

**Qué hace una organización exitosa**  
**Prepárate para triunfar**



## Contenidos

---

Qué es una organización exitosa	3
Invisible Children	5
Avaaz	7
Kiva	9
Elementos comunes	11
Check list para una organización exitosa	15

Organizaciones, proyectos y campañas bien orquestadas que tengan visibilidad y capten fondos es el sueño de cualquier director o responsable de captación de fondos. Pero, ¿cuáles son los ingredientes para tener un modelo de organización atractivo para los donantes y prospectos?

A partir de diferentes organizaciones, proyectos y campañas reales que han tenido –y tienen– éxito, se analizan cuáles son los hechos diferenciales y qué atributos han hecho que los hayan hecho exitosos.

## Qué es una organización exitosa

**Éxito es un concepto subjetivo.** Lo que para uno puede ser un éxito, puede no serlo para otro. De la misma manera, una organización puede tener acciones exitosas y otras no, y éstas pueden ser también subjetivas dependiendo de los indicadores y parámetros utilizados.

Podríamos considerar que grandes entidades son organizaciones de éxito: MSF, Cruz Roja, Cáritas, Intermón Oxfam, Acción Contra el Hambre, Ayuda en Acción, Médicos del Mundo, Amnistía Internacional, Unicef, Manos Unidas, Greenpeace... porque realizan una gran labor, **mejorando la vida de millones de personas atendidas y haciendo del mundo un lugar un poco mejor..**

### Éxito.

(Del lat. exītus, salida).

1. m. Resultado feliz de un negocio, actuación, etc.
2. m. Buena aceptación que tiene alguien o algo.

*Real Academia Española.*

Para no caer en la tentación de mirar sólo las grandes organizaciones, es necesario puntualizar que **igual de importante es el trabajo de organizaciones medianas y pequeñas que cambian el día a día** y el destino de personas en situación de vulnerabilidad: infancia, personas mayores, personas con discapacidad, personas con problemas de salud mental,...; organizaciones que cuidan de nuestro entorno natural; trabajan en pro de los derechos humanos; realizan investigación biomédica o promueven la cultura.

Cualquier **organización que cambie la vida de UNA SOLA PERSONA**, ya es una organización exitosa.



En este sentido, podríamos decir que organizaciones como Cris Contra el Cáncer o Fundación Khanimambo, que han recibido en el 2013 el *Gran Premio a la Mejor Campaña de Fundraising* o el *Premio a la Mejor Iniciativa de Colaboración ONL* - *Empresa para Entidades de Menor Presupuesto*, respectivamente, son también organizaciones de éxito. **Sus campañas y su labor han sido reconocidas** por una organización –la Asociación Española de Fundraising- referente.



FUNDACIÓN  
KHANIMAMBO

También podríamos utilizar un criterio de impacto: cuáles son aquellas que hacen más por menos, manteniendo criterios de calidad. El **impacto social de la acción** de las organizaciones podría ser también un indicador de éxito.

Sin embargo, hay organizaciones que queremos poner en el punto de mira. **Centrando éxito**, a nuestro entender, **en**:

- **La realización de una propuesta innovadora.** Han sido los primeros en atreverse a hacer una cosa diferente. No se hacía hasta el momento.
- **Consiguiendo un gran impacto y visibilidad.** Son conocidas y reconocidas.
- **Siendo referentes para el resto de organizaciones.** Están en el punto de mira. Su trabajo es seguido y abren camino hacia una nueva manera de funcionar. Tanto a nivel organizativo como a nivel de captación de fondos, tema en el que centramos el análisis de las organizaciones.



Hemos puesto en el punto de mira a tres entidades: **Invisible Children** –con su campaña Kony 2012-, **Avaaz** y **Kiva**. Organizaciones con relativamente poca historia –todas han sido creadas en el siglo XXI- y con un aliado claro: Internet.

Presentamos una pequeña explicación de cada una de ellas y sus cifras más relevantes. **Desde un punto de vista de comunicación y captación de fondos**, descubriremos qué elementos comunes les han permitido llegar hasta donde están y **por qué son consideradas organizaciones de éxito**.

Fotografía CC: Sylvain Bourdos

## Invisible Children

### Descripción

De *Invisible Children* (IC) destacamos su **campana** estrella **Kony 2012**. La organización fue creada en el 2004. Según explica la propia organización, Kony 2012 comenzó como un experimento. Su objetivo era hacer famoso a un criminal de guerra: Joseph Kony. Si éste era famoso, y sus crímenes cometidos en Uganda conocidos, la comunidad internacional se movería para capturarlo.

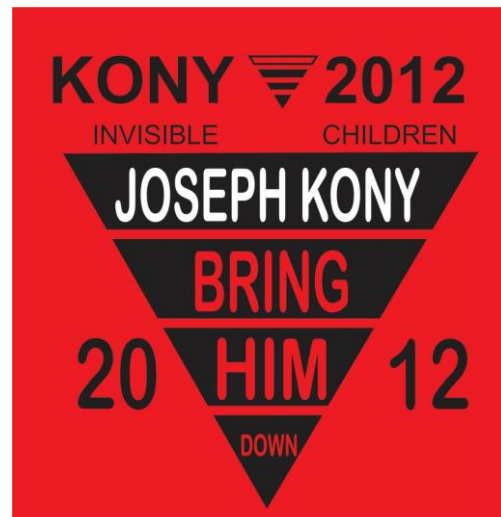
El eje central de campaña consistía en un documental de 30 minutos que explicaba los crímenes de guerra del líder de la *Lord's Resistance Army (LRA)* (¡Imprescindible ver el vídeo! Se entiende el éxito de la campaña viendo el vídeo realizado y la fuerza que transmite). Además, se convocaba a la sociedad a salir un día a la calle -20 de abril de 2012- para hacer a Kony famoso. Aunque ésta ha sido la campaña más conocida de IC no ha sido la única ni la primera acción de sensibilización y movilización que la organización ha llevado a cabo.

Para conocer más:  
Sobre **Invisible Children**.  
Sobre la **campana Kony 2012**.

### Algunos resultados

El vídeo consiguió una viralidad nunca vista. **En 6 días llegó a los 100 millones de visitas<sup>1</sup>**. Otros resultados cuantitativos<sup>2</sup>:

- **3,1 millones de “me gusta”** en el Facebook de IC.
- **3,7 millones personas de 185 países** dieron su apoyo a la campaña.
- **617 % fue el crecimiento** de los seguidores de Twitter.
- Kony fue la 9ª persona más buscada en google en el 2012.



<sup>1</sup> <http://mashable.com/2012/03/12/kony-most-viral/>

<sup>2</sup> Resultados de campaña. Social Stats en <http://invisiblechildren.com/kony/>

- Pasaron de un total de ingresos de 13.765.178 \$ el 2011 a 31.939.998 \$ el 2012. ¡**Más del doble!**
- Un 63 % de los ingresos del 2012 provenían de la **venta del material de campaña y el kit de sensibilización**<sup>3</sup>.



Según la organización, hicieron famoso a Kony, se presionó a la comunidad internacional y se incrementó la protección de los civiles ante los ataques de la LRA. No se consiguió capturar a Kony. La campaña también recibió muchas críticas. Pero en este caso, sólo sirvieron para incrementar su visibilidad y notoriedad. (Fotografía de su página web).

No te pierdas la reflexión de Jason Mogus, **Por qué tu organización no hará un Kony 2012.**

---

<sup>3</sup> *Financials 2012. Annual report 2012.*

## Avaaz

---

### Descripción

Avaaz, que significa "voz" en varios idiomas asiáticos y de Medio Oriente, es una **plataforma en Internet** que nació en el 2007 con una misión simple y democrática: **movilizar a los ciudadanos del mundo** para cerrar la brecha entre el mundo que tenemos y el mundo que la mayoría de la gente quiere<sup>4</sup>.

Para conocer más:  
Sobre **avaaz**.  
Sobre algunos de sus **hitos**.

Cada año, Avaaz determina sus prioridades a través de encuestas a su comunidad. Posibles temas de campañas son testeados, llevándose sólo a cabo aquellas iniciativas que evidencian una participación elevada de sus miembros.

### Algunos resultados

Hasta el momento, estas son algunas cifras<sup>5</sup>, desde su creación:

- **26,7 millones de miembros** en todo el mundo.
- **150,5 millones de acciones emprendidas**.
- **194 países** con miembros de Avaaz.
- **7 millones de dólares de presupuesto**. Financiada 100 % por sus miembros (no acepta fondos ni de gobiernos ni de empresas y no permiten donaciones mayores a 3.000 \$ de una sola vez y por una misma persona).



---

<sup>4</sup> About us en <http://www.avaaz.org/es/>

<sup>5</sup> Datos de avaaz en octubre de 2013.

Las campañas lanzadas por sus miembros han tenido resultados positivos, ya sea alertando de una determinada situación o consiguiendo mejoras como el no desalojo de una comunidad de Masai en Tanzania o la puesta en marcha de un plan de

seguridad para las empresas textiles de la India, entre otros grandes logros. (Imagen de su página web).



Avaaz es un **nuevo modelo de organización** que crea de forma conjunta, **escucha** y da voz a las personas y **empodera para actuar**.



## Kiva

### Descripción

Kiva Microfunds –conocida por Kiva o Kiva.org– permite **prestar dinero, a través de Internet**, a personas que necesitan un microcrédito. Éste permite, a diferentes colectivos que no pueden acceder al sistema bancario tradicional, a salir de la pobreza.

Para conocer más:  
Sobre **Kiva**.  
Mira este **vídeo**.  
Nuevo proyecto de Kiva:  
**Kiva Zip**. Préstamos de  
persona a persona.

Kiva trabaja con entidades de microfinanzas en los cinco continentes, que son las que gestionan los fondos prestados. Una vez devuelto el préstamo, el prestador, puede recuperar su dinero o volverlo a dejar. (Imagen de su página web).

The screenshot shows the Kiva.org homepage. At the top, there is a navigation bar with the KIVA logo, links for Lend, Zip, About, Teams, and Updates, and a search bar. Below the navigation bar is a green banner with the text "Empower people around the world with a \$25 loan" and a "How it works" button. The main content area features a large grid of small photographs of diverse people from various backgrounds. Below the grid, there are several informational boxes: "How It Works" with a 4-step process (Choose a borrower, Make a loan, Get repaid, Repeat!) and a "Ready? Find a loan" button; a box showing "2,848 new lenders joined this week"; a "What's New" section with a "Kiva Blog Update" link; and a box celebrating "Kiva has been awarded Charity Navigator's highest rating" with a "CHARITY NAVIGATOR" logo.

## Algunos resultados

Desde su fundación, en el 2005, estos son algunos de sus resultados<sup>6</sup>:

- **1 millón de personas** que prestan dinero.
- **481 millones de dólares en créditos.**
- Importe promedio de los créditos: 409,88 \$.
- 622.338 créditos concedidos.
- Una **tasa de retorno del 99.03 %.**
- **Presencia en 72 países.**

Una máquina de coser, una cocina para hacer comida y venderla en el mercado, una bicicleta con remolque para mejorar el transporte de los alimentos recolectados, montar un restaurante, pagar una licencia de taxi, comprar dos vacas lecheras o comprar los muebles para abrir una peluquería... Proyectos pequeños que sólo necesitan un pequeño impulso para salir adelante. Como reza Kiva: **con un préstamo de 25 \$ empoderas personas de todo el mundo y cambias vidas.**

Un 80,42 % de sus préstamos se realizan a mujeres. Esto permite multiplicar el impacto conseguido, ya que éstas invierten en la educación de sus hijos/as y en la mejora familiar.



---

<sup>6</sup> <http://www.kiva.org/about>

## Elementos comunes

---

Cada una de las organizaciones presentadas podría dar de sí un amplio estudio. Sin embargo, hay cuatro **elementos comunes** que han hecho de las organizaciones y campañas, un éxito.

1. **Diferenciación.**
2. **Comunidad.**
3. **Claridad en la petición.**
4. **Storytelling.**

## Diferenciación.

Han sido capaces de **determinar un único hecho diferencial** respecto al resto. La diferenciación ha sido clara. No son una organización más, sino que sobresalen del resto por su propuesta de valor. Por ejemplo, **Invisible Children**, cuando explica su modelo de actuación, dice que “nadie más lo hace como nosotros”<sup>7</sup>.

Asimismo, y desde un punto de vista de marca, refuerzan su posicionamiento con un *tagline* claro y coherente. Es interesante analizar también el uso del *tagline*:

- Está siempre presente con el logo.
- Se refuerza el *claim* en los diferentes materiales comunicativos: todos van en la misma línea y se lanza un único mensaje. No diferentes mensajes: uno, claro e inequívoco. Y, evidentemente, relacionado con el tagline citado en cada organización.



<sup>7</sup> Nobody does it like us en <http://invisiblechildren.com/our-model/>

## Comunidad

Han construido una **sólida y fuerte comunidad** que ha actuado de **prescriptora** (*online* y *offline*). Sin embargo, no han creado esta comunidad después del éxito, sino que ésta ha sido la base para seguir creciendo. En Kony 2012 fueron los miles de voluntarios los que llevaron la campaña a las calles, a las escuelas, a las universidades,... También en Avaaz el poder de los propios miembros de hacer llegar la voz a sus contactos y amigos permite que el número de miembros no pare de crecer. Es decir, la fuerza de estas organizaciones está explicada, en gran parte, por Internet. Pero **Internet no explica sólo el éxito de las mismas**. Se necesita una comunidad sólida, motivada y comprometida pisando las calles.

**Esta comunidad se alimenta de forma regular** explicando, entre otros, el impacto de sus actuaciones: éxitos logrados, hitos conseguidos, vidas transformadas,... **Si sólo se comunica para pedir, la organización está condenada al fracaso.**

## Claridad en la acción

El mensaje ha sido claro y ha incitado a **una única acción**.

- Kony: Haz famoso a Kony.
- Kiva: Un préstamo de 25 \$ puede cambiar vidas.
- Avaaz: Firma la petición.

El mensaje es inequívoco. Queda claro **qué se está pidiendo y los mecanismos de respuesta son sencillos de realizar**.

**Habrán otros pasos:** hazte socio de la organización, incrementa tu cuota, realiza un nuevo donativo, lidera una campaña de captación de fondos en tu comunidad,... Pero peticiones que impliquen un mayor grado de compromiso e involucración vendrán a posteriori. **Primero, un paso sencillo. Después crear comunidad. Y por último, volver a pedir.**

Detrás de cada uno hay también dos mensajes con una fuerza imparable:

- **TÚ eres el que vas a hacer el cambio.** En primer plano no se pone la organización (qué hace, cuáles son sus programas de actuación –de hecho-

Las organizaciones exitosas tienen muy presente–y transmiten– dos aspectos **IMPRESCINDIBLES** para la captación:

- **TÚ.**
- **POR QUÉ.**

ninguna de las 3 habla de programas en sus webs-). Sino que se **pone en relieve el papel de cada uno** –por pequeño que pueda parecer- como el motor de cambio y de transformación de tantas realidades injustas para muchos.

- **Explica qué mueve a la organización:** por qué hace lo que hace, por qué existe. Cuál es su motivación última. Y de forma constante recuerda por qué vale la pena moverse. No deriva hacia otras acciones y se mantiene fiel a la esencia.

## Storytelling

La organización *Invisible Children* se centra en un solo país, Uganda y **hace suyas las historias de las personas que son víctimas de la guerra:** niños soldados, madres con hijos desaparecidos, soldados que desertan y buscan una salida,... El vídeo de la campaña de Kony se basa en la historia de un niño, Jacob, cuyo hermano fue asesinado por el grupo armado LRA.

Sus comunicaciones se basan en el *storytelling* para acercar la realidad al lector. Por ejemplo, la historia de George. Tras ser secuestrado junto a 22 niños más de su tribu, fue obligado a ser soldado. Después de 10 años, y harto de atrocidades, consiguió escapar.



(Fotografía de Invisible Children, extraída de un mail de captación. George, de rojo.).

**ACTÚA AHORA**

**¿El peor castigo del mundo por violar a una niña?**

La violación de una joven estudiante de 16 años sacude Kenia. Liz fue violada tan brutalmente que se ha quedado en silla de ruedas y la policía dejó libre a sus atacantes tras obligarles a cortar el césped como castigo. Una masiva llamada global, es la única esperanza para conseguir justicia.

**Es el momento de pasar a la acción ▶**

Las peticiones de colaboración de Avaaz siempre se basan en una historia real: la violación de derechos humanos, defensa del medio ambiente, denuncia,... **La historia tiene un personaje real,** fotografías, pone en relieve la historia, la contextualiza,... y llama a la acción con un “actúa ahora”. (Fotografía de llamada a la acción de la web de [avaaz.org](http://avaaz.org))

Los préstamos de Kiva son para un proyecto concreto, o una demanda específica. Por ello, se cuenta con **una fotografía de quien pide el préstamo**, así como el nombre, país, para qué lo quiere, qué va a hacer con el dinero, el impacto previsto,...

Por ejemplo, Nasandelger es una estudiante de Mongolia que quiere estudiar traducción de ruso para poder trabajar de traductora y ganarse la vida. Necesita el dinero para pagar las tasas universitarias. Su descripción incluye que le gusta estudiar y que es aplicada. Una forma cercana de entender quién es y acercarla al posible prestador.

**Explicar una historia** permite acercar la causa de una forma sencilla, fácil de entender y de recordar y facilita la prescripción. Permite también **poner rostro** al problema y tangibilizar la solución.

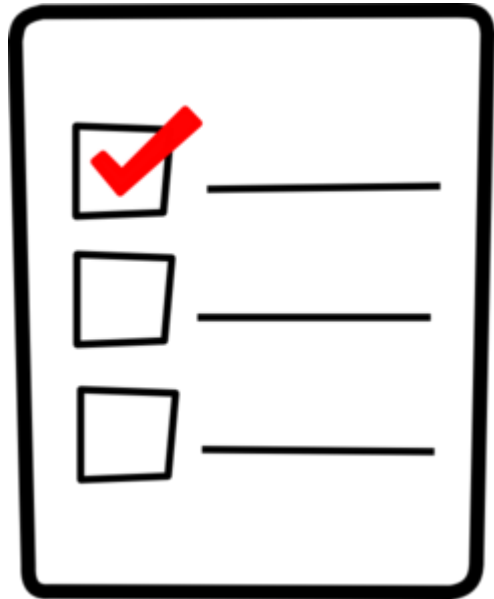
## Check list para una organización exitosa

---

Repasa la lista y trabaja cada uno de los puntos para convertir tu entidad en una organización exitosa.

### Actitud

- Crees que todas las cosas pueden mejorarse siempre.
- Pruebas cosas nuevas.
- Crees que el fracaso es parte del proceso de aprendizaje.



### Posicionamiento y diferenciación

- Tienes el posicionamiento definido.
- El posicionamiento definido coincide con el posicionamiento percibido por tus públicos objetivo.
- Todo el equipo técnico conoce el posicionamiento de la organización.
- Tu posicionamiento no coincide con ninguna otra organización.

## Comunicación

- Tienes identificados y segmentados todos tus públicos objetivo.
- Te comunicas con ellos de forma regular.
- No sólo hablas de ti, sino de lo que le interesa a tus públicos.
- La comunicación aporta valor para quien la recibe.
- Cada vez que comunicas no pides dinero.
- Como objetivo de comunicación tienes el mantener e incrementar la base social (en cualquier medio: emails, facebook, twitter, instagram,...).



## Captación

- La captación de fondos tiene un plan estructurado de trabajo anual.
- Tienes los objetivos definidos.
- Todo el equipo se implica en la captación de fondos.
- Explicas la necesidad.
- Explicas la solución.
- Pides de forma directa y clara.





- Muestras el impacto que vas a conseguir.
- Explicas lo que haces utilizando historias.
- Tratas a tus socios y donantes como si fueran héroes.
- Agradeces después de cada colaboración.
- Cierras el círculo: explicas el impacto y los resultados conseguidos en cada campaña.

Para ser una organización de éxito deberías tener marcadas el mayor número de ítems posibles. Si tienes pocos puntos marcados, cambia de actitud, trabaja la diferenciación y comunica y capta mejor. Poco a poco, puedes ir reconvirtiéndolos pequeños puntos a trabajar que te ayudarán a mejorar tu organización y tus campañas.

**Cambia aquellos aspectos que te encorsetan y racionalizan tu organización. Define tus objetivos, identifica tus públicos, transmite emoción, agradece, revisa y vuelve a empezar.** Atrévete a soñarlo y camina para conseguirlo... Después, ¡prepárate para triunfar!

Si puedes soñarlo puedes hacerlo, recuerda que todo esto comenzó con un ratón.

*Walt Disney*

**aefundraising**  
Asociación Española de Fundraising  
Santander, 3, bajo | 28003 Madrid | [www.aefundraising.org](http://www.aefundraising.org)

Teléfono: 915 359 307  
[info@aefundraising.org](mailto:info@aefundraising.org)

Copyright © Asociación Española de Fundraising

Autores: Juan Mezo, @juanmezo; Irene Borràs, @ireneborras

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