores clave de desempeño: fondos conseguidos por mes en efectivo, fondos conseguidos por mes en bienes o servicios, número de reuniones generadas por mes, número de nuevas empresas donantes por mes y número de nuevas empresas que permiten recaudar con su personal por mes. De esta manera estos indicadores permitirán hacer un mejor monitoreo de los avances y el cumplimiento de las metas en cada una de las modalidades de *fundraising* propuestas. Y en caso alguna meta no se vaya cumpliendo poder hacer las mejoras necesarias para llegar a las metas a fin de año.

## **2.7. Plan de contingencia**

Si bien se han planteado diferentes fuentes de recaudación para diversificar el riesgo y apoyarse en diferentes donantes, de igual forma se plantea un plan de contingencia ante cualquier impedimento mayor que impida apoyarse en empresas. Y como plan de contingencia se plantea ir a dos grupos de donantes alternativos: organismos o fundaciones internacionales y personas.

Forge Perú podría buscar diferentes concursos de organizaciones o fundaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo y agencias de cooperación internacional que tienen fondos concursables para proyectos vinculados a educación, capacitación o inserción laboral. En este caso lo que Forge Perú debe hacer es una investigación sobre los principales fondos y concursos vinculados a sus áreas de acción y hacer un calendario para postular a dichos fondos. Luego armar el proyecto para postular y hacer seguimiento al proceso.

En cuanto al segundo público alternativo, personas, es un público que ha sido buscado por Forge Perú mediante colectas con latas pero no han tenido mucho éxito. Por ello, apelando a las mejores prácticas de otras OSFL, lo que se puede hacer es tener un equipo de voluntarios y egresados Forge capacitados en un discurso emotivo y potente para invitar a las personas haciendo contacto personal en centros comerciales y otros espacios físicos o virtuales. Evidentemente las actividades en espacios públicos tendrían que hacerse cuando se supere totalmente la situación de pandemia Covid-19. Y una vez que las personas se motiven a hacer una primera donación, hacer luego un programa para convertir a esos donantes individuales en donantes recurrentes. Uno de estos espacios importantes para generar las donaciones serían las plataformas de Crowdfunding, que son diferentes páginas o plataformas web que posibilitan exponer el proyecto de Forge Perú y acceder a que personas desde diferentes lugares puedan hacer donaciones de diferentes montos. Algunas plataformas de crowdfunding dirigidas a OSFL donde Forge Perú podría entrar son: [dona.pe](http://dona.pe), [crowdfunding.pe](http://crowdfunding.pe), [afrus.app](http://afrus.app), [airfunding.net](http://airfunding.net), [hipgive.org](http://hipgive.org), [gofundme.com](http://gofundme.com), [fundrazr.com](http://fundrazr.com), [classy.org](http://classy.org), entre otras.

## **CAPÍTULO V: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA**

En este capítulo se hará la valoración de la inversión necesaria y del impacto que generaría en la recaudación de fondos de Forge Perú. Y se realizará una proyección para un horizonte de cinco años. En cuanto a la inversión requerida para implementar esta propuesta, sería necesario invertir en tres aspectos: convocatoria y selección de voluntarios, capacitación al equipo de *fundraising*, y preparación de boletines trimestrales, videos y encuestas.

En cuanto al primer punto, para la convocatoria de voluntarios se propone utilizar canales gratuitos como el portal PROA, las redes sociales y red de contactos por lo que el gasto incurrido en este proceso sólo sería el armado del mensaje o *flyer* de convocatoria. Este *flyer* lo haría la Responsable de Comunicaciones y le tomaría aproximadamente dos horas realizarlo y aprobarlo. Y para el proceso de selección, el tiempo incurrido se calcula que serían unas 20 horas en total que incluyen la revisión y filtrado de los CV u hojas de vida que se reciban y las entrevistas de los finalistas por el Director de la Red de Empresas y la Directora Pedagógica. La valoración de estas horas incurridas representaría, aproximadamente, una inversión de mil soles en horas del personal. Asumiendo un tiempo de permanencia promedio de los voluntarios de un año en el puesto, esta inversión por tanto se repetiría anualmente.

El segundo punto a invertir es en capacitación al equipo de *fundraising*, el cual estaría conformado por el Director de la Red de Empresas, la Responsable de Comunicaciones y los tres voluntarios. Estas cinco personas recibirían capacitaciones todos los años en técnicas de ventas enfocadas en empresas y en modalidades innovadoras de *fundraising*. Se calcula que un experto en estos temas podría cobrar 250 soles por hora de capacitación y que cada año se tendrían 8 horas de capacitación, por tanto la inversión sería de 2 mil soles cada año. Además, para el primer año en que los voluntarios ingresen sería necesaria una capacitación de inducción a los voluntarios para que se familiaricen e identifiquen con Forge Perú, esta capacitación estaría costando 500 soles en horas de personal, y se repetiría también todos los años tomando como supuesto que los voluntarios se queden un año.

Finalmente, se invertiría en el diseño, elaboración y envío trimestralmente de boletines que muestren los resultados alcanzados y en qué se usó el dinero y bienes recibidos. Cabe indicar que Forge Perú ya viene realizando reportes y toma fotos de sus actividades por lo que solo se invertirá en hacer un diseño inicial de este boletín, porque luego los voluntarios serán quienes los irán adaptando y enviando a los aliados. En cuanto a los videos de sensibilización, éstos serán usados para las campañas de recaudación de fondos del personal y, dado que la Responsable de Comunicaciones ya elabora videos, ella haría las adaptaciones para que luego los voluntarios puedan enviarlos. Adicionalmente, a este boletín y videos también se elaborarán encuestas de

satisfacción que serán elaboradas y enviadas por los voluntarios del equipo de *fundraising*. Por tanto si bien estas actividades de boletín, videos y encuestas ya vienen siendo realizadas por Forge Perú, se considera un gasto no sólo de diseño inicial sino de adaptaciones y mejoras que se vayan requiriendo para hacer estos boletines, videos y encuestas más atractivos para los donantes. Esta inversión se calcula en unos 1,500 soles que se repetirá cada año.

En la tabla 12 se muestra la inversión que requiere esta propuesta para el primer año y una proyección para los siguientes cuatro años.

**Tabla 12:**

**Inversión requerida por el plan de captación de fondos propuesto (en nuevos soles)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Convocatoria y selección de voluntarios	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000
Capacitación al equipo de <i>fundraising</i>	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500
Boletines trimestrales, videos y encuestas	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500
Total	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000

Nota: elaboración propia, 2021

En cuanto al impacto y nivel de recaudación que generaría esta propuesta se han tomado dos supuestos o parámetros para poder hacer la valoración, los cuales fueron aprobados por los expertos entrevistados. El primer parámetro es que la tasa de efectividad de contacto, es decir, el número de personas o empresas que responden positivamente al correo o llamada para generar una reunión es de 40%, cabe indicar que este nivel de respuesta aumenta en la medida que encuentre un contacto más directo o cercano en la empresa a contactar. Pero para efectos del presente trabajo se utilizará este nivel de 40% para ser más conservadores. El segundo parámetro es que la tasa de conversión a donantes sobre el número de empresas con las que se logra establecer una reunión es de 25%, es decir, que de cada cuatro empresas con las que una OSFL se reúne se logra conseguir que una se convierta en donante ya sea de efectivo, bienes/servicios o recaudación de fondos con su personal. Como se comentó en el capítulo anterior se planea contactar a 20 empresas por mes, que con el 40% de efectividad se espera tener 8 reuniones al mes y que de estas 8 empresas, sean 2 las que terminen siendo donantes.

Con estos parámetros y todo lo previamente expuesto sobre este plan se proyectan los resultados que se espera lograr en cada una de las cuatro modalidades de *fundraising* propuestas: donaciones

en efectivo, recaudación de fondos del personal, donaciones de productos/servicios y voluntariado corporativo u horas pro bono.

En donaciones en efectivo se proyecta para el primer año del plan lograr 12 empresas que donen dinero. Estas empresas donarían montos diferentes según el tamaño y las posibilidades de cada empresa, calculando un monto promedio de donación en 40 mil soles anuales y un total por las 12 empresas de 480 mil soles anuales. Este monto promedio fue calculado con la información de los expertos entrevistados, pero es importante mencionar que cuando la OSFL se vuelve muy cercana y está muy alineada a los objetivos de la empresa, puede recibir hasta un millón de soles anuales. Por ello, se proyecta que para los siguientes años se puede ir aumentando en 140 mil soles cada año.

En recaudación de fondos del personal, se planea lograr alianzas en el primer año con 10 empresas grandes con más de mil trabajadores que permitan a Forge Perú hacer campaña de recaudación con sus trabajadores, ya sea mediante descuento en planilla o mediante actividades en diferentes meses del año para pedir donaciones. Cabe indicar que algunas de estas empresas también podrían ser donantes directas de dinero. Y se proyecta que en promedio se puedan conseguir 100 trabajadores de puestos medios y altos que donen en forma recurrente unos 20 soles al mes o 240 soles al año. Por tanto, se lograrían dos mil soles mensuales y 24 mil soles anuales por cada una de las empresas, y un total anual por las 10 empresas de 240 mil soles para el primer año. Adicionalmente, se proyecta que para los siguientes 4 años se puede subir 70 mil soles cada año.

En cuanto a bienes y servicios, se considera que de los 850 mil soles de gastos de materiales, seguros, equipamiento, servicios y otros gastos, se pueden conseguir alianzas para el primer año que cubran el 10% de dichos gastos, es decir, 85 mil soles, haciendo alianza con dos empresas. Y se proyecta que para los siguientes 4 años se puede subir 50 mil soles cada año.

Finalmente, el voluntariado como ya se mencionó permitirá armar un equipo de *fundraising* que reporte al Director de la Red de Empresas y potencie todo lo planteado en este trabajo. Y a futuro, como se comentó, permitirá que Forge Perú siga creciendo sin tener que incurrir en aumentar gastos de personal sino en ir sumando más voluntarios profesionales a la organización para que se genera más impacto.

En resumen, para el primer año se lograría recaudar 480 mil soles por donaciones en efectivo, 240 mil soles por recaudación de fondos del personal y 85 mil soles en donaciones de productos y/o servicios con lo cual se logra un total de 805 mil soles. Lo que sumado a lo que actualmente Forge Perú recibe por sus grandes donantes de 1.28 millones, da un total de 2.085 millones de soles con lo que llegaría a la meta de recaudación local y cubriría la inversión requerida por el presente plan. La diferencia para llegar a cubrir su presupuesto de 2.6 millones son los 520 mil soles, es decir, el 20% del presupuesto, que su matriz internacional le transfiere.

Por lo tanto, el plan permite llegar a la meta y, además, genera una mejor diversificación de las fuentes de recaudación con una proyección a ir creciendo y diversificando más cada año. En la tabla 13 se muestra la proyección de la propuesta a 5 años. Es importante mencionar que los 85 mil soles de bienes y servicios, si bien son ahorros en gastos anuales, para efectos de hacer la proyección se consideran como ingresos o fondos recaudados para poder evaluar el impacto de la propuesta sin modificar el presupuesto anual.

Otro aspecto importante de la proyección es que la matriz internacional viene cada año reduciendo el porcentaje de gastos que cubre. La disminución anual es de 10 puntos porcentuales del presupuesto anual de Forge Perú, por ello, se proyecta que para el 2022 cubrirá el 10% de los gastos y que para el 2023 ya no transferirá fondos a Forge Perú.

**Tabla 13:**

**Proyección de valoración del plan propuesto para 5 años**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Inversión requerida:</b>					
Convocatoria y selección de voluntarios	-S/ 1,000	-S/ 1,000	-S/ 1,000	-S/ 1,000	-S/ 1,000
Capacitación al equipo de fundraising	-S/ 2,500	-S/ 2,500	-S/ 2,500	-S/ 2,500	-S/ 2,500
Boletines trimestrales, videos y encuestas	-S/ 1,500	-S/ 1,500	-S/ 1,500	-S/ 1,500	-S/ 1,500
<b>Total inversión</b>	<b>-S/ 5,000</b>	<b>-S/ 5,000</b>	<b>-S/ 5,000</b>	<b>-S/ 5,000</b>	<b>-S/ 5,000</b>
<b>Valoración de fondos recaudados:</b>					
Donaciones en efectivo	S/ 480,000	S/ 620,000	S/ 760,000	S/ 900,000	S/ 1,040,000
Recaudación de fondos del personal	S/ 240,000	S/ 310,000	S/ 380,000	S/ 450,000	S/ 520,000
Bienes y servicios	S/ 85,000	S/ 135,000	S/ 185,000	S/ 235,000	S/ 285,000
<b>Total recaudación incremental</b>	<b>S/ 805,000</b>	<b>S/1,065,000</b>	<b>S/1,325,000</b>	<b>S/1,585,000</b>	<b>S/1,845,000</b>
<b>Recaudación neta generada por la propuesta</b>	<b>S/ 800,000</b>	<b>S/1,060,000</b>	<b>S/1,320,000</b>	<b>S/1,580,000</b>	<b>S/1,840,000</b>
Fondos conseguidos por Grandes Donantes	S/ 1,280,000	S/ 1,280,000	S/ 1,280,000	S/ 1,280,000	S/ 1,280,000
<b>Total Fondos Locales</b>	<b>S/2,080,000</b>	<b>S/2,340,000</b>	<b>S/2,600,000</b>	<b>S/2,860,000</b>	<b>S/3,120,000</b>
Fondos transferidos de matriz internacional	S/ 520,000	S/ 260,000	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Total Fondos Recaudados</b>	<b>S/2,600,000</b>	<b>S/2,600,000</b>	<b>S/2,600,000</b>	<b>S/2,860,000</b>	<b>S/3,120,000</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>S/2,600,000</b>	<b>S/2,600,000</b>	<b>S/2,600,000</b>	<b>S/2,600,000</b>	<b>S/2,600,000</b>
<b>Superavit que permitiría impactar en más jóvenes</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ 260,000</b>	<b>S/ 520,000</b>

Nota: Elaboración propia, 2021

Es importante resaltar la importancia del monitoreo de los cinco indicadores claves de desempeño que se indicaron en el capítulo anterior: fondos conseguidos por mes en efectivo, fondos conseguidos por mes en bienes o servicios, número de reuniones generadas por mes, número de nuevas empresas donantes por mes y número de nuevas empresas que permiten recaudar con su personal por mes. Este monitoreo permitirá cumplir con la proyección presentada y, de ser necesario, hacer ajustes o aplicar el plan de contingencia presentado en el capítulo anterior.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan propuesto para Forge Perú permite que logre sus metas de *fundraising* con fondos locales, dependiendo cada vez menos de su matriz y de dos o tres donantes principales. El plan no requiere una inversión alta y estaría dentro de las posibilidades económicas de la organización para ser implementado a corto plazo.

Es importante reforzar que hay una gran oportunidad por lo comentado por las personas expertas que trabajan en áreas de sostenibilidad y/o responsabilidad social de empresarial de las empresas. Y esta oportunidad está en poder generar una comunicación más acorde con los intereses de cada empresa, entender los ejes estratégicos de las empresas y sus necesidades para poder ofrecerles una propuesta de valor que encaje con lo que necesitan. Las empresas no sólo están queriendo dar dinero sino que están dispuestas y quieren poder trabajar en equipo donando sus capacidades, bienes, servicios y horas de su personal para poder hacer proyectos de mayor impacto.

Forge Perú cuenta con un gran valor por el impacto que logra en sus jóvenes y su especialización en habilidades blandas o socioemocionales que son cada vez más importantes en el mundo laboral. Y además de ofrecer este proyecto de gran impacto, puede brindar personal bien capacitado para empresas.

Como factores críticos de éxito para Forge Perú se consideran los siguientes:

- Invertir tiempo en poder analizar bien a cada empresa donante antes de reunirse con ellas.
- Elaborar una propuesta y discurso de ventas adaptados a cada empresa para ver como Forge Perú y la empresa se ayuda mutuamente a lograr sus objetivos y no solo pensar en cómo la empresa ayuda a Forge Perú. En ese sentido debe tener en cuenta las motivaciones que busca la empresa que son la convicción de generar un mundo mejor, trabajar su enfoque de sostenibilidad y ganar una buena imagen. Y tener en cuenta que la empresa va a evaluar los indicadores de impacto del proyecto en sí y, la credibilidad y experiencia de Forge Perú.
- Hacer una adecuada diversificación de las fuentes o modalidades de *fundraising* buscando diferentes formas de fondeo para ser más atractiva para los diferentes donantes.
- Mantener siempre informados a los donantes con un buen “accountability” o rendición de cuentas, para generar credibilidad y mayor posibilidad que los donantes se vuelvan y mantengan como recurrentes.

Como recomendaciones se sugiere que cada año se siga entrevistando e investigando a los donantes sobre sus necesidades y qué atributos valoran de Forge Perú o de una OSFL. Esto sería adicional a las encuestas de satisfacción para que de esta forma Forge siempre esté conectada con los intereses de sus donantes y busque fidelizarlos.

Adicionalmente, para el 2022 se sugiere hacer una investigación mayor sobre el público donante de personas para ir abriendo más posibilidades en ese grupo que con el tiempo, mientras más conocida se vaya haciendo Forge Perú, se podría convertir quizás en un 20% o 30% de sus fuentes de fondos. Es importante en este sentido que Forge Perú vaya midiendo el alcance de sus impactos en medios para ver a cuántas personas están llegando y qué tanto se puede hacer más conocida.

Por otro lado, frente a determinadas coyunturas como la pandemia por el Covid-19, es bueno que Forge Perú siempre esté explorando nuevas alternativas de *fundraising* para ir encontrando nuevos caminos y estrategias creativas para fondearse.

Finalmente, se recomienda en la medida de las posibilidades económicas de Forge Perú que haga un estudio de posicionamiento o imagen de marca para ver cómo está siendo vista y reconocida en el mercado peruano. Esto permitirá tener información muy útil sobre todas las acciones de *marketing* y comunicaciones que está haciendo la organización y realizar acciones de mejora según los resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de la ONU para los refugiados - ACNUR . (31 de Agosto de 2020). *ACNUR - Agencia de la ONU para los refugiados*. Obtenido de <https://eacnur.org/blog/fundraising-que-es-y-por-que-es-necesario/>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI. (2020). *Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional constituidas en el Extranjero (ENIEX)*. Lima: Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI.
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). (Junio de 2020). <http://portal.apci.gob.pe/>. Obtenido de <http://portal.apci.gob.pe/archivos/web/ONGDS.pdf>
- Alasino, E. (2008). *Perú: ¿El reino de las ONG? Armonización de los donantes: Entre la eficacia y la democratización. Estudio de Caso III*. Madrid: Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE).
- Alfonso, P. (2014). La diseminación social de la marca: creación y desarrollo de las marcas ONGD. *Revista internacional de comunicación*, 111-120.
- Amaya, R. (2019). *Recaudación de Fondos en Fundaciones que Brindan Atención a la Población con Discapacidad Cognitiva*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Andreasen, A. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*.
- Angeles, M. L. (22 de diciembre de 2020). Corporate Affairs Manager BACKUS AB-InBev. (R. Granthon, Entrevistador)
- Asociación Cultural D1. (10 de Diciembre de 2020). *D1 Dance*. Obtenido de <https://www.d1-dance.com/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) & Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Ciudad de México: Editorial Planeta Mexicana.
- Bednall, D., Walker, I., Curl, D., & LeRoy, H. (2000). Business support approaches for charities and other nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*.
- Belaunde López de Romaña, J. d. (1998). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. *Apuntes*, 19-44.
- Biquard, C. (2001). Marketing filantrópico: una interesante asociación entre empresas comerciales y organizaciones sin fines de lucro. *Colección*, 127-134.

- Bostock, J., Breese, R., Ridley-Duff, R., & Crowther, P. (2019). Challenges for third sector organisations in cutback management: a sporting case study of the implications of publicness. *Public Management Review*, 1-22.
- Brammer, S., & Millington, A. (2004). The Development of Corporate Charitable Contributions in the UK: A Stakeholder Analysis. *Journal of management studies*, 1411-1434.
- Bray, I. (2016). *Effective Fundraising for Nonprofits. Real-World Strategies That Work. 5th edition*. Berkeley, CA: Nolo.
- Bringas, D. (13 de Octubre de 2020). Responsable de socios y campaña de COMPAÑÍA DE JESÚS . (R. Granthon, Entrevistador)
- Brown, W. (2014). *Strategic Management in Nonprofit Organizations*. Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
- Candid Learning. (28 de diciembre de 2020). *Candid Learning*. Obtenido de <https://learning.candid.org/resources/knowledge-base/plan-para-la-procuraci%C3%B3n-de-fondos-fundraising-planning/>
- CARE. (Diciembre de 2020). *CARE*. Obtenido de [www.care.org.pe/](http://www.care.org.pe/)
- Casey, J. (2020). Comparing Third Sector Expansions. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*.
- Castañeda, D. (14 de Octubre de 2020). Strategic Partnerships & Stakeholders Lead de LIQUID . (R. Granthon, Entrevistador)
- Chaves, R., & Monzon, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.
- Corral-Lage, J., Maguregui-Uriónabarrenechea, L., & Elechiguerra-Arrizabalaga, C. (2019). Estudio empírico del Tercer Sector en España: hacia una re-conceptualización unificada. *REVISTA DE CONTABILIDAD - SPANISH ACCOUNTING REVIEW*, 145-155.
- Costa, M. (1 de noviembre de 2020). Co-Founder & CEO Laboratoria. (R. Granthon, Entrevistador)
- Crea+. (10 de Diciembre de 2020). *Crea+*. Obtenido de <https://creamas.org/>
- Davis, E. (2012). *Fundraising and the next generation. Tools for engaging the next generation of philanthropists*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Enquist, B., Edvardsson, B., & Petros, E. (2008). Corporate Social Responsibility for Charity or for Service Business? *Asian Journal on Quality*, 55 - 67.
- Fondation Forge. (1 de octubre de 2020). *Fundación Forge*. Obtenido de <https://fondationforge.org/>

- Fundación Forge. (2020). Plan Operativo 2020. *Plan Operativo 2020*. Lima, Perú.
- García, M. (28 de diciembre de 2020). *Como hacer un Plan de Fundraising*. Obtenido de Semantica Social: [www.semanticasocial.es](http://www.semanticasocial.es)
- Gómez, M. H. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. *Papers: revista de sociología*, 163-196.
- Gómez, M. J. (5 de agosto de 2020). Directora General de Forge Perú. (R. Granthon, Entrevistador)
- Grosso, C. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Tendencias & Retos*, 143-158.
- Guijarro, E., & Molina, M. (2014). El Marketing Social. *Universitat Politècnica de València*.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Herrera, M. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. *PAPERS Revista de Sociología*.
- Hinostroza, M. d. (13 de octubre de 2020). Jefe Central de Planeamiento y Administración ASOCIACIÓN UNACEM. (R. Granthon, Entrevistador)
- Hockerts, K. (2015). How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities. *California Management Review*.
- INEI. (1 de octubre de 2020). *INEI*. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>
- Innodriven & 3vectores. (10 de noviembre de 2020). *Canvas B*. Obtenido de <https://innodriven.com/download/canvas-b/>
- Kallman, M. E. (2016). *The Third Sector: Community Organizations, NGOs, and Nonprofits*. Urbana: University of Illinois Press.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the nonprofit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 281-299.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laboratoria. (5 de Diciembre de 2020). *Laboratoria*. Obtenido de <https://www.laboratoria.la/>
- Landes Foster, W., Kim, P., & Christiansen, B. (2019). Ten Nonprofit Funding Models. *Stanford Social Innovation Review*.
- León, B., & Bird, M. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Liu, K. (2009). *Bundling Donations to Charity with Product Purchases: A Business Incentives Model*. Durham, NC: Duke University.

- López, J. (2020). Director Red de Empresas. (R. Granthon, Entrevistador)
- Maglieri, G. (1997). Organizaciones sin fines de lucro. *FACES*.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Marin, L. E. (1 de octubre de 2020). Entrevista a abogado experto con 15 años de experiencia en OSFL. (R. Granthon, Entrevistador)
- Martos, A. (20 de Octubre de 2020). Gerente de Responsabilidad Social – Arca Continental LINDLEY . (R. Granthon, Entrevistador)
- Mejía, A. (15 de Octubre de 2020). Jefe de Asuntos Corporativos URBANOVA . (R. Granthon, Entrevistador)
- Najev, L. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model. *Management*, 59-78.
- Navas, N. (2017). *Marketing social como elemento a considerar en la intervención social*. Huelva - España: Universidad de Huelva.
- Nightingale, I. (18 de diciembre de 2020). Jefe de Desarrollo Sostenible de Alicorp. (R. Granthon, Entrevistador)
- Non Profit Tech for Good. (2018). *Informe sobre tendencias globales de donación*. Public Interest Registry & Non Profit Tech for Good.
- Olaechea, J. (22 de diciembre de 2020). Coordinador de Responsabilidad Social y Desarrollo Buenaventura. (R. Granthon, Entrevistador)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Deusto S.A.
- Pérez, L. (2004). *Marketing Social. Teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
- Pérez-Díaz, V., & López, J. (2003). *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido. *Revista de responsabilidad social de la empresa*.
- Portocarrero, F., & Sanborn, C. (2008). *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico - David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Cueva, H., & Millan, A. (2002). *Más allá del individualismo. El tercer sector en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico - The Johns Hopkins University.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Cueva, H., List, R., & Salamon, L. (2001). *El tercer sector en el Perú: una aproximación cuantitativa*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico - The Johns Hopkins University.

- PROA. (10 de enero de 2021). *PROA*. Obtenido de <https://proa.pe/>
- Qastharin, A. (2016). Business Model Canvas for Social Enterprise. *Journal of Business and Economics*.
- Quiros, A. (13 de Octubre de 2020). Gerente de Sostenibilidad GRUPO BRECA. (R. Granthon, Entrevistador)
- Ramirez, M. (19 de Octubre de 2020). Jefe Corporativo de Responsabilidad Corporativa YANBAL . (R. Granthon, Entrevistador)
- Ramirez, M., Rodríguez, M., & González, J. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocio. *Información Tecnológica*.
- Rangan, V., & Karim, S. (1991). Focusing the Concept of Social Marketing. *Havard Business School*.
- Reissová, A., Žambochová, M., & Vlčková, M. (2019). Fundraising as an Opportunity for Nonprofit Organizations. *Czech Association of Educators in Social Work*.
- Renz, D., & Herman, R. (2016). *Nonprofit leadership and management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1992). In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 267–309.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 19.
- Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonrprofit Organizations* . New York: Oxford University Press Inc.
- Serpa, F., & Rojas, L. (2008). SOS en la recaudación de fondos entre las organizaciones sin fines de lucro. *Scientific International Journal*©, 40-52.
- Sistema B. (10 de noviembre de 2020). *¿Qué son las Empresas B?* Obtenido de <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Starke, L. M. (14 de Octubre de 2020). Fundador Crea+. (R. Granthon, Entrevistador)
- Stefanovic, I., & Milosevic, D. (2012). On Conceptual Differentiation and Integration of Strategy and Business Model. *Journal of Economics and Business*.
- Swindoll, C. (2015). The Future of Fundraising. *Stanford Social Innovation Review*.
- Toche, E. (2003). *ONG Enemigos imaginados*. Lima: Desco Centro de estudios y promoción del desarrollo.
- Varela, C. (12 de Diciembre de 2020). Directora Ejecutiva de Kunan y Presidente de Directorio The Family Business School. (R. Granthon, Entrevistador)

- Vásquez, E. (2008). *Gerencia estratégica de la inversión social*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Wang, S., Gao, Y., & Hodgkinson, G. (2015). Opening the Black Box of CSR Decision Making: A Policy-Capturing Study of Charitable Donation Decisions in China. *J Bus Ethics*, 665–683.
- Zúñiga, E. (2 de Octubre de 2020). Gerente de Unidad de Negocios en BONUS . (R. Granthon, Entrevistador)

## **ANEXOS**

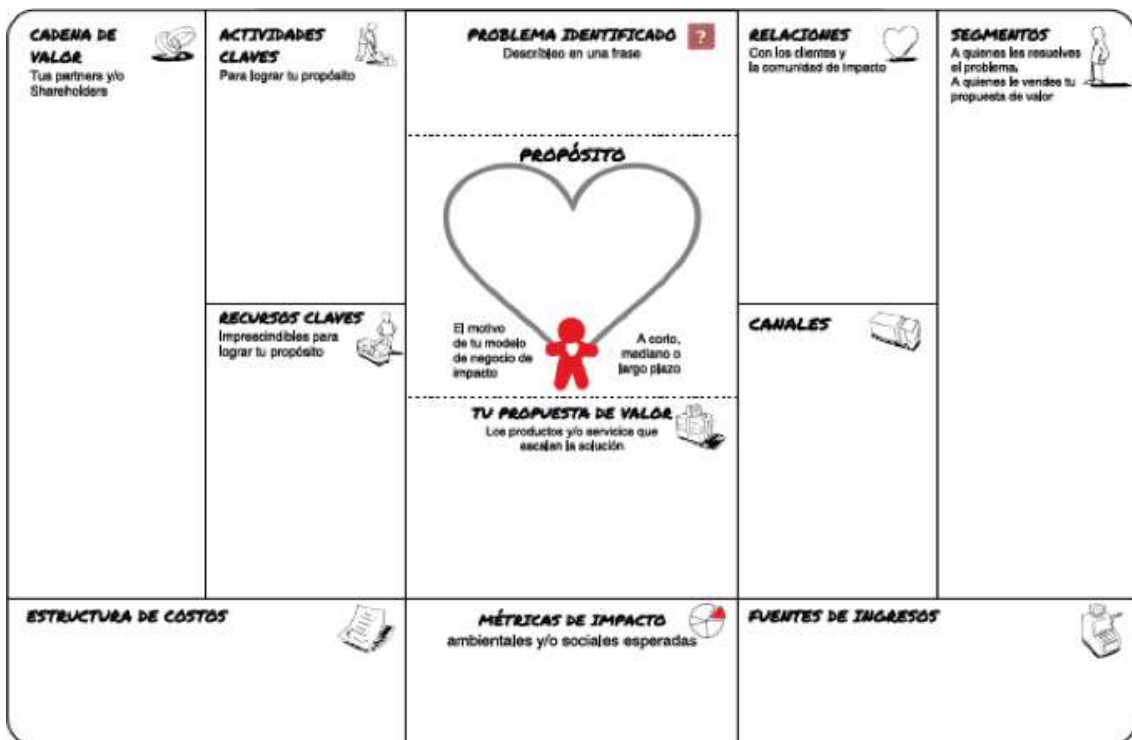
## Anexo 1: Business Model Canvas y Modelo de negocio Canvas B

### Business Model Canvas



Nota: modelo diseñado por Osterwalder (2011)

### Modelo de negocio Canvas B



Nota: Modelo diseñado por 3vectores.com e Innodripen.com basado en el Canvas de Osterwalder (Innodripen y 3vectores, 2020).

## **Anexo 2: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad a expertos y gestores de OSFL**

**Mensaje de introducción:** *“Buenos días/tardes, quiero agradecer su participación en este proyecto el cual es parte de un trabajo de investigación que estoy haciendo para poder conocer mejor la situación actual de las OSFL en el Perú y sus desafíos de recaudación de fondos. Quiero pedirle permiso para poder grabarlo y documentar la presente entrevista. Muchas gracias.”*

1. ¿Cómo ve la evolución de las OSFL o tercer sector en el Perú?
2. ¿Qué oportunidades y amenazas considera tienen las OSFL en el Perú?
3. ¿Qué aspectos o tendencias observa en el entorno nacional y/o mundial con respecto a la recaudación de fondo o *fundraising* de las OSFL? ¿Por qué cree se dan estas tendencias?
4. ¿Dónde ve las mayores dificultades o retos para la recaudación de fondos de las OSFL?
5. ¿Qué acciones considera son o pueden ser las más exitosas para la generación de fondos de las OSFL?
6. ¿Qué atributos considera valoran más las empresas de las OSFL a la hora de decidir a cuál donar? ¿Por qué considera ello? ¿Qué proceso o consideraciones realizan las empresas?
7. Adicionalmente a lo ya conversado, ¿considera hay algunos otros pasos o acciones que deben dar las OSFL para seguir creciendo y mejorando?

**Mensaje final:** *Muchas gracias por su tiempo y disposición.*

### **Anexo 3: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad a ejecutivos de empresas**

**Mensaje de introducción:** *“Buenos días/tardes, quiero agradecer su participación en este proyecto el cual es parte de un trabajo de investigación que estoy haciendo para poder conocer mejor la situación actual de las OSFL en el Perú y sus desafíos de recaudación de fondos. Quiero pedirle permiso para poder grabarlo y documentar la presente entrevista. Muchas gracias.”*

1. ¿Qué acciones o programas de Responsabilidad Social Empresarial realiza su empresa?
2. ¿Su empresa dona dinero o genera algún tipo de ayuda para ONGs, Fundaciones u organizaciones sin fines de lucro? ¿De ser así a qué organización(es)?
3. ¿Qué es lo que los motiva a realizar este tipo de apoyo?
4. ¿La donación o apoyo es mediante dinero o se hace algún otro tipo de ayuda?
5. ¿Qué proceso siguió o sigue la empresa para decidir la ayuda?
6. ¿Qué criterios evaluó su empresa para ayudar o donar a esa organización? ¿Por qué siguen esos criterios?
7. ¿Qué atributos valora de dicha organización? ¿Por qué?
8. ¿Con qué frecuencia su empresa realiza donaciones? ¿Tienen una frecuencia determinada o es algo que depende de la coyuntura o se realiza solo para fechas especiales?
9. ¿Cuál es el medio por el cual se contacta con la organización a donar?
10. ¿Qué tipo de información intercambia con la OSFL? ¿Y cada cuánto interactúan?
11. ¿Qué aspectos consideraría para que su empresa decida ayudar a alguna otra organización?
12. ¿Qué aspectos considera deben desarrollar las OSFL para que sean más atractivas a las donaciones o para que puedan realizar un mejor trabajo de recaudación?

**Mensaje final:** *Muchas gracias por su tiempo y disposición.*

## Anexo 4: Reportes de impactos enviados por empresa de relaciones públicas REIVA

®

### JULIO

- Medio: El Comercio
- Fecha: 20.07.19
- Sección: Actualidad
- Tema: Campaña Trabajo por mis sueños
- Link:  
<https://elcomercio.pe/economia/negocios/nuevo-volvo-epson-forge-costa-sol-piqueo-empresarial-noticia-657194?foto=f>

### El Comercio



6 / 10 La campaña de recaudación de fondos de la Fundación Forge "Trabajos por mis sueños" busca recaudar \$/1 millón para capacitar a 2.400 jóvenes peruanos de bajos recursos económicos en habilidades blandas y técnicas e insertarlos en empleos formales.

®

### AGOSTO

- Medio: Trome
- Fecha: 06.08.19
- Sección: Suplemento Lima Sur
- Tema: Campaña Trabajo por mis sueños

### trome



®

### NOVIEMBRE

### EXITOSA facebook

- Medio: Exitosa
- Fecha: 25.11.19
- Tema: Día Internacional de la Violencia Contra La Mujer
- Link:  
<https://www.facebook.com/watch/?v=725768934573676>

