



# **Cara a Cara**

**Una técnica eficaz para  
captar donantes regulares**

## Contenidos

---

Contenidos .....	2
Un método prestado de los usos comerciales.....	3
Una buena relación coste-beneficio .....	4
Claves del éxito: organización y profesionalidad.....	8

## Un método prestado de los usos comerciales

---

Cara a cara (también conocido por su denominación inglesa *face to face*) es un método por el cual se aborda a los transeúntes para persuadirles de que den una donación regular a una ONG mediante domiciliación bancaria.

Esta técnica es una aplicación en el sector no lucrativo de la clásica fuerza de ventas que se emplea con frecuencia en el ámbito comercial. Greenpeace fue la organización pionera en su empleo. La puso en práctica en Austria en 1995 con el nombre de “Diálogo Directo”.



Desde esa primera experiencia que mostró sus grandes posibilidades se extendió rápidamente a otros países y otras organizaciones hasta convertirse hoy día en uno de los principales métodos de captación de socios y otros donantes regulares. Sólo en el Reino Unido las ONG captaron por este medio a 690.000 donantes en 2002, cuyo valor vitalicio se estima en 240 libras por cada uno de ellos repartidos en los cinco años que puede durar su vínculo con las ONG. El valor monetario de estos resultados asciende, por tanto, a 165.600.000

libras, esto es, un poco más de doscientos millones de euros.

En España, donde su implantación es más reciente, pues se lleva poniendo en práctica desde hace tan sólo cinco años, se cuentan también por decenas de miles los donantes que han sido captados por este método. Se estima que 2008 se cerrará con un volumen de 160.000 donantes captados por esta vía<sup>1</sup>.

Está directamente emparentado con la captación puerta a puerta, que como su nombre indica se realiza mediante la visita sistemática de los domicilios. *Face to face* y *door to door* conforman el *street fundraising*, expresión anglosajona que engloba ambas técnicas.

---

<sup>1</sup> Previsión proporcionada por The Fundraising Company, agencia especializada en este método.

## Una buena relación coste-beneficio

---

El capítulo principal de los costes que conlleva este método es el del personal involucrado en él. Tanto el que está en primera línea, abordando a la gente, como el que está detrás, organizando, formando y dando apoyo a los captadores. Salvo contadas excepciones en que el personal es voluntario o es pagado directamente por la ONG, lo normal es que sea empleado por empresas especializadas en esta técnica, que son contratadas por las ONG.

Tales empresas son remuneradas en una amplia variedad de formas que van desde un coste fijo por la campaña a una remuneración variable en función de los resultados, pasando por fórmulas mixtas, que son hoy día las más habituales. Aunque la tendencia apunta a variabilizar el coste cada vez más, para minimizar riesgos, hay que ser prudentes, ya que ello puede repercutir negativamente en que los captadores presionen en exceso al público.

Sean cuales sean las condiciones pactadas, lo usual es que la empresa reciba su compensación económica en el corto plazo, mientras que la ONG cosechará ingresos poco a poco y eventualmente cosechará los beneficios a partir de un año después.

Es fácil que la empresa perciba el equivalente a la cuota de afiliación del primer año o a la donación anual promedio. Como quiera que la ONG tiene que pagar enseguida a la empresa y obtiene la mayor parte de los ingresos de los nuevos donantes mediante pagos fraccionados mensuales, tiene que tener capacidad financiera suficiente soportar un déficit inicial de notable envergadura.

A medida que pasa el tiempo y los donantes captados van realizando sus aportaciones mensualizadas, la ONG va recuperando la inversión hasta lograr el punto de equilibrio y, a partir de éste, las ganancias de unas aportaciones a menudo muy superiores al coste de adquisición y mantenimiento de los nuevos donantes.

Lo más común es que este punto de equilibrio se alcance tras año un año en que el donante mantiene sus aportaciones. A partir de ahí, la ONG comienza a ganar dinero. Teniendo en cuenta que los donantes suelen mantenerse vinculados a la organización durante varios años<sup>2</sup>, el valor vitalicio de tales donantes será la cuantía de su aportación multiplicada por el tiempo de permanencia.

---

<sup>2</sup> Según el Estudio sobre el Perfil del Donante en España, realizado en 2005 por las entidades antecesoras de la Asociación Española de Fundraising, los donantes permanecen vinculados a las organizaciones donatarias durante una media de 7,4 años.

A este valor con frecuencia se le añade el de las aportaciones adicionales que pueda realizar si el donante es objeto de programas de incentivación o de venta cruzada que le estimulen a incrementar su aportación o a dar dinero por otros conceptos (por ejemplo, la compra de tarjetas navideñas u otros productos promocionales de la ONG).

Este punto de equilibrio que se alcanza al cabo de un año como promedio se consigue a pesar de que una buena proporción de los donantes conseguidos por este método se retractan de su compromiso antes de que concluya ese año.

En el Reino Unido, donde esta técnica sufre un cierto declive<sup>3</sup> por su masivo y continuado uso, esta tasa de desgaste se mueve dentro de un amplio rango que va desde el 10 al 40%, lo que ha llevado a algunas ONG a abandonar este método o buscar variantes menos utilizadas, como son la colocación de *stands* en centros comerciales, tratando de atraer a los compradores más por su propia iniciativa que por interponerse en su camino.

En España, donde este método no está aún devaluado por su uso, la tasa de desgaste se sitúa en torno al 10% de los donantes captados. Por este motivo, es importante combinar este tipo de programas de captación con un buen programa de fidelización de los nuevos donantes.

Con esta corrección debida a las defecciones prematuras de parte de los donantes, el retorno sobre la inversión (R.O.I.) típico de esta técnica es de un euro por cada euro gastado al término del primer año.



Dependiendo del tiempo que permanezcan vinculados los donantes a la organización el R.O.I. aumentará en la misma proporción que el número de años en que los donantes se mantengan fieles. Dado que en España la técnica se viene utilizando desde hace cinco años, el máximo R.O.I. es de 5:1. Ésta es la proporción que se da en el Reino Unido, según una fuente consultada.

El dinero siempre es ingresado por la ONG, que normalmente gestiona las donaciones y siempre deposita el dinero en sus cuentas corrientes. Luego ésta paga a la empresa.

---

<sup>3</sup> A pesar de que los resultados declinan, todavía se prevé que se capten 600.000 nuevos donantes en este país a lo largo de 2008, en el que 28 millones de sus habitantes, el 46% de la población total, están afiliados a una o más ONG.

Además de producir muy buenos resultados en términos absolutos en términos de donantes estables y de conseguirlos con una relación coste-beneficio mejor que muchos métodos tradicionales (correo directo, anuncios de respuesta directa en prensa, etc.), este método es valioso porque proporciona una alta visibilidad a la ONG y permite llegar eficazmente a segmentos de población, como es el caso de los jóvenes, que no responden bien a otros métodos.

Así mismo, en la medida en que los costes se supeditan a los resultados cuando así se pacta con las empresas de servicios, este método entraña muchos menos riesgos que otros en los que no es posible pagar en función de los resultados.

Además de donantes, que es el objetivo principal, pueden surgir voluntarios o colaboradores esporádicos cualificados. Dado que los captadores en la calle no pueden tratar a fondo de otras posibilidades de colaboración, es importante que estas inquietudes sean satisfechas en contactos posteriores con la ONG, como parte del proceso de acogida de los nuevos donantes.



Funciona mejor cuando se realiza a gran escala y cuando la ONG goza de una alta notoriedad. Por ambos motivos no es tan apta para organizaciones que no tienen una gran capacidad financiera, no son muy conocidas o no defienden una causa que goce de amplio apoyo popular.

Así mismo, dado que algunas de las vías públicas principales están muy solicitadas por las diferentes ONG, puede ser conveniente no desarrollar este método de forma permanente, ya que la concurrencia de captadores de diferentes ONG en un mismo trayecto puede resultar muy irritante para mucha gente.

De manera que es mejor organizarlo en forma de campañas, tal vez vinculadas al uso complementario de campañas de relaciones públicas que favorezcan la respuesta del público.

Esta técnica resulta bastante controvertida. A menudo es objeto de discusión en el seno de las organizaciones que la practican. Sus detractores se apoyan fundamentalmente en su naturaleza altamente intrusiva.

Ciertamente, hay personas a las que les molesta que les paren por la calle para “venderles” algo. Los partidarios, sin embargo, se apoyan en sus magníficos

resultados para subrayar que si muchas personas se afilian por este método es que no les molesta en absoluto.

Muchos métodos de captación de fondos generan críticas y éste no es el que más quejas produce en muchos casos. Además, mencionan el componente de sensibilización que permite esta interacción tan directa con el público, aunque a menudo sea de corta duración.

## Claves del éxito: organización y profesionalidad

---

Aunque muchos pudieran pensar que este método sería aún más rentable si los captadores fueran voluntarios, que no conllevan un coste dinerario directo para la ONG y encima pueden transmitir el mensaje con mayor fuerza de convicción, la experiencia ha mostrado repetidas veces que funciona mejor con personal pagado.

La razón principal es que pocas personas están dispuestas o resistirían pasar tanto tiempo como se requiere abordando una y otra vez a los transeúntes, encajando el desdén y las negativas de la gran mayoría, y repitiendo el mismo mensaje con todos los que se detienen a escuchar. A esta dedicación exigente a tan ingrata labor a que sumar el periodo de formación previa y el control e indicaciones de los supervisores, de los responsables de equipo.

Es un trabajo que desgasta mucho, que requiere mucha energía. Hay que renovar los equipos con frecuencia, así que no sería factible encontrar voluntarios de repuesto más que en organizaciones que contaran con una gran cantidad de ellos.

Puede hacerse con voluntarios si se desarrolla una campaña a pequeña escala y de muy corta duración. Aun así hay que tener numerosos voluntarios para repartir el trabajo y han de tener una motivación muy alta, respaldada por una buena formación previa.

Y además tienen que reunir unas cualidades mínimas, tales como tener energía, ser alegres y optimistas, expresarse con fluidez, tener capacidad de argumentar y de improvisar, ser capaces de escuchar y no temer el contacto con personas desconocidas, a las que van a tener que pedir que den su compromiso de donar y su cuenta corriente en una conversación de muy escasos minutos, dos como promedio.

También es posible combinar fuerzas de voluntarios y captadores profesionales. Los primeros pueden realizar sus clásicas actividades de sensibilización en un área, como por ejemplo atender una exposición divulgativa, mientras que los segundos se ocupan de abordar a la gente.

Los grupos de captadores están dirigidos por un responsable (a menudo denominado *team leader*), que desempeña un papel clave en el rendimiento del personal a su cargo, como guía, modelo de comportamiento y motivador.

La selección y formación de los captadores resulta crítica en sus resultados, aunque también influyen muchos factores como el apoyo administrativo que les proporciona su empresa y el que ésta mantenga una buena comunicación con la ONG cliente.

Otro elemento de gran importancia es la ubicación de los captadores. Naturalmente, tienen que colocarse en vías muy transitadas por los peatones en las que sea posible hablar con ellos sin crear una aglomeración incómoda para los demás, esto es, donde el paso sea fluido y en las que se pueda encontrar a muchas personas que se correspondan con el público objetivo.

Cuando el tipo de público es el criterio predominante, se pueden ubicar en lugares donde éste se concentre de manera permanente o momentánea. Por ejemplo, si se busca gente joven con un nivel educativo alto, un lugar idóneo puede ser un campus universitario. Si se buscan jóvenes de una determinada ideología, el sitio puede ser la salida de una fiesta anti-racista. Lo más habitual es ver operar a los captadores en calles comerciales o en las cercanías de estaciones de transporte público muy transitadas.

Los captadores se dirigirán a las personas que consideren propicias de acuerdo con las instrucciones que tengan. Las estadísticas indican que sólo una de cada diez accederá a detenerse para mantener una conversación. Y de éstas, también sólo una de cada diez accederá a dejar sus datos para hacer efectiva su donación. Por tanto, el resultado final será una tasa de efectividad del 1%, porcentaje al que habrá que restar la tasa de desgaste de los que abandonen antes de un año o no hayan dado todos sus datos y no se lleguen a obtener.

Su técnica de persuasión no es la de soltar un mensaje promocional recitado de memoria, como realizaban muchos vendedores clásicos, sino tratar de conectar lo antes posible con las preocupaciones del interlocutor planteándole preguntas acerca de su postura ante los problemas que la organización trata de resolver. Si se inicia un diálogo genuino, el captador tendrá mucho terreno ganado.

No importa que el transeúnte plantee dudas u objeciones. Eso es síntoma de interés. Incluso aunque plantee cuestiones difíciles que en más de una ocasión pondrán al captador en un aprieto. Su seguridad y desenvoltura le permitirán salir airoso de él más que el conocimiento de la ONG, de la que seguro que ignora muchas cosas.



Es importante no dejar a las personas con ninguna duda o reparo. Si no se puede responder in situ a una pregunta, ha de apuntarse para que el personal de la ONG la resuelva con posterioridad aclarándosela directamente al interesado. Si éste desconfía de lo que el captador le dice o de que todo no sea más que una estafa, se le debe facilitar un medio de contacto fluido con la ONG para eliminar este resquemor.

Los captadores son típicamente jóvenes universitarios a los que le viene muy bien ganar un dinero para sus gastos. Éste perfil les permite conectar mejor con los donantes potenciales jóvenes, público preferente en muchos casos entre quienes emplean este método. Pero a menudo se incluye también a una persona que está en la treintena o incluso más mayor para equilibrar el equipo y ofrecer una imagen más confiable ante el público objetivo de mayor edad.

La remuneración de los captadores suele constar de un fijo más un variable en función de los objetivos alcanzados. Su motivación y preparación previas son cruciales para su desempeño, no sólo el incentivo económico que puedan percibir.

La propuesta que se suele plantear a los viandantes es que realicen una aportación económica regular (se llame como se llame en la organización: socio, padrino, donante...) mediante domiciliación bancaria. Ésta fórmula es la que permite rentabilizar este método a lo largo del periodo de vinculación del donante. El mero hecho de que el pago de la donación esté domiciliado favorece enormemente la fidelidad del donante, ya que para dejar de pagar tiene que dar orden expresa a su banco de no atender los recibos que periódicamente se le envían. No obstante, si el donante no quiere adquirir un compromiso regular, se puede admitir una contribución puntual. Cualquier colaboración es bienvenida.

Es importante contar con un sistema administrativo ágil y eficaz que tramite todas las altas con rapidez, que busque los datos personales que pudieran faltar, que remita a la mayor brevedad cartas de agradecimiento acompañadas de la información sobre la organización que se estime necesaria. No es sólo cuestión de captar con eficacia. Si el sistema administrativo no funciona, se perderán gran parte de los efectos de un reclutamiento eficaz.

### **Buenas prácticas**

Los captadores en la calle deben:

- Decir a los donantes potenciales que lo pregunten si son pagados o son voluntarios. En el primer caso, deben explicar de qué manera son pagados (composición de su remuneración entre fijo y variable).
- Llevar una clara identificación de la ONG para la que están trabajando.
- Explicar cómo se comunicará la ONG con el donante cuando acepte serlo
- Asegurar que sus datos personales serán manejados de forma responsable y segura.
- No decir o hacer nada para presionar al transeúnte a fin de vencer su resistencia a donar.
- Ser amable y respetuoso aun cuando sea ignorado o desairado por el transeúnte.
- No entrar en debates ideológicos que excedan el contenido de su mensaje ni expresar posiciones personales
- No confundir o engañar al público
- No hacer nada que pueda dañar la imagen de la ONG para la



C/ Orense, 14 - 10º D

28020 Madrid

Teléfono: 91 598 14 96

Fax: 91 556 04 82

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

Copyright © Asociación Española de Fundraising

Autor: Ágora Social

Se permite la reproducción total de este informe en blogs personales y páginas web.

Prohibida la venta total o parcial del informe y sus contenidos.