



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

REDISEÑO DE LA EXPERIENCIA DEL DONANTE DE WORLD VISION Y
DESARROLLO DE INDICADORES PARA SU GESTIÓN A PARTIR DEL
“CUSTOMER JOURNEY MAP”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

VALERIA PALOMA VARGAS CARRASCO

PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
SEBASTIÁN DEPOLO CABRERA
NATALIE GONZÁLEZ SANTANDER

SANTIAGO DE CHILE

2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: VALERIA PALOMA VARGAS CARRASCO
FECHA: AGOSTO DE 2019
PROFESOR GUÍA: RENÉ ESQUIVEL CABRERA

REDISEÑO DE LA EXPERIENCIA DEL DONANTE DE WORLD VISION Y
DESARROLLO DE INDICADORES PARA SU GESTIÓN A PARTIR DEL
“CUSTOMER JOURNEY MAP”

World Vision es una organización sin fines de lucro presente en más de 100 países cuyo propósito es contribuir al bienestar de niños, niñas y adolescentes, y en Chile se dedica a desarrollar programas de prevención de violencia hacia la niñez.

El año 2017, a través de una encuesta se detectó que un 38% de donantes afirmó que su experiencia con la organización es mala, por lo que el objetivo de esta memoria es rediseñar la experiencia que estos tienen, atendiendo sus necesidades y apuntando a su fidelización, entregando además, métricas para evaluar el cumplimiento de objetivos. Esto permitiría disminuir la tasa de cancelaciones y morosidad de los donantes, resultando en un incremento de los recursos para financiar más programas para al 2021 impactar a 250.000 niños y niñas.

El trabajo utilizó como herramienta transversal el mapa del viaje del consumidor, y consistió primero en un análisis de la experiencia actual de los donantes a partir de sus características y comportamientos, continuando con un estudio de mercado para levantar sus pensamientos y sentimientos en las diferentes interacciones que tienen con la organización a lo largo de su ciclo de vida, y luego, en complemento con un benchmarking y un rediseño de procesos, se propuso 7 acciones de mejora a la experiencia e indicadores para su gestión.

En términos generales, se recomiendan cambios a los procesos de envío de correspondencia entre donantes y niños apadrinados y de solicitudes de información que estos realizan, fomentar la participación de los donantes a través de encuestas, envío de contenidos digitales motivadores durante el primer año para aumentar la retención, crear un portal web para facilitar y potenciar la comunicación, y finalmente incluir información de impacto y videos en los newsletter y reportes. Se realizó además un análisis costo-beneficio de las propuestas del que se concluye que son económicamente convenientes. Por último, se proponen indicadores categorizados por etapas del ciclo de la experiencia, que permitirían rastrear y comprender mejor las interacciones que influyen en la fuga y morosidad, y fijar metas para monitorear continuamente la entrega de la experiencia diseñada.

Los productos de este trabajo son fundamentales en la estrategia de fidelización de la organización, que le permitirá capturar y satisfacer a los donantes en el contexto actual de mercado y construir nuevas ventajas competitivas a partir de acciones que ponen en el centro al cliente o donante.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por apoyarme en cada una de las decisiones que fueron parte de este proceso, por entregarme todas las facilidades para estudiar y por el amor incondicional que me dieron. A Valentina y César, por todas esas noches de estudio, y las de no estudio también, por esas risas y experiencias compartidas. A los tininini, por todas las juntas, despedidas y buenos recuerdos contruidos. Al CEIN 2017, por todo lo que logramos fuera de la sala de clases e hicieron de esta una experiencia mucho más valiosa. A José Ignacio, por apañarme, escucharme, discutirme y por sobre todo, confiar en mí siempre. Finalmente, a todos los profesores y personas que tuve la oportunidad de conocer, por llenar esta etapa de desafíos y aprendizajes, que hoy se reflejan ,y seguirán reflejando, en la persona que soy.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.1. LÍNEAS DE ACCIÓN	1
1.1.2. ORGANIGRAMA.....	2
1.1.3. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	3
1.2. CONTEXTO DE MERCADO	4
1.3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	5
CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	7
2.1. CONTEXTO	7
2.1.1. ANTECEDENTES GENERALES	7
2.1.2. MODELO DE DONANTES DE WORLD VISION	7
2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA.....	8
2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	10
2.2.1. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	10
2.2.2. EFECTOS DE LA OPORTUNIDAD	10
2.2.3. GATILLANTES DE LA OPORTUNIDAD	11
2.3. OBJETIVO	13
2.3.1 . OBJETIVO GENERAL	13
2.3.2 . OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2.4. ALCANCE	13
2.5. RESULTADOS ESPERADOS	13
CAPITULO 3: MARCO CONCEPTUAL	15
3.1. MARKETING EXPERIENCIAL	15
3.2. GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	15
3.3. DONOR JOURNEY MAP	17
3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	18
3.5. BENCHMARKING	19
3.6. REDISEÑO DE PROCESOS	19
3.7. INDICADORES DE GESTIÓN	21
CAPITULO 4: METODOLOGÍA	22
CAPÍTULO 5: DESARROLLO	25
5.1. ESTUDIO DEL DONANTE Y SU COMPORTAMIENTO	25
5.1.1. COMPORTAMIENTO DONANTES ACTIVOS	25
5.1.2. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	31
5.1.3. COMPORTAMIENTO DONANTES INACTIVOS	34
5.1.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE DATOS	36
5.1.5. SEGMENTACIÓN	37
5.1.5.1. SEGMENTACIÓN DE PATROCINADORES	38
5.1.5.2. SEGMENTACIÓN DE SOCIOS CAUSA	39
5.2. BENCHMARKING	41

5.2.1.	ONG'S DE CHILE.....	41
5.2.2.	ONG'S INTERNACIONALES	42
5.2.3.	CONCLUSIONES BENCHMARKING	46
5.3.	DIAGNÓSTICO DE LA EXPERIENCIA	47
5.3.1.	SELECCIÓN DE SEGMENTOS.....	47
5.3.2.	FASES Y ESTADOS DEL MAPA DEL VIAJE DEL DONANTE.....	47
5.3.3.	INVESTIGACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DEL PUNTO DE VISTA DEL DONANTE.....	50
5.3.3.1.	ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	51
5.3.3.2.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	60
5.3.4.	MAPA DEL VIAJE DEL PATROCINADOR ACTUAL	62
5.3.5.	MAPA DEL VIAJE DEL SOCIO ACTUAL	65
5.3.6.	PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN	66
5.4.	ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	68
5.4.1.	PUNTOS POR INTERFERIR DE LA EXPERIENCIA DEL DONANTE.....	68
5.4.2.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INVOLUCRADOS.....	68
5.4.3.	PROPUESTAS DE MEJORA	74
5.4.3.1.	EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO ESPERADO	76
5.4.3.2.	PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS.....	81
5.4.4.	MAPA DEL VIAJE DEL DONANTE RECOMENDADO	85
5.5.	DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	88
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
6.1.	CONCLUSIONES	91
6.2.	RECOMENDACIONES	93
CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA		94
ANEXOS		96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PROGRAMAS DE PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ DE WORLD VISION.....	1
TABLA 2: PROGRAMAS Y BENEFICIARIOS DE LAS PRINCIPALES ONG DEDICADAS A TEMAS DE NIÑEZ EN CHILE.....	5
TABLA 3: ESTÁNDARES PARA DONANTES PATROCINADORES	7
TABLA 4: ESTÁNDARES PARA DONANTES SOCIOS.....	8
TABLA 5: COMPETENCIAS DEL MODELO DE MADUREZ DE FORRESTER	16
TABLA 6: MOROSIDAD PATROCINADORES POR ANTIGÜEDAD	29
TABLA 7: MOROSIDAD SOCIOS POR EDAD.....	30
TABLA 8: MOROSIDAD SOCIOS POR MONTO DE DONACIÓN	30
TABLA 9: DETALLES SOBRE EL ENVÍO DE CORRESPONDENCIA Y APORTES ADICIONALES AL AÑO DE PATROCINADORES A NIÑOS APADRINADOS	30
TABLA 10: COMUNA DE RESIDENCIA DE DONANTES.....	32
TABLA 11: TASA DE FUGA PATROCINADORES POR PERMANENCIA	35
TABLA 12: TASA DE FUGA SOCIOS POR PERMANENCIA.....	36
TABLA 13: TASA DE FUGA SOCIOS POR EDAD.....	36
TABLA 14: TASA DE FUGA SOCIOS POR MONTO DE DONACIÓN	36
TABLA 15: SEGMENTOS DE PATROCINADORES.....	38
TABLA 16: SEGMENTOS DE PATROCINADORES.....	39
TABLA 17: CUADRO INFORMATIVO DE MODELOS DE DONACIÓN OTRAS ONG DE CHILE.....	41
TABLA 18: PRINCIPALES RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES DE ESTUDIOS INTERNACIONALES DEL MUNDO.....	42
TABLA 19: MEJORES PRÁCTICAS DEL PATROCINIO WORLD VISION INTERNACIONAL Y SU ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN EN CHILE ..	44
TABLA 20: CUADRO RESUMEN ESTUDIO CUANTITATIVO	51
TABLA 21: PUNTO DE VISTA DEL PATROCINADOR ESTADO DE BIENVENIDA.....	62
TABLA 22: PUNTO DE VISTA DEL PATROCINADOR ESTADO DE LOS ESTÁNDARES DE PATROCINIO	63
TABLA 23: PUNTO DE VISTA DEL PATROCINADOR ESTADO DE CONTACTO Y FORTALECIMIENTO.....	63
TABLA 24: PUNTO DE VISTA DEL PATROCINADOR ESTADO DE SUSTITUCIÓN	64
TABLA 25: PUNTO DE VISTA DEL PATROCINADOR ESTADO DE CANCELACIÓN	64
TABLA 26: PUNTO DE VISTA DEL SOCIO ESTADO DE CONTACTO Y FORTALECIMIENTO.....	65
TABLA 27: PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN DEL MAPA DEL VIAJE DEL DONANTE	66
TABLA 28: ANÁLISIS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PROCESO DE GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA	71
TABLA 29: ANÁLISIS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PROCESO DE SOLICITUDES ESPECIALES	71
TABLA 30: ESTIMACIÓN BENEFICIO 5 PRIMERAS PROPUESTAS PARA PATROCINADORES	77
TABLA 31: ESTIMACIÓN COSTO DE LAS 5 PRIMERAS PROPUESTAS PARA PATROCINADORES	77
TABLA 32: ESTIMACIÓN DE FUGADOS POTENCIALES CON 6TA PROPUESTA.....	78
TABLA 33: ESTIMACIÓN BENEFICIO 6TA PROPUESTA PARA PATROCINADORES	78
TABLA 34: ESTIMACIÓN COSTO 6TA PROPUESTA PARA PATROCINADORES	78
TABLA 35: ESTIMACIÓN COSTO 7MA PROPUESTA PARA PATROCINADORES	79
TABLA 36: ESTIMACIÓN BENEFICIO PROPUESTAS 9 Y 10 PARA PATROCINADORES Y SOCIOS.....	80
TABLA 37: ESTIMACIÓN COSTO PROPUESTAS 9 Y 10 PARA PATROCINADORES Y SOCIOS	80
TABLA 38: ESTIMACIÓN COSTO PROPUESTAS 12 Y 13 PARA PATROCINADORES	81
TABLA 39: PRIORIZACIÓN PROPUESTAS RECOMENDADAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL DONANTE.....	82
TABLA 40: FLUJO DE CAJA EJEMPLO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS ESCENARIO 1	84
TABLA 41: FLUJO DE CAJA EJEMPLO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS ESCENARIO 2	85
TABLA 42: INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DONANTE RECOMENDADOS	89
TABLA 43: GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR, MODELO DE MADUREZ DE FORRESTER.....	96
TABLA 44: : DETALLE SEGMENTOS DE PATROCINADORES	99
TABLA 45: DETALLE SEGMENTOS DE SOCIOS	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA WORLD VISION CHILE	3
ILUSTRACIÓN 2: FUENTES DE FINANCIAMIENTO AÑO 2017 DE WORLD VISION CHILE.....	4
ILUSTRACIÓN 3: EVOLUCIÓN NÚMERO DE PATROCINADORES Y SUS CANCELACIONES DESDE EL 2009 AL 2018	6
ILUSTRACIÓN 4: EVOLUCIÓN NÚMERO DE SOCIOS Y SUS CANCELACIONES DESDE EL 2014 AL 2018	6
ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA GERENCIA DE MARKETING DE WORLD VISION CHILE	9
ILUSTRACIÓN 6: ÁRBOL DE OPORTUNIDAD: MEJORA DE LA EXPERIENCIA DEL DONANTE	12
ILUSTRACIÓN 7: MARCO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL MAPA DEL VIAJE DEL DONANTE	17
ILUSTRACIÓN 8: RESUMEN METODOLOGÍA TRABAJO DE TÍTULO.....	24
ILUSTRACIÓN 9: DONANTES ACTIVOS POR TIPO.....	25
ILUSTRACIÓN 10: INGRESOS DE DONANTES POR AÑO Y TIPO	26
ILUSTRACIÓN 11: PRINCIPALES CAMPAÑAS DE CAPTACIÓN DE DONANTES PATROCINADORES ACTIVOS.....	26
ILUSTRACIÓN 12: ANTIGÜEDAD DE LOS PATROCINADORES	27
ILUSTRACIÓN 13: ANTIGÜEDAD DE LOS PATROCINADORES POR GRUPO ETARIO	27
ILUSTRACIÓN 14: ANTIGÜEDAD DE LOS SOCIOS	28
ILUSTRACIÓN 15: ANTIGÜEDAD DE LOS SOCIOS POR GRUPO ETARIO.....	28
ILUSTRACIÓN 16: FORMAS DE PAGO ELEGIDAS POR LOS DONANTES A TRAVÉS DEL TIEMPO	29
ILUSTRACIÓN 17: CANTIDAD DE CARTAS AL AÑO ENVIADAS POR LOS PATROCINADORES POR GRUPO ETARIO.....	31
ILUSTRACIÓN 18: CANTIDAD DE APORTES ADICIONALES REALIZADOS POR LOS PATROCINADORES POR GRUPO ETARIO.....	31
ILUSTRACIÓN 19: REGIÓN DE RESIDENCIA DE DONANTES	32
ILUSTRACIÓN 20: DISTRIBUCIÓN DE DONANTES POR GÉNERO Y TIPO	33
ILUSTRACIÓN 21: DISTRIBUCIÓN DE DONANTES POR GÉNERO Y TIPO	33
ILUSTRACIÓN 22: DISTRIBUCIÓN ETARIA DE DONANTES POR TIPO	34
ILUSTRACIÓN 23: DISTRIBUCIÓN ETARIA DE DONANTES POR TIPO EN HOMBRES VERSUS MUJERES	34
ILUSTRACIÓN 24: RAZONES DE CANCELACIÓN DE DONANTES	35
ILUSTRACIÓN 25: AÑOS DE PERMANENCIA DE LOS DONANTES POR TIPO	35
ILUSTRACIÓN 26: CARACTERIZACIÓN PRINCIPAL SEGMENTOS DE PATROCINADORES	39
ILUSTRACIÓN 27: CARACTERIZACIÓN PRINCIPAL SEGMENTOS DE PATROCINADORES	40
ILUSTRACIÓN 28: RAZONES PARA DONAR DE FORMA PERMANENTE DE LOS PATROCINADORES.....	52
ILUSTRACIÓN 29: RESPUESTAS IDENTIFICACIÓN CON WORLD VISION DE LOS PATROCINADORES	53
ILUSTRACIÓN 30: RELACIÓN ENTRE EXPECTATIVAS Y EXPERIENCIA DE PATROCINADORES.....	53
ILUSTRACIÓN 31: IMPORTANCIA DE ACCIONES DE FIDELIZACIÓN Y ESTÁNDARES DE PATROCINIO.....	54
ILUSTRACIÓN 32: SATISFACCIÓN DE LAS FORMAS DE CONTACTO CON EL NIÑO.....	56
ILUSTRACIÓN 33: RAZONES PARA NO CONTACTARSE CON EL NIÑO PATROCINADO.....	57
ILUSTRACIÓN 34: RAZONES PARA DONAR DE FORMA PERMANENTE DE LOS PATROCINADORES.....	58
ILUSTRACIÓN 35: RELACIÓN ENTRE EXPECTATIVAS Y EXPERIENCIA DE PATROCINADORES.....	59
ILUSTRACIÓN 36: SATISFACCIÓN DE LAS ACCIONES DE FIDELIZACIÓN DE SOCIOS.....	60
ILUSTRACIÓN 37: PARTE 1 DEL MAPA DEL VIAJE DEL PATROCINADOR	62
ILUSTRACIÓN 38: PARTE 2 DEL DIAGRAMA DEL VIAJE DEL PATROCINADOR.....	64
ILUSTRACIÓN 39: PARTE 3 DEL MAPA DEL VIAJE DEL PATROCINADOR	65
ILUSTRACIÓN 40: PARTE 2 DEL VIAJE DEL SOCIO	66
ILUSTRACIÓN 41: DIAGRAMA PROCESO GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA	69
ILUSTRACIÓN 42: DIAGRAMA PROCESO DE SOLICITUDES ESPECIALES	70
ILUSTRACIÓN 43: DIAGRAMA REDISEÑO DEL PROCESO DE SOLICITUDES ESPECIALES.....	73
ILUSTRACIÓN 44: DIAGRAMA REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA.....	74
ILUSTRACIÓN 45: PARTE 1 DEL MAPA DEL VIAJE DE PATROCINADOR PROPUESTO	86
ILUSTRACIÓN 46: PARTE 2 DEL MAPA DEL VIAJE DEL PATROCINADOR PROPUESTO	86
ILUSTRACIÓN 47: PARTE 3 DEL MAPA DEL VIAJE DEL PATROCINADOR PROPUESTO	87
ILUSTRACIÓN 48: EJEMPLO DE “DONOR JOURNEY MAP” CON EL DETALLE DE LAS CAPAS DEL MODELO GENERAL	98

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Caracterización de la organización

World Vision es una organización internacional no gubernamental cristiana de ayuda humanitaria, desarrollo e incidencia, esto es, trabaja en conjunto con redes locales para promover mejoras a las políticas públicas, enfocada en promover el bienestar de niños, niñas, adolescentes, sus familias y comunidades. Inició su trabajo en el año 1950, expandiéndose a Asia, Latinoamérica, África, el Medio Oriente y Europa del Este, atendiendo actualmente a más de 100 millones de personas en 100 países alrededor del mundo. A través de sus acciones busca abordar las causas de la pobreza, enfocándose en necesidades de la comunidad tales como: educación, salud, desarrollo económico, acceso al agua, capacitación, empoderamiento comunitario y ayuda humanitaria en emergencia, ampliando y fortaleciendo sus esfuerzos de incidencia, especialmente en temas relacionados con la protección de la niñez y la equidad.

En Chile, está constituida como una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, trabaja hace 35 años y hoy se encuentra presente en las regiones Metropolitana, Biobío y La Araucanía, atendiendo a más de 30.000 niños, niñas, adolescentes y sus entornos. Su principal foco de acción es el trabajo de Protección de la niñez con enfoque en la prevención de abusos o negligencias que atenten a los derechos del niño, a través de la implementación de programas de impacto masivo y duradero desarrollados a nivel escolar y comunitario en conjunto con actores locales como colegios, municipalidades, iglesias y juntas de vecinos.

1.1.1. Líneas de acción

La organización cuenta con tres líneas de acción: Programas formativos, Centros de capacitación y Reducción de riesgo de desastres (World Vision Chile, 2017c).

La primera es la línea principal y consiste en la implementación de diferentes programas formativos para niños, niñas, adolescentes y sus comunidades, como medidas que apuntan hacia la protección de la niñez y prevención de la violencia en todas sus formas. Estos programas están centrados en tres objetivos principales: desarrollar capacidades de autocuidado, fortalecer entornos protectores, y fomentar la participación juvenil y acciones de sensibilización pública. La Tabla 1 contiene los programas y objetivos específicos para cada eje. Actualmente, la cantidad de beneficiarios o usuarios de los programas asciende a 32.912, de los cuales 5.276 residen en la región Metropolitana, 14.919 en la región del Biobío y 12.717 en la región de la Araucanía (World Vision Chile, 2017b).

Tabla 1: Programas de protección de la niñez de World Vision.

Eje	Programa	Objetivo
Habilidades de autocuidado	Yo sé cuidarme	Desarrollar conocimientos y habilidades en niños, niñas y adolescentes para autoprotegerse frente a potenciales agresiones sexuales.
	Quiérete	Promover el desarrollo de una autoestima saludable y estrategias de autocuidado a través del autoconocimiento y desarrollo personal.
	Crece Seguro	Desarrollar habilidades en niños, niñas y adolescentes que les permita protegerse a sí mismos frente posibles situaciones de violencia en el entorno.

	Nutrición Espiritual	Potenciar habilidades preventivas desde una perspectiva de fe, para prevenir la violencia.
Entornos Protectores	Buena Convivencia	Prevenir la violencia en las escuelas, fortaleciendo las relaciones entre niños, niñas, adolescentes y sus profesores.
	Yo cuido con amor	Desarrollar capacidades en adultos para una crianza tierna y responsable.
	Canales de esperanza	Formar a líderes y comunidades de fe para prevenir la violencia contra niños, niñas y adolescentes.
	Redes de protección	Fortalecer el sistema de protección de la niñez a nivel comunitario.
Participación	Escuelas de Liderazgo	Desarrollar habilidades de liderazgo y participación en jóvenes y adolescentes,
	Mejores ciudadanos	Participar en acciones públicas de sensibilización en temas de prevención de violencia y derechos de niños, niñas y adolescentes.
	Jóvenes investigadores	Desarrollo habilidades de investigación social y proponer soluciones sobre temáticas que les afectan.

Fuente: Elaboración propia a partir de información del sitio web oficial (World Vision Chile, 2017c).

La segunda línea de acción corresponde a un centro de capacitación que entrega distintos cursos de formación, que combina competencias técnicas y transversales, apuntando a un desarrollo integral de las comunidades. Estos se dictan en las 3 regiones en las que la organización está presente y algunos son: Cosmetología y maquillaje, Maestro(a) de cocina, Cajero(a) de Supermercado, Gestión de Entidades de la Economía Social, Asistente Domiciliario del Adulto Mayor, Asistente contable, etc.

Por último, la tercera línea, reducción de riesgos de desastres naturales, tiene el propósito de preparar a las comunidades para reaccionar ante emergencias y mitigar los riesgos asociados a un desastre, dando un especial cuidado a niños, niñas y adolescentes. En términos concretos, el área cuenta con un equipo multidisciplinario experimentado de voluntarios que han apoyado a las comunidades afectadas durante los últimos desastres naturales en Chile (World Vision Chile, 2017c).

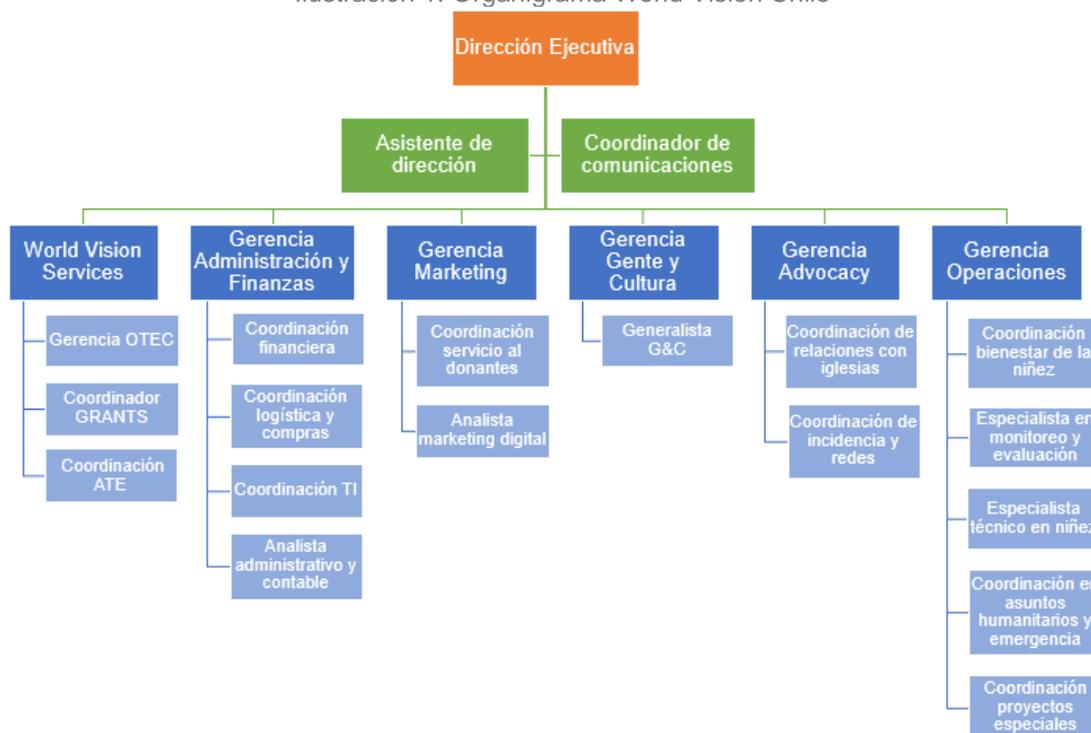
1.1.2. Organigrama

La estructura organizacional se compone de una Dirección Ejecutiva dependiente de una Dirección Senior, definida a nivel internacional, seguida de 6 gerencias:

- World Vision Services: área encargada de postular a proyectos con el estado, empresas y multilaterales para la obtención de fondos. También, administra la OTEC, organización con fines de lucro cuyo objetivo es formar en competencias técnicas y transversales bajo un enfoque de género.
- Administración y finanzas: se encarga de la contabilidad y administración de los recursos con los que cuenta la organización para la ejecución de los programas y al quehacer de cada área.
- Marketing: planifica, ejecuta y gestiona el presupuesto de ingreso y relación con los donantes.
- Gente y cultura: administra las políticas, presupuestos y gestión del desempeño de los trabajadores.
- Advocacy: gestiona la incidencia en políticas públicas, el trabajo con la sociedad civil organizada y las Iglesias para así generar cambios de alto impacto, a nivel local en las regiones en las que se trabaja y nacional.

- Operaciones: encargada de la administración, gestión y ejecución de los programas de intervención que World Vision tiene en terreno.

Ilustración 1: Organigrama World Vision Chile



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos internos de la organización

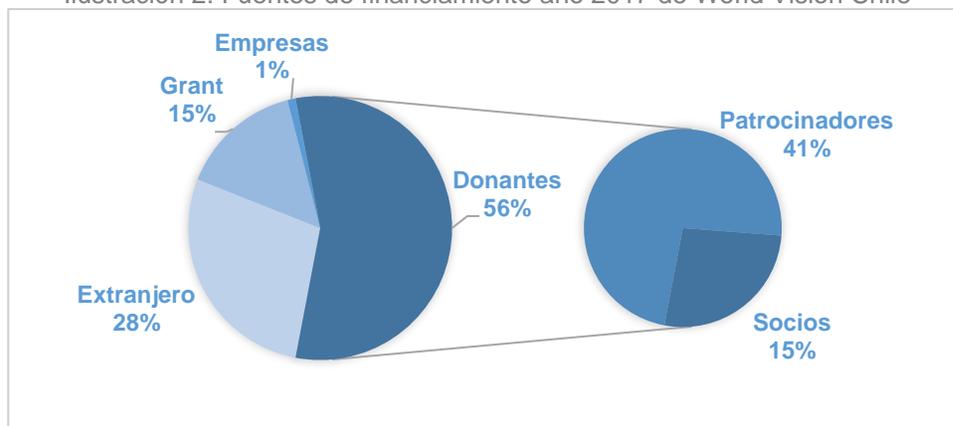
1.1.3. Estructura de financiamiento

Para financiar las diferentes iniciativas, World Vision recibe ingresos de 4 fuentes: Extranjero, correspondiente a fondos de World Vision internacional; Grant, desde fondos o subsidios del estado y/o empresas; Empresas, que realizan aportes como parte de su agenda de responsabilidad social; y Donantes, que son personas naturales que realizan aportes monetarios mensuales por la causa. Dentro de este último grupo se distinguen dos tipos: el donante patrocinador, que apadrina un niño, niña y/o adolescente por un monto promedio mensual cercano a los \$16.000; y el donante socio, que adhiere a la causa de la protección de la niñez y financia los programas por un monto mensual de \$6.000 aproximadamente. Actualmente existen alrededor de 5.600 Patrocinadores y 9.300 socios (World Vision Chile, 2018).

En la Ilustración 2 se presentan los porcentajes de ingresos totales que representa cada una de las fuentes mencionadas, del que cabe destacar que los donantes aportan en más de la mitad de los ingresos (56%), seguido por el Extranjero (28%), luego Grant (15%), y finalmente Empresas (1%).

Por otro lado, dentro de los donantes se observa que el mayor aporte lo realizan los patrocinadores, financiando un 41% del total, mientras que los Socios un 15%.

Ilustración 2: Fuentes de financiamiento año 2017 de World Vision Chile



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos internos de la organización

World Vision Chile actualmente se encuentra bajo un proceso de cambios para convertirse en una organización autosostenible, es decir, dejar de percibir ingresos del Extranjero, para financiarse a partir de fuentes locales solamente. Esto se traduce en la generación paulatina de estrategias para obtener mayores ingresos de las otras 3 fuentes: Donaciones, Grants y Empresas.

1.2. Contexto de mercado

El rubro de la organización corresponde al de las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, y más específicamente, aquellas que trabajan los temas de niñez. En Chile, existen 234.502 organizaciones de la sociedad civil de acuerdo con el estudio del Mapa de Organizaciones de la sociedad civil (OSC), de las cuales 190.473 corresponden a fundaciones (Centro UC Políticas Públicas, 2016). Se observa que, desde 1994 la constitución de estas organizaciones ha aumentado considerablemente, y sólo entre los años 2006 al 2015 se han registrado el 48% del total existente (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Se observa también, que el mayor porcentaje de las organizaciones opera en la Región Metropolitana con un 26%, seguida de un 12,4% en el Biobío y, en tercer lugar, La Araucanía con este mismo porcentaje.

Casi un tercio de las OSC se dedican a Desarrollo Social y Vivienda (32,1%), seguida de la categoría de Cultura y Recreación con el 31,6%. Cabe destacar que, sólo de un 5,4% se encuentra en la categoría de Servicios Sociales, enfocada en infancia, familia y adulto mayor, en la cual se hallan entidades con objetivos similares a World Vision.

Por otra parte, las OSC y municipalidades son los principales ejecutores de programas del estado, destinando en el año 2017 un total de USD\$137.554.458 en temas de protección de la niñez a un total de 408 organizaciones. Estas vienen a ser, entonces, la “competencia” de la organización.

Ahora bien, en Chile existen pocas organizaciones que trabajen temáticas de prevención de violencia, y en general la mayoría se dedican al trabajo de reparación del daño (residencia, atención a las víctimas, etc.) es decir, cuando la vulneración de derechos ya se ha producido. A nivel de municipalidades, se implementan programas de prevención y promoción de derechos, conocidos como Oficinas de Protección de Derechos (OPD), y que centran su trabajo en la intervención con niños, niñas adolescentes y sus familias,

sin embargo, existe un número limitado que trabaja bajo un enfoque de prevención, como lo hace World Vision, por lo que esta cualidad se considera como una ventaja competitiva.

La tabla siguiente muestra algunas organizaciones que trabajan los temas de la niñez, su oferta y la cantidad de personas atendidas anualmente. De aquí destaca Teletón y Corporación Opción con la mayor cantidad de beneficiarios, cuyos números si bien son altos, no superan a los de World Vision, que alcanza más de 30.000 niños, niñas y adolescentes mediante sus programas.

Tabla 2: Programas y beneficiarios de las principales ONG dedicadas a temas de niñez en Chile.

Organización	Misión	Presencia	Programas	NNAJ atendidos
Hogar de Cristo	Pobreza, deserción escolar y consumo problemático	Nacional	Residencias de acogida y escuelas de segunda oportunidad	2.000
Proyecto B	Inserción laboral	1 región	Acompañamiento Socio laboral	100
Coanil	Discapacidad intelectual	Nacional	Residencias de acogida y centros ambulatorios	1.187
Corporación opción	Restitución de los derechos de NNA	9 regiones	Protección de derechos y justicia penal	21.000
Teletón	Rehabilitación física	Nacional	Centros de rehabilitación	26.931
Ciudad del niño	Protección de Derechos	9 regiones	Prevención y protección de derechos y Responsabilidad penal	14.000
María Ayuda	Prevención del maltrato infantil	6 regiones	Residencias de acogida y centros ambulatorios	1.650
Fundación Mi Casa	Restitución de los derechos de NNA	Nacional	Residencias y programas ambulatorios	6.246

Fuente: documento interno de la organización (World Vision Chile, 2018).

Desde la perspectiva del mercado de donantes en Chile, el “Estudio Nacional de Voluntariado” de 2018 permitió determinar que el 77% de los chilenos realiza algún tipo de donación en dinero (Trascender, 2018), siendo lo más común hacerlo en colectas, campañas especiales y en el vuelto al comprar en farmacias y supermercados, por un monto promedio de \$5.977. El estudio afirma también que un 23% de quienes donan lo hacen mediante membresías mensuales a una organización como World Vision. Es decir, existiría en términos amplios una demanda potencial de 3.112.356 personas, si se considera la población total del país según datos del CENSO 2017.

1.3. Desempeño organizacional

World Vision opera en Chile desde el año 1980 con la apertura de comedores comunitarios para personas necesitadas, en 1994 comienza a ejecutar los primeros Programas de Desarrollo de Área (PDA) y, algunos meses después de esto empieza la recaudación de fondos locales. Así, en el año 2000 inicia la captación de los donantes patrocinadores y se comienza a expandir el trabajo a regiones, luego en 2014 inicia la captación de donantes socios, estableciendo el modelo con el que opera hoy. A continuación, se analiza la data histórica, desde el 2009, en términos de la cantidad de miembros, ingresos captados y cancelaciones de los dos tipos de donantes.

- Donante patrocinador: el número de patrocinadores no ha sufrido grandes alteraciones desde su comienzo, y en general ha ido fluctuando entre 6.000 y 8.000

personas. Los valores más altos se registran los años 2010 y 2013, fecha a partir de la cual la cantidad ha ido disminuyendo lentamente llegando al valor más bajo el presente año. Respecto a las cancelaciones, se nota un comportamiento variable, registrando un mínimo de 500 el 2012 y un máximo de 3.500 el 2014, año posterior al valor más alto de patrocinadores registrados, lo que daría cuenta de grandes esfuerzos invertidos en la captación y descuidos en la retención. Luego, desde el 2015 se observa que se han mantenido constantes, en alrededor de 1.200 cancelaciones por año (ver Ilustración 3).

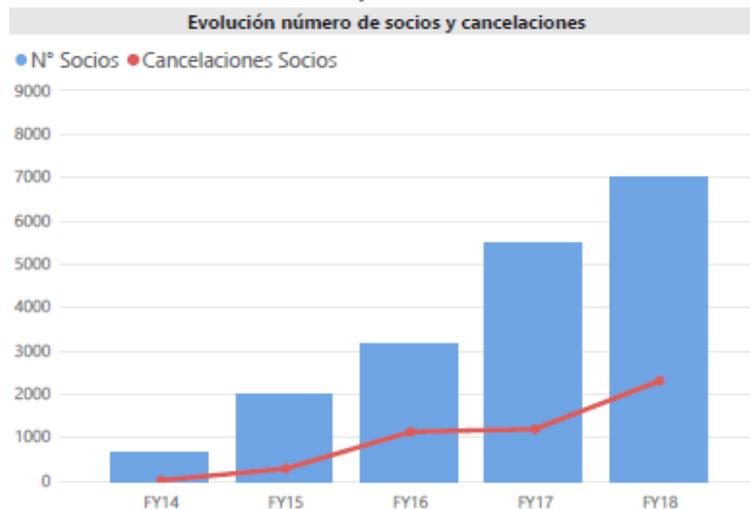
Ilustración 3: Evolución número de patrocinadores y sus cancelaciones desde el 2009 al 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos internos de la organización

- **Donantes socios:** Desde el inicio de su captación, la cantidad de nuevos ingresos sólo ha ido aumentando llegando a su máximo en la actualidad, igualmente ocurre con los ingresos que estos aportan. Las cancelaciones, por otro lado, también han ido en aumento, por lo que se podría concluir que los esfuerzos en captación han tenido resultados exitosos capaces de “ocultar” los impactos del alza de cancelaciones (ver Ilustración 4).

Ilustración 4: Evolución número de socios y sus cancelaciones desde el 2014 al 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos internos de la organización

CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

2.1. Contexto

2.1.1. Antecedentes generales

A nivel nacional existen 4,3 millones de niños y niñas, de los cuales 900 mil viven en situación de pobreza, 220.000 no van al colegio, 7 de cada 10 sufre violencia y en el 50% de los hogares de Chile educan con maltrato (2017, Creciendo con derechos). Motivado por esta evidencia, World Vision se ha propuesto aumentar la cantidad de niños que atiende llegando al año 2021 a un total de 250 mil beneficiarios, y para lograrlo, necesita incrementar sus ingresos, para así poder financiar la implementación de más programas e incidir en las políticas públicas del país. Esto último se hace relevante además considerando que esta estrategia busca la autosostenibilidad económica de World Vision Chile, que en el 2018 por primera vez en la historia dejó de contar con aportes del extranjero para sus actividades.

Como se describió en el capítulo anterior, los donantes juegan un rol fundamental en los recursos económicos que genera la organización, aportando en la actualidad un 56% del total de estos. Es por este motivo, que la organización declara el objetivo de aumentar los ingresos provenientes de ellos, a través de la implementación de medidas para aumentar la captación de nuevos donantes, disminuir las cancelaciones y aumentar la permanencia de estos por más tiempo en cartera (World Vision Chile, 2018). Estas iniciativas están a cargo del área de Marketing, área en la que se enmarca el desarrollo de esta memoria y que tiene como foco aportar en el cumplimiento de estos desafíos.

2.1.2. Modelo de donantes de World Vision

Como ya se mencionó, World Vision cuenta con dos tipos de planes de donación para personas naturales, patrocinio y socios causa, los cuales se describen en mayor detalle a continuación.

En primer lugar, el donante patrocinador, es una persona que apadrina un niño, niña y/o adolescente, por lo que también se les llama padrinos y madrinan, acompañándolos a lo largo de su crecimiento y desarrollo, estableciendo una relación a largo plazo en la cual puede llegar a desarrollar un vínculo más cercano si así lo desea, a través de mecanismos de información e interacción que brinda la organización para este propósito, denominados estándares, y aporta a los programas de prevención de violencia por un monto promedio mensual de \$16.200. De acuerdo con un estudio de caracterización realizado por la organización el año 2017, el perfil típico de quienes están suscritos a este programa son preferentemente mujeres, mayores de 35 años que quieren tener una relación específica con 1 niño, para contribuir a que este y su comunidad vivan en un entorno protector libre de violencia (World Vision Chile, 2018). La Tabla 3 presenta el plan de estándares o formas de contacto definidos para los patrocinadores a incorporar en un plazo de 2 años, con el formato, el o las áreas de la organización responsable de su gestión, y el estado actual de su implementación.

Tabla 3: Estándares para donantes patrocinadores

	Estándar	Formato	Responsable	Estado
Kit de Bienvenida	Carta bienvenida Directora Nacional	Digital	Marketing/Bienestar de la Niñez	Implementado
	Envío Portarretrato	Digital		Implementado

	Carta Presentación del niño o niña	Digital		Implementado
	Manual de Patrocinio	Digital		En proceso
Relación con el Niño	Envío de Gif card	Digital	Bienestar de la niñez	Implementado
	Carta de agradecimiento	Digital		Implementado
	Carta despedida	Digital		Implementado
	Tienda virtual marzo-agosto-diciembre	Digital	Marketing/Bienestar de la Niñez	En proceso
	Videos conferencias	Digital		Implementado
	Video anual digital	Digital	Jefe de servicio al Donante	En proceso
	Envío de información	Newsletter mensual	Digital	Marketing
Memoria Anual		Digital	En proceso	
Saludos de cumpleaños		Digital	En proceso	
Saludos de navidad		Digital	En proceso	
Otros estándares	Solicitudes de los patrocinadores	Digital	Ejecutivo Servicio al Donante	Implementado

Fuente: documento interno organización (World Vision Chile, 2018)

Es importante señalar que, de acuerdo con las palabras del coordinador del área a cargo de la gestión de estos estándares, en la práctica son muy pocas las solicitudes recibidas.

Luego, el donante socio o socio causa, se identifica como aquella persona que adhiere a la causa de la protección de la niñez a través de un aporte de un monto mensual fijo cercano a \$6.000. Se tiene caracterizado como un hombre y/o mujer joven, entre los 25 y 45 años, que genera sinergia con las acciones de incidencia local y nacional, y con la implementación de proyectos innovadores y de un tiempo limitado, inferior a 3 años (World Vision Chile, 2018). También cuenta con estándares para su gestión, los cuales son una versión más limitada y reducida de los entregados para los patrocinadores, relacionados principalmente a la entrega de información desde la organización hacia los socios (ver Tabla 4).

Tabla 4: Estándares para donantes socios

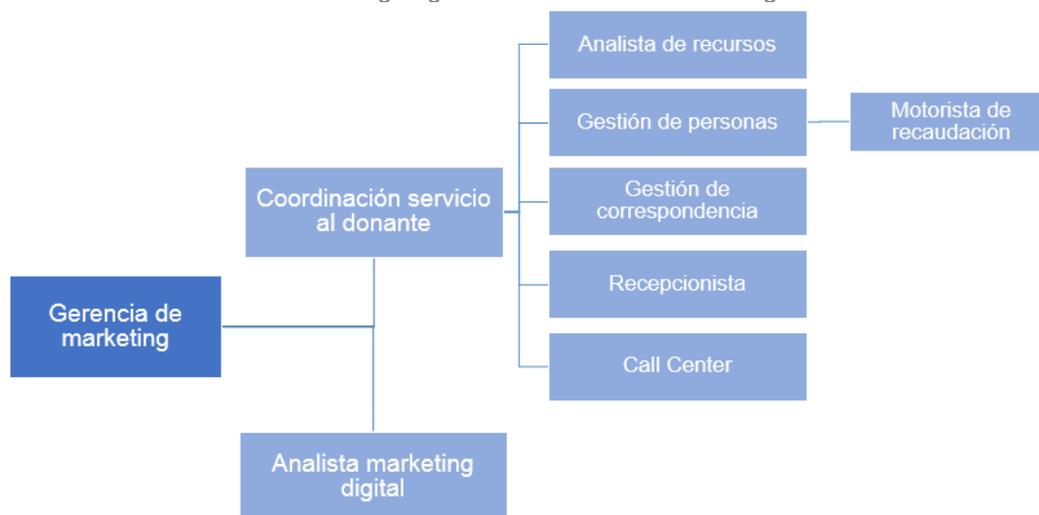
	Estándar	Formato	Responsable	Estado
Envío de información	Correo de bienvenida	Digital	Jefe de servicio al Donante/ Ejecutivo de servicio al Donante	Implementado
	Newsletter mensual	Digital		Implementado
	Memoria Anual	Digital		En proceso
	Saludos de cumpleaños	Digital		En proceso
	Saludos de navidad	Digital		En proceso

Fuente: documento interno organización (World Vision Chile, 2018)

2.1.3. Estructura organizacional del área

El área de Marketing se compone por 12 trabajadores: el gerente del área que cumple la función de supervisar el logro de metas y desarrollar estrategias de captación de fondos, el Analista de marketing digital, responsable de generar acciones relacionadas con la página web, redes sociales, envío de mails masivos, entre otras, y el área de servicio al donante, la cual tiene por objetivo gestionar a los donantes y sus necesidades de forma personalizada, y está compuesta por un coordinadores y 9 integrantes.

Ilustración 5: Organigrama Gerencia de Marketing de World Vision Chile



Fuente: Elaboración propia a partir de documento interno de la organización

Debido a que este trabajo se relaciona con las interacciones que ocurren con los donantes, a continuación se detalla el trabajo de los roles de servicio al donante:

- Analista de recursos: maneja la captación de nuevos donantes, provenientes de las 3 agencias externas con las que trabaja World Vision, verificando que la información de los documentos de ingreso esté correcta y realizando un preingreso de estos datos al sistema con el que trabaja el área. Además debe hacer los pagos a las agencias en base a su producción mes a mes.
- Gestión de personas: coordina los pagos de los donantes que efectúan su donación por domicilio, acordando fecha y horarios que luego se delegan al motorista que realiza el recorrido recogiendo estos dineros, y, por otro lado, se encarga de las solicitudes de estándares por medios no físicos (llamadas y correos) que van desde la petición de información de los niños sobre tallas de ropa o desempeño en el colegio, hasta la revisión de cartas previo a su envío para asegurar el cumplimiento de políticas de protección internas.
- Gestión de correspondencia: Revisa todos los paquetes físicos provenientes de externos como cartas y regalos, verificando que cumplan las políticas de seguridad y resguardo, y coordina su entrega cuando corresponda.
- Recepcionista: Se encarga principalmente de recibir todas las llamadas de externos y delegarlas al personal a cargo de su gestión, además de realizar los trámites relacionados con el envío de paquetes desde World Vision al exterior.
- Call center: Compuesto por 3 ejecutivos a cargo del manejo de morosidad de los pagos, dividiéndose los donantes morosos mes a mes. Uno de estos ejecutivos es el responsable además de digitar la información de los documentos físicos de nuevos donantes al sistema y realizar seguimiento de estas personas hasta que se efectúa el primer pago.

2.2. Identificación de la oportunidad

2.2.1. Planteamiento de la oportunidad

En julio de 2017 se realizó una encuesta online a los donantes con el objetivo de caracterizarlos y conocer sus percepciones, en la que se logró abarcar una muestra de 720 casos correspondiente a 581 padrinos y madrinas y 139 socios y socias (World Vision Chile, 2017a). A partir de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que:

Sobre la experiencia en general:

- Un 26% de los donantes patrocinadores califican su experiencia con el servicio en general como mala o neutra, cifra que para los socios asciende al 48%.
- Un 19% de los donantes dice que su experiencia ha sido peor de lo que esperaba, un 72% dice que ha sido de acuerdo con lo que esperaba y solo un 9% dice que ha sido mejor.
- Un 24% de los socios dice que no recomendaría World Vision.

Sobre la comunicación:

- Más del 50% de los donantes nunca ha tenido contacto con el call center. Y un 21% de los socios califican la atención de este como mala.
- Respecto a la información recibida por parte de la organización, un 15% de los socios declara no recibir información de ningún tipo y un 21% considera que esta es de baja calidad; para los patrocinadores las cifras son de un 10% y 18% respectivamente.

Estas cifras dan cuenta que existe un espacio de mejora en la experiencia que vive el donante, y de un alto porcentaje de donantes que jamás han contactado o han sido contactados por la organización, y que al parecer mantendrían una relación principalmente comercial con ella, basada en los aportes económicos mensuales.

2.2.2. Efectos de la oportunidad

Mejorar la experiencia del donante se hace relevante de abordar dentro del marco de los objetivos que tiene la organización en relación con el interés por incrementar los ingresos percibidos por las donaciones, ya que su mejora puede impactar en:

1. La mantención o conservación de los donantes de la cartera por más tiempo, para continuar percibiendo sus aportes económicos, lo que se reflejaría principalmente en una disminución de la tasa de cancelaciones.
2. Un aumento de la tasa de captación de nuevos donantes.
3. La disminución de la tasa de morosidad en los pagos de donaciones.

Para evidenciar en forma concreta estos efectos, se va a considerar el caso de World Vision Australia, donde a través del mapeo de la experiencia del donante se dio cuenta de lo engorroso que era el envío de obsequios a los niños apadrinados, y crearon una plataforma para comprar regalos y enviarlos directamente, pudiendo además de facilitar el envío, percibir un porcentaje del valor del producto comprado para financiar más programas, logrando generar un total de US\$5M. Con esto, se logró brindar un proceso más sencillo para el donante y generar en este la percepción de estar realizando un aporte mayor a la causa, fortaleciendo su relación y conexión con la organización (Smith, s. f.).

Por otra parte, para los efectos en la morosidad y cancelaciones se cuenta con evidencias de World Vision Canadá, en donde través de la incorporación de nuevas interacciones y contactos a través de múltiples canales durante el primer año, lograron bajar la tasa de cancelación de un 25,5% el 2015 a un 20,6% el 2017. Y por su parte, en World Vision Reino Unido comenzaron a enviar correos electrónicos de bienvenida con reenvíos y recordatorios alentando a los patrocinadores a registrarse en el portal de donantes y a escribir cartas, lo que resultó en que nuevos patrocinadores que escriben una carta tienen 2,5 veces menos probabilidades de cancelar al año que los que no lo hacen (World Vision, 2019).

En Chile se ha observado que el porcentaje de morosidad de donantes se ha mantenido estable durante más de un año (igual a un 17% para los patrocinadores y 25% los socios) y las cancelaciones han mostrado un estancamiento para los patrocinadores y aumento para los socios, como se mostró en la sección anterior, por lo que se supone que un trabajo de fidelización basado en la mejora en la experiencia de los donantes, como lo hicieron en los ejemplos de Canadá y Reino Unido, podrían disminuir estas cifras de manera considerable, permitiendo una relación más duradera y estable con los donantes.

2.2.3. Gatillantes de la oportunidad

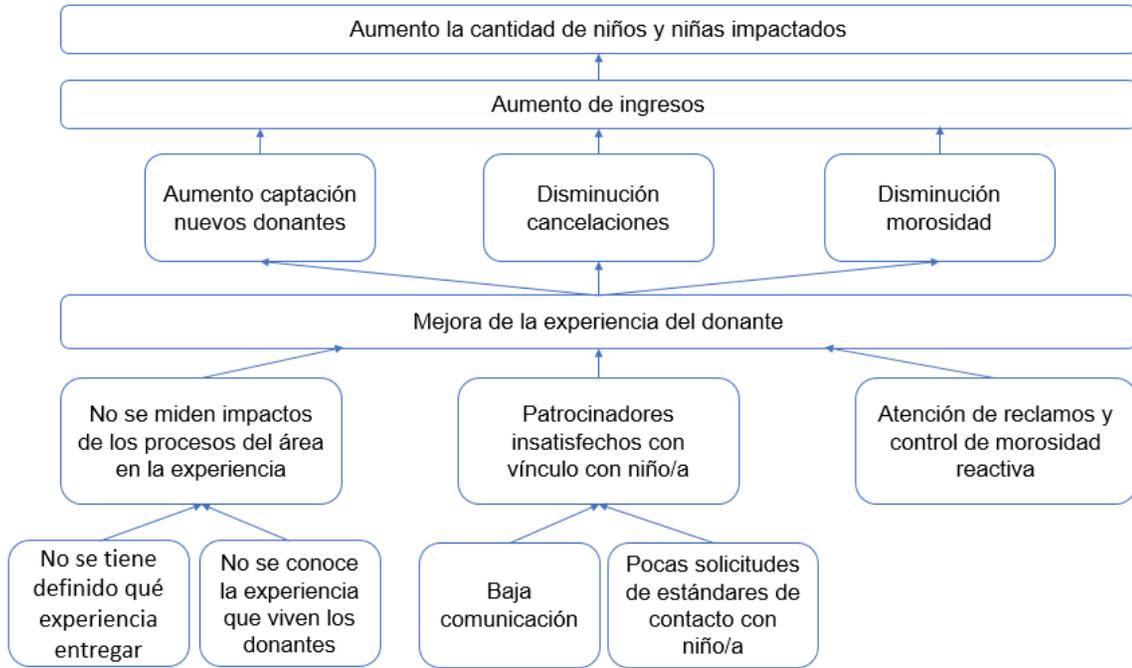
En cuanto a los gatillantes o causas hipotéticas que permiten identificar la oportunidad, se ha constatado en primer lugar que, la organización no conoce cuál es la experiencia que viven los donantes ni tampoco tienen una definición clara a nivel interno de qué experiencia es la que se quiere entregar con los servicios que dispone y, por tanto, tampoco se conoce ni mide cuál es el impacto de los procesos del área en la experiencia y satisfacción del donante con la organización. Esto impediría gestionar la experiencia para poder generar e implementar mejoras.

Por otra parte, como se presentó en los antecedentes del problema, un 25% de los patrocinadores se declara insatisfecho con la vinculación con el niño o niña apadrinado/a (World Vision Chile, 2017a), lo que podría ser la consecuencia de dos hechos. Por un lado, el alto porcentaje de donantes que no son contactados ni se contactan con la organización, que evidencia una debilidad en la comunicación que se establece con los donantes y el nulo seguimiento de las acciones implementadas a la fecha; considerando que de acuerdo al estudio cualitativo de Prendergast & Maggie (2013), una buena comunicación con los donantes ayuda a que estos perciban al niño o niña patrocinado como un familiar o amigo, favoreciendo su vínculo. Y, por otro lado, el bajo porcentaje de patrocinadores, cercano al 8% según palabras del equipo, que solicita información del niño o niña que apadrina o se interesa por ponerse en contacto con este a través de los medios disponibles para ello como cartas y videoconferencias.

Finalmente, el gerente declara que la atención de reclamos y control de morosidad a cargo de los ejecutivos de call center de Servicio al donante funciona de forma reactiva; esto quiere decir, que en general se solucionan problemas una vez que estos ya han ocurrido y han sido notificados, y no hay medidas específicas para la prevención de la morosidad en forma oportuna, lo que ha generado un estancamiento en la tasa de donantes morosos por más de 2 años.

A modo de síntesis, en la Ilustración 6 se presenta el árbol de la oportunidad detectada con el detalle de los gatillantes y efectos descritos.

Ilustración 6: Árbol de oportunidad: mejora de la experiencia del donante



Fuente: Elaboración propia

2.3. Objetivo

2.3.1 . Objetivo general

Generar propuestas de mejora para rediseñar la experiencia del donante de World Vision y determinar indicadores para su gestión que permitan ser utilizados para aumentar los ingresos provenientes de donaciones.

2.3.2. Objetivos específicos

- Estudiar las características del perfil y comportamiento histórico de los donantes.
- Diagnosticar la situación actual de la experiencia del donante, identificando las interacciones a lo largo de su ciclo de vida, los procesos involucrados y las percepciones que genera a partir las etapas que vive.
- Estudiar el panorama de mercado para identificar las mejores prácticas en modelos de experiencia que podrían adaptarse e incluirse en la propuesta de World Vision.
- Revisar los procesos internos que intervienen en la entrega de la experiencia a los donantes y proponer cambios que generen mejoras a estos.
- Diseñar métricas e indicadores de desempeño para la evaluación continua de la experiencia del donante.

2.4. Alcance

El análisis de la experiencia se realizará desde que el donante conoce por primera vez de la organización hasta que finaliza su suscripción, sin embargo, las propuestas no profundizarán en la fase de captación, debido a que no se cuenta con información específica de cómo se llevan a cabo estos procesos ya que la organización contrata empresas externas para el levantamiento de nuevos donantes, y no se tiene acceso ni incidencia en el detalle de los procedimientos internos llevados a cabo para ello.

El trabajo presentará recomendaciones de propuestas de mejora a implementar dentro de la experiencia del donante considerando las adaptaciones y formas de entrega de cada una, sin incluir la implementación de estas ni la evaluación económica exhaustiva de lo que podrían requerir. Por último, no se especificará la forma ni métodos para la implementación de los indicadores de gestión desarrollados, enfocándose en la aplicación teórica de estos.

2.5. Resultados esperados

Mediante el trabajo de investigación se logrará la identificación detallada de la experiencia que vive el donante de World Vision en la actualidad, entregando una herramienta visual que permita caracterizar todos los puntos y etapas involucradas en el ciclo de vida del donante, integrando el punto de vista del donante o percepciones de este, y que cumpla con facilitar la comprensión y difusión de este diagnóstico dentro de la organización, generando conciencia del impacto generado a partir de los servicios ofrecidos y los procesos internos que los sustentan.

Además, se entregarán recomendaciones sobre cambios en las interacciones que tiene el donante con la organización y nuevas prácticas a incorporar en los servicios existentes, así como la sugerencia de cambios a los procesos involucrados para lograr entregar la experiencia definida de forma adecuada. Esto se materializará en una nueva versión del diagrama del viaje del donante.

Finalmente, se crearán indicadores que permitan planificar y concretar metas claras para cada una de las etapas e interacciones propuestas, que permitan medir y evaluar el desempeño de la organización en cuanto a sus efectos en la experiencia que vive del donante de manera continua en el tiempo, aportando en la detección temprana y precisa de espacios de mejora, para con esto generar acciones de marketing y facilitar la toma de decisiones.

CAPITULO 3: MARCO CONCEPTUAL

3.1. Marketing experiencial

A través del tiempo, la conceptualización del marketing ha ido variando en la medida del avance y los cambios culturales y tecnológicos que ha vivido la humanidad.

En el enfoque inicial, conocido como Marketing transaccional, la capacidad de las empresas se concentra en interesar y concretar una venta con cada cliente (Almanza & Pérez, 2018), tratando a este como un ser anónimo y estático, operando bajo el marco de las 4 P's del marketing (Producto, Precio, Promoción y Plaza), y cuyo objetivo principal es la captación, sin prestar demasiada atención a los clientes actuales de la empresa (Lara, 2013).

Luego, con el paso del tiempo y los avances tecnológicos en términos de la disponibilidad de información, los clientes comenzaron a comportarse cada vez más exigentes, por lo que el enfoque de vender fue cambiando a uno que consistía en "atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente" (Leonard L. Berry, 1983) denominado Marketing relacional, que pone énfasis en la retención de clientes, considerándolos como un activo valioso para la organización (Lara, 2013).

Seguido a lo anterior, con el desarrollo del estudio de las emociones como determinantes del comportamiento humano, surge el Marketing experiencial, que ve a los consumidores como seres racionales y emocionales que les importa vivir experiencias placenteras o agradables (Brend Schmitt, 1999). Schmitt, en su trabajo, parte de la premisa que las experiencias son sucesos que se producen como respuesta a un estímulo y establece un marco conceptual compuesto por cinco dimensiones que las pueden caracterizar:

- Sensaciones: recurre a alguno de los cinco sentidos, a través de la creación de un estímulo lo suficientemente atractivo capaz de generar una conexión emocional.
- Sentimientos: apela a los sentimientos y emociones para crear una relación afectiva que puede llegar a consolidarse en una relación a largo plazo.
- Pensamientos: explora la conexión a través de procesos cognitivos en los que se estimula en el individuo su creatividad y capacidad para razonar.
- Acciones: propone una participación por parte del consumidor, afectando desde sus experiencias corporales hasta su estilo de vida.
- Relaciones: contiene aspectos de los tipos mencionados anteriormente.

Para efectos de esta investigación, es importante considerar estas distinciones a la hora de evaluar los elementos que componen la experiencia y los efectos actuales y potenciales en los donantes.

3.2. Gestión de la experiencia del cliente

En adelante entonces, se entenderá la experiencia del cliente o consumidor como la respuesta que se genera en este a partir de estímulos o interacciones físicas, cognitivas o emocionales con la organización.

La "gestión de la experiencia del cliente", es definido por Brend Schmitt (2003) como la disciplina, metodología y/o proceso utilizado para gestionar de manera integral la exposición, interacción y transacción a través de un canal de un cliente con una empresa, producto, marca o servicio" y por Gartner, años después, como "la práctica de diseñar y

reaccionar ante las interacciones de los clientes con el fin de satisfacer o superar sus expectativas y aumentar la satisfacción y lealtad del cliente" (Gartner, The Definition of Customer Experience Management, 2009).

Desde el conocimiento de este concepto, se han desarrollado diferentes modelos para promover y facilitar su implementación en las organizaciones, dentro de los que destaca el "Maturity Model" traducido al español como Modelo de Madurez, propuesto por la empresa de investigación Forrester (Burns, Megan, Michael E. Gazala, Gabriella Zoia, 2016), y plantea 6 competencias centrales que agrupan un total de 30 prácticas que las organizaciones deben considerar en sus estrategias de mejoramiento de experiencias de clientes, y corresponderá al marco teórico base usado en este proyecto de investigación.

La razón por la que se escoge utilizar este modelo es porque entrega lineamientos generales y específicos que permiten ser adaptados y aplicados en diferentes contextos y organizaciones de forma flexible y concreta, siendo además uno de los documentos más recientes elaborados en torno al tema.

La Tabla 5 siguiente entrega una descripción de estas competencias. El cuadro completo con las prácticas detalladas por competencia se presenta en el Anexo A.

Tabla 5: Competencias del modelo de Madurez de Forrester

Comprensión del cliente	En cualquier momento, asegurar que los empleados tienen información completa, precisa y relevante de los consumidores y la experiencia que desean tener con la organización.
Priorización	Enfoque los recursos limitados en el trabajo que avanzará en las partes más importantes de la experiencia para los clientes y conducirá los resultados comerciales de mayor impacto.
Diseño	Convierta la visión de la experiencia del consumidor que tiene la empresa en planos detallados que describan lo que los empleados deben hacer para brindar la experiencia correcta a los clientes en todo momento.
Entrega	Administre las operaciones diarias para que las experiencias de los clientes coincidan con lo que los diseñadores pretenden e impulsen los resultados empresariales deseados.
Medición	Cuantifique el nivel general de calidad de la experiencia del cliente tal como estos la perciben, según el grado en que las experiencias tengan las características que la empresa pretende (por ejemplo, facilidad de atención) y el impacto que la experiencia del cliente tiene en el rendimiento comercial relacionado.
Cultura	Los empleados de empresas maduras administran la experiencia de los clientes porque es lo correcto, no solo porque se lo indiquen. Las creencias y conductas centradas en el cliente están arraigadas, y los ejecutivos se aseguran de que siga siendo así.

Fuente: Elaboración adaptada desde table Competency and Purpuse, The Customer Experience Management Maturity Model, Burns et al. (2016)

Del modelo se considerarán los lineamientos centrales de las competencias que plantea, seleccionando aquellas prácticas factibles de adaptar a la realidad de World Vision y en particular este trabajo de enfocará en las tres primeras, avanzando con esto en la construcción de un modelo de gestión. Para abordar las actividades específicas dentro del trabajo, se complementará este modelo con otras herramientas que permitan profundizar en el desarrollo de las partes.

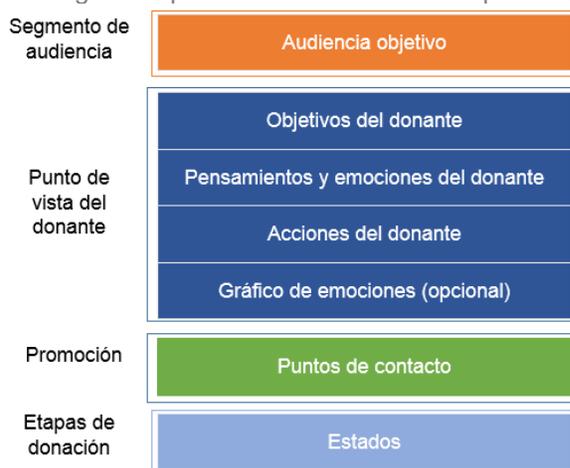
3.3. Donor journey map

La herramienta del “customer journey map” corresponde a un diagrama que ilustra los pasos por los que pasa un cliente para involucrarse con una empresa, ya sea un producto, una experiencia en línea, una experiencia minorista, un servicio o cualquier combinación de estos elementos (Richardson, 2010) y se utilizará para diagnosticar la experiencia actual de los donantes, cubriendo así las tres primeras competencias planteadas en el Modelo de Madurez: comprensión del cliente, diseño y entrega.

Adaptando la herramienta al contexto de las fundaciones, la investigadora especialista en organizaciones sin fines de lucro Cohort3 (2017) desarrolló una guía para la creación del “donor journey map” o en español, mapa del viaje del donante. Para su elaboración dentro del trabajo, se utilizará esta guía, que como resultado permite contar la historia de la experiencia del donante de forma visual, identificando todos los puntos de interacción con el programa de donaciones, asociado a sus metas, expectativas y emociones; para ser utilizado en la construcción de iniciativas y acciones para optimizar la experiencia entregada (Patrick, 2018). Este documento propone el modelo “Block View”, el cual define 6 capas o bloques para su elaboración:

- Segmento de audiencia (1): se debe determinar el segmento o los segmentos para los cuales se va a desarrollar el mapa de experiencia, que debe decidirse considerando los objetivos de la organización, aquellos más valiosos, para los que vale la pena enfocar los esfuerzos.
- Etapas de donación (2): Los diferentes estados o fases identificables en el ciclo de vida del donante, descritos en el orden habitual en el cual se van dando.
- Promoción (3): Describir los principales puntos de contacto o de interacción entre la fundación y los donantes, los que van alineados a los elementos del punto anterior. En esta parte además debe incluirse los puntos de vista de la organización, esto es, los procesos, canales y programas usados por la organización para su entrega.
- Punto de vista del donante (4 al 6): identificar el punto de vista de los donantes, lo que involucra sus objetivos, pensamientos, emociones, y acciones o actividades para cada punto de contacto, a lo largo de los diferentes estados del proceso.

Ilustración 7: Marco general para la elaboración del mapa del viaje del donante



Fuente: Adaptación al español desde “Block View” (Patrick, 2018)

En el Anexo B se presenta un ejemplo extraído del libro, el cual permite resumir en una sola imagen la información principal de las capas o bloques señalados en el párrafo anterior.

3.4. Investigación de mercados

La Investigación de Mercados es, de acuerdo a Malhotra (2008), la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones de marketing. En su libro “Investigación de mercados”, Malhotra entrega 6 pasos claves a considerar para el correcto desarrollo de un proyecto:

1. Definición del problema: consiste en determinar de forma clara el objetivo de la investigación, considerando las necesidades manifestadas por los tomadores de decisión y el análisis de datos disponibles que den contexto al problema.
2. Desarrollo del enfoque: incluye un marco teórico que brinda la base conceptual sobre el fenómeno a analizar y entrega directrices sobre cómo estudiarlo y medirlo, un modelo analítico correspondiente al conjunto de variables y sus interrelaciones que representan el sistema o proceso en cuestión, las preguntas de investigación o planteamientos de los componentes específicos del problema, una hipótesis que se debe someter a prueba y la especificación de la información requerida.
3. Formulación del diseño: esquema y procedimientos para recopilar la información requerida para resolver el problema y un plan para el análisis de esta, detallando con esto, los aspectos prácticos de la implementación del enfoque. Incluye la realización de una investigación exploratoria, la definición de variables y diseño de escalas adecuadas para medirlas, así como el diseño del cuestionario y plan de muestreo que determine los participantes del estudio.
4. Trabajo de campo: recolección de datos ya definidos, requiere contar con personal o recursos para la recopilación de las respuestas.
5. Preparación y análisis de datos: Comprende la transcripción, revisión para el posterior análisis de los datos, que puede ser descriptivo o multivariado.
6. Informe y conclusiones: documentar las preguntas de investigación, enfoque, diseño, procedimientos y análisis para finalmente concluir respecto a los resultados obtenidos en función de contestar las preguntas específicas del trabajo y validar o no la hipótesis.

El modelo del mapa del viaje al donante descrito, incluye como parte fundamental en su elaboración el levantamiento del “Punto de vista del donante”, y si bien a partir de datos del sistema usado y del programa de manejo de campañas digitales se pueden obtener algunos indicios de los objetivos y acciones de los donantes en las diferentes etapas, es necesario realizar una investigación de mercado para conocer y comprender los pensamientos y emociones del donante durante las interacciones, que permita determinar finalmente qué elementos de la experiencia son valorados y cuáles no.

3.5. Benchmarking

Según Elmuti & Kathawala (1997), un benchmarking o estudio de referencia, es el proceso de identificar los más altos estándares de excelencia para productos, servicios o procesos existentes en el mercado conocidos como "mejores prácticas", con el propósito de aplicarlos en la industria o empresa y así satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. Para realizarlo, los autores proponen seguir 4 pasos:

1. Planificación: consiste en identificar el objetivo del ejercicio y determinar claramente qué se quiere medir y a qué agentes.
2. Recolectar los datos: recabar la información definida en la etapa anterior.
3. Analizar los datos: determinar cómo se relaciona su compañía con las de referencia, identificando las brechas y sus posibles causas.
4. Definir líneas de acción: en base a lo anterior determinar las mejores prácticas a implementar dentro de la organización, realizando las adaptaciones necesarias al contexto y las estrategias para hacerlo.

Los datos levantados con esta investigación se convertirán en insumos para definir o diseñar la experiencia al donante que se quiere entregar, luego de determinar cuáles de los elementos actuales son o no valiosos.

3.6. Rediseño de procesos

La etapa del análisis y propuestas de mejora, se utilizará la teoría del rediseño de procesos, o en inglés Business Process Redesign, concepto introducido en la década de los 90's, definido por Hammer como la "revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez", enfatizando en que el mayor desafío es eliminar las formas de trabajo que no agregan valor. La metodología que propone este autor consiste en primero identificar los procesos para luego analizarlos en su situación actual, posteriormente diseñar cómo deberían ser incluyendo las modificaciones necesarias para su alcance, y finalmente testear e implementar.

Basado en esta propuesta en conjunto al estudio de su aplicación práctica, Oscar Barros propone una metodología más detallada para llevar a cabo un rediseño de proceso de negocios (Barros, 2015), que se compone de los siguientes pasos:

a) Definir el proyecto

Se establecen los procesos a intervenir, priorizando aquellos que generan una mayor contribución al cumplimiento del objetivo. En este trabajo, esto se determinará identificando los puntos de la experiencia menos valorados por los donantes o aquellos cuya mejora contribuiría a un mayor impacto. Los pasos para seguir en esta fase son:

- Establecer los objetivos del rediseño.
- Definir y delimitar los procesos a rediseñar con el propósito de aclarar y asegurar los objetivos que se persiguen.
- Establecer si se requiere estudiar de la situación actual: determinar si la calidad del proceso constituye una buena base para el rediseño, lo que se puede determinar de acuerdo con la formalización del proceso, la definición de

encargados, objetivos, prácticas de trabajo y sistemas computacionales. Si se concluye que es muy primario se debe pasar a la etapa de “rediseño”, si no, se procede al paso siguiente: entender situación actual.

b) Entender situación actual

Buscar comprender al detalle todos los componentes y procedimientos actuales que ocurren a lo largo del proceso. Incluye:

- Modelar situación actual: identificar todas las actividades y flujos involucrados que ocurren en la cotidianidad del proceso.
- Validar y medir: se verifica que el modelo represente fielmente lo que hoy ocurre.

c) Rediseñar

Se establecen los cambios necesarios al proceso actual detallando cómo se deberán ejecutar los procesos propuestos. Para esto se debe:

- Establecer la dirección de cambio, esto se basa en tres conceptos que entregan ideas concretas de los cambios: operación descentralizada, integración con clientes y proveedores, y, por último, procesos de negocios bien diseñados y automatizados, que siguen los conceptos y relaciones entre las variables:
 - Mantenimiento de estados: Implica la integración de datos a un alto nivel, facilita la coordinación entre procesos para monitorear, generar indicadores, y asignar responsabilidades.
 - Anticipación: Mecanismos para establecer y responder a requerimientos futuros (análisis, segmentación, programación, mantenimiento, etc.)
 - Coordinación entre actividades: Coordinación entre empresa, clientes y proveedores.
 - Prácticas de trabajo: Se establecen prácticas o labores específicas acordes a las definiciones para las otras variables.
 - Integración de procesos conexos: Mecanismos para la integración de dos o más procesos que se relacionan.
 - Asignación de responsabilidades: Tiene que ver con la distribución de roles y tareas adecuada para los involucrados.
- Seleccionar tecnologías habilitantes: se buscan, evalúan y determinan las tecnologías capaces de proporcionar los cambios del rediseño.
- Modelar y evaluar el rediseño: consiste en realizar una representación de los nuevos procesos que implementarán el cambio establecido.
- Detallar y probar el rediseño: definir de manera clara los responsables y encargados de cada uno de sus componentes y actividades junto con los sistemas que se utilizarán, sin dejar dudas para una futura implementación.

d) Implementar

Se llevan a la práctica los procesos detallados en el paso anterior, e implica la construcción de los softwares adecuados, su implementación y la de los procesos, verificando que se logren cumplir los objetivos que se pretenden alcanzar con el rediseño.

Para los propósitos y alcances de este trabajo de título, se llegará hasta el tercer paso de la metodología del rediseño, detallando los nuevos procesos internos de las áreas que sustentarán la experiencia del donante sugerida a través de los análisis anteriores.

Además, el análisis de la situación actual se realizará a través del estudio crítico de las 5 funciones de la administración:

-Toma de decisiones: Corresponde a los procesos, criterios y encargados frente a la toma de decisiones. Se relaciona también con la disponibilidad adecuada de la información asociada que respalda una decisión.

-Información y comunicación: Cómo se maneja la información en el proceso, su calidad, disponibilidad y el uso que se le da, de manera que permita planificar, ejecutar y controlar las diferentes actividades.

-Estructura: Cómo se organiza la empresa (personas, áreas, departamentos, etc.) y como se relacionan y comunican en el proceso. Tiene que ver también con la definición clara de tareas y roles.

-Control: Observación y medición del desempeño de las actividades para que el proceso ocurra de manera eficiente.

-Planificación y estrategia: Objetivos, seguimiento y determinación de curso de acción a partir de las interacciones del proceso.

3.7. Indicadores de gestión

Parmenter (2007) define los KPI's o indicadores claves de rendimiento, como el conjunto de métricas que se centran en aquellos aspectos del desempeño que son los más críticos para el actual y futuro éxito de la organización, señalando además que no se deben confundir con los KRI's (indicadores claves de resultado), los cuales entregan una imagen más general de si la organización avanza en la dirección correcta y cubren información de periodos más largos de tiempo (mes o ciclos) que los KPI's, los que permiten gestionar y tomar decisiones de manera continua, diaria o semanal. Según este autor, los KPI deben cumplir siete características:

- Son medidas no financieras.
- Se miden con frecuencia (por ejemplo, diariamente o semanal).
- Permiten tomar acción por tomadores de decisión y el equipo directivo.
- Facilitan la comprensión de métricas y acciones correctivas requeridas por el personal.
- Relaciona la responsabilidad con el individuo o equipo.
- Generan un impacto significativo.
- Generan un impacto positivo (por ejemplo, afecta a todas las demás métricas).

Otro autor clave para la identificación y desarrollo de los KPI's correctos es 50Minutos.es con su libro "Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito" (2016) que entregan 5 elementos que deben cumplir los indicadores para garantizar sus objetivos: Específicos (Specific), Medibles (Measurable), Alcanzables (Achievable), Relevantes (Relevant) y Temporales (Timely), en el sentido de que sea posible hacer un seguimiento de su evolución en el tiempo.

CAPITULO 4: METODOLOGÍA

El proyecto se dividirá en 5 etapas que siguen los lineamientos dados por el marco teórico, estas etapas se explican a continuación y se desglosan por las diferentes actividades que contempla cada una, y que incluyen el uso del resto de las herramientas y bases teóricas presentadas.

1) Etapa 1: Estudio del donante y su comportamiento

Esta etapa tiene como propósito conocer el perfil de los donantes y su comportamiento histórico utilizando como base los datos registrados en el programa SIMA para finalmente identificar los segmentos principales. Los análisis estadísticos se realizarán con herramientas como Excel, SPSS y Power BI. Las actividades que considera esta etapa son:

- Caracterización perfil donantes, identificando las principales variables de perfil como: sexo, edad, comuna de residencia, ocupación y otras como el sistema de pago usado, tiempo de permanencia nivel general y particular por tipo de donante: patrocinador y socio, estableciendo las principales diferencias entre ambos grupos y aplicando análisis más profundos cuando se identifiquen relaciones relevantes entre las variables mencionadas. Para los patrocinadores se estudiará además la cantidad de solicitudes e interacciones establecidas con la organización y con el niño asociado.
- Además del estudio de los donantes activos se revisará también datos de ex donantes, como el tiempo de permanencia y las razones de renuncia o salida.
- Segmentación de donantes, de acuerdo a los descubrimientos obtenidos de la actividad anterior como las variables más relevantes o que influyen en el comportamiento, se determinarán grupos de donantes que compartan cualidades y comportamientos similares, para con esto, seleccionar el o los segmentos objetivos a realizar el análisis de la experiencia.

2) Etapa 2: Benchmarking

A través de este estudio se pretende levantar información relevante sobre estrategias y modelos de experiencia de clientes exitosos, seleccionar iniciativas o actividades claves para su logro, para finalmente compararlas con la realidad de World Vision y hacer recomendaciones que se puedan adaptar al contexto de la organización. Para esto se seguirá el modelo visto en el marco teórico para un benchmarking, y se desarrollará para tres grupos de agentes:

- Organizaciones sin fines de lucro con programas de donaciones similares en Chile. Los aspectos por medir serán: modelo de donación ofrecido(s), cantidad de donantes, tipo de relación que genera y servicios entregados. Las principales fuentes de información serán los sitios web oficiales de las principales ONG en Chile, las memorias anuales de las mismas, y entrevistas con parte del equipo comercial o personal relacionado a los socios o donantes de cada una de ellas.

- Organizaciones sin fines de lucro con programas de donaciones similares en el mundo. Las variables por estudiar son los tipos de interacciones existentes y el impacto potencial de su puesta en práctica. Para recopilar esta información se consultarán diferentes estudios realizados sobre el tema a nivel internacional. Dentro de este grupo se incluirá de forma apartada el estudio de los servicios y medios de contacto con los que trabajan otros países de la confraternidad, a partir de estudios compartidos por ellos mismos a nivel interno de World Vision.

Finalmente se seleccionarán las mejores prácticas posibles de adaptar a la realidad de World Vision, y que servirán como insumo para completar la tercera etapa.

3) Etapa 3: Diagnóstico de la experiencia del donante

Esta etapa comprende la elaboración del mapa del viaje del donante identificando sus interacciones a lo largo del ciclo de vida, desde que ingresa al sistema de donaciones hasta que cancela y entonces marca el término de la relación con la organización. Se realizará mediante el uso de la herramienta presentada dentro del marco conceptual. Para lograr esto se identifican 6 etapas o pasos a seguir:

- Determinar el segmento objetivo de donantes para el cual se realizará el mapa del viaje del donante, de acuerdo con su relevancia para la organización y el potencial impacto de su desarrollo a partir de los resultados de la primera parte del trabajo.
- Definir los estados que componen el ciclo de vida del donante y los puntos de contacto para cada uno. Estos se identificarán con la colaboración del área de servicio al donante.
- Levantar información sobre los puntos de vista del donante para los diferentes elementos. Para esto se llevará a cabo una investigación de mercado interna que recopilará feedback directo de los donantes a través de una encuesta de percepción y focus group para profundizar más en aquellos elementos que sea necesario. Es importante mencionar que esta actividad requiere el diseño de los estudios y los cuestionarios adecuados para su aplicación.
- Identificar y describir las acciones de World Vision para cada estado junto a la especificación de los canales por los que se realiza. Caracterizar, además, el punto de vista de la organización, es decir, identificar para cada estado los sistemas, datos y procesos involucrados.
- Elaboración mapa del donante actual.

4) Etapa 4: Análisis y propuestas de mejora

Con el análisis de los resultados obtenidos de las secciones anteriores, se determinarán los puntos a interferir y se realizarán las propuestas de mejoras concretas que definirán la experiencia al donante que se quiere entregar en adelante. Considerando en esto, la incorporación de nuevas acciones y el rediseño de los procesos que sustentan la entrega de la experiencia mapeada. Las tareas que componen esta parte son:

- Definir los puntos más débiles por mejorar del mapa del viaje del donante elaborado de la situación actual.
- Revisión crítica de los procesos involucrados en los puntos centrales, siguiendo la metodología del rediseño de procesos planteada en el marco teórico, incluyendo los tres primeros pasos.
- Proponer la experiencia que se debe entregar.
- Esto se concluye con una nueva versión o versión objetivo del mapa de experiencia del donante.

5) Etapa 5: Diseño de indicadores de gestión

Para esta última fase se utilizará como guía el libro Key performance indicators de Parmenter (2007), y comprende:

- Crear métricas e indicadores para el control de la experiencia del donante, incorporando indicadores usados a nivel internacional como, por ejemplo, el Net Promoter Score (por evaluar su pertinencia) y otros internos propios de la actividad de World Vision, que sean capaces de evaluar el cumplimiento de la experiencia que la organización en su conjunto quiere entregar a los donantes, y que fue acordada y definida en la parte anterior.

A modo de resumen, se presenta la siguiente ilustración que representa de manera gráfica la metodología a seguir en el presente trabajo de título. Cabe mencionar que la etapa 2 y 3 se realizan de manera simultánea debido a que el benchmarking aportará en la construcción del mapa y del estudio de mercado, ya que una de sus fuentes son estudios similares llevados a cabo en otras partes de Chile y el mundo, de manera de permitir y facilitar posibles comparaciones, y que a su vez servirá de referencia para las propuestas de mejora finales.

Ilustración 8: Resumen metodología trabajo de título



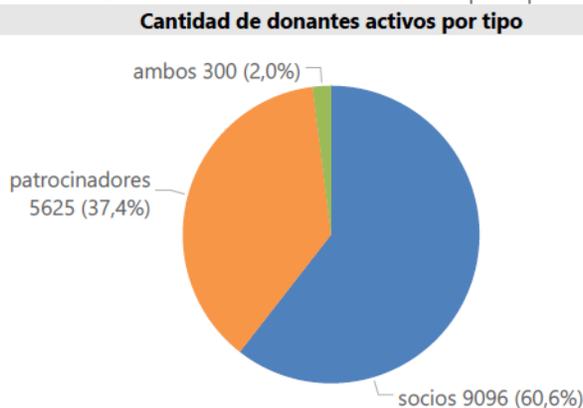
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5: DESARROLLO

5.1. Estudio del donante y su comportamiento

Para el desarrollo de esta parte se utilizaron los datos del sistema CRM (Customer relationship management) que utiliza World Vision, llamado SIMMA, entregados en noviembre de 2018. Este guarda información de un total de 69.767 donantes, de los cuales 15.021 se encuentran activos. De este total, 5.625 son patrocinadores, 9.096 son socios causa y 300 son patrocinadores y socios en forma paralela (ver Ilustración 9).

Ilustración 9: Donantes activos por tipo



Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Comportamiento donantes activos

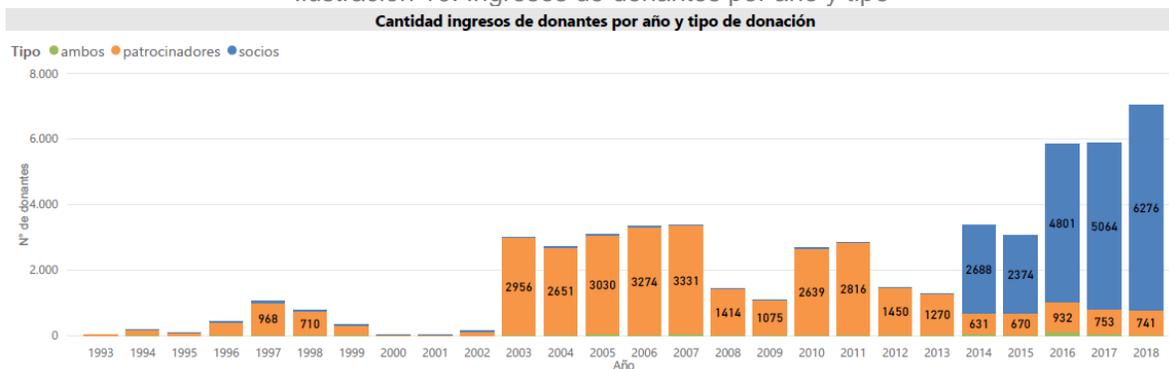
En esta parte se analizarán 4 variables para donantes y socios: canales de captación, antigüedad, formas y montos de pago. Luego, para los patrocinadores además se incluirá un análisis de los aportes extra realizados y el nivel de contacto con el niño o niña apadrinado(a), medido a través de la cantidad de correspondencia intercambiada.

- **Canales de captación**

El modelo de socios causa se instauró el 2014 para masificar y diversificar las fuentes de ingreso ante el inminente término de los aportes económicos de World Vision Internacional, que darían paso a que World Vision Chile sea una de las oficinas del mundo autofinanciadas.

Para lograr un alto volumen de socios se externalizó el servicio de captación de nuevos donantes a agencias especializadas para este fin, con metodologías de captación en calle o "Face to Face", telemarketing o llamados, y referidos. Su enfoque de captación fue y sigue siendo a la fecha, los socios causa, dando menor relevancia y disminuyendo los esfuerzos en patrocinadores. Así la captación de socios ha ido en notable aumento desde entonces, llegando al 2018 un 89% de los nuevos ingresos versus un 11% de patrocinadores (ver Ilustración 10).

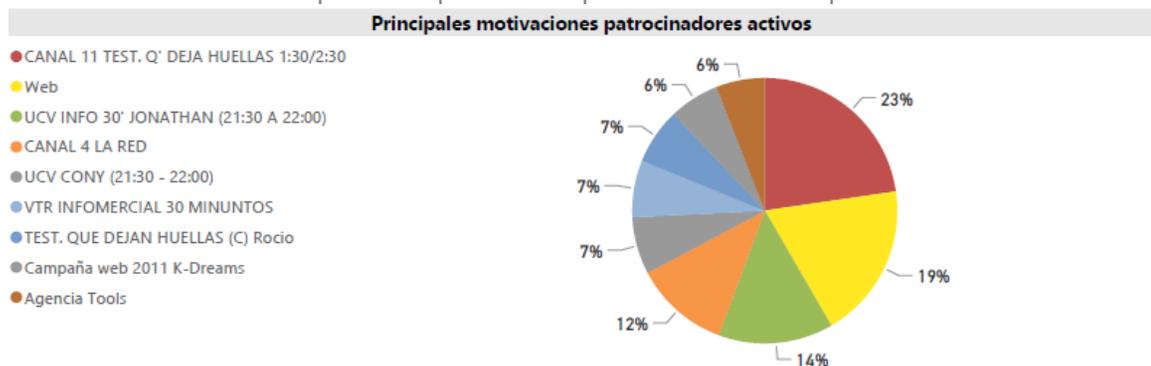
Ilustración 10: Ingresos de donantes por año y tipo



Fuente: Elaboración propia

La captación de patrocinadores, por otro lado, estuvo focalizada entre los años 2003 y 2013, utilizando principalmente los canales televisivos para diferentes anuncios que llamaban a la audiencia a apadrinar un niño o niña, a excepción del año 2011 en el que se realizó una campaña web a través de Facebook. Desde el 2014, la captación de patrocinadores pasó a ser responsabilidad de agencias externas junto a la de socios. Esto se refleja en la Ilustración 11, donde se detalla el porcentaje de patrocinadores activos captados por cada uno de los medios mencionados, donde destaca que la gran mayoría proviene de campañas por televisión y sólo un 6% ha sido captados por agencias.

Ilustración 11: Principales campañas de captación de donantes patrocinadores activos



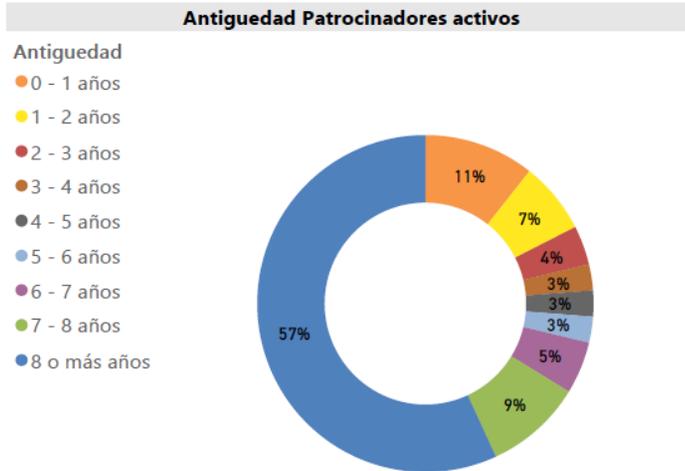
Fuente: Elaboración propia

- **Antigüedad**

El 63% de los patrocinadores activos lleva 8 o más años donando. A mayor edad del patrocinador, mayor es también la antigüedad; y los más jóvenes, en cambio, llevan en su mayoría menos de 3 años (ver Ilustración 12 e Ilustración 13).

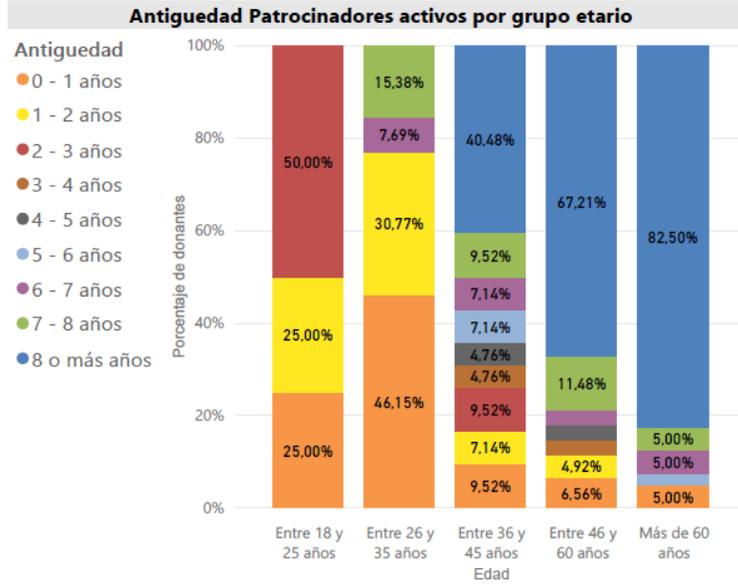
Haciendo el mismo análisis para los socios, se observa que la mitad de ellos lleva menos de 1 año donando. Y su antigüedad en general, no varía demasiado con la edad, sólo se distingue una diferencia para el caso de los socios que tienen entre 18 y 25 años, donde casi un 60% lleva menos de 1 año donando, versus un 50% aproximado de los demás segmentos etarios (ver Ilustración 14 e Ilustración 15).

Ilustración 12: Antigüedad de los patrocinadores



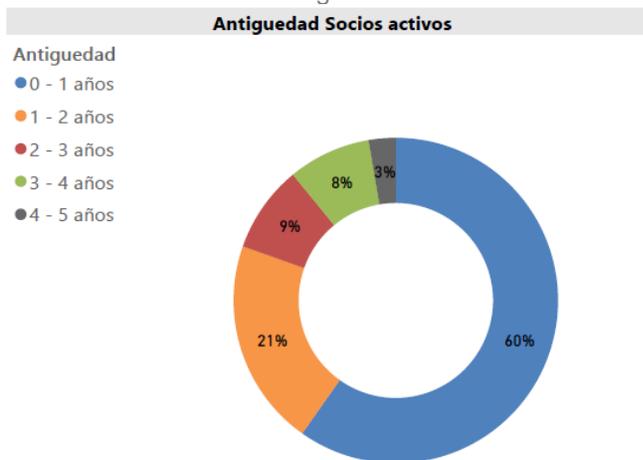
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13: Antigüedad de los patrocinadores por grupo etario



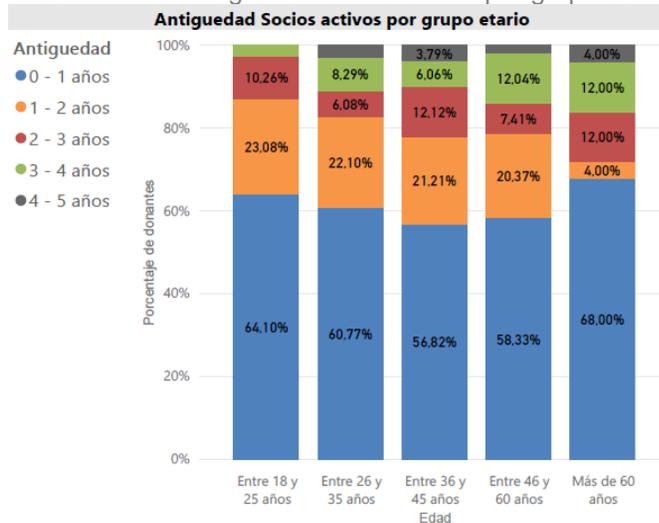
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14: Antigüedad de los socios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15: Antigüedad de los socios por grupo etario

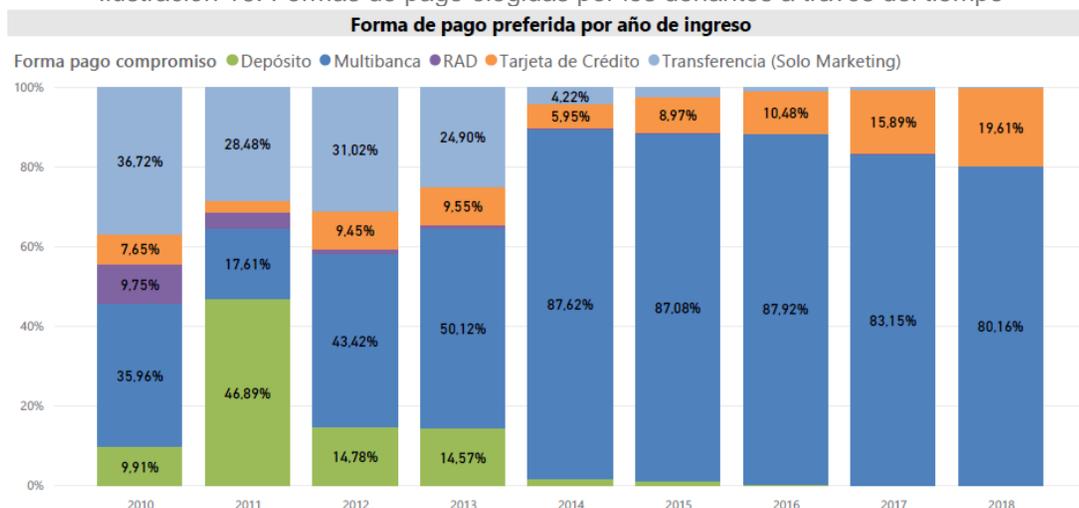


Fuente: Elaboración propia

- **Forma y montos de pagos mensuales**

Respecto a las formas de pago, es importante notar la evolución de las preferencias a lo largo del tiempo. Entre el 2010 y 2011 había una alta presencia de depósitos y transferencias, que ha ido disminuyendo a través de los años, dando paso al incremento de las tarjetas bancarias con pagos automatizados denominado Multibanca, la cual en los últimos años representa más del 80% de las preferencias. También cabe destacar el alza de la Tarjeta de crédito, especialmente en los últimos 3 años (Ilustración 16).

Ilustración 16: Formas de pago elegidas por los donantes a través del tiempo



Fuente: Elaboración propia

El monto promedio de donación de los patrocinadores es de \$16.210, monto que ha sufrido algunas fluctuaciones a través del tiempo, pero en general ha variado entre \$14.000 y \$18.000, marcando peaks en los años 2008, 2011 y 2013. Por otro lado, el monto promedio de los socios es de \$6.360, siendo la gran parte de los tickets de un valor de \$5.000.

- **Morosidad**

A nivel general para los patrocinadores se observa que un 17,7% ha estado en mora alguna vez. Al desagregar este análisis por las principales variables: género, edad, monto de pago y antigüedad, fue esta última la única que arrojó resultados interesantes de analizar. Para el grupo que lleva entre 2 y 3 años de antigüedad, la cifra aumenta a un 32%, y, además, el promedio de meses de mora es la mayor, con 5,6 versus 4,6 general; luego le siguen con cifras cercanas al 21% los grupos que llevan entre 3 y 7 años, destacando que quienes llevan más de 7 años son los menos morosos, registrando que solo un 16% de ellos ha estado en esta situación.

Tabla 6: Morosidad patrocinadores por antigüedad

Antigüedad	# donantes sin mora	#donantes han estado en mora	%donantes que han estado en mora	Promedio meses de mora
0 - 1 años	482	68	12,4%	3,4
1 - 2 años	337	83	19,8%	5,1
2 - 3 años	132	62	32,0%	5,6
3 - 4 años	136	33	19,5%	4,7
4 - 5 años	108	29	21,2%	5,0
5 - 6 años	190	49	20,5%	5,4
6 - 7 años	247	71	22,3%	5,3
7 o más años	2813	573	16,9%	5,3
Total	4519	971	17,7%	4,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

Para los socios, se observa que los individuos más jóvenes son los que mayor tasa de mora presentan, disminuyendo esta cifra a medida que aumenta el grupo etario (Tabla 7). También, por monto de donación se observan diferencias, siendo los que pagan

montos de hasta \$7.000 los que más han estado en mora, en comparación con quienes pagan montos superiores a este valor (Tabla 8).

Tabla 7: Morosidad socios por edad

Edad	# donantes sin mora	#donantes han estado en mora	%donantes que han estado en mora	Promedio meses de mora
18 - 25	297	128	30%	2,8
26 - 35	2000	594	23%	2,7
36 - 45	1486	392	21%	2,5
46 - 60	1267	326	20%	2,6
Más de 60	429	73	15%	2,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

Tabla 8: Morosidad socios por monto de donación

Monto donación	# donantes sin mora	#donantes han estado en mora	%donantes que han estado en mora	Promedio meses de mora
menor a 5000	250	109	30%	3,1
5000	4075	1686	29%	3,1
de 5000 a 7000	40	15	27%	2,6
7000	1019	395	28%	3,2
de 7000 a 10000	120	23	16%	3,0
10000	941	244	21%	3,5
más de 10000	242	50	17%	4,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

- **Contacto patrocinador - niño**

De acuerdo a los registros del número de cartas enviadas, se encontró que un 55% de los patrocinadores ha enviado al menos 1 carta y un 45% jamás lo ha hecho. De quienes envían cartas, el promedio es de 1 al año. Respecto a la realización de aportes adicionales a la cuota mensual a través de gift card o regalos a los niños, se pudo constatar que el 31% de los patrocinadores han aportado de esta forma con un promedio de 0,6 veces al año, es decir, aproximadamente enviarían 1 carta cada 2 años, por un monto promedio de \$13.280 (ver Tabla 9).

Tabla 9: Detalles sobre el envío de correspondencia y aportes adicionales al año de patrocinadores a niños apadrinados

Envío de correspondencia	N° cartas	3030
	% patrocinadores	55%
	Promedio cartas por patrocinador	8
	Promedio cartas por patrocinador al año	1
Aporte extra al año	N° aportes al año	1704
	% patrocinadores	31%
	Promedio aportes adicionales por patrocinador	0,6
	Monto promedio del aporte	\$ 13.280

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

Indagando en la variable del envío de cartas, para quienes han enviado al menos una carta, se pudo observar que el grupo más joven de donantes tiene la frecuencia más alta, de 1,35 al año, es decir, 1 cada 9 meses aproximadamente. Para el resto de los grupos etarios, se observa que registran valores que se aproximan a 1 carta al año (Ilustración 17).

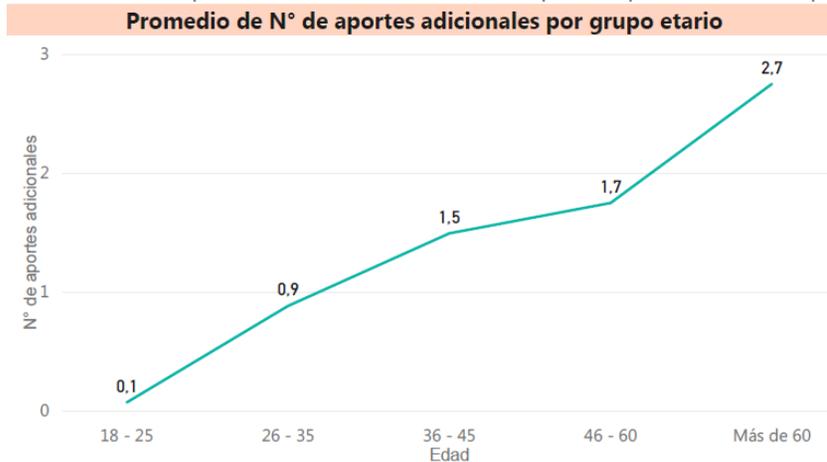
Ilustración 17: Cantidad de cartas al año enviadas por los patrocinadores por grupo etario



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al número de aportes adicionales realizados por los patrocinadores, se observa que, a mayor edad mayor es también la cantidad de aportes realizados (Ilustración 18), lo que también se vincula directamente con la antigüedad del patrocinador.

Ilustración 18: Cantidad de aportes adicionales realizados por los patrocinadores por grupo etario



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se puede decir que el nivel de comunicación e interés por el niño patrocinado está determinado en gran parte por la antigüedad del patrocinador, la cual a su vez se relaciona con la edad individuo.

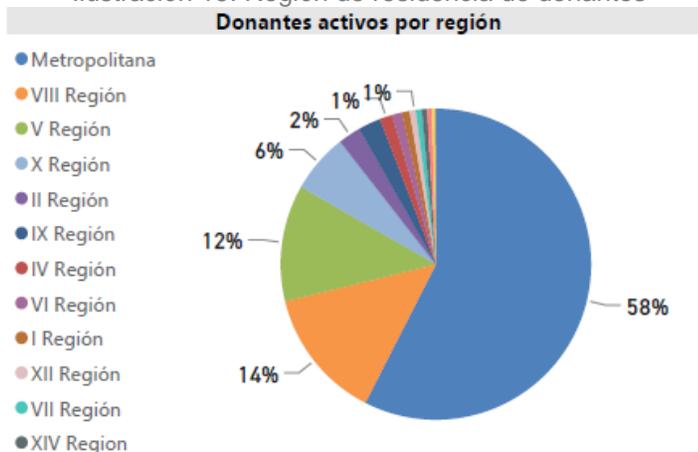
Cabe mencionar, de los análisis expuestos sobre estos factores, que se trabajó con valores promedio y el comportamiento particular de cada patrocinador puede variar respecto al presentado.

5.1.2. Caracterización sociodemográfica

Más de la mitad de los donantes residen en la Región Metropolitana, seguido de un 14% en la VIII región del Biobío y, en tercer lugar, un 12% en la V de Valparaíso (Ilustración 19).

Revisando por comuna, ver Tabla 10, a nivel general en los primeros tres lugares se encuentran Las Condes, Santiago y Providencia (RM), seguido por Concepción (VIII), Viña del Mar (V) y Puerto Montt (X). Sin embargo, segmentando el análisis por tipo de donante se observan que los primeros lugares varían, siendo para los patrocinadores: Las Condes, Providencia y Santiago mientras que para los socios: Concepción, Santiago y Puerto Montt.

Ilustración 19: Región de residencia de donantes



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Comuna de residencia de donantes.

Comuna	Patrocinadores	Socios	s/í	Total
Las Condes	741	386	13	1140
Santiago	350	603	175	1128
Providencia	556	315	17	888
Concepción	112	639	9	760
Viña del Mar	159	500	37	696
Puerto Montt	73	564	6	643
Valparaíso	93	439	6	538
Maipú	172	330	11	513
La Florida	198	281	5	484
Puente Alto	114	349	3	466
Total top 10	2568	4406	282	7256
Otras comunas	3938	7472	854	12264
Total general	6506	11878	1136	19520

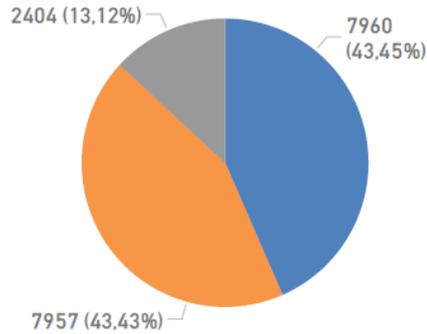
Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

A nivel general, la cantidad de donantes mujeres y hombres es similar. Pero esto varía por tipo de donación, en el caso de los socios hay más hombres, con un 56% versus un 44% de mujeres, y en el caso de los patrocinadores más mujeres, con un 61% versus un 39% de hombres (Ilustración 20 y Ilustración 21).

Ilustración 20: Distribución de donantes por género y tipo

Distribución donantes por género

Género ● Femenino ● Masculino ● s/i

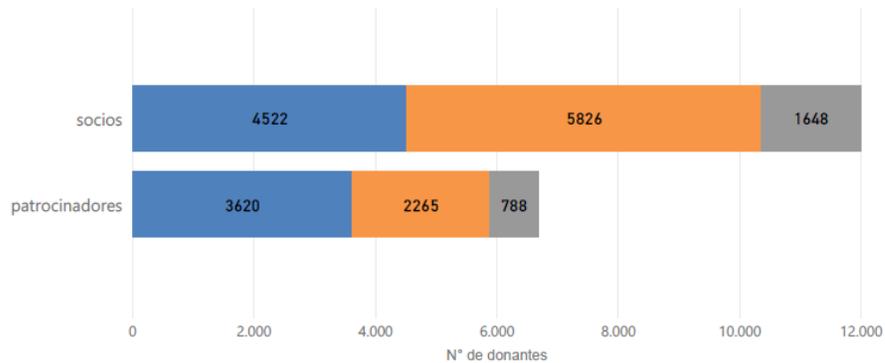


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21: Distribución de donantes por género y tipo

Distribución donantes por tipo de compromiso y género

Género ● Femenino ● Masculino ● s/i

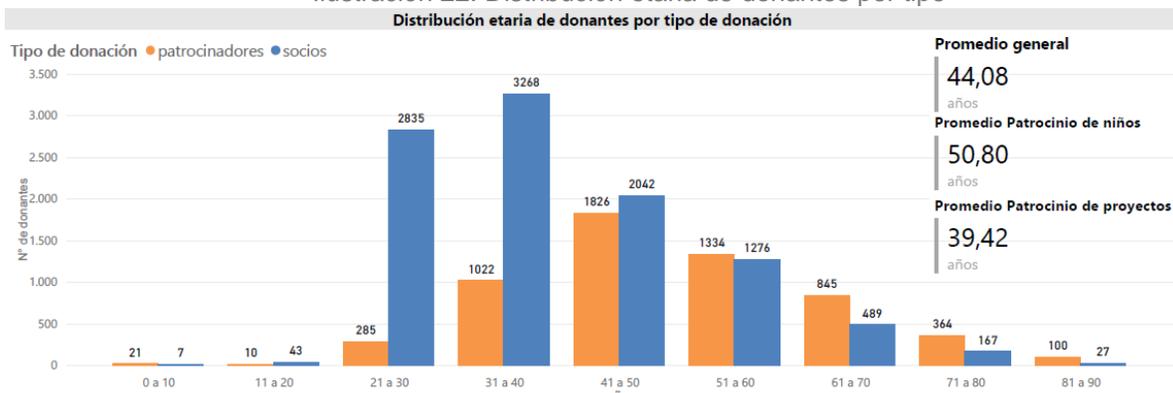


Fuente: Elaboración propia

El promedio de edad de los donantes es 44 años, que al igual que el género también difiere por tipo de donación, siendo de 51 años para patrocinadores y 39 años para socios (Ilustración 22), dando cuenta de una diferencia de más de una década entre los grupos.

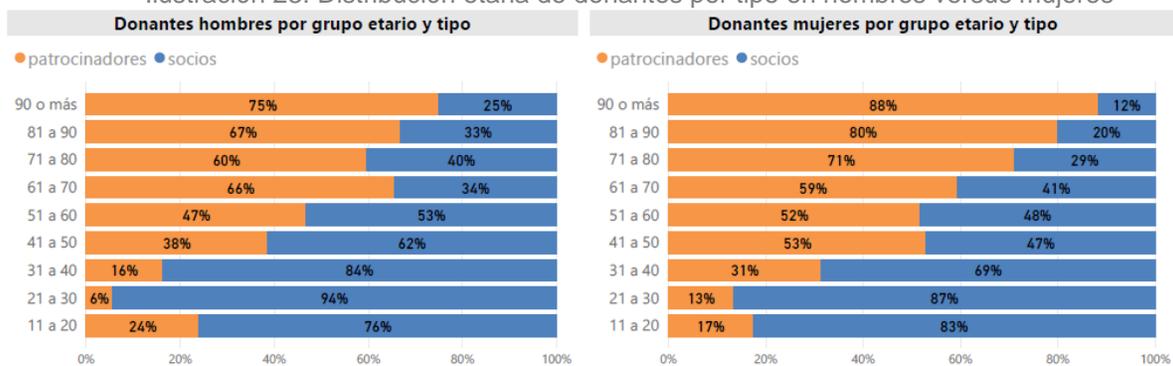
En la Ilustración 23 se observa que, a igual edad la proporción de mujeres que son patrocinadoras es mayor en comparación a la de los hombres, lo que se cumple para casi todos los grupos etarios.

Ilustración 22: Distribución etaria de donantes por tipo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23: Distribución etaria de donantes por tipo en hombres versus mujeres



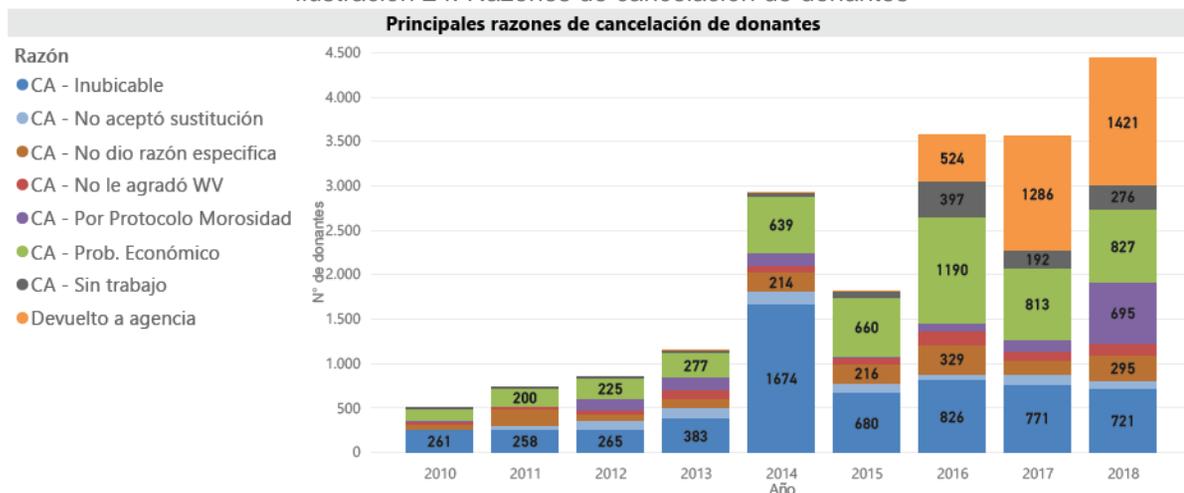
Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Comportamiento donantes inactivos

La principal razón del total de cancelaciones desde el 2010 a la fecha ha sido porque el donante se encuentra “inubicable”, es decir, suspendió sus pagos sin notificar previamente y no se pudo contactar para retenerlo o comprobar su decisión, y, en segundo lugar, por “problemas económicos” (Ilustración 24). Destaca también, los protocolos y procedimientos internos de actualización de estados y devoluciones a la agencia realizados los últimos 3 años, proceso que se realiza cuando los mandatos bancarios no cumplen con los estándares para formalizar los cobros en el banco o no tienen los datos del donante completos.

El 40% de las cancelaciones del 2018 se deben a procedimientos internos y protocolos de morosidad, y el 60% restante a las razones “inubicable” (746) y otras ligadas a temas personales como “problemas económicos” y “sin trabajo” (1704).

Ilustración 24: Razones de cancelación de donantes



Fuente: Elaboración propia

Otra variable interesante de los donantes que han cancelado su suscripción o han sido inactivados del programa, es la permanencia en cartera. De esto se observa que gran parte de los patrocinadores donó por menos de 1 año, la mitad menos de 2 años y sólo un 15% seis o más años. Para los socios también se constata que su permanencia es 1 a 2 años para casi todos los casos (Ilustración 25).

Ilustración 25: Años de permanencia de los donantes por tipo



Fuente: Elaboración propia

Profundizando en esta variable, se puede estudiar la tasa de fuga definida como: número de donantes perdidos durante un período de tiempo / Número de donantes activos al inicio del período. Considerando como periodo el año entre noviembre de 2017 y noviembre de 2018, se observa que el segmento de patrocinadores con mayor fuga es el de menor antigüedad (entre 0 y 3 años), le sigue el de mediana antigüedad y finalmente el de mayor antigüedad (ver Tabla 11)

Tabla 11: Tasa de fuga patrocinadores por permanencia

Permanencia	activos 10-2017	inactivos 10-2018	tasa fuga	Promedio grupal
0-1	374	108	29%	31%
1-2	455	177	39%	
2-3	263	66	25%	
3-4	228	53	23%	17%
4-5	388	62	16%	
5-6	346	53	15%	

6-7	332	49	15%	12%
7-8	447	54	12%	
8-9	221	27	12%	
9-10	348	42	12%	
más de 10	2273	289	13%	
Total	5675	980	17%	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

Para los socios se estudió la tasa de fuga por permanencia, edad y monto de donación, resultando ser mayor para los grupos entre 1 a 2 años de permanencia, con un 35% en comparación a un 28% de los otros grupos que llevaban más años (Tabla 12), así como también es superior para quienes tienen menos de 30 años de edad en comparación a los mayores de 50 años (Tabla 13). Finalmente, en cuanto al monto de donación no se identifica una tendencia clara, pero sí es levemente mayor para los grupos que pagan menos de \$7.000 (Tabla 14).

Tabla 12: Tasa de fuga socios por permanencia

Permanencia	activos 10-2017	inactivos 10-2018	tasa fuga
0-1	2344	760	32%
1-2	2260	797	35%
2-3	1145	324	28%
3-4	563	136	24%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

Tabla 13: Tasa de fuga socios por edad

Edad	activos 10-2017	inactivos 10-2018	tasa fuga
18 a 30 años	1611	598	37%
31 a 50 años	2520	799	32%
51 a 60 años	581	145	25%
Mayor a 60 años	265	60	23%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

Tabla 14: Tasa de fuga socios por monto de donación

Monto donación	activos 10-2017	inactivos 10-2018	tasa fuga
menor a \$5.000	439	161	37%
\$5.000	3597	1294	36%
de \$5.000 a \$7.000	33	14	42%
\$7.000	752	259	34%
de \$7.000 a \$10.000	56	16	29%
\$10.000	721	234	32%
más de \$10.000	147	40	27%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la organización

5.1.4. Conclusiones del análisis de datos

A través de los análisis se determinaron algunos datos interesantes que permiten caracterizar a los donantes.

Los patrocinadores corresponden a individuos que tienen principalmente entre 40 y 60 años, en su gran mayoría mujeres, con una antigüedad en el programa superior a los 6

años, fueron motivados por diferentes campañas en televisión realizadas entre el 2003 y 2013, pagan una cuota mensual promedio de \$16.000, y residen en su mayoría en la Región Metropolitana, en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago. Con este último dato se puede suponer que su nivel socioeconómico es alto, ya que dentro de estas comunas se concentra la población de las clases AB y C1 (Emol, 2016). Este grupo de donantes experimenta un envejecimiento importante, y en los últimos años el modelo ha recibido más cancelaciones que nuevos ingresos, es decir en términos netos ha disminuido. Por otro lado, se pudo notar la importancia de retener a los donantes en los primeros 3 años ya que la tasa de fuga es mayor durante este tiempo, y además la morosidad es más alta entre quienes llevan entre 2 y 3 años. Por lo tanto, entender las necesidades de los patrocinadores podría ser clave para entender y tomar acciones ante su disminución.

Los socios, por su parte, corresponden a personas de distintas edades, que se concentran mayoritariamente entre los 20 y 50 años y son de género masculino, pagan cuotas mensuales entre los \$5.000 y \$7.000, han sido captados por llamadas telefónicas y captadores en calle, y residen en su mayoría en Concepción, Puerto Montt y la comuna de Santiago. Se ha observado también, que no suelen permanecer mucho tiempo en el programa, ya que en promedio no alcanzan a estar más de 2 años y la antigüedad de la mayoría de quienes están activos tampoco supera este plazo, registrando además en este período la mayor tasa de fuga. Esta variable, así como la morosidad, es más alta para individuos más jóvenes y que pagan montos inferiores a los \$7.000. Estas características dan cuenta de un modelo basado en el volumen que, si bien es capaz de llegar a variadas audiencias, no asegura la permanencia de estos donantes por mucho tiempo dentro de la organización y su estudio permitiría comprender mejor al segmento y si es posible emprender acciones para aumentar su permanencia.

Para el objetivo de la segmentación a seguir, se puede concluir que existen variables más relevantes que otras en el comportamiento de los patrocinadores y socios. Para los primeros, la antigüedad, edad y nivel de contacto con el niño o niña apadrinado son relevantes, e influyen en el comportamiento que tienen, y para los socios, como su relación con la organización es más bien transaccional, la variable implicada en la definición de grupos será el monto de pago, justificado por las relaciones detectadas entre esta variable con la tasa de fuga y morosidad.

5.1.5. Segmentación

De acuerdo con lo descrito anteriormente, y considerando las diferencias de los dos tipos de modelos en su relacionamiento con la organización, se realizarán dos segmentaciones, una para patrocinadores y otra para socios.

El procedimiento para llevar a cabo la clasificación de los donantes se sustenta en el análisis ya expuesto, que permitió identificar las variables claves, y que se complementó con el uso del programa estadístico SPSS. En particular se utilizó la herramienta de creación de “clústeres bietápico”, que revela los patrones agrupando datos de manera que entre ellos sean similares y a su vez distintos de los otros. Así, se fueron entregando variables al programa y verificando los resultados en cada iteración para asegurar que tuviera sentido con los análisis realizados.

Es importante también comprender y recordar que esta segmentación tiene como objetivo final la elección de aquellos grupos de donantes más relevantes para estudiar y proponer

mejoras a la experiencia que viven durante su ciclo de vida con la organización, y por lo tanto la determinación de las variables y elección del tipo de clasificación viene en concordancia con este propósito.

5.1.5.1. Segmentación de patrocinadores

Las variables más relevantes seleccionadas para la segmentación de los patrocinadores son: antigüedad, que se relaciona de forma casi directa con la edad, morosidad, tasa de fuga, medio de captación por el cual se hizo donante, nivel de contacto con el niño apadrinado medido a través del número de cartas enviadas y aportes adicionales realizados, número de niños apadrinados y monto de donación. Además, se incluyó la edad, el género y comuna de residencia, las cuales, si bien no aportaron significativamente en la determinación de los grupos, si son relevantes para describir el perfil de cada uno de ellos.

En base a esto, se generaron 5 segmentos, los cuales se describen a nivel general en la tabla siguiente y la caracterización en detalle se encuentra en el Anexo C.

Tabla 15: Segmentos de patrocinadores

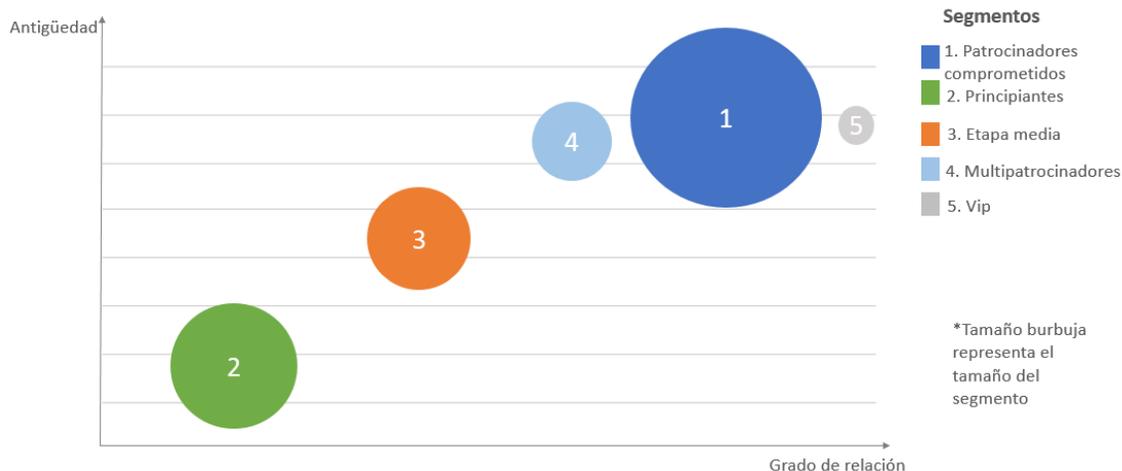
Nombre	Tamaño	Descripción
Patrocinadores comprometidos	55,6%	Hombres y Mujeres de 51 años en promedio, con más de 7 años de antigüedad. Un 68% de ellas ha enviado regalos o cartas (8 en promedio a lo largo de su patrocinio) y un 37% ha aportado en dinero extra un monto aproximado de \$8.845.
Principiantes	19,8%	Hombres y Mujeres de 34 años en promedio, con menos de 3 años siendo patrocinadores. Un 23% ha enviado al menos una carta o regalo y sólo un 4% ha aportado en dinero extra un promedio de \$17.111.
Etapa media	14,7%	Hombres y Mujeres de 40 años en promedio, que llevan entre 3 y 7 años siendo patrocinadores. Un 53% ha enviado al menos una carta o regalo y un 39% ha aportado en dinero extra un promedio de \$10.914 al año.
Multipatrocinadores	8,7%	Hombres y Mujeres de 49 años en promedio, con más de 1 compromiso activo, la mayoría con más de 7 años de antigüedad. Un 66% ha enviado cartas (1 o más al año) y un 43% ha aportado en dinero extra un promedio de \$11.315 al año.
Vip	1,1%	Hombres y Mujeres de 55 años en promedio, la mayoría con más de 7 años de antigüedad que entregan un aporte promedio de \$61.000 al mes. Han enviado cerca de 6 cartas o regalos al año y han aportado entre 2 o 3 veces dinero extra al año, de un monto aproximado de \$125.714

Fuente: Elaboración propia

A modo de complemento de estas descripciones, se elaboró un gráfico comparativo de burbujas donde cada elemento representa un segmento, el eje x corresponde al nivel de

contacto con el niño o niña, el eje y la antigüedad, y el tamaño de la burbuja representa el tamaño del segmento dentro de la población de patrocinadores total (Ilustración 26).

Ilustración 26: Caracterización principal segmentos de patrocinadores



Fuente: Elaboración propia

5.1.5.2. Segmentación de socios causa

Como se mencionó antes, para los socios la variable más relevante para su clasificación es el monto de donación, la cual no parece tener relación clara con la edad o el género, por lo que para definir los grupos se incluyó la forma de captación y comuna como variables complementarias al análisis. La descripción general de los segmentos se encuentra en la Tabla 16 siguiente y el detalle en el Anexo D.

Tabla 16: Segmentos de patrocinadores

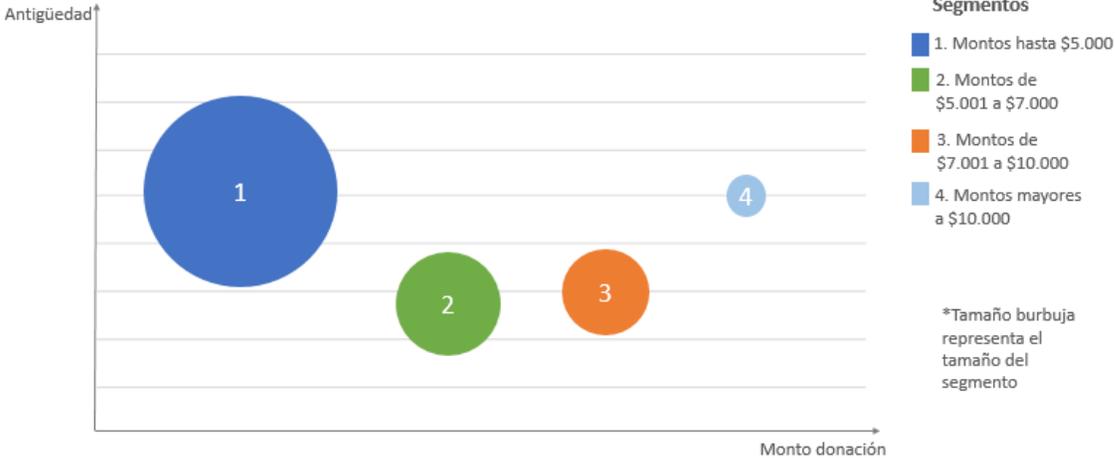
Segmento	Tamaño	Descripción
Montos de hasta \$5.000	66%	Socios y Socias que pagan una cuota de \$5.000 o menos, tienen 39 años en promedio, han sido captados principalmente por F2F y tienen en promedio un año y medio de antigüedad. Tiene una tasa de fuga de 37% y un 30% de ellos han estado en mora alguna vez.
Montos mayores de \$5.000, hasta \$7.000	16%	Socios y Socias que pagan una cuota entre \$5.000 y \$7.000, tienen 37 años en promedio, han sido captados principalmente por F2F y llevan alrededor de un año siendo donantes. Tiene una tasa de fuga de 38% y un 28% de ellos han estado en mora.
Montos mayores de \$7.000, hasta \$10.000	14%	Socios y Socias que pagan una cuota entre \$7.000 y \$10.000, tienen 39 años en promedio, han sido captados principalmente por F2F y tienen un año de antigüedad en promedio. Tiene una tasa de fuga de 29% y un 22% de ellos han estado en mora.
Montos mayores a \$10.000	3%	Socios y Socias que pagan con montos superiores a \$10.000 en adelante, tienen 40 años en promedio, han sido captados mayoritariamente por F2F y Telemarketing, y en promedio

		tienen 1 año y medio de antigüedad. Tiene una tasa de fuga de 32% y un 17% de ellos han estado en mora.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

El gráfico de burbujas mostrado a continuación muestra la relación de los segmentos de los socios en función del monto del aporte, la antigüedad de los donantes y el tamaño del segmento dentro de la población, similar al elaborado para los patrocinadores.

Ilustración 27: Caracterización principal segmentos de patrocinadores



Fuente: Elaboración propia

5.2. Benchmarking

5.2.1. ONG's de Chile

Las organizaciones consideradas para esta parte del proyecto son:

- Hogar de Cristo: Organización que trabaja para ampliar las oportunidades de los más pobres y los excluidos por la sociedad.
- Unicef: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, presente en 190 países, su principal finalidad es promover la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes a través de acciones de sensibilización y realización y difusión de investigaciones.
- Fundación Las Rosas: Brinda hogar, atención médica y cuidado a adultos mayores más pobres y desvalidos del país.
- Fundación América Solidaria: Realiza proyectos en América que buscan que no existan niñas y niños en situación de pobreza. Muy importante es la red de voluntarios con la que trabaja junto con las comunidades.
- Fundación San José: Desarrolla programas con el objetivo que todos los niños crezcan en una familia, atendiendo mujeres con conflictos con su embarazo, cuenta con hogares para niños y realiza programas de adopción.
- Aldea SOS: Atiende a 1.800 niños, niñas y adolescentes a través de programas de acogimiento y fortalecimiento familiar para promover los derechos de los niños, desarrollar el apego y así prevenir que los padres pierdan el cuidado de sus hijos.

La información recopilada para cada una de ellas se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 17: Cuadro informativo de modelos de donación otras ONG de Chile.

ONG	Modelos de donación	Nº de donantes	Montos de donación	Servicios
Hogar de Cristo	- Socios - Voluntarios (individual, grupal, corporativo)	347.105	\$6.220 el año 2017	-captación telefónica -recaudación automática y a domicilio/oficina -aumento de aporte por pág. Web -invitaciones a eventos socios de alto aporte. -saludos fechas especiales socios alto aporte. -reportes de impacto socios de alto aporte.
Unicef	-Socios	> 45.000	\$12.000, \$20.000 y \$40.000	-Forma de pago automáticas por tarjeta. -Pack digital de bienvenida. -Informe anual de actividades.
Fundación Las Rosas	- "Amigos" -Voluntario -Donación a través de tienda virtual	101.447	\$6.756	-Bazar "Con sentido" y tarjetas de condolencia en línea. -Minisitio de amigos con noticias, información de eventos, y opción de actualizar datos, aumentar aporte, invitar un amigo y solicitar certificados de beneficio tributario.
Fundación América Solidaria	-Socio -Voluntario -Socio territorial	61.363	\$5.000	-Suscripción a newsletter en línea.

Fundación San José	-Socios -Voluntarios			-Pagos por cuenta corriente, TC y CMR
Aldea SOS	-Socios -Bazar con corazón -Donación única	21.453		-Aumento de aporte por la página web. -Email de cumpleaños con audio personalizado. -Audios de campañas de activación. -Newsletter mensual y trimensual. -Eventos. -Bazar con corazón: tienda virtual que envía el monto del regalo a los niños y entrega certificado de donación en agradecimiento

Fuente: Elaboración propia

Extrapolando esta información, llama la atención las prácticas de realización de eventos de socios, la venta de productos mediante una tienda virtual permanente, el envío de reportes o noticias frecuente y el portal web de donantes con funcionalidades sencillas.

5.2.2. ONG's internacionales

En primera instancia se recurrió a la literatura académica en el ámbito de la experiencia de organizaciones sin fines de lucro a nivel internacional, y se seleccionaron aquellos estudios cuyas recomendaciones son más flexibles de adaptar a la realidad de World Vision en Chile. Cabe mencionar que las metodologías usadas en cada uno de los estudios varían, encontrándose encuestas, entrevistas, propuestas de modelos numéricos, entre otras. A continuación, se presentan los resultados más relevantes.

Tabla 18: Principales recomendaciones y conclusiones de estudios internacionales del mundo

Estudio	Recomendaciones / Conclusiones
Strategic Engagement: Activities for Sustainable Individual Giving (Whitney, 2017)	Preguntar qué tipo de comunicación prefieren: reuniones, eventos, llamadas, correos, etc. y qué información desean recibir.
	Establecer comunicación significativa y personalizada.
	Pedir consejos y retroalimentación recurrentemente.
	Enviar agradecimientos de forma oportuna.
	Enviar información de quién ayuda.
Donors' experience of sustained charitable giving: a phenomenological study (Prendergast & Maggie, 2013)	Hacer sentir al donante importante para la causa.
	Fomentar la comunicación entre beneficiario y padrino, generando la sensación de que este último patrocina un amigo/familiar.
	Animar a los patrocinadores actuales a compartir activamente su felicidad y satisfacción con amigos.
	Compartir testimonios de patrocinadores felices.
Stakeholder Performance Measurement in Nonprofit Organizations (Leipnitz, Red, Blood, & Service, 2014)	Emparejar patrocinadores beneficiarios, al menos en términos de nacionalidad.
A deep dive into donor experience and expectations (Brands, 2018)	Mejorar la satisfacción con los servicios y trabajar en la identificación del donante con la organización, esto es, se sienta parte de la comunidad y se identifique con los objetivos que persigue la organización.
	Implementar estrategias de donación online y móvil para los segmentos más jóvenes.
	Realizar eventos previos a campañas de donación masivas ya que gracias a esta experiencia están más propensos a donar. Especialmente los segmentos Millennial y Gen X
	Elaborar contenido comunicacional y reportes personalizados

	Segmenta los gustos y comunicaciones de los donantes en base a la edad y el ingreso. Si no se cuenta con esta información es relevante de integrar como relevante en la base
Informe sobre tendencias globales de donación (Non profit Tech for Good, 2018)	La mayoría (72%) de los donantes de Sudamérica prefiere ser agradecido por correo y un 14% por carta escrita.
	20% son más propensos a donar si se les ofrece un regalo, y un 80% no.
	La mayoría de los donantes de la generación milenio y x se inspira más a donar por redes sociales, mientras que los de la generación postguerra se inspiran más por correo.
	60 % de los donantes de Sudamérica expresa que son más propensos a donar de manera recurrente a una organización si reciben noticias con frecuencia sobre el trabajo que la organización realiza y los efectos de las donaciones.
A Better Donor Experience: Is it the Cornerstone of Donor Loyalty? (Network for Good, 2018)	Los donantes están muy involucrados con sus causas favoritas y organizaciones benéficas fuera de línea. El 67% son voluntarios a nivel local, el 9% son voluntarios a nivel internacional y el 56% asisten a eventos de recaudación de fondos. Las personas que donan dinero también están dispuestas a dar su tiempo. Los donantes también están muy comprometidos con la vida cívica. El 91% vota regularmente, el 72% firma peticiones en línea y el 27% asiste a marchas y protestas.
	Comparte lo que tu organización está haciendo con el dinero que donan. Hay muchas maneras de hacer esto, incluyendo correos electrónicos y cartas actualizados, reuniones de café que brindan una sensación más personal y eventos de donantes que les permiten ver el trabajo de primera mano.
	Comunicar el impacto específico que tienen los fondos y los planes y programas establecidos.
	Solicite comentarios, escúchelos de verdad y respóndalos con prontitud.
	Comuniquen su compromiso de mantener la relación en el futuro.

Fuente: Elaboración propia

Estos estudios entregan los siguientes lineamientos comunes que permiten identificarse como buenas prácticas para la generación de experiencias satisfactorias:

- Escuchar a los donantes para pedirles su feedback y preferencias.
- Informar en qué se gastan los recursos junto al impacto logrado.
- Los eventos tienen efectos positivos en las donaciones.
- Se debe evaluar los medios de contacto y su relación con las generaciones etarias de los donantes, generando contenido enfocado en ellos.
- Fomentar la comunicación entre beneficiario y padrino, y entregar información apropiada de este.

Por otra parte, se estudiaron las mejores prácticas del modelo de patrocinio de 19 oficinas de World Vision en el mundo, que fueron levantadas como parte de un estudio interno realizado en febrero de 2019. Estas prácticas fueron divididas en 4 etapas: "Incorporación", que comprende los primeros 90 días del donante, "Retención y lealtad", "Promoción y referencia" y "Readquisición". En la tabla a continuación se presentan junto a los tiempos en los que se recomienda realizar cada una y la evaluación sobre si la acción se realiza o no en Chile.

Tabla 19: Mejores prácticas del patrocinio World Vision internacional y su estado de implementación en Chile

Fase	Acción	Tiempo máximo	Estado implementación
Incorporación	Correos/Notificaciones de bienvenida	0 - 14 días	Implementado
	Video de presentación del niño	0 - 14 días	No implementado
	Foto del niño	0 - 14 días	Implementado
	Información básica del niño	0 - 14 días	Implementado
	Invitación y recordatorio de ingresar al portal del patrocinio	0 - 14 días	No implementado
	Información de cómo presentarse al niño	0 - 30 días	Implementado
	Video de la comunidad del niño	0 - 30 días	No implementado
	Foto de la comunidad del niño	0 - 30 días	No implementado
	Información de los 3 planes específicos donde se invertirá la donación	0 - 30 días	No implementado
	Comunicar el funcionamiento del patrocinio y dónde va el dinero de la donación	0 - 30 días	No implementado
	Informar cómo World Vision resguarda al niño y patrocinador	0 - 90 días	Implementado
	No solicitar formas adicionales de donar durante los primeros meses	0 - 90 días	Implementado
	Carta de introducción del niño	0 - 90 días	Implementado
	Retención y lealtad	Informe anual de progreso	Anual
Hoja de expresión del niño		Anual	No implementado
Tarjeta de navidad del niño		Anual	No implementado
video de actualización del niño		Anual	No implementado
foto actualizada del niño		Anual	No implementado
video de actualización de la comunidad del niño		Anual	No implementado
foto actualizada de la comunidad del niño		Anual	No implementado
Comunicación de niños impactados con la donación		2 veces al año	Implementado eventual
Solicitudes para dar seguimiento al estado de salud y participación del niño		Continuo / Eventual	Implementado
Portal de patrocinio con contenido enviado y de interés		Continuo / Eventual	No implementado
Opción de entrar al portal con cuenta de red social o similar		Continuo / Eventual	No implementado
Entregar información necesaria para conectar con el niño		Continuo / Eventual	Implementado
Entregar información necesaria para mandar cartas y enviar regalos apropiados		Continuo / Eventual	No implementado
Enviar respuesta del niño por cada contacto realizado		Continuo / Eventual	Implementado
Entregar información necesaria para las visitas		Continuo / Eventual	Implementado
Enviar carta y foto de respuesta por cada visita		180 días de plazo	Implementado
Entregar información para cambiar información de contacto y de método de pago		Continuo / Eventual	No implementado
Estudio de satisfacción	Continuo / Eventual	Implementado eventual	

Promoción y referencia	Opción de enviar gift card al niño	Continuo / Eventual	Implementado
	Enviar carta y foto de respuesta por cada gift card	Continuo / Eventual	Implementado
	Opción de enviar gift card a la comunidad del niño	Continuo / Eventual	No implementado
	Enviar información del uso de la gift card a la comunidad	Continuo / Eventual	No implementado
Readquisición	Enviar carta de despedida cuando el niño cumple 18	Antes del reemplazo	Implementado
	Enviar kit del nuevo niño cuando un programa termina	Antes del reemplazo	Implementado
	Fotos de antes y después del niño	Antes del reemplazo	No implementado
	Reporte de impacto de la donación cuando un programa termina	Antes del reemplazo	No implementado (antes de hacer)
	Video de transformación del niño post término del programa	Antes del reemplazo	No implementado
	Última foto del niño post término del programa	Antes del reemplazo	No implementado
	Opción de escribir carta de despedida al niño que termino el programa	Antes del reemplazo	Implementado eventual
	Video introductorio del nuevo niño	Después del reemplazo	No implementado
	Foto del nuevo niño	Después del reemplazo	Implementado
	Video introductorio de la comunidad del nuevo niño	Después del reemplazo	No implementado
	Foto de la comunidad del nuevo niño	Después del reemplazo	No implementado
	Entregar información para presentarse al nuevo niño	Después del reemplazo	Implementado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estudio World Vision internacional

De las 47 iniciativas, World Vision Chile tiene 21 implementadas en su modelo de patrocinio. Se puede notar que, en base a estos lineamientos, existen importantes falencias en la entrega de información del estado y desarrollo tanto del niño como de su comunidad. Destaca también la relevancia y frecuencia del envío de videos y fotos personalizados que en Chile no se realiza, ya que en general se comparten videos de manera eventual y con contenido generalizado.

Respecto a la transparencia en el uso de los recursos de la donación, también se detecta un espacio de mejora, ya que no se da cuenta de esto de forma regular, evidenciado por la última memoria anual enviada a inicios del año 2017.

Finalmente, en Chile no se cuenta con un portal web para los patrocinadores, el que parece tener una alta valoración y utilidad tanto para el padrino como para la organización en la simplificación de solicitudes y gestiones.

Además de esto, se estudiaron las prácticas de México y Colombia, muchas de ellas coinciden con las recopiladas en el estudio internacional ya presentado y otras no se presentan ahí, y que vale la pena evaluar su aplicación:

- Uso del canal de WhatsApp para dar la bienvenida, enviar foto del niño y compartir videos promocionales (México).

- SMS para dar bienvenida a la organización (Colombia).
- Envío de felicitación y agradecimiento al patrocinador a los 6 meses y 1 año de ser donante (México).
- Rendición de cuentas post campaña de tienda virtual del día del niño (México).
- Invitación a evento de patrocinadores anual (México).
- Envío del estado de cuenta anual (Colombia).

5.2.3. Conclusiones Benchmarking

En primera instancia, si comparamos ambas fuentes del benchmarking realizado, se observa que las acciones entregadas por las organizaciones en Chile se encuentran en una etapa de desarrollo, lo que se evidencia en una limitada cantidad de prácticas puestas en marcha, dentro de las que destacan: la realización de eventos para socios, la disposición de una tienda virtual permanente durante el año, un portal web de socios con funcionalidades sencillas y útiles, y el envío de reportes de desempeño y noticias de manera periódica.

Estas acciones identificadas corresponden a un subconjunto de las recomendadas por los estudios internacionales, los que proponen su incorporación, así como la de otras iniciativas, sugiriendo seguir un enfoque en las necesidades y preferencias particulares de los donantes, a través de la entrega de contenido acorde a la edad y hacer a los donantes más partícipes de su experiencia, escuchando sus opiniones y fomentando la comunicación de estos con los beneficiarios.

El estudio de World Vision internacional entrega prácticas que van en concordancia con lo visto en los estudios, añadiendo a esto medidas como la entrega periódica de reportes de impacto y la difusión de contenido multimedia como fotos y videos.

Esta información, por un lado, valida la necesidad de contar con una segmentación a partir de la cual se puedan desarrollar interacciones que respondan y atiendan de manera distinta y adecuada a los intereses de los donantes de World Vision, y por otro, permite ampliar el horizonte de acciones de fidelización que hoy no se ponen en práctica, y que da cuenta que al modelo actual de experiencia ofrecido le hace falta ser más dinámico, participativo e integrar medios informativos transparentes y frecuentes sobre los programas e iniciativas que realiza.

Con este levantamiento como insumo, se pretende en las secciones siguientes, determinar la postura de los donantes frente a algunas de estas prácticas y contribuir a la recomendación de propuestas finales.

5.3. Diagnóstico de la experiencia

5.3.1. Selección de segmentos

Para el caso de los patrocinadores se decidió enfocar el estudio en el segmento “Principiantes”, que corresponden a los donantes que llevan menos de 3 años, porque tienen las tasas de fuga y morosidad más altas que el resto de los grupos, son el segundo grupo predominante de la cartera, y sus características responden al mercado potencial que World Vision hoy atiende.

Es relevante aclarar que, a pesar de que los “Patrocinadores Comprometidos” componen la mayor parte de la cartera, estos no se escogen porque el contexto en el que fueron captados y la experiencia que han vivido ha variado mucho a través de los años, demostrando ser un grupo de donantes estable, y que sus principales razones para abandonar la organización serían, eventualmente, razones personales como el cambio en su situación económica.

Por lo tanto, la mejora de la experiencia de los “Principiantes” tiene un valor más alto para la organización, ya que contribuiría en la construcción del modelo que se necesita desarrollar hoy para cumplir con el objetivo de ser una organización auto sostenible.

Finalmente, para el caso de los socios, debido a que, en términos de experiencia, no parecen existir diferencias entre los segmentos y su relación es básicamente económica a través de los aportes monetarios mensuales, el diagnóstico de la experiencia consistirá en un solo análisis general, que contemple descubrir las principales motivaciones y reacciones en cada una de las interacciones.

5.3.2. Fases y estados del mapa del viaje del donante

El primer paso para la construcción del mapa del viaje del donante fue la identificación de los estados que sigue a través de su experiencia.

• Patrocinador

Son 9 estados que se agruparon en 6 fases de acuerdo con la etapa del ciclo general en la que se encuentran: conocimiento, consideración, decisión, fidelización y retención, readquisición y egreso.

1. Conocimiento: conformado por el estado “1ra exposición” el que corresponde al momento en que un individuo se hace una idea sobre lo que la organización realiza y se genera una opinión de esta. Los puntos de contacto y canales en los que puede ocurrir esta etapa son:
 - Captación telefónica
 - Captación en calle
 - Publicidad física
 - Página web y redes sociales
2. Consideración: contiene el estado “Investigación y reflexión”, en donde el donante considera comenzar a donar, reflexionando la decisión y/o averiguando las opciones disponibles. Los puntos de contacto en este caso varían de acuerdo al canal por el que se realizó el conocimiento.

Si esta fue por captación telefónica, publicidad física u online, los puntos de este estado son:

- Correo de captación
- Página web y redes sociales
- Sitios web de reclamos

Si, por otro lado, el conocimiento es por captadores en calle, este paso ocurre en muy poco tiempo limitándose a leer la ficha de captación que el personal a cargo muestre a la persona.

3. Decisión: Contiene como estado “confirmación”, etapa en la que el individuo decide convertirse en patrocinador y entrega los datos necesarios para hacer su integración efectiva. Aquí se identifica un único punto de contacto:

- Firma del mandato bancario, que es un contrato en la que el donante entrega sus datos personales, el monto de aporte y la información de la cuenta por la cual quiere que se efectúen los cobros mensuales.

4. Fidelización: en esta fase ocurre la mayor cantidad de interacción con el patrocinador ya que corresponde a todo lo que ocurre entre que firma el mandato y decide cancelar su membresía, es por esto que está compuesta por tres estados:

El primero es el de “bienvenida”, donde se da el recibimiento al patrocinador a la organización y se entrega toda la información necesaria para iniciar su apadrinamiento. Aquí existen dos puntos de contacto:

- Correo de bienvenida enviado por un ejecutivo del call center de servicio al donante, que agradece al nuevo donante por apoyar la causa y ser parte de la organización, informa datos generales del niño/niña apadrinado/a (nombre, breve reseña y foto) y da a conocer los datos de contacto con la organización y redes sociales.
- Kit de bienvenida a domicilio: después del primer cobro se envía al domicilio del donante un kit que incluye: Portarretrato del niño/a, carta de presentación del niño/a, carta bienvenida de la directora nacional y un Manual del Patrocinador que informa sobre el programa y los estándares o formas de contacto entre patrocinador y niño/a.

El segundo estado es el de “estándares de patrocinio”, etapa donde el patrocinador puede, si así lo desea, ponerse en contacto con su apadrinado y solicitar información de su estado. Lo más usual es la comunicación mediante cartas, sin embargo, a continuación, se describen todos los puntos de contacto disponibles:

- Solicitud estándar: paso obligatorio para cualquier forma de contacto es levantar el requerimiento ante el ejecutivo de servicio al donante mediante correo o teléfono, quien posteriormente le indicará cómo proceder o responderá a su consulta según sea el caso.
- Envío de carta: donante escribe en formato físico una carta y la envía a la oficina central de World Vision.
- Videoconferencia: se coordina fecha y hora para que vía online el patrocinador pueda conocer y conversar con el niño o niña.

- Envío de gift card o regalo: el patrocinador realiza un aporte adicional al monto mensual destinado a la compra de un obsequio, o de manera directa este envía a la oficina un regalo al niño apadrinado. Por lo general, esto se gestiona mediante teléfono.
- Solicitud especial: así se denomina cuando el patrocinador realiza una consulta sobre el estado actual del niño, usualmente sobre la edad, curso escolar, estado de salud general o información de talla de ropa o calzado para hacer posteriormente un regalo.
- Carta de agradecimiento del niño: posterior al envío de correspondencia, gift card o regalo, el patrocinador recibe una carta del niño donde este le agradece el contacto, le responde las consultas que realiza en caso de haber. Algunas veces incluye una foto del niño usando el regalo recibido o adquirido a modo de evidencia.

El tercer estado corresponde al “contacto y fortalecimiento”, en el que la organización emprende diferentes acciones para mantener al donante informado, interesado y pendiente de aportar. Los puntos de contacto son:

- Newsletter mensual: Correo que contiene información relativa a los avances de WV y se abordan temas de infancia contingentes.
- Campañas de tienda virtual: Correo que invita a participar de una campaña particular en donde se habilita una tienda virtual con artículos y regalos para comprar a los niños patrocinados. Se realizan tres veces en el año: navidad, inicio año escolar y día del niño
- Saludo de cumpleaños: Correo con postal que incluye un video de saludo de cumpleaños al donante.
- Saludo de navidad: Saludo enviado desde la organización.

5. Readquisición: esta fase está conformada por el estado de “sustitución”, la cual no ocurre en todos los casos, pero de todas formas es relevante de estudiar. Corresponde a una notificación de reemplazo del niño cuando este cumple 18 años, deja el programa por razones personales o se cierra el proyecto de intervención en el cual este participaba. Se identifican 2 puntos de contacto:

- Llamada informativa de la situación
- Carta de despedida del niño que es entregada en formato físico a domicilio
- Envío información y kit de bienvenida nuevo niño: si el donante así lo acepta, puede apadrinar a un nuevo niño, en cuyo caso realiza una sustitución y se le envía toda la documentación relativa a este. De lo contrario, el donante pasa a la última fase de egreso.

6. Egreso: En esta etapa el donante decide dejar el programa, estado denominado “cancelación”. Se identifica el siguiente punto de contacto principal:

- Notificación de decisión: donante notifica por correo o llamada que quiere dejar de realizar su donación, frente a lo que el ejecutivo le consulta la razón de esta decisión y se le agradece su aporte por el tiempo que estuvo.

- **Socio**

Para los donantes socios se identificaron 5 fases de acuerdo con la etapa del ciclo de vida: Conocimiento, consideración, decisión, fidelización y retención, y egreso, que corresponden a las mismas de patrocinio eliminando la readquisición.

Respecto a los estados, se encontró que la única fase en la que se presentan cambios respecto a los patrocinadores es la “fidelización y retención”, puesto que no existe ninguna interacción con niños. Esta etapa para los socios se compone de un solo estado: “contacto y fortalecimiento” y los puntos de contacto son los mismos:

- Newsletter mensual.
- Campañas de tienda virtual.
- Saludo de cumpleaños,
- Saludo de navidad.

5.3.3. Investigación para el levantamiento del punto de vista del donante

El objetivo de investigación en el que se basa esta parte del proyecto se define como: “determinar la percepción de la experiencia de los donantes de los modelos ofrecidos, identificando qué es lo que más y menos se valora”, que luego se descompuso en dos componentes:

1. Identificar la percepción de los donantes para cada etapa y punto de contacto de la experiencia.
2. Conocer las motivaciones en los donantes para participar de la organización
3. Determinar si a los patrocinadores les interesa mantener una relación a través de los servicios ofrecidos.

Estos componentes y el posterior diseño del estudio se basaron, como señala la metodología de la investigación de mercados, en un marco teórico que, en este caso, correspondió al propuesto en el mapa del viaje del donante, que permite la identificación amplia y detallada de la experiencia de los donantes a través de todo el ciclo de vida. En particular, esta investigación apunta a descubrir el “punto de vista del donante”, que corresponde a los objetivos, pensamientos y emociones del donante en cada uno de los estados.

Se incluyó también, un enfoque en las motivaciones de los donantes ya que, de acuerdo con la literatura revisada, esta tendría efectos importantes en la experiencia, y además permitiría caracterizar este atributo para los segmentos ya identificados.

Se procedió entonces, a diseñar el esquema y pasos a seguir para recopilar la información que satisfaría las interrogantes planteadas. La investigación fue llevada a cabo en dos fases: una de tipo descriptiva a través de una encuesta y otra, con enfoque cualitativo a través de focus groups, uno para patrocinadores y otro para socios. Se concluyó que este orden sería el adecuado porque, ya con los resultados del análisis de datos y la identificación previa de los estados y estructura básica del mapa del viaje al donante de World Vision, se construyeron fácilmente interrogantes para responder gran parte de los componentes planteados, sobre todo en torno a la percepción y pensamientos de los donantes; y con una segunda fase cualitativa, más profunda y con mayor rango de conocimiento, se podría levantar información de las emociones de los donantes.

5.3.3.1. Encuesta de percepción de la experiencia

Se realizó una encuesta que fue difundida por correo a todos los donantes activos, que incluye preguntas de clasificación por ítem y otras de opción múltiple o dicotómica. Se determinó enviarla a todos los donantes teniendo en cuenta que, por un lado, la tasa de respuesta de encuestas por correo es usualmente baja y por otro, porque a mayor cantidad de respuestas, más conclusiones y descubrimientos se pueden obtener.

A modo de resumen, se elaboró el siguiente cuadro que entrega las características generales de esta fase de la investigación:

Tabla 20: Cuadro resumen estudio cuantitativo

Objetivo	Determinar la percepción de la experiencia de los donantes de los modelos ofrecidos
Tipo de estudio	Cuantitativo
Técnica	Encuesta online a través de correo
Grupo objetivos	Patrocinadores y socios de World Vision
Muestra	Todos los patrocinadores y socios
N representativo	370 respuestas
Control	- Revisión de alcance y cumplimiento de número de respuestas mínimas - 2 etapas de envíos de recordatorios
Plazos	- Periodo de respuestas: 2 semanas

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue elaborado en conjunto al coordinador del servicio al donante y luego fue testado, corregido y validado por integrantes del área, de manera de asegurar el fácil entendimiento de la audiencia objetivo y minimizara errores que pudieran llegar a sesgar las respuestas.

Se incluyeron 4 tipos o agrupaciones de preguntas: de filtro e identificación para posteriormente analizar por segmento, de percepción general y evaluación de los servicios, de indagación en las motivaciones para donar, y al final de la encuesta se agregó una pregunta para tantear la reacción de los donantes ante posibles nuevos servicios, o cambios en los actuales, levantados en la etapa de benchmarking. Dependiendo del tipo de donante, las preguntas relacionadas a los servicios o interacciones eran diferentes, atendiendo a las características propias de cada modelo. En el Anexo E se presenta el cuestionario completo, el cual fue enviado por correo a un total de 9400 donantes y fue diseñada en la herramienta online SurveyMonkey.

Se obtuvo un total de 521 encuestas completadas, lo que en términos estadísticos resulta ser representativa bajo un nivel de confianza de un 95% y un margen error de un 4,2%, asegurando de esta forma conclusiones significativas para el análisis.

En términos generales, se observa que un 60% de quienes respondieron la encuesta son de sexo femenino, y un 39% masculino. Un 34% tiene entre 46 y 60 años, un 25% entre 36 y 45, un 20% entre 26 y 35, un 17% más de 60 y un 3% entre 18 y 25 años.

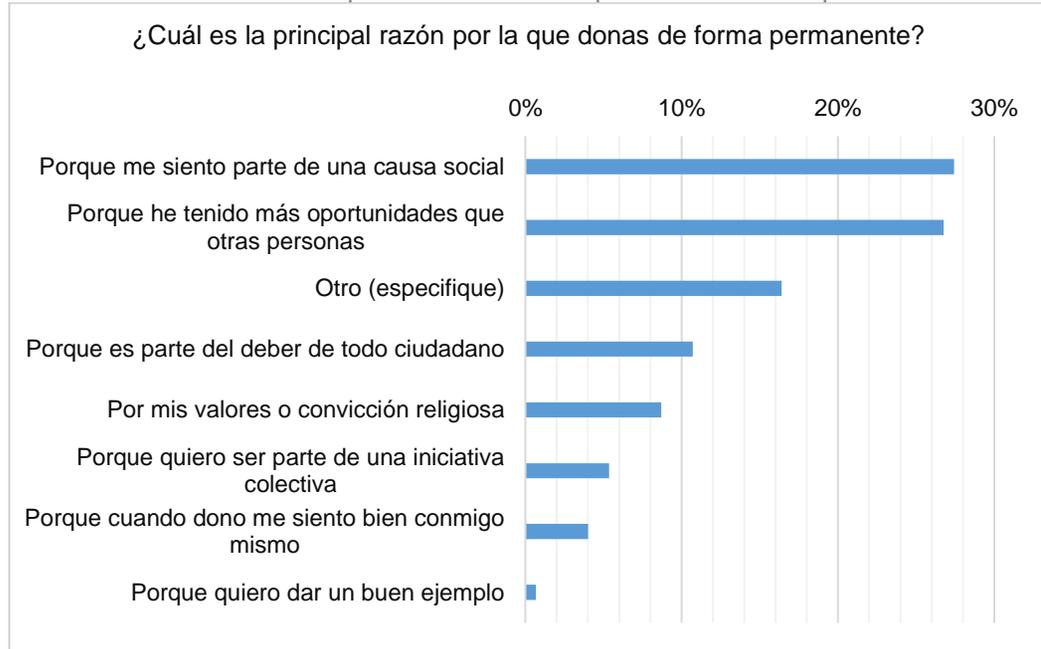
Separando por tipo de donante se lograron obtener los siguientes hallazgos:

- **Patrocinadores (315 respuestas):**

Respecto a las motivaciones: Sentirse parte de una causa social y tener conciencia de una ventaja en oportunidades son las principales razones por las

que los patrocinadores donan de forma permanente, siendo representativa cada una de ellas por separado para más del 25% de los encuestados; le siguen a estas, el sentido del deber de ciudadano con un 11% y la influencia de valores o creencias religiosas con un 8%.

Ilustración 28: Razones para donar de forma permanente de los patrocinadores

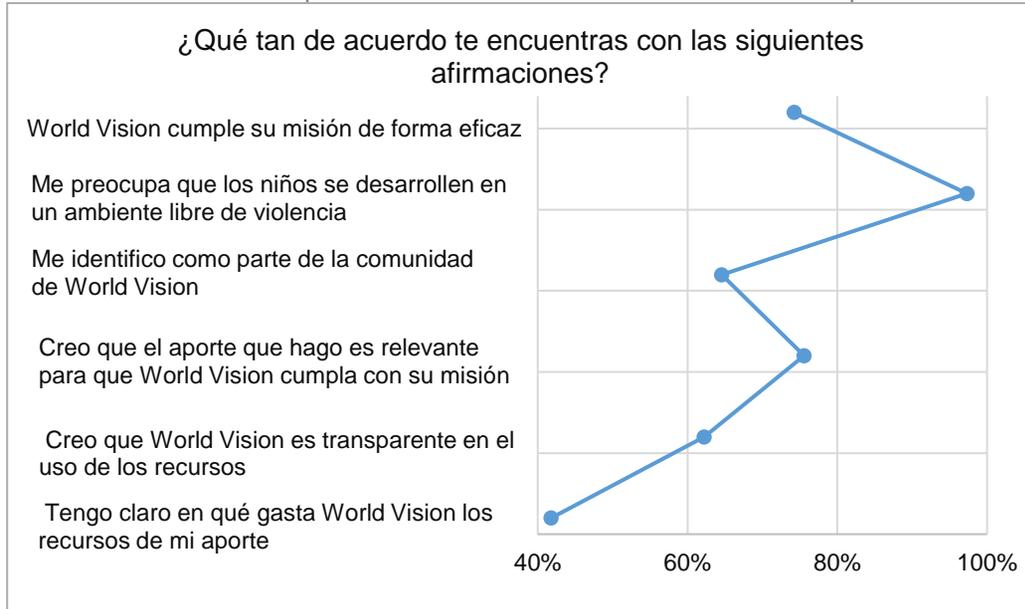


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

Para elegir World Vision, las principales razones aluden al interés por la causa de protección de la niñez y la oportunidad de apadrinar un niño. En los grupos menos antiguos, la primera afirmación es elegida por más de un 42% de los encuestados versus un 30% del resto, y la segunda por un 38% versus un 27% de quienes llevan más de 10 años. De estas diferencias se podría interpretar que para los segmentos más antiguos las razones como transparencia, larga trayectoria y resultados de WV, pesan más que para quienes se convierten en donantes hoy.

Respecto a la identificación con la organización, medida a través de diferentes afirmaciones, se puede concluir que casi el 100% de los patrocinadores comparten la preocupación por la niñez, es decir, la misión de la organización, la cual un 75% además cree que World Vision la cumple de forma eficaz y afirma que su aporte es relevante para ello. Como puntos más bajos, destaca que sólo el 42% marcó tener claro en qué se gastan los recursos del aporte que realiza, y por tanto mejorar la transparencia de cara a los donantes formaría parte importante de las recomendaciones a futuro.

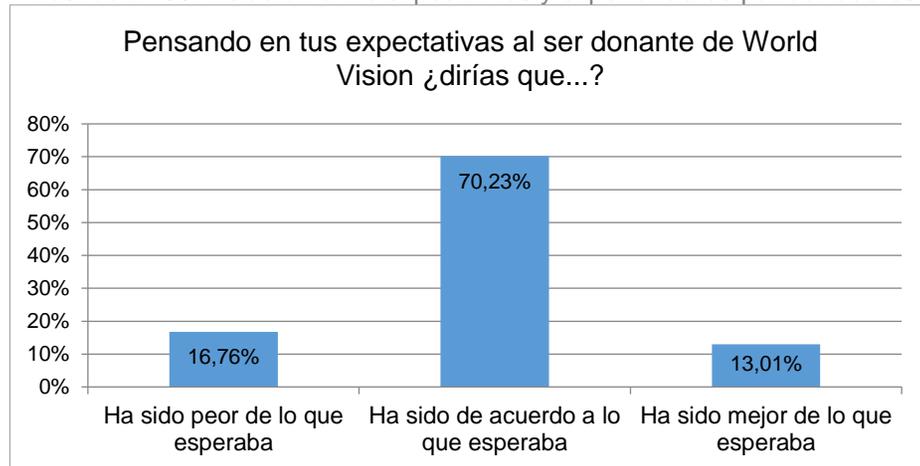
Ilustración 29: Respuestas identificación con World Vision de los patrocinadores



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

En cuanto a la experiencia general, un 64% de los patrocinadores la califica como buena, un 32% como neutra y sólo un 4,3% como mala. En cuanto a la relación entre la experiencia y las expectativas, un 70% dice que ha sido de acuerdo con lo que esperaba, un 17% que ha sido mejor y un 13% que ha sido peor de lo que esperaba. Es decir, existe un grupo no menor de patrocinadores que si bien, no consideran tener una experiencia mala, si tenían expectativas más altas al ingresar que no fueron satisfechas.

Ilustración 30: Relación entre expectativas y experiencia de patrocinadores



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

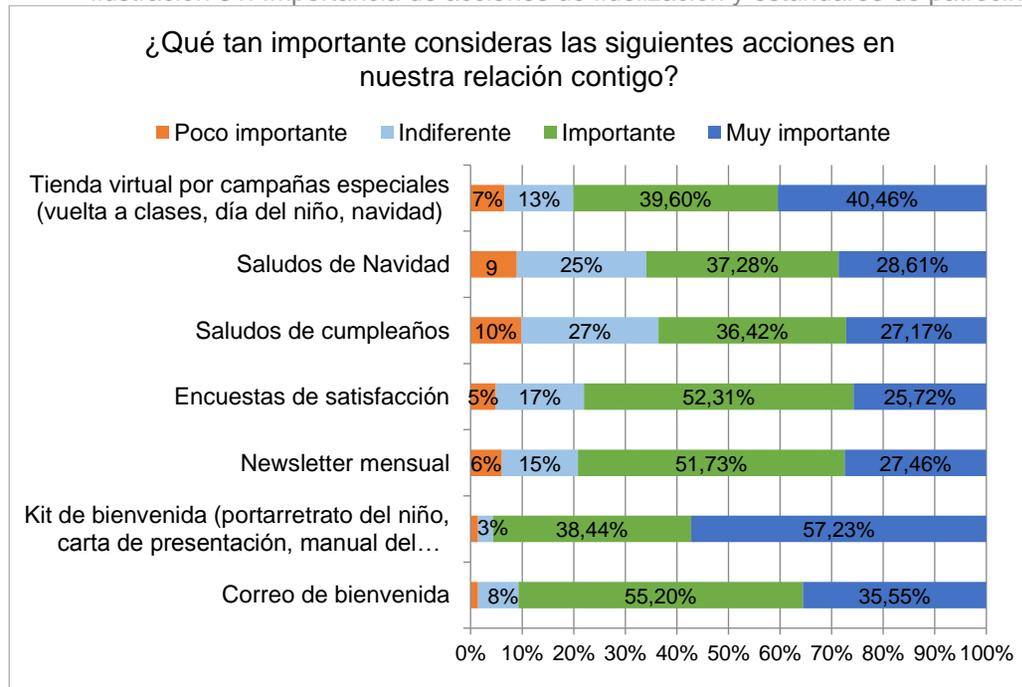
La gran mayoría de los patrocinadores actuales se enteró de WV por medios físicos, sobre todo aquellos que ingresaron hace más de 4 años. Los que llevan menos de este tiempo han sido captados principalmente en calle y por teléfono.

Luego, para tomar la decisión de ser donante, la mayoría revisa el sitio web (46%) y otra proporción importante dice no realizar nada (30%), es decir, no investigan ni consultan la decisión. Luego, en tercer y cuarto lugar señalan buscar en otros sitios web (14%) y consultar a familiares o amigos (11%). De estos antecedentes, es relevante entonces que los captadores en calle y vía telefónica entreguen la información necesaria para entender la organización y lo que es ser socio o patrocinador de forma clara, así como detallar esto de forma completa en la página web.

Respecto al proceso que da pie a la donación, que consiste en la firma del mandato bancario para autorizar los cobros, más del 80% se encuentra conforme sobre la comodidad y rapidez del proceso, así como con el trato y motivación de los captadores.

Las acciones involucradas en la bienvenida del patrocinador (correo y kit de bienvenida) son altamente valoradas y las mejores evaluadas de todas. La tienda virtual por su parte, también se considera importante en general, contando con sólo un 7% de encuestados que la califican como poco importante. Similares cifras a estas se repiten para las encuestas de satisfacción y envíos de newsletter. Destaca que los saludos de navidad y cumpleaños son los que mayor tasa de poca importancia registra con un 10% de los patrocinadores que marcaron esa opción.

Ilustración 31: Importancia de acciones de fidelización y estándares de patrocinio



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

En cuanto a la satisfacción con el servicio al donante, se observa que lo que respecta al trato del personal existe una muy buena percepción, pero sobre las consultas hay una proporción de casi un 20% no satisfecha con sus resoluciones. Por otro lado, destaca que alrededor de un 30% está en

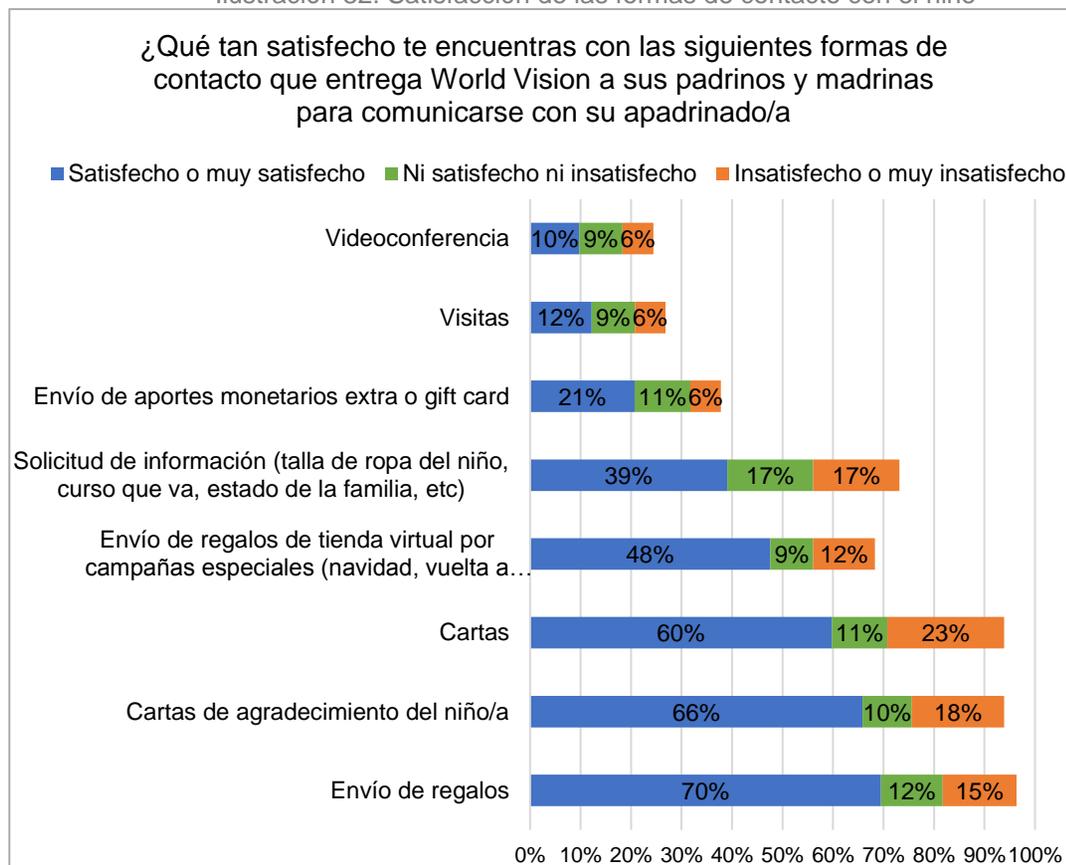
desacuerdo o muy en desacuerdo con conocer las opciones y los pasos para comunicarse con su apadrinado, lo que podría indicar una razón relevante por la que algunos patrocinadores no se contacten o se sientan disconforme con los tiempos de respuesta.

Más de un 80% de los encuestados prefiere interactuar con la organización mediante correo, un 35% señaló que preferiría también el uso de WhatsApp, porcentaje que presenta una leve alza para los grupos de menor antigüedad, que a su vez como se vio en el análisis de datos, son los más jóvenes, y en tercer lugar un 10% indicó el teléfono, proporción que es levemente mayor para patrocinadores que tienen entre 46 y 60 años, y que valida la buena práctica detectada en el benchmarking, en relación a la necesidad con que el canal de comunicación debe responder al segmento etario.

De los patrocinadores que se han contactado con el niño o niña que apadrinan, las frecuencias de contacto varían caso a caso, y se identifica que los grupos menos antiguos dicen hacerlo con mayor frecuencia que los otros grupos, lo que podría interpretarse como un entusiasmo en los primeros años. Por otra parte, las formas de contacto favoritas son las cartas y los regalos, muy por encima de las visitas y videoconferencias.

En cuanto a la satisfacción con las alternativas de contacto e información, destaca que el envío de regalos es la que mayor cantidad de padrinos satisfechos registra, seguido por la carta de agradecimiento del niño y el envío de cartas, las cuales a su vez también tienen porcentajes cercanos a un 20% de los patrocinadores que dicen estar insatisfechos con estas, lo que indicaría que la forma en que se resuelve esta acción no es estándar para todos y tendría complicaciones en algunos casos. Respecto a las demás formas, llama la atención un 17% de insatisfacción ante las solicitudes especiales o de información del niño.

Ilustración 32: Satisfacción de las formas de contacto con el niño



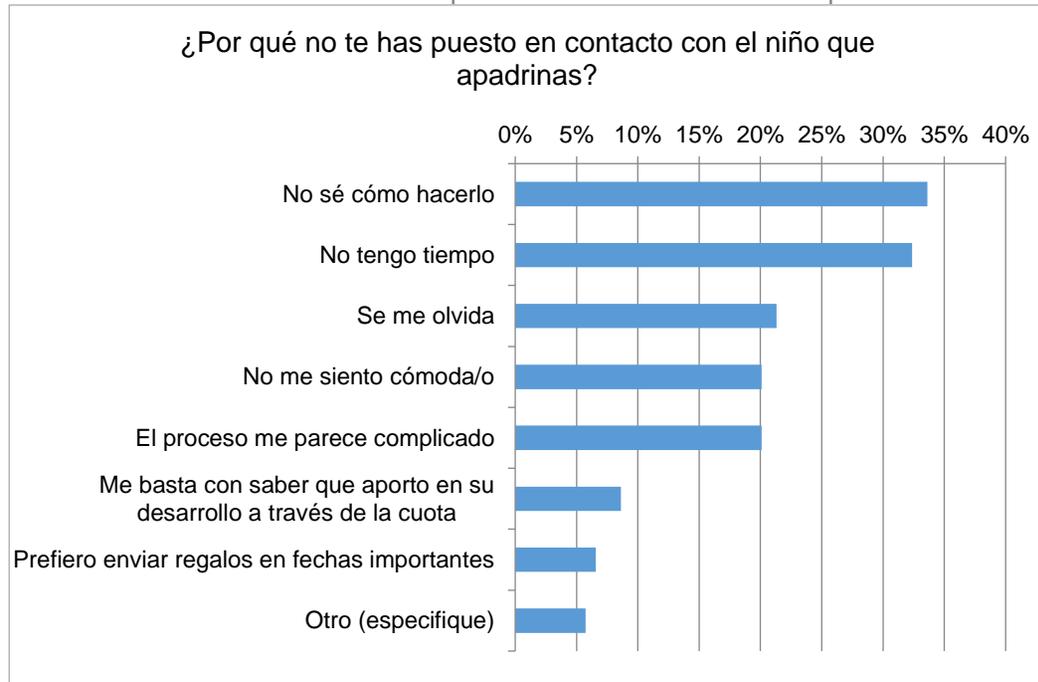
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

En general, los patrocinadores esperan obtener respuestas en un plazo de 15 a 30 días, y se observa que para las formas de contacto online la tolerancia en plazos es más baja que para las demás. En particular, más de la mitad de los encuestados dice que el plazo de espera para las solicitudes de información debiese ser de máximo 15 días.

En cuanto a las iniciativas propuestas se posicionan en los 5 primeros lugares: recibir historias de impacto de los niños beneficiados, poder regalar un presente a través de la tienda virtual para el cumpleaños del niño, recibir información del funcionamiento de los estándares (formas de contacto), participar de encuestas y dar opinión a WV, y participar de eventos donde se pueda compartir con los niños. Estas preferencias se repiten tanto para los patrocinadores que se contactan habitualmente con el niño como para los que nunca lo han hecho.

Por último, un 33% de quienes nunca se han contactado con el niño que patrocinan afirman no saber cómo hacerlo, un 20% considera que el proceso es complicado, y el resto de las razones marcadas atienden a preferencias o situaciones personales como no tener tiempo, olvido, comodidad, entre otras. Las primeras 2 razones mencionadas son importantes porque en ellas interfiere lo que realiza la organización, y tomar acción sobre esto podría dar lugar a más patrocinadores interesados en generar un vínculo con el niño y, por ende, en la posibilidad de que se mantengan por más tiempo donando.

Ilustración 33: Razones para no contactarse con el niño patrocinado



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

Analizando las diferencias en las repuestas entregadas a la encuesta por segmento, se pueden concluir las siguientes características particulares de los Principiantes, grupo en el cual se enfoca el análisis de la experiencia:

- Son captados principalmente en calle y medios online.
- Las razones que sustentan su interés en ser patrocinadores son principalmente dos: interés por la causa de protección de la niñez y la oportunidad de apadrinar un niño.
- Tienen una mayor preferencia por servicios online como newsletter y tienda virtual
- Tienen un bajo interés por saludos de cumpleaños y navidad.
- Están más insatisfechos con las respuestas a solicitudes especiales.
- El 35% no conoce las formas de contacto con el niño, ni los pasos a seguir para esto.
- Se interesan por contactarse con el niño con mayor frecuencia.
- Son el grupo con mayor preferencia por recibir información a través de WhatsApp.

Para el resto de los segmentos: Patrocinadores comprometidos, Multipatrocinadores, Vip y Etapa media, no se observan mayores diferencias entre ellos a partir de los resultados registrados, pero sí en su conjunto y en comparación a los Principiantes se puede concluir que:

- Han sido captados a través de medios físicos y campañas en televisión.
- Las razones que sustentan su interés en ser patrocinadores son: interés por la causa de protección de la niñez, la oportunidad de apadrinar un niño, la transparencia en el uso de los recursos, la larga trayectoria y la confianza

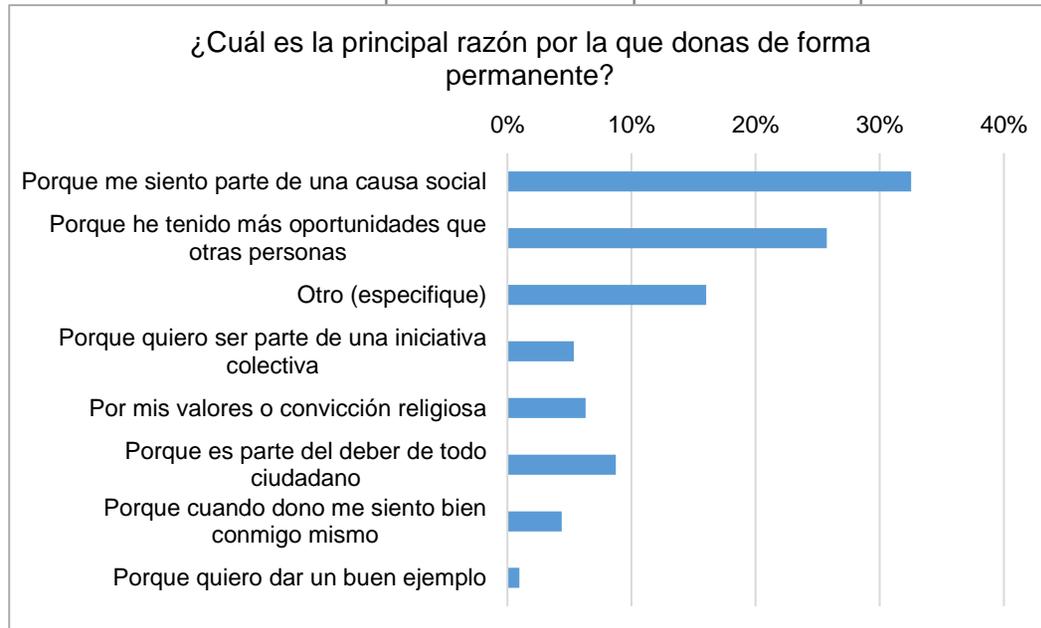
en los resultados de World Vision, es decir, además tienen una mayor valoración por la marca.

- Prefieren mayoritariamente los contactos por medios físicos en comparación con online, por ejemplo: elección de cartas y regalos físicos por sobre tienda virtual.
- Muchos de ellos se interesan por recibir saludos de cumpleaños y navidad.
- La frecuencia de contacto con el niño apadrinado es más estable, en general, entre 1 y 2 veces al año.
- Los grupos de mayor edad dentro de estos segmentos prefieren contactarse y recibir información por teléfono y correo.

• **Socios (206 respuestas):**

Sus motivaciones: Sentirse parte de una causa social, con un 30% de los encuestados afirmando esto, y tener conciencia de una ventaja en oportunidades, con un 25%, son las principales razones por las que los socios donan de forma permanente.

Ilustración 34: Razones para donar de forma permanente de los patrocinadores

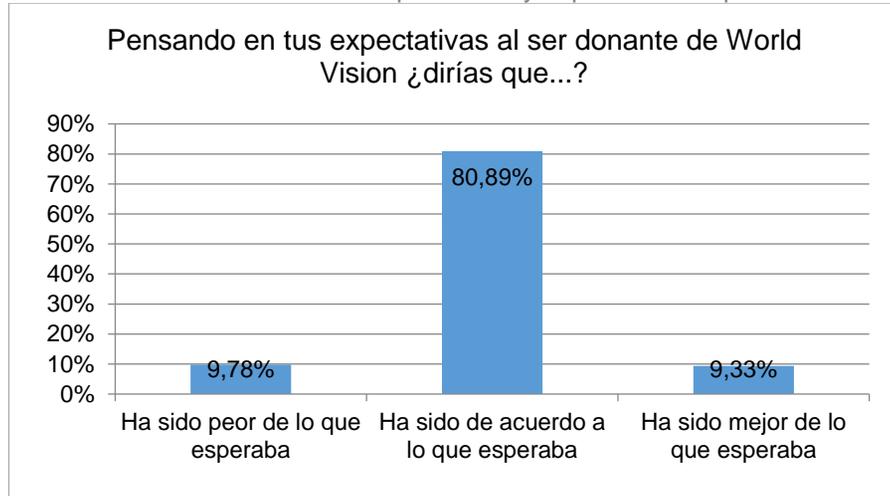


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

Respecto a la identificación con la organización se concluye que casi el 100% de los socios comparten la preocupación por la niñez, es decir, por la misión, la cual un 75% cree que World Vision la cumple de forma eficaz y otro 70% cree que su aporte es relevante para su cumplimiento. Destaca al igual que para los patrocinadores, que sólo el 42% tiene claro en qué se gastan los recursos del aporte que realiza.

Sobre la experiencia que viven: En general, un 66% la califica como buena, un 31% como neutra y sólo un 3,6% como mala. Y en cuanto a la relación con las expectativas, un 81% dice que ha sido de acuerdo a lo que esperaba, un 9% que ha sido mejor y un 10% que ha sido peor de lo que esperaba.

Ilustración 35: Relación entre expectativas y experiencia de patrocinadores



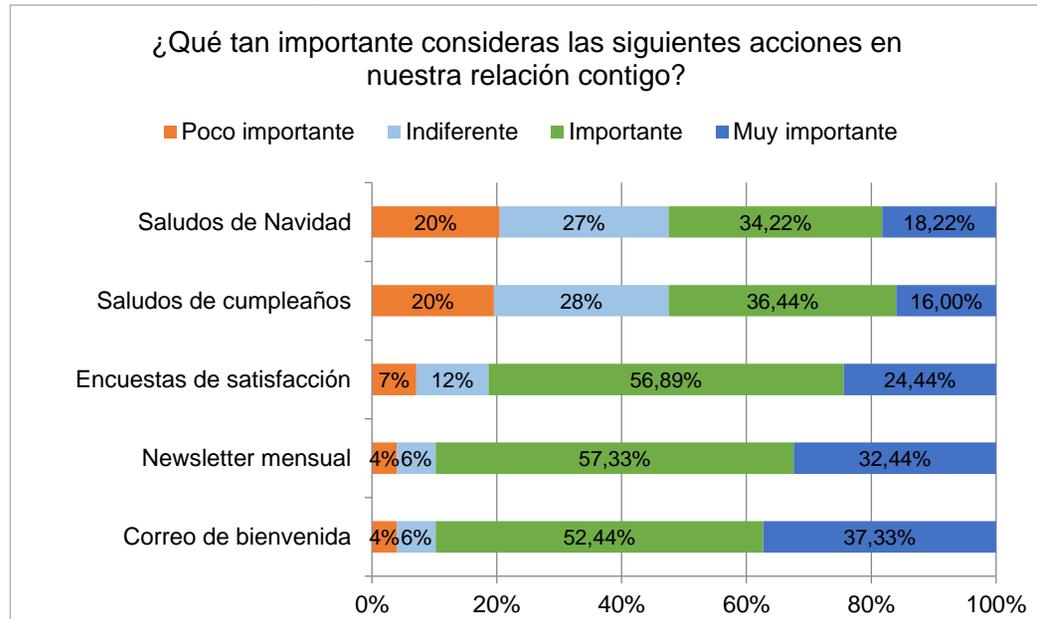
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

Un 40% revisa el sitio web para apoyar su decisión de convertirse en socios, y otra proporción similar dice no realizar nada y, por tanto, se guiarían por la información y convencimiento que proporcionan los captadores.

Respecto al proceso de firma del mandato bancario, más del 80% manifestó estar de acuerdo con la comodidad y rapidez del proceso. Sólo un 7% considera que la información no fue útil y que el captador o captadora no lo motivó en su decisión, lo que permite afirmar que este proceso no requeriría ser modificado.

Las acciones involucradas en la bienvenida del socio, al igual que para los patrocinadores, son altamente valoradas, y luego le siguen las encuestas de satisfacción y finalmente los saludos de cumpleaños y navidad.

Ilustración 36: Satisfacción de las acciones de fidelización de socios



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados encuesta

En cuanto a posibles iniciativas, las 5 preferidas son: recibir la memoria anual de desempeño, participar en eventos donde compartan con los niños beneficiados, recibir un email de confirmación para cada donación mensual, recibir recomendaciones de oportunidades para realizar voluntariado y oportunidades para dar a conocer su opinión y preocupaciones.

Por último, es importante mencionar que no se consultó por el monto de pago de los donantes, y por lo tanto no se obtuvieron resultados por segmentos de los socios, esto es justificado por la decisión de analizarlos en su conjunto explicada en el inicio de esta sección del trabajo.

5.3.3.2. Investigación cualitativa

Se realizaron 2 focus groups, uno para patrocinadores y otro para socios, con el objetivo de caracterizar los elementos de la experiencia relacionados con las emociones e indagar en algunos resultados relevantes de la encuesta.

En primer lugar, para los patrocinadores se desarrolló una pauta que respondía a 5 dimensiones: percepción, emoción, producto, relación con niño/niña patrocinado y comunicación, el detalle de las preguntas usadas como guía en la conversación se presenta en el Anexo F. Los principales hallazgos de esta dinámica son:

- Lo más importante para los patrocinadores es proteger al niño que apadrinan y ayudarlo a que superen su condición de vulnerabilidad.
- Los patrocinadores no conocen de forma clara como opera World Vision, no se sabe si trabaja con niños, familias y/o docentes.
- Los patrocinadores no conocen todas las formas de contacto o estándares que existen. Muchos no sabían que podría tener una videoconferencia e incluso visitar al niño o niña.

- Los patrocinadores no conocen los plazos de cada forma de contacto y consideran que las respuestas son entregadas muy tarde o a veces no llegan.
- Los patrocinadores quieren conocer las necesidades y características específicas del niño que apadrinan y sus familias para contactarse mejor con ellos y poder ayudarlos más.
- Los patrocinadores que se contactan con el niño se sienten comprometidos con este, en el sentido en que dejar de donar sería como abandonarlos.
- Los patrocinadores que se comunican con el niño que apadrinan les gustaría que la relación fuera más cercana y les quieren realizar regalos con sentido, que los marquen en su vida.
- A los patrocinadores les gustaría ser notificados frente a fechas importantes, para enviar regalos y asegurar que lleguen a tiempo.
- Los patrocinadores se sienten ofendidos y desilusionados cuando el regalo que envían tarda mucho en llegar o no se les comunica si llegó.
- Los patrocinadores quieren conocer historias de impacto de niños que han participado de los programas de World Vision para tener nociones de lo que su aporte significa.
- Los patrocinadores tienen muchas ideas de nuevos proyectos para la organización y les gusta ser escuchados.
- A los patrocinadores les gusta leer lo que hace World Vision en los newsletters, sobre todo si estos involucran videos con niños, y les gustaría que la información fuera más atinente a lo que World Vision realiza en terreno con los niños patrocinados.
- A los patrocinadores les gustaría aportar de otras formas además del aporte mensual, como en campañas especiales o particulares en la comunidad.
- Los patrocinadores que no se contactan, manifiestan tener miedos que los frenan a hacerlo, como por ejemplo no saber cómo dirigirse a ellos, qué preguntarles o qué regalo sería adecuado para su situación.

En segundo lugar, para los socios se crearon preguntas que por un lado buscaban indagar en su comportamiento y perfil y por otro, conocer cómo perciben la experiencia, profundizando en aquellas iniciativas que la encuesta arrojó eran de su agrado, la pauta usada se presenta en el Anexo G. De esto se pudo concluir que:

- En general los socios no conocen de manera clara cuál es el funcionamiento de la organización, logrando describirla vagamente.
- Su principal motivación es la causa de la protección de la niñez, con la cual se identifican y desean aportar en esta como una forma de retribuir a la sociedad.
- Muchos socios además de aportar para World Vision lo hacen a otros grupos, algunos a través de la figura de socios dentro de otras fundaciones y otros en un nivel más local, participando de iniciativas en su barrio o ayudando a sus cercanos con dificultades económicas.
- Respecto a la experiencia, si bien manifiestan considerar relevantes las formas de comunicación, no parecen experimentar un mayor vínculo con la organización, a pesar de manifestar que quieren recibir información más transparente del impacto alcanzado.
- También, algunos socios más jóvenes, desean interactuar por medios digitales, ya sea viendo videos en vivo, leyendo noticias u otras informaciones, y entregando su

opinión a través de redes sociales, lo que les permitiría mayor libertad para decidir dónde, cuándo y hasta qué punto involucrarse.

5.3.4. Mapa del viaje del patrocinador actual

El primer paso para para la construcción del mapa del viaje del patrocinador fue la identificación de los estados que sigue a través de su experiencia, que fueron presentados en la sección 6.3.2, y luego se completó con el levantamiento del punto de vista del donante, es decir, sus objetivos, pensamientos y emociones.

La Ilustración 37 siguiente presenta las primeras tres fases, y corresponde al primer extracto del diagrama del viaje del donante.



Fuente: Elaboración propia

En la cuarta fase de fidelización y retención, se identificaron 4 estados.

El primero es el de "bienvenida" en el que el punto de vista del donante se caracteriza como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21: Punto de vista del patrocinador estado de bienvenida

Objetivo:	Conocer sobre el niño patrocinado y cómo lo puedo ayudar
Acción:	Leer información del contexto de la vida del niño y cómo contactarse con este
Pensamiento:	"Me encanta tener su foto y conocerlo(a), me gustaría saber más sobre sus intereses y vida familiar para poder ayudarlo(a)"
Emoción:	Emoción

Fuente: Elaboración propia

El segundo y tercer estado de “estándares de patrocinio” y “contacto y fortalecimiento”, se abordaron de manera más profunda, describiendo el punto de vista del donante para cada uno de los puntos de contacto, que se muestra en las tablas siguientes.

Tabla 22: Punto de vista del patrocinador estado de los estándares de patrocinio

Solicitud estándar	Objetivo:	Contactarse con el niño y/o cooperar en su desarrollo
	Acción:	Llamar o enviar correo al servicio al donante
	Pensamiento:	“Me gustaría saber qué necesita, pero se demoran mucho en responderme”
	Emoción:	Decepción
Envío de carta	Objetivo:	Construir una relación con el niño
	Acción:	Redactar carta para el niño
	Pensamiento:	“Ojalá le guste saber de mí y que le pregunte sobre él o ella”
	Emoción:	Esperanza
Envío de gift card o regalo	Objetivo:	Ayudar a satisfacer alguna necesidad del niño
	Acción:	Realizar transferencia o enviar un regalo a la oficina central
	Pensamiento:	“¿Qué le puedo comprar? Espero que mi regalo sirva o no esté fuera de su contexto familiar”
	Emoción:	Ansia e Intriga
Solicitud especial	Objetivo:	Conocer el estado del niño
	Acción:	Consultar al servicio al donante por correo o teléfono
	Pensamiento:	“Ojalá me respondan pronto.”
	Emoción:	Insatisfacción
Carta de agradecimiento del niño	Objetivo:	Saber sobre el niño o confirmar el recibimiento del regalo
	Acción:	Leer carta escrita por el niño
	Pensamiento:	“¿tanto se demora en llegar mi regalo al niño? ¿Le habrá gustado?”
	Emoción:	Molestia

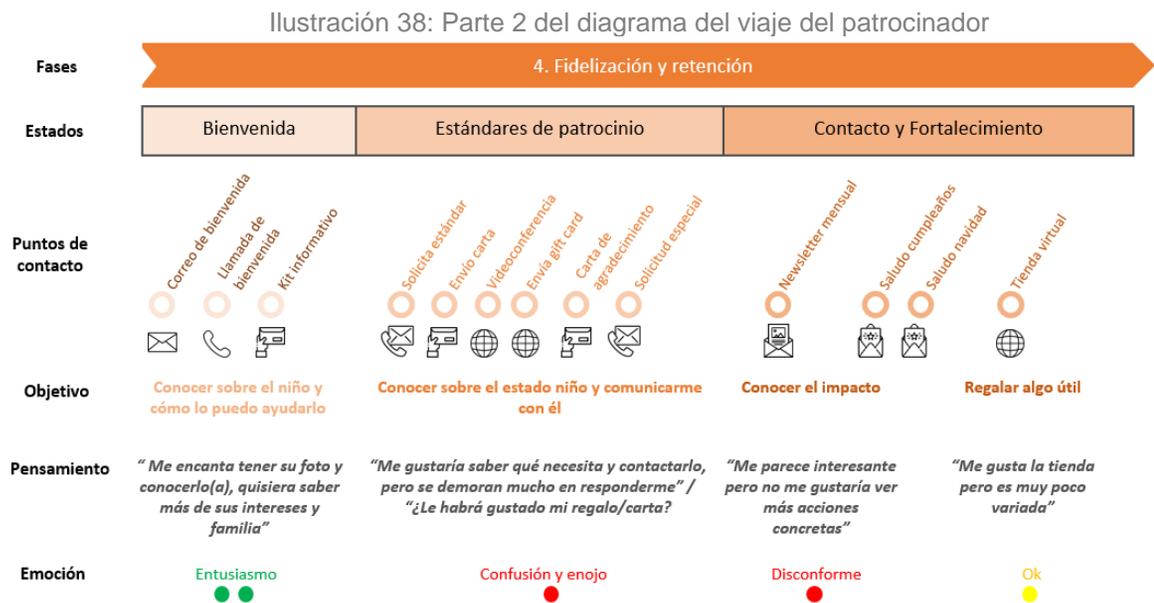
Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Punto de vista del patrocinador estado de contacto y fortalecimiento

Newsletter mensual	Objetivo:	Saber qué está haciendo World Vision
	Acción:	Abrir correo y leer
	Pensamiento:	“Qué interesante, pero me gustaría conocer más sobre el impacto de lo que hacen”
	Emoción:	Desconformidad
Campañas de tienda virtual	Objetivo:	Enviar regalo al niño apadrinado
	Acción:	Entrar y escoger regalo
	Pensamiento:	“Me encanta que exista esta herramienta, pero es muy poco variada”
	Emoción:	Conforme
Saludos	Objetivo:	(Ninguno)
	Acción:	Abrir correo
	Pensamiento:	“qué amable el gesto”
	Emoción:	Contento

Fuente: Elaboración propia

Con esta información de los donantes, se construyó la segunda parte del diagrama del viaje del patrocinador, que se muestra en la Ilustración 38. Esta imagen generaliza para todos los estados un objetivo, pensamiento, y emoción que captura el detalle expuesto previamente.



Fuente: Elaboración propia

La fase de readquisición se caracteriza con los puntos de vista del donante para cada punto de contacto de la siguiente forma:

Tabla 24: Punto de vista del patrocinador estado de sustitución

Llamada informativa	Objetivo:	(Ninguno)
	Acción:	Contestar llamada
	Pensamiento:	“qué pena que me informen tan de pronto”
	Emoción:	Tristeza y molestia
Carta de despedida	Objetivo:	Conocer las mejoras del niño que apadriné
	Acción:	Recibir y leer carta
	Pensamiento:	“¿habrá mejorado gracias a mi aporte?”
	Emoción:	preocupación

Fuente: Elaboración propia

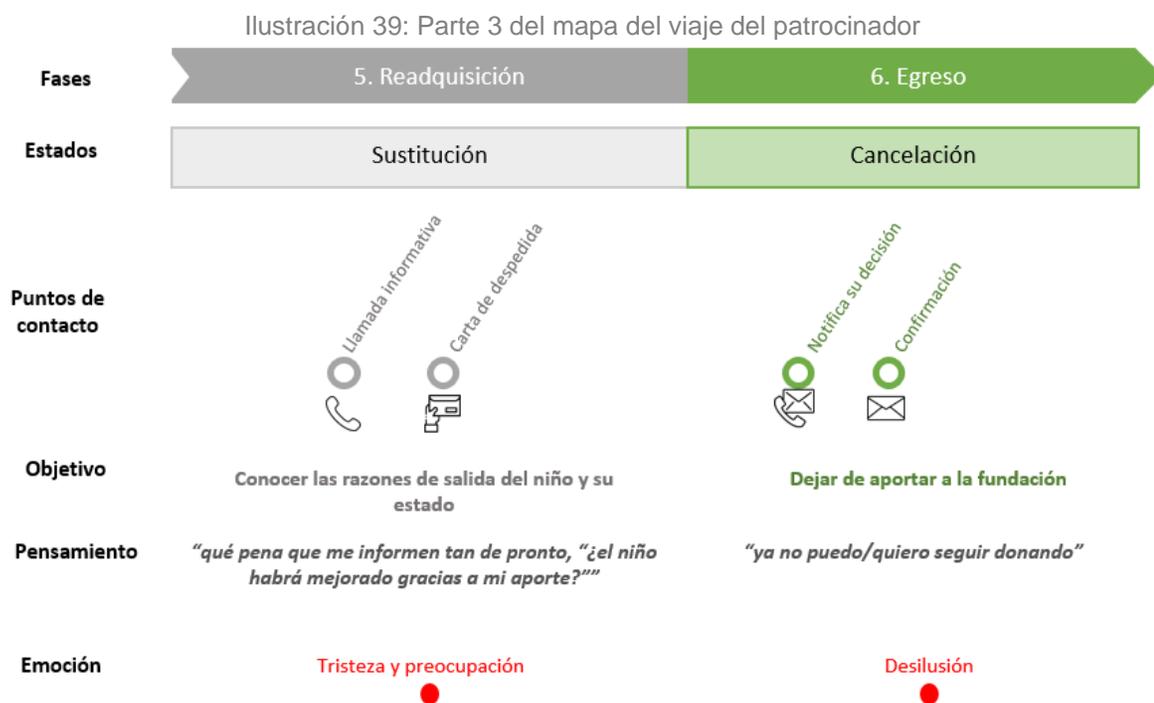
Finalmente, la fase del egreso:

Tabla 25: Punto de vista del patrocinador estado de cancelación

Notificación de decisión	Objetivo:	Dejar de aportar a la fundación
	Acción:	Llamar, enviar correo o cancelar pago con banco.
	Pensamiento:	“ya no puedo/quiero seguir donando”
	Emoción:	desilusión

Fuente: Elaboración propia

Las últimas dos fases se muestran en la tercera parte del diagrama del viaje del patrocinador a continuación:



Fuente: Elaboración propia

5.3.5. Mapa del viaje del socio actual

De acuerdo con el diagnóstico las primeras 3 fases del ciclo con las mismas que las de los patrocinadores, y el punto de vista del donante tampoco sufre variaciones, que se muestra en la Ilustración 37.

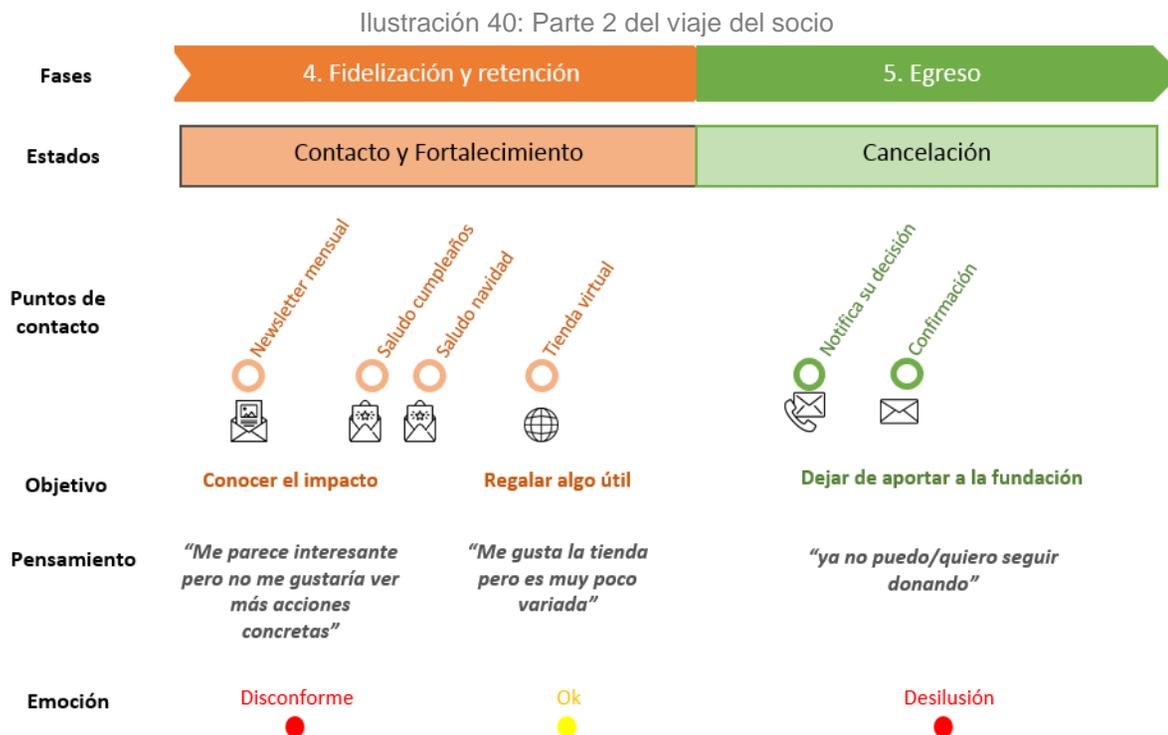
La cuarta fase de fidelización y retención está compuesta sólo por el estado de “contacto y fortalecimiento”, y el punto de vista del donante para cada punto de contacto se describe de la siguiente manera:

Tabla 26: Punto de vista del socio estado de contacto y fortalecimiento

Newsletter mensual	Objetivo:	Saber qué está haciendo World Vision
	Acción:	Abrir correo y leer
	Pensamiento:	“Qué interesante, pero me gustaría conocer más sobre el impacto de lo que hacen”
	Emoción:	Desconformidad
Campañas de tienda virtual	Objetivo:	Aportar a través de un regalo a uno de los niños
	Acción:	Entrar y escoger regalo
	Pensamiento:	“Espero esto le sirva a algún niño”
	Emoción:	Conforme
Saludos	Objetivo:	(Ninguno)
	Acción:	Abrir correo
	Pensamiento:	“qué amable el gesto”
	Emoción:	Contento

Fuente: Elaboración propia

Luego le sigue la fase de cancelación, que se diagnostica de la misma forma que para los patrocinadores. El diagrama de la segunda parte del viaje del socio se muestra a continuación.



Fuente: Elaboración propia

5.3.6. Punto de vista de la organización

El objetivo de esta parte es identificar los procesos que hay detrás de las interacciones que integran la experiencia de los donantes, lo que permite entender a grandes rasgos la complejidad de la organización en la gestión y generación de los diferentes puntos de contacto.

El cuadro siguiente presenta los procesos, las personas o áreas responsables y los sistemas de información utilizados en cada uno de los estados del mapa del viaje del donante. Con propósitos de simplificar el trabajo, se levantó esta información para el mapa más completo, el de los patrocinadores, que como ya se vio abarca también las etapas del mapa de los socios.

Tabla 27: Punto de vista de la organización del mapa del viaje del donante

Estado	Procesos	Responsable	Datos y Sistemas
1ra exposición	Captación nuevos donantes	Agencia externa	Página web
	Publicidad digital y física	Comunicaciones	Hubspot
	Inbound marketing	Encargado marketing digital	Bases de datos agencia
Investigación y reflexión	Entrega información	Agencia externa	Página web
	Publicidad RRSS y física	Comunicaciones	Hubspot
	Contenido página web	Encargado marketing digital	

	Contenido fichas de capacitación y correos agencia	Encargado de fidelización	
Confirmación	Firma mandato bancario	Agencia externa	CRM SIMA (marketing)
	Ingreso datos donantes al sistema	Analista de recursos	Mandatos en formato físico
Bienvenida	Portarretrato niño	Operaciones	Horizon (operaciones)
	Envío correo	Ejecutivo call center	CRM SIMA (marketing)
	Envío kit domicilio	Ejecutivo call center	
Estándares de patrocinio	Recibir solicitudes	Ejecutivo call center	Horizon (operaciones)
	Tramitar solicitud información o visitas	Ejecutivo call center	CRM SIMA (marketing)
		Operaciones	
	Revisión cartas	Gestión de correspondencia	
Recibir y enviar cartas	Recepcionista		
Contacto y fortalecimiento	Elaboración newsletter	Comunicaciones	Hubspot
	Envío de newsletter	Encargado marketing digital	CRM SIMA (marketing)
	Elaboración y envío de saludos y campañas	Encargado marketing digital	
Sustitución	Notificar salida niño	Operaciones	Horizon (operaciones)
	Envío correo	Ejecutivo call center	CRM SIMA (marketing)
Cancelación	Confirmar	Ejecutivo call center	CRM SIMA (marketing)

Fuente: Elaboración propia

A modo de síntesis, se detectan relaciones entre 3 áreas de la organización: Marketing como actor principal en la gestión de las acciones, Comunicaciones como colaborador en la publicidad y responsable del manejo de redes sociales y Operaciones en las actividades que involucra patrocinio, ya que estos deben tener actualizada la información de los niños (estado de salud, colegio, etc.), monitorea su participación en los programas y se encarga de realizar toda la logística del intercambio de cartas y regalos a los niños. Cabe notar la utilización de sistemas de información diferentes entre las áreas de Marketing y Operaciones.

5.4. Análisis y propuestas de mejora

5.4.1. Puntos por interferir de la experiencia del donante

Para el caso de la experiencia de los patrocinadores se propone interferir en los siguientes puntos:

- Consideración: No queda claro el funcionamiento de la organización y los actores impactados en el sitio web.
- Fidelización:
 - Bienvenida: los patrocinadores no tienen conocimiento de los estándares y muchos no saben la forma o sienten incomodidad para dirigirse al niño.
 - Estándares: Los tiempos de respuesta se consideran extensos y muchas veces no llegan, lo que los desmotiva y enoja.
 - Newsletter: No encuentran lo que les gustaría ver en ellos, los sienten ajenos. Creen relevante que estos sean más dinámicos y entreguen información concreta de los programas que se realizan.
 - Otras: Les gustaría involucrarse más con la organización, participar y ser considerados en las decisiones.
- Readquisición: Muchos se sorprenden cuando esto ocurre, ya que no lo esperaban. A veces no se usan las cartas de despedida estipuladas.

5.4.2. Análisis de los procesos involucrados

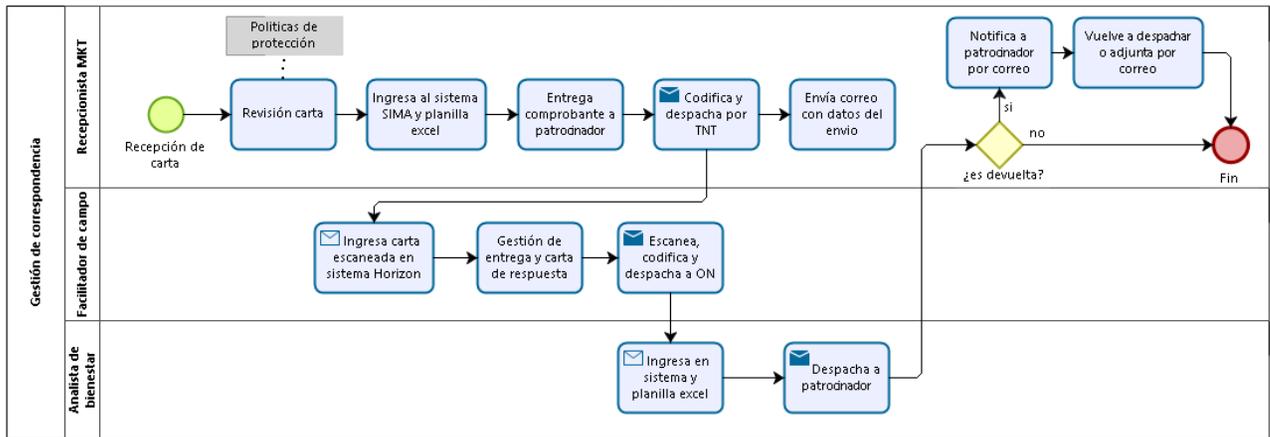
Los procesos por mejorar corresponden a los de estándares que se ofrecen a los patrocinadores, en particular los que están detrás de los intercambios de correspondencia y de entrega de información del niño ante solicitudes, ya que de acuerdo con la encuesta son los servicios más valorados y a la vez los que cuentan con mayor proporción de insatisfacción.

El objetivo de esta parte entonces es estandarizar y disminuir la insatisfacción o molestias que se generan en los procesos de gestión de correspondencia y solicitudes especiales.

En primer lugar, se hizo un levantamiento de la situación actual a partir de entrevistas con los actores involucrados, de las áreas de Marketing y Operaciones, que resultó en la modelación y descripción detallada presentada a continuación.

- **Gestión de correspondencia:**

Ilustración 41: Diagrama proceso gestión de correspondencia



Fuente: Elaboración propia

El proceso se inicia cuando llega una carta, la mayoría de las veces, llevada personalmente por el patrocinador a la oficina nacional, y sólo algunas veces son enviadas a través del correo electrónico de servicio al donante. Luego, esta carta es recibida por el recepcionista, miembro del área de marketing, quien en primer lugar la lee y revisa que cumpla las políticas de protección establecidas para resguardar la seguridad del niño y a continuación la ingresa al sistema de gestión de marketing, SIMMA, donde se genera un código y se detalla el contenido del envío (ya que a veces incluyen también regalos) con lo que se genera un comprobante, que es entregado al patrocinador. Además de esto, se ingresa la información en una planilla Excel que es compartida con la analista de bienestar, miembro del equipo de Operaciones.

Posteriormente, el recepcionista etiqueta la carta dentro de un sobre con la dirección de la oficina de campo correspondiente al programa del que es miembro el niño (Cerro Navia, Lota o Nueva Imperial) y al final del día es despachado mediante la compañía TNT junto al resto de las cartas y paquetes. Una vez que esto ocurre, el recepcionista envía un correo con el detalle de los envíos hechos en el día a los encargados de campo correspondientes.

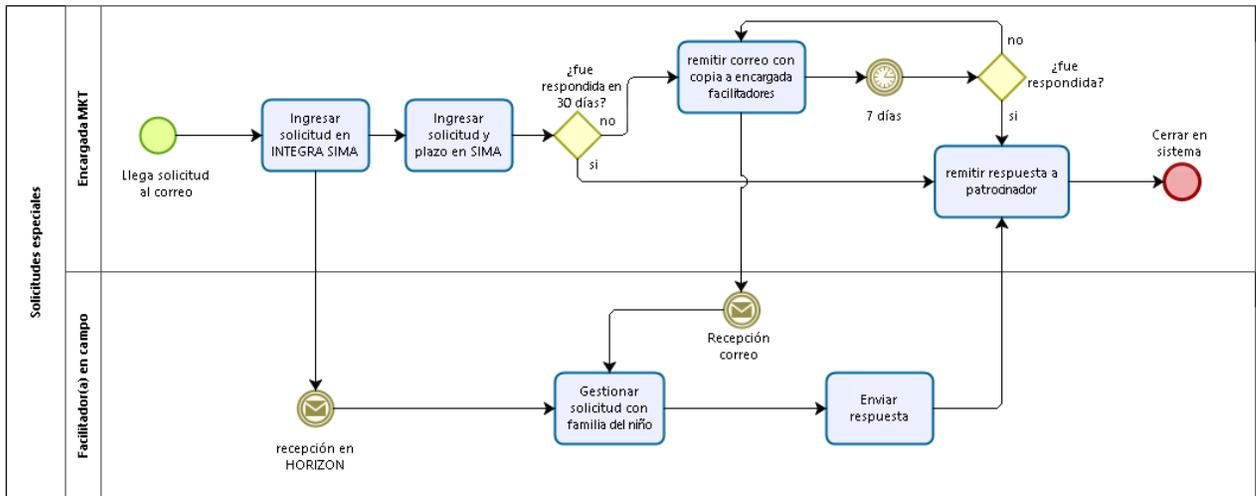
Cuando la carta llega a las oficinas de campo, el o la facilitadora debe ingresarla al sistema que maneja el área de operaciones, Horizon, y luego cuentan con un plazo de 21 días para realizar las gestiones de entrega y generación de la carta de respuesta del niño, documento que posteriormente es escaneado e ingresado al sistema para finalmente despacharlo a la oficina nacional.

Posteriormente, cuando la carta de respuesta llega a la oficina nacional, la analista de bienestar la registra en la misma planilla Excel donde el recepcionista anotó el ingreso, para verificar el cumplimiento de los plazos, y revisa que cumpla con las políticas de protección para despacharla directamente al domicilio del patrocinador.

Algunas veces estas cartas rebotan a la oficina nacional, debido a errores en la dirección u otros. En estos casos, es el recepcionista el encargado de contactar al patrocinador al correo o teléfono registrado en SIMMA y resolver la situación, enviándola a la dirección correcta, si este es el caso, o enviando la carta escaneada mediante correo, si así se prefiere, finalizando de esta manera la gestión. Cabe destacar que a veces estas cartas no pueden enviarse debido a la imposibilidad de contactar al patrocinador por desactualización o falta de los datos para esto.

- **Solicitudes especiales:**

Ilustración 42: Diagrama proceso de solicitudes especiales



Fuente: Elaboración propia

El proceso comienza con la llegada de la solicitud de un patrocinador por conocer alguna información del niño o niña apadrinada, esta llega a través del correo del área de servicio al donante y es gestionada por la encargada de estándares del área de marketing, quien, en primer lugar, la ingresa en uno de los sistemas del área, INTEGRA SIMMA, que dialoga con el sistema de operaciones, Horizon, generando una solicitud a gestionar en campo. Además de esto, la encargada debe copiar la solicitud y crearla en el otro sistema, SIMA, que es donde se centraliza la mayor cantidad de las actividades de los donantes. Así, esta solicitud queda en estado “abierto” hasta que es respondida por parte de los facilitadores de campo, y cuando esto ocurre se envía la información al patrocinador y se cierra la solicitud en el sistema.

Si en un plazo de 30 días la consulta no es respondida, la encargada de marketing reenvía la solicitud mediante correo a los facilitadores, copiando en esta instancia, además, a la coordinadora de campo, para notificar la tardanza, y registra esta acción en la misma solicitud anterior, editando el campo de texto de esta.

Si luego de esto, la solicitud sigue sin ser respondida, en 7 días se vuelve a reenviar el correo y registrar en el sistema, hasta finalmente obtener una respuesta y poder finalizar o cerrar la consulta.

Siguiendo con el método del rediseño de procesos, levantada la situación actual se continuó con el análisis de esta, a través del estudio crítico de las funciones de la administración, que se muestra en las tablas siguientes.

Tabla 28: Análisis funciones de la administración proceso de gestión de correspondencia

Gestión de correspondencia	
1. Toma de decisiones	Cuando la carta rebota y es recibida por el recepcionista, muchas veces el patrocinador no cuenta con la información del correo, por lo que hay que cartas que no pueden enviarse y quedan en bodega.
2. Información y comunicación	Vinculado a la toma de decisiones y al desempeño del proceso en sí mismo, hay cartas que rebotan porque la información del patrocinador está desactualizada o no está. Por otro parte, se observa que hay en el proceso al menos 3 sistemas de datos que interactúan: SIMA (software de marketing) que dialoga con HORIZON (software de operaciones) a través de alertas y generación de correos, y por otro lado una planilla Excel compartida por el recepcionista y la analista de bienestar, a partir de la cual esta última se guía en el monitoreo que rige a esta área. Esta multiplicidad de canales de información genera discrepancias entre un sistema y otro, que finalmente se traducen en diferentes formas de gestión entre las áreas. Por el lado de marketing, que solo utiliza SIMA, la gestión termina con el envío de la carta, sin registrar cuando la carta llega al patrocinador.
3. Estructura	Al usar sistemas distintos, las cartas deben ser ingresadas en los dos sistemas, por el responsable de cada uno correspondientemente. También se nota que el recepcionista además de ingresar en sistema manda un correo al campo corroborando esta información ya ingresada al sistema. Finalmente se observa que la carta de respuesta es enviada en 2 fases o rondas para llegar al patrocinador, del campo a la oficina nacional y luego de la oficina nacional al patrocinador, lo que por un lado sirve para mantener la información unificada, podría generar costos extra.
4. Control	Si bien los puntos más importantes del envío de carta son controlados, este control no se realiza desde la misma área ni con el mismo enfoque. El área de marketing, como se mencionó, no controla cuando la carta de respuesta del niño es recibida por el patrocinador, o no, y se entera de estas situaciones a través de las cartas que rebotan y de los reclamos de estos, eventos que no son registrados formalmente en ningún sistema y que por lo tanto impide dimensionar las situaciones de este tipo, y además pierde información sobre si la carta se perdió o no.
5. Planificación y estrategia	Debido en gran parte a lo descrito en la parte anterior, no se han definido objetivos o tomado acciones para evitar la insatisfacción que se genera cuando una carta no es recibida o llega muy tarde, asumiendo que está en general llega en plazos similares a los que registra y establece el área de operaciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Análisis funciones de la administración proceso de solicitudes especiales

Solicitudes especiales	
1. Toma de decisiones	Si bien la lógica de las decisiones es estructurada, este orden no es registrado en un sistema acorde a lo que ocurre en el proceso.
2. Información y comunicación	Se observa en el proceso la participación de al menos 3 sistemas de datos: integra SIMA (primera versión de SIMA), SIMA (software de

	marketing) que dialoga con HORIZON (software de operaciones) a través de alertas y generación de correo, siendo este último reenviado al no cumplirse el plazo, y al igual que ocurre en el proceso anterior, esto genera discrepancias entre los sistemas, que se traducen en diferentes formas de gestión entre las áreas. Por otro lado, al generar la solicitud en un sistema, la ejecutiva debe copiar de forma manual y agregar texto en el otro (generando ineficiencias y duplicando tareas). Luego, cuando una solicitud no es respondida en el plazo de 30 días, se registra editando el mismo campo en el sistema de forma manual, impidiendo contabilizar cuantas veces ocurre este fenómeno.
3. Estructura	Similar a lo que se describió antes, se duplican labores especialmente en la evaluación del proceso, donde cada área se enfoca desde perspectivas paralelas.
4. Control	Al no registrar el detalle de los tiempos de solicitud en campos de datos diferentes, se dificulta el estudio concreto de estas situaciones y la generación de planes para disminuirlas.
5. Planificación y estrategia	Debido en gran parte a lo descrito en la parte anterior, no se han definido objetivos o tomado acciones para evitar la insatisfacción que se genera cuando una solicitud es respondida muy tarde. Por otro lado, no existe una priorización de solicitudes en base a algún criterio del comportamiento o característica del patrocinador, ya que se gestionan todas de la misma manera.

Fuente: Elaboración propia

En base a estos análisis entonces, se establece que la línea de cambio principal, alineada con el objetivo del rediseño, es mejorar la programación y el control.

Enfocada en las variables de cambio “Mantenimiento consolidada de estados” e “Integración de procesos conexos”, se propone para:

- **Gestión de correspondencia:** agregar un punto de control a la “carta de respuesta enviada”, para así registrar en el sistema cuando la carta es despachada al patrocinador, lo que hasta ahora es manejado solo por el área de Operaciones. Esto permitiría llevar un control más acabado de las gestiones y se podría notificar al patrocinador cuando esto ocurra, manteniéndolo al tanto del proceso que este inició, y en caso de que no llegue a su domicilio pueda informarlo. En términos concreto esto añade al proceso la tarea de enviar un correo al patrocinador informando que la carta ha sido despachada.
- **Solicitudes especiales:** registrar el tiempo total de respuesta, a partir de la fecha en que se cierra la solicitud guardada en sistema, y añadir campos para mantener la data de los reenvíos de correos hechos por la ejecutiva cuando no se cumple el plazo. De esta forma se podrá comprender mejor el desempeño del proceso y detectar las dificultades en tiempos adecuados para tomar acción.

Desde el punto de vista de las variables “Anticipación” y “Prácticas de trabajo”, se propone:

- **Gestión de correspondencia:** eliminar la tarea de envío de correo con datos al campo, a través de la automatización de este paso por el sistema de manera diaria, activando una casilla especial en los correos de los encargados, de manera de

garantizar además no perder esta información, como podría darse si estos llegan a la bandeja de entrada principal.

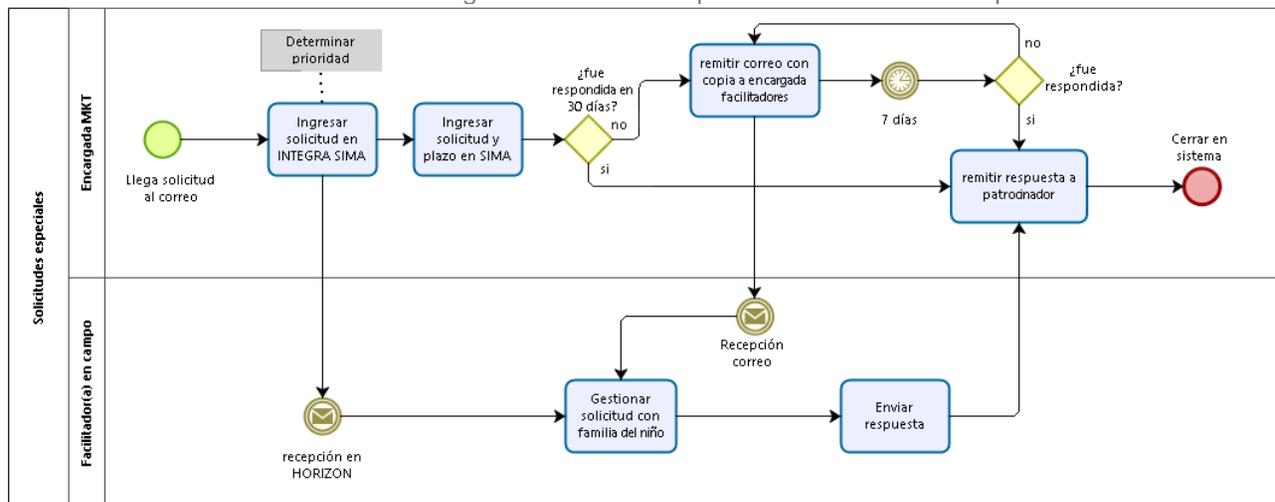
- Solicitudes especiales: la ejecutiva de marketing pueda establecer una priorización en base a la información del patrocinador que limite la extensión del plazo de 30 días en los casos más críticos. Básicamente se propone agregar un campo en el sistema con el nivel de priorización, que pueda tomar dos valores: el primero, o más prioritario, cuando se observe un reclamo anterior por demora en respuesta ya sea de solicitud, carta o regalo, y el segundo, o regular, para el resto de los casos. De esta forma, se evitaría continuar incrementando la insatisfacción del patrocinador, que podría desencadenar en una cancelación con mayor probabilidad si se vuelve a repetir la tardanza.

A nivel de los dos procesos estudiados, se recomienda vincular más las acciones que ejecuta operaciones y marketing, unificando reportes del proceso en su totalidad, y no en paralelo como se ha hecho hasta ahora, lo que permitirá generar acuerdos a futuro y mejorar las actividades y formas de comunicación entre ambas áreas.

Está demás decir que todas las recomendaciones en función de las variables de cambio abordan la quinta de ellas: “coordinación”, tanto hacia el interior de la organización como al exterior, integrando a los clientes o donantes en los procesos.

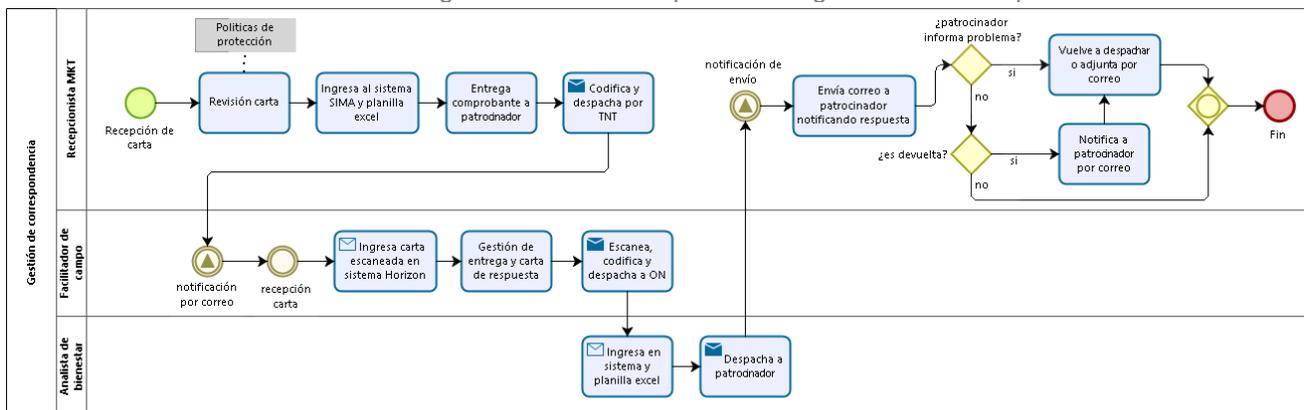
Los cambios sugeridos se reflejan en los siguientes modelos de los procesos actualizados:

Ilustración 43: Diagrama rediseño del proceso de solicitudes especiales



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 44: Diagrama rediseño del proceso de gestión de correspondencia



Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Propuestas de mejora

A partir de lo expuesto anteriormente, se concluye la sugerencia de 13 iniciativas, dentro de las cuales algunas son mejoras a lo que ya existe, y otras corresponden a nuevas acciones a implementar. A continuación, se detalla cada una, mencionando a qué tipo de donante va dirigida entre paréntesis, y explicando de qué debilidad o espacio de mejora se hace cargo.

1. Consultar por canales de comunicación preferidos en proceso de firma de mandato (socios y patrocinadores): esto serviría para diversificar los canales de información utilizados, permitiendo que más donantes puedan estar informados y facilitando el contacto a quienes deseen usar WhatsApp, sin pasar a llevar las preferencias y privacidad de quienes no.
2. Explicar el funcionamiento de World Vision y su relación con el patrocinio en el sitio web (patrocinadores y socios): con los resultados de la encuesta se pudo constatar que cerca de la mitad de los donantes revisan el sitio web de la organización antes de tomar la decisión de convertirse en uno, sin embargo, muy pocos saben con claridad qué es lo que hace World Vision, y los patrocinadores en particular, tampoco tienen claro de qué manera ayudar a los niños y cuál es su rol. Esto puede generar falsas expectativas y limitar el vínculo que se podría alcanzar si estos tuvieran información transparente y concreta desde sus primeros acercamientos con la organización.
3. Enviar manual digital sobre estándares y plazos de respuesta 7 días posteriores al correo de bienvenida (patrocinadores): los patrocinadores no conocen las formas de contacto, ni tampoco el concepto de estándares usado de manera interna, esto se verificó en el focus group y coincide con información del bajo uso que tienen hoy. Por otra parte, no saben los tiempos que implica gestionar y responder a cada uno, lo que puede ser una de las causas de la insatisfacción de algunos con la demora en las respuestas.
4. Reenviar información de los estándares e invitación al portal web a los 6 meses de ingreso (patrocinadores): principalmente enfocado en quienes no hayan

interactuado a la fecha, a modo de fomentar su relación con la organización y con el niño, como se levantó en las buenas prácticas del benchmarking.

5. Enviar encuesta de percepción al año de ser donante (socios y patrocinadores): de cara al donante le entrega la oportunidad temprana de dar su opinión e ideas, y además permitiría detectar necesidades de manera temprana para evitar la alta fuga en los dos primeros años.
6. Creación de un portal web de donantes (socios y patrocinadores): este permitiría actualizar datos de contacto, ver informaciones relevantes de solicitudes y campañas, y en el largo plazo, la opción de realizar solicitudes por este medio. Esto apuntaría a lograr una comunicación más dinámica y simple con los donantes, ya que no necesitarían llamar o enviar un correo cada vez que requieran algo, haciéndose cargo de una falencia detectada a través del benchmarking y corresponde además a una acción deseada por lo donantes según los resultados de la encuesta.
7. Entregar información sobre el proceso de sustitución en el manual de bienvenida y año previo al cumplimiento de 18 años del niño (patrocinadores): esto prepararía a los padrinos con anticipación para que puedan despedirse mediante una carta si así lo desean a tiempo y no posterior a su salida, como ocurre hoy en la práctica, disminuyendo así la proporción de quienes se niegan la sustitución por sentirse sorprendidos y decepcionados.
8. Enviar encuesta pre y post tienda virtual (patrocinadores): solicitar la opinión de los donantes meses antes del lanzamiento de una campaña les permitiría sentirse parte de las acciones que realiza la organización, que va en directa respuesta a lo que ellos desean que ocurra dentro de su experiencia y la ayuda que quieren entregar, según lo reportaron en el estudio de mercado.
9. Incluir videos y/o fotos de comunidades impactadas en los newsletter (socios y patrocinadores): los donantes lograrían ver de manera tangible cómo se usan sus recursos, aportando también en la comprensión más profunda sobre cómo actúa World Vision en terreno.
10. Enviar reportes de cada niño anualmente (patrocinadores): para los patrocinadores esto es especialmente relevante, ya que responde a la necesidad e interés de ayudar a un niño particular, por lo que contar con evidencia de su progreso y desempeño es lo que buscan.
11. Realizar eventos de padrinos y socios con la participación de niños (socios y patrocinadores): esto permitiría que los asistentes se vinculen entre ellos, fortaleciéndolos como una comunidad y entregándoles un espacio para participar activamente. También, podría ser una oportunidad para conocer sobre las condiciones y el contexto de los niños, animando a los patrocinadores a contactarse con sus apadrinados.

12. Mejorar proceso de gestión de correspondencia (Notificar recibimiento de cartas al patrocinador y automatización de envío de correo informativo al campo) (patrocinadores): como se detalló en la parte anterior del rediseño de procesos, esto permitiría mantener al patrocinador al tanto de su solicitud durante el proceso y les entregaría la opción de notificar a la organización si hay un problema de manera activa, demostrando hacia éste la intención real por mejorar.
13. Mejorar gestión de respuestas a solicitudes especiales (agregar campos de plazos en sistema y niveles de prioridad) (patrocinadores): como se explicó anteriormente, esto ayudaría a visibilizar los atrasos para tomar acciones adecuadas y entregaría una acción más personalizada a patrocinadores “descontentos” a través de la prioridad.

Cabe mencionar que se excluye de las recomendaciones generar campañas en televisión, que en el pasado fueron exitosas logrando convocar a la gran cantidad de patrocinadores que hoy tiene la organización, ya que volver a invertir en una campaña de este tipo hoy no es económicamente factible, y antes lo fue porque se contaba con un respaldo superior proveniente de recursos extranjeros.

Es relevante notar además que, si bien el diagnóstico de la experiencia de patrocinadores fue realizado para el segmento de los principiantes, y, por ende, las propuestas van enfocadas en este grupo, se espera que algunas de las acciones impacten en todos los grupos.

5.4.3.1. Evaluación costo - beneficio esperado

En el libro interno desarrollado por World Vision internacional sobre patrocinio, se recomiendan prácticas relacionadas con las que fueron determinadas en este proyecto, y entrega resultados de éxito de algunos países, que se usarán como referencia para estimar el impacto que se podría generar en Chile con algunas de las propuestas.

Es importante aclarar que tanto para los costos como beneficios se usará una proyección a 2 años para determinar la conveniencia de implementar las propuestas de manera simplificada, sin embargo, estas medidas podrían tener un impacto a largo plazo, si los donantes retenidos producto de ellas se mantienen por más de este período.

Uno de los casos de éxito ilustrados es el de Canadá, que con el tratamiento de múltiples puntos de contacto a los patrocinadores durante su primer año lograron reducir la tasa de cancelación de un 25,5% en el año 2015 a un 20,62 % en el año 2017; en concreto, incorporaron mejoras al correo de bienvenida, adicionaron la llamada de bienvenida, enviaron información de patrocinio a los 15 días y material multimedia en repetidas ocasiones dentro de los 6 primeros meses. Estos puntos de contacto se asimilan a las 5 primeras propuestas para los patrocinadores en Chile, que los abordan durante los primeros dos años, y que persiguen los mismos objetivos de informar, educar y motivar, por lo que se usará este dato para estimar el potencial resultado, viendo este conjunto de acciones como una única estrategia.

Suponiendo entonces, que el comportamiento o efecto de esta estrategia es similar al de los patrocinadores en Canadá, se podría lograr una disminución en un 5% de la tasa de cancelaciones en los 2 primeros años.

Usando como base los datos del 2017 y 2018, y el monto promedio mensual que aportan los principiantes (\$16.600), se estima una ganancia, o disminución de pérdida, de \$ 7.102.608 al año (ver tabla siguiente).

Tabla 30: Estimación beneficio 5 primeras propuestas para patrocinadores

	tasa fuga real	monto perdido real	tasa de fuga potencial	monto perdido potencial	ganancia mensual potencial	ganancia anual potencial
1er año	29%	\$ 1.576.800	24%	\$ 1.310.496	\$ 266.304	\$ 3.195.648
2do año	39%	\$ 2.584.200	34%	\$ 2.258.620	\$ 325.580	\$ 3.906.960
Total						\$ 7.102.608

Fuente: Elaboración propia

Esta ganancia proviene de retener un total de 41 patrocinadores, lo que operacionalmente significa que al año se requerirían 41 niños más registrados.

En cuanto a los costos económicos, estas 5 propuestas requieren de la generación de material visual asociado a nuevo contenido en el sitio web, correos y manual, costos que se pueden desglosar en una inversión de una sola vez, y variables, que deben cubrirse de forma anual, como por ejemplo el trabajo recurrente del equipo para mantener las bases de datos actualizadas y programar los envíos cuando corresponda, calculado en función de las horas de trabajo mensual que requieren, multiplicado por el sueldo promedio del cargo del responsable de estrategias de marketing digital. A continuación, se muestra una tabla con los requerimientos y costos de las 5 primeras propuestas.

Tabla 31: Estimación costo de las 5 primeras propuestas para patrocinadores

Propuesta	Requerimientos	inversión fija	inversión variable anual
Consultar por canales de comunicación preferidos en proceso de firma de mandato	Incorporar en documentos de entrega de datos para el ingreso	\$ 24.000	
Explicar funcionamiento de World Vision y su relación con el patrocinio en el sitio web	Generación contenido, diseño contenido y programación o actualización en el sitio web	\$ 480.000	
Enviar manual digital sobre estándares y plazos de respuesta 7 días posterior al correo de bienvenida	Generación contenido, diseño manual, actualización base de datos semanal y envío por correo a través de Hubspot	\$ 720.000	\$ 864.000
Reenviar información de los estándares e invitación al portal web a los 6 meses de ingreso	Generación contenido, diseño, actualización base de datos semanal y envío por correo a través de Hubspot	\$ 270.000	
Enviar encuesta de percepción al año de ser donante	Creación encuesta estándar y automatización envío	\$ 144.000	
Total		\$ 1.638.000	\$ 864.000

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, el año 0 se invertirían \$1.638.000, el año 1 se correría el costo de \$864.000 y en el año 2 se percibirían los beneficios de \$7.102.608, que, restando el costo variable, entrega un flujo de caja al segundo año de \$6.238.608. Es decir, comienza a entregar retornos al segundo año.

La sexta propuesta: “Creación de un portal web de donantes” tiene beneficios principalmente en la baja en la tasa de cancelaciones, efecto evidenciado en el caso de Estados Unidos, donde a partir de la actualización del portal web hecho en mayo de 2016, se mejoró este indicador en un 30% en los primeros 24 meses para quienes creaban una cuenta, que corresponden a un 50% de la cartera. De acuerdo con la encuesta realizada para los donantes chilenos, un 55% afirmó que le gustaría acceder a un portal web y, suponiendo un impacto un poco más conservador, de un 15% en lugar de un 30% como EE. UU, principalmente debido a que esta propuesta sería una acción nueva y no una actualización, se puede estimar un beneficio económico de \$16.161.056. Para calcular esta cifra en primer lugar se estimó el total de fugados potenciales, asumiendo que un 55% de ellos tendría una disminución en la tasa de fuga en un 15%, es decir, pasaría del 17% real a un 14%, y el 45% restante sin cuenta se comportaría igual, lo que entrega como resultado un total de 885 fugados en lugar de 980. Posteriormente, en base a estos valores se hizo el mismo cálculo que en el análisis anterior (ver Tabla 32 y Tabla 33).

Tabla 32: Estimación de fugados potenciales con 6ta propuesta

	Porcentaje de patrocinadores	Activos potenciales	tasa de fuga potencial	inactivos potenciales
Con cuenta portal	55%	3121	14%	451
Sin cuenta portal	45%	2554	17%	434
Total				885

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Estimación beneficio 6ta propuesta para patrocinadores

inactivos real	inactivos potenciales	monto perdido real	monto perdido potencial	ganancia mensual potencial	ganancia anual potencial
980	885	13.916.000	\$ 12.569.245	\$ 1.346.755	\$ 16.161.056

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó antes, esta medida permitiría bajar el número de patrocinadores fugados de 980 a 885, lo que requeriría de contar con 95 niños más.

El costo, utilizando los mismos parámetros estudiados para las propuestas anteriores se observa a continuación. En este caso, la inversión corresponde a los costos de una persona profesional trabajando por 2 meses en la creación del sitio, y los costos variables son los costos del personal del equipo, nuevo o existente, por utilizarlo y mantenerlo actualizado constantemente.

Tabla 34: Estimación costo 6ta propuesta para patrocinadores

Propuesta	Requerimientos	inversión fija	inversión variable (anual)
Creación de un portal web de donantes	Diseño, programación web, mantención sitio	\$ 1.920.000	\$ 1.440.000

Fuente: Elaboración propia

Así considerando la inversión en el año 0 de \$1.920.000, los costos anuales en el año 1 y 2 de \$1.440.000 y beneficios de \$16.161.056, al segundo año el flujo de caja sería positivo, igual a \$14.721.056.

La séptima propuesta: “Entregar información sobre el proceso de sustitución en el manual de bienvenida y año previo al cumplimiento de 18 años del niño”, no cuenta con una

recomendación semejante en el libro de World Vision, sin embargo, se supone que esta medida aumentaría el porcentaje de patrocinadores que aceptan sustituir al niño cuando se da el caso. El porcentaje actual de esta acción, de acuerdo con estimaciones del encargado de servicio al donante es de un 70%, es decir, el 70% de los patrocinadores que el ejecutivo de call center contacta para realizar una sustitución acepta realizarla, mientras un 30% se niega principalmente porque lo toma de sorpresa y/o no tiene la opción de despedirse del niño que apadrina como le gustaría.

Entonces, esta propuesta podría disminuir el porcentaje de negativas, estimativamente, a un 17%, que corresponde a la tasa de fuga general real del último año. Por lo que, considerando las 80 sustituciones hechas el 2018, si el próximo año se realiza esta misma cantidad, el número de patrocinadores que acepta aumentaría de 56 a 66, dejando de perder los aportes de 10 donantes, valorizados al año en \$1.944.000, considerando el monto promedio mensual. Estos 10 donantes genera la necesidad de mantener 10 niños más registrados en los programas anualmente.

Respecto a los costos de la propuesta, se calculan en base a una inversión dada por un mes de trabajo para la generación del contenido del manual y de un correo de notificación, más un costo variable del trabajo mensual que requeriría mantener la base actualizada y la programación de los envíos (ver Tabla 35).

Así, al año 0 se invertirían \$240.000, y el año 1 y 2 se percibiría un flujo de caja de \$1.800.000, valor que resulta al restar el beneficio esperado menos el costo variable.

Tabla 35: Estimación costo 7ma propuesta para patrocinadores

Propuesta	Requerimientos	inversión fija	inversión variable (anual)
Entregar información sobre el proceso de sustitución en el manual de bienvenida y año previo al cumplimiento de 18 años del niño	Generación de contenido - diseño - envío de correos con base de datos actualizada con edad del niño	\$ 240.000	\$ 144.000

Fuente: Elaboración propia

La octava propuesta “Enviar encuesta pre y post tienda virtual” se espera que permita aumentar las compras en la tienda de regalos dirigidos a los niños, lo que potenciaría el vínculo entre patrocinador y niño, que eventualmente disminuiría las cancelaciones, sin embargo, no se cuenta con información clara para hacer una estimación del beneficio, pero sí se sabe que los costos de hacer una encuesta extra previo a la tienda son prácticamente nulos, invirtiendo sólo en tiempo, por lo que se espera que el impacto en ganancias sería positivo o nulo en el peor escenario.

Las propuestas número 9 y 10 “Incluir videos y/o fotos de comunidades impactadas en los Newsletter” y “Enviar reportes de cada niño anualmente”, se agruparán en una sola estrategia, que responde a mantener al patrocinador actualizado en cuanto a los avances del niño y la participación de este en los programas.

Para estimar el beneficio, se usará como referencia el ejemplo de Estados Unidos del libro de World Vision, quienes en el 2017 enviaron correos a los patrocinadores con enlaces al video de actualización del niño y de la comunidad, reduciendo las tasas de cancelación del patrocinador en un 0,8% y un 0,5%, respectivamente. Para simplificar el

cálculo del beneficio económico de Chile, se va a suponer que la inclusión de fotos y videos en los newsletter, así como un reporte de progreso del niño con un video logrará disminuir, de manera conjunta, la tasa de fuga en un 1% para patrocinadores y socios, ya que estos últimos también reciben los newsletter, lo que resulta en un aumento de ingresos, estimado en función de los montos promedios de los aportes mensuales, de \$ 17.668.800 (ver tabla siguiente).

Tabla 36: Estimación beneficio propuestas 9 y 10 para patrocinadores y socios

	tasa fuga real	monto perdido real	tasa de fuga potencial	monto perdido potencial	ganancia mensual potencial	ganancia anual potencial
Patrocinadores	17%	\$ 13.916.000	16%	\$ 12.893.600	\$ 1.022.400	\$ 12.268.800
Socios	25%	\$ 11.250.000	24%	\$ 10.800.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Total						\$ 17.668.800

Fuente: Elaboración propia

Un 1% más de patrocinadores que son retenidos anualmente, significaría contar con 157 niños adicionales registrados en los programas.

Los costos de la estrategia, por su parte, se dividen en fijos, asociados a la generación y diseño del contenido del newsletter y el reporte digital, considerando que requiere de 10 semanas para ello, y un costo variable correspondiente al sueldo de una persona nueva para el equipo de campo, que se dedicaría exclusivamente al monitoreo de niños y generar el material audiovisual necesario del niño, entrevistas y trabajo en escuelas.

Tabla 37: Estimación costo propuestas 9 y 10 para patrocinadores y socios

Propuesta	Requerimientos	inversión fija	inversión variable (anual)
Incluir videos y/o fotos de comunidades impactadas en los Newsletter	Generación de material audiovisual en comunidades de forma mensual e incluir en diseño de Newsletters	\$ 2.400.000	\$ 7.800.000
Enviar reportes de cada niño anualmente	Aumento de personal de monitoreo de niños, generación de contenido, diseño del reporte digital y envío por correo		

Fuente: Elaboración propia

Estas propuestas entonces, al año 0 significarían una inversión de \$2.400.000, valor que se recuperaría al segundo año con la percepción de un flujo de \$9.868.800, cifra obtenida de la resta entre el beneficio y costo anual, flujo que luego se repetiría al año siguiente.

Para la onceava propuesta: “Realizar eventos de padrinos y socios con la participación de niños”, se estimará el impacto esperado en una campaña que se llevaría a cabo posteriormente, esto fundamentado en las conclusiones del estudio “A deep dive into donor experience and expectations”, presentado en el benchmark, donde un 63% de los donantes declaran que tienen más probabilidades de donar después de tener una experiencia positiva en un evento. Se utilizará como referencia la campaña de aumento de aporte realizada en el mes de marzo del 2019, en la cual 128 padrinos y 26 socios accedieron a esta opción, logrando generar montos mensuales extra \$688.000. Así, si en un evento participan 100 donantes, suponiendo que en un escenario conservador 40 de ellos deciden aumentar su aporte en \$5.000 (monto similar al de la campaña), se

aumentarían los ingresos recurrentes en \$200.000, que significaría un total de \$2.400.000 al año.

Los costos de un evento de donantes pueden variar ampliamente dependiendo del tipo de evento que se planee, una cena para 100 personas, por ejemplo, tendría un costo aproximado de \$60.000 por persona, es decir \$6.000.000 en total. Esta propuesta entonces, generaría aumento de ingresos netos en el escenario en que los mismos donantes pagaran su entrada, pudiendo recibir los beneficios de la campaña posterior al evento, evaluada en el párrafo anterior, de \$2.400.000 al año.

Por último, las propuestas 12 y 13, “Mejorar proceso de gestión de correspondencia” y “Mejorar gestión de respuestas a solicitudes especiales”, producto del rediseño de procesos realizado en este trabajo, también se analizarán de forma conjunta, estimando que podrían disminuir la tasa de insatisfacción de estos estándares de un 20% a un 15%, lo que se reflejaría en una disminución de la tasa de insatisfacción con la experiencia de ser patrocinador general y por tanto, en una baja en la tasa de cancelación para este grupo. Para estimar el beneficio económico se va a suponer que el 20% de los fugados (196), se cancelan por esta razón y que, con esta mejora, bajaría al 15% (147), es decir, se mantendrían en cartera 49 donantes, cuyo aporte al año se valoriza en \$9.525.600, e implica la necesidad de contar con 49 niños adicionales inscritos en los programas.

Los costos de implementar estas mejoras a los procesos se calculan en función de los requerimientos que esto conlleva: mejorar el acceso a los datos para la correspondencia, diseñar el contenido del correo de notificación, el envío de este, la automatización del correo informativo a terreno y las modificaciones al sistema para la gestión de solicitudes, los cuales requerirían del trabajo del área de tecnología principalmente por 2 meses entre ambas labores (ver Tabla 38).

Tabla 38: Estimación costo propuestas 12 y 13 para patrocinadores

Propuesta	Requerimientos	inversión fija	inversión variable (anual)
Mejorar proceso de gestión de correspondencia	Acceso a datos, diseño contenido correo, envío notificación al patrocinador, automatizar correo informativo a terreno	\$1.920.000	
Mejorar gestión de respuestas a solicitudes especiales (agregar campos de plazos en sistema y niveles de prioridad):	Modificaciones sistema para futuros análisis		

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, luego de una inversión de \$1.920.000, al 1er y 2do año de implementadas las propuestas se recibirían ingresos de \$9.525.600.

5.4.3.2. Priorización de propuestas

Del análisis presentado se puede concluir que todas las propuestas, de acuerdo a las consideraciones individuales, aportan en el cumplimiento del objetivo de aumentar los ingresos provenientes de donaciones. Sin embargo, algunas entregan mayor retorno que otras al segundo año, y otras son más difíciles de construir e implementar en el contexto

de la organización. Es por esto, que para decidir en qué propuesta implementar se utilizarán ambos criterios.

La categorización en términos de dificultades prácticas de implementación se realizó en base a la cantidad de actores o áreas que se deben involucrar, siendo baja cuando sólo interviene marketing, media cuando requiere de marketing y otra área, y alta cuando considera un proceso de iteraciones con el área de operaciones.

En primer lugar, se recomienda implementar las medidas 12 y 13, ya que generarían mayor incremento a una dificultad media, debido a que requiere del área de Marketing y Tecnología para los cambios operacionales sugeridos a los procesos.

A continuación, se sugiere implementar la encuesta pre y post tienda virtual, ya que la dificultad de hacerlo es baja y sólo podría aumentar ingresos sin correr riesgos.

Luego, se sugiere seguir con las 5 primeras propuestas, ya que tienen una dificultad media al requerir de marketing y comunicaciones para el diseño de los contenidos digitales, el ingreso esperado al segundo año es significativo, y además representan en su conjunto una estrategia probada en otros países, que podría generar que donantes nuevos permanezcan más tiempo donando.

En cuarto lugar, a pesar de la alta dificultad que implica al necesitar de un trabajo conjunto entre las áreas de marketing, operaciones y comunicaciones, se sugiere crear el portal web de donantes, ya que el aumento de ingresos esperado es el más alto de todas las propuestas y podría contribuir, en el largo plazo, a mejorar de manera importante los procesos del área además de facilitar la comunicación para el donante.

En el quinto y sexto lugar se recomiendan las propuestas 7, y el conjunto de la 9 y 10. Y finalmente, la propuesta de realizar eventos con los donantes.

La tabla a continuación resume lo descrito en los párrafos anteriores:

Tabla 39: Priorización propuestas recomendadas para mejorar la experiencia del donante

Nº	Propuesta	Aumento ingresos anuales	Dificultad	Priorización
1	Consultar por canales de comunicación preferidos en proceso de firma de mandato	\$ 4.600.608	media	3
2	Explicar funcionamiento de World Vision y su relación con el patrocinio en el sitio web			
3	Enviar manual digital sobre estándares y plazos de respuesta 7 días posterior al correo de bienvenida			
4	Reenviar información de los estándares e invitación al portal web a los 6 meses de ingreso			
5	Enviar encuesta de percepción al año de ser donante			
6	Creación de un portal web de donantes	\$ 11.361.060	alta	4
7	Entregar información sobre el proceso de sustitución en el manual de bienvenida y año previo al cumplimiento de 18 años del niño	\$1.560.000	media	5
8	Enviar encuesta pre y post tienda virtual	\$ -	baja	2

9	Incluir videos y/o fotos de comunidades impactadas en los Newsletter	\$ 7.468.800	alta	6
10	Enviar reportes de cada niño anualmente			
11	Realizar eventos de padrinos y socios con la participación de niños	\$ 2.400.000	alta	7
12	Mejorar proceso de gestión de correspondencia	\$ 7.605.600	media	1
13	Mejorar gestión de respuestas a solicitudes especiales			

Fuente: Elaboración propia

Para comprender y fundamentar la conveniencia económica de la realización de las propuestas realizadas como parte del proyecto de la mejora de experiencia del donante, se calcula el valor presente de los flujos que generaría, usando como tasa de descuento el retorno sobre la inversión del área de marketing, igual a 120%, asumiendo esta como costo de oportunidad, es decir, se asume que si no se usan los recursos en invertir en estas mejoras se utilizarían en las actividades usuales. Cabe destacar que este es un valor alto, muy alejado de la realidad de otro tipo de proyectos más tradicionales.

Se utilizará una proyección a 3 años, y se considerarán 2 escenarios: uno en el que se realizan todas las inversiones al primer año, que muy probablemente requeriría de personal externo a la organización debido a los altos esfuerzos que esto significaría, y otro en el que la inversión de las primeras 4 propuestas ocurren el primer año y las 2 restantes al año siguiente, debido a que estas serían más difíciles y requerirían más tiempo de desarrollo.

En las tablas siguientes (Tabla 40 y Tabla 41) se muestra el cálculo del flujo de caja para el primer y segundo escenario, según las condiciones mencionadas. En ellas, se asocia cada propuesta al orden sugerido, así, por ejemplo, el beneficio, costo e inversión número 1 corresponden a la mejora de los procesos.

Tabla 40: Flujo de caja ejemplo de implementación de propuestas escenario 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Beneficio 1		\$ 9.525.600	\$ 9.525.600	\$ 9.525.600
Beneficio 2			\$ -	\$ -
Beneficio 3			\$ 4.600.608	\$ 4.600.609
Beneficio 4			\$ 16.161.056	\$ 16.161.056
Beneficio 5		\$ 1.944.000	\$ 1.944.000	\$ 1.944.000
Beneficio 6		\$ 17.668.800	\$ 17.668.800	\$ 17.668.800
Beneficio 7		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Costo 1				
Costo 2		\$ -		
Costo 3		-\$ 864.000	-\$ 864.000	-\$ 864.000
Costo 4		-\$ 1.440.000	-\$ 1.440.000	-\$ 1.440.000
Costo 5		-\$ 144.000	-\$ 144.000	-\$ 144.000
Costo 6		-\$ 7.800.000	-\$ 7.800.000	-\$ 7.800.000
Costo 7		\$ -	\$ -	\$ -
Inversión 1	-\$ 1.920.000			
Inversión 2	\$ -			
Inversión 3	-\$ 1.638.000			
Inversión 4	-\$ 1.920.000			
Inversión 5	-\$ 240.000			
Inversión 6	-\$ 2.400.000			
Inversión 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	-\$ 8.118.000	\$ 21.290.400	\$ 32.526.464	\$ 42.052.065

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Flujo de caja ejemplo de implementación de propuestas escenario 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Beneficio 1		\$ 9.525.600	\$ 9.525.600	\$ 9.525.600
Beneficio 2			\$ -	\$ -
Beneficio 3			\$ 4.600.608	\$ 4.600.609
Beneficio 4			\$ 16.161.056	\$ 16.161.056
Beneficio 5			\$ 1.944.000	\$ 1.944.000
Beneficio 6			\$ 17.668.800	\$ 17.668.800
Beneficio 7			\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Costo 1				
Costo 2		\$ -		
Costo 3		-\$ 864.000	-\$ 864.000	-\$ 864.000
Costo 4		-\$ 1.440.000	-\$ 1.440.000	-\$ 1.440.000
Costo 5			-\$ 144.000	-\$ 144.000
Costo 6			-\$ 7.800.000	-\$ 7.800.000
Costo 7			\$ -	\$ -
Inversión 1	-\$ 1.920.000			
Inversión 2	\$ -			
Inversión 3	-\$ 1.638.000			
Inversión 4	-\$ 1.920.000			
Inversión 5		-\$ 240.000		
Inversión 6		-\$ 2.400.000		
Inversión 7		\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja	-\$ 5.478.000	\$ 4.581.600	\$ 32.526.464	\$ 42.052.065

Fuente: Elaboración propia

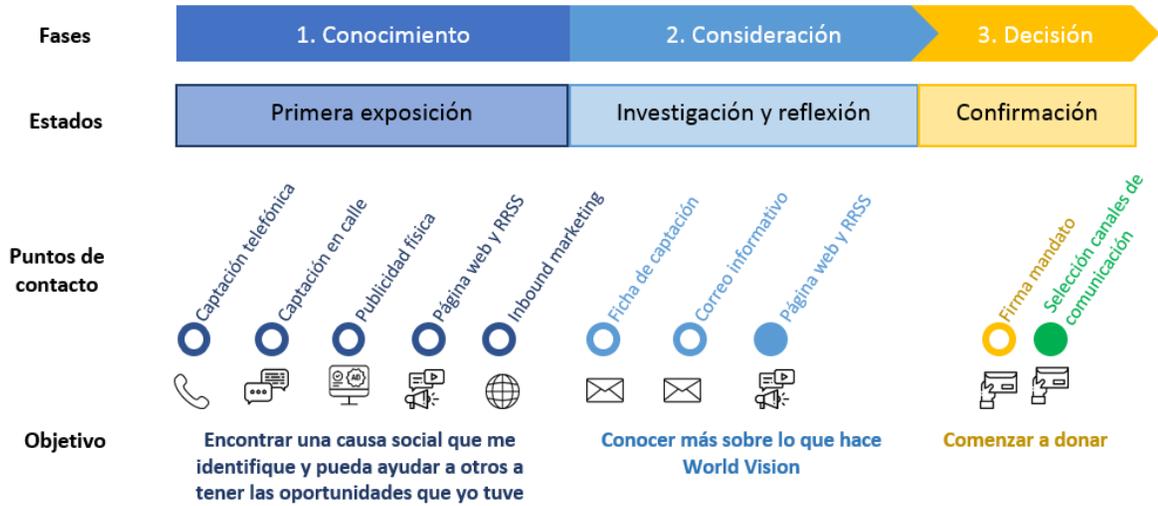
Recordando la fórmula del valor presente en el Anexo H y usando la tasa de descuento señalada anteriormente igual a 1,2 (120%), se obtiene un valor positivo igual a \$12.229.061 para el primer escenario y \$7.274.182 para el segundo. Ambos permiten concluir que se trataría de un proyecto en el que conviene invertir, sin embargo en el primer escenario, donde las propuestas se implementan todas desde un comienzo, el valor esperado sería mayor y sería más conveniente en términos económicos pero como se mencionó antes, significa mayores esfuerzos para el desarrollo completo del proyecto.

Por último, se recomienda que, para implementación de las propuestas, en primera instancia se realice una prueba piloto dirigida a un grupo aleatorio de donantes, y al cabo de seis meses se evalúe el resultado, para posteriormente, decidir realizar mejoras y/o eliminar aquellas acciones que no entreguen el valor esperado. Esto permitiría invertir menos en las propuestas de mayor costo, y luego, si se tienen resultados positivos, realizar la inversión completa disminuyendo los riesgos económicos.

5.4.4. Mapa del viaje del donante recomendado

El nuevo viaje del patrocinador, con las propuestas implementadas, se aprecia en las siguientes ilustraciones. Las interacciones nuevas se muestran en color verde y las que requieren mejoras tienen la figura del punto de contacto destacado completamente por el color que le corresponde.

Ilustración 45: Parte 1 del mapa del viaje de patrocinador propuesto



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 46: Parte 2 del mapa del viaje del patrocinador propuesto



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 47: Parte 3 del mapa del viaje del patrocinador propuesto



Fuente: Elaboración propia

El diagrama para el socio no se presenta, ya que sería un subconjunto del de los patrocinadores, compuesto por las tres primeras fases, el estado de “contacto y fortalecimiento” de la cuarta fase y la sexta parte de egreso.

5.5. Diseño de indicadores de gestión

La gestión de la experiencia de los clientes, o donantes en este caso, se define en el marco teórico de este trabajo como "la práctica de diseñar y reaccionar ante las interacciones de los clientes con el fin de satisfacer o superar sus expectativas y aumentar la satisfacción y lealtad del cliente" (Gartner, The Definition of Customer Experience Management, 2009). Para lograrlo, según indica el Modelo de Madurez de Forrester (Burns et al., 2016) se requiere comprender a los clientes y la experiencia que viven para luego diseñar la experiencia que se quiere entregar, definiéndola de forma clara e integrándola en el quehacer de la organización.

Generar métricas claves para medir los aspectos relevantes de las interacciones que compone la experiencia es clave, ya que, por un lado, permite dar cuenta si la experiencia que están teniendo los donantes es efectivamente la diseñada, y por otro, entrega la información necesaria para establecer metas que permitan direccionar los esfuerzos. Estos objetivos son los que aborda la presente sección del trabajo.

A nivel macro, se recomienda contar con un indicador de la percepción general de la experiencia, medido a través de una encuesta anual similar a las realizadas en años anteriores, con la pregunta: "En general, ¿cómo calificas la experiencia que entrega World Vision?" y las opciones de respuesta: buena, neutra y mala.

También, es importante considerar los indicadores de adquisición (ingresos nuevos), fuga y morosidad que ya son medidos, e incorporarlos ahora como parte de la evaluación de la experiencia entregada, indagando cómo estos se relacionan con otros indicadores más específicos, y cómo varía por segmentos y años de antigüedad. Esta última variable se destaca porque demostró ser muy relevante en los estudios realizados y permitiría, además, evaluar los resultados de las propuestas hechas para el primer año de los patrocinadores.

Los indicadores más específicos que se mencionan en el párrafo anterior se diseñaron a partir del estudio del mapa del viaje del donante con las propuestas ya incorporadas, es decir, del detalle de la experiencia rediseñada, incluyendo métricas que servirán para estudiar el impacto en el largo plazo de las nuevas acciones y mejoras. Cabe mencionar que algunos de los indicadores ya son hoy utilizados dentro del área de marketing, pero como parte de evaluaciones aisladas, sin considerar un enfoque conjunto como el que se recomienda abarcar a partir de este trabajo.

Antes de continuar describiendo la serie de indicadores propuestos, se presentan algunas definiciones técnicas:

1. Tasa de adquisición: Permite conocer el número de nuevos clientes en un periodo de tiempo determinado. Se define como el número de clientes nuevos en el periodo, dividido por el número de clientes total en el periodo.
2. Click rate: Proporción obtenida al dividir el número de usuarios que pulsan una pieza publicitaria por el número de impresiones mostradas de la misma, expresado en porcentaje. Se aplica a elementos dentro del sitio web y a vínculos, videos, o enlaces compartidos en correos.
3. Tasa de apertura: Proporción entre el total de correos abiertos y el total de correos enviados.

4. Tasa de conversión: Se calcula como el número de conversiones totales dividido por el número de visitas totales a un sitio web. En el caso de la tienda virtual, una conversión corresponderá a una compra.
5. Tasa de fuga: porcentaje dado por la relación entre el número de donantes perdidos durante un período de tiempo dividido por el número de donantes activos al inicio del período

A continuación, se muestra una tabla con los indicadores sugeridos, la frecuencia o temporalidad para su seguimiento o monitoreo, la fuente de recolección, es decir, de donde se obtienen los datos para su cálculo, y el estado del viaje del donante al cual pertenecen.

Tabla 42: Indicadores para la gestión de la experiencia del donante recomendados

Indicador	Frecuencia	Fuentes de datos	Estado del viaje del donante
Click rate sección "hazte socio" del sitio web	mensual	Hubspot	Investigación y reflexión
Click rate nueva sección explicativa del sitio web	mensual	Hubspot	Investigación y reflexión
Tasa de adquisición (por canal de exposición)	mensual	Agencias y Hubspot	Confirmación
Tasa de apertura correo de bienvenida	mensual	Hubspot	Bienvenida
Tiempo de apertura correo de bienvenida	mensual	Hubspot	Bienvenida
Tasa de apertura manual digital	mensual	Hubspot	Bienvenida
Tiempo de apertura manual digital	mensual	Hubspot	Bienvenida
Tasa de donantes con cuenta en portal web	mensual	Hubspot	Primer año
Tasa de apertura correo información estándares	mensual	Hubspot	Primer año
Proporción de patrocinadores que califican la experiencia como mala en la encuesta del primer año	anual	Resultados encuesta	Primer año
# cartas solicitadas (por antigüedad)	mensual	SIMMA	Estándares de patrocinio
# visitas solicitadas (por antigüedad)	mensual	SIMMA	Estándares de patrocinio
# video conferencias solicitadas (por antigüedad)	mensual	SIMMA	Estándares de patrocinio
# solicitudes especiales realizadas (por antigüedad)	mensual	SIMMA	Estándares de patrocinio
Espera promedio de carta de agradecimiento (días)	mensual	Excel	Estándares de patrocinio
Espera promedio respuesta solicitudes especiales (días)	mensual	SIMMA	Estándares de patrocinio
Tasa de apertura correos de notificación de envío de cartas a domicilio	mensual	Excel	Estándares de patrocinio
Tasa de apertura Newsletter	mensual	Hubspot	Contacto y fortalecimiento
Click rate de videos	mensual	Hubspot	Contacto y fortalecimiento
Tasa de apertura reportes anuales	anual	Hubspot	Contacto y fortalecimiento
Tasa de conversión tienda virtual	eventual	Hubspot	Contacto y fortalecimiento

Tasa de apertura correos de notificación de sustitución	anual	Hubspot	Sustitución
Proporción patrocinadores aceptan sustitución	anual	SIMMA	Sustitución
Tasa de fuga (por antigüedad)	mensual	SIMMA	Cancelación

Fuente: Elaboración propia

Como se constata en la última columna de la tabla, los indicadores se diseñaron por fase y estado del mapa de la experiencia del donante, lo que permite visualizar un panorama conjunto de los indicadores, como un sistema integral de gestión de la experiencia. De esta manera, se puede evaluar por etapa el nivel de interacción que están teniendo los donantes, pudiendo realizar cambios, o indagar nuevamente en sus preferencias, cuando la experiencia diseñada no sea la que experimentan. Por ejemplo, si en la fase de readquisición la tasa de apertura de notificación de sustitución es de un 20% y la proporción de patrocinadores que acepta no aumenta, se podría probar realizando una llamada en lugar de enviar un correo, o, realizar reenvíos tiempo después, etc.

Por otra parte, contar con estos indicadores permite establecer metas y criterios de éxito por iniciativa, lo que se recomienda hacer para la evaluación de las propuestas nuevas y mejoras hechas, y ante otras medidas que pueda tomar la organización a futuro dentro de la evolución de su estrategia.

Finalmente, esta estructura se podría aprovechar de forma óptima con la generación de una base de datos con el detalle por donante, con los resultados que toma cada indicador a nivel desagregado, permitiendo comparar de manera directa algunos comportamientos, como, por ejemplo, contrastar el de quiénes se fugan al transcurrir un periodo, para identificar aquellas acciones que marcan la diferencia respecto a quienes permanecen en cartera. Generar e implementar una herramienta de estas características no es parte de este trabajo, pero sí se establecen las guías centrales para desarrollarla.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En el presente trabajo se analizó la experiencia del donante de World Vision con el objetivo de proponer un rediseño a esta, a través de nuevas acciones y mejoras que permitan aumentar los ingresos provenientes de donaciones recurrentes, respondiendo a las necesidades actuales del mercado, para cumplir el objetivos estratégicos de la organización de impactar a más niños y niñas.

Este objetivo se abordó usando como herramienta principal el donor journey map o, en español, mapa del viaje del donante. En primer lugar, se realizó un análisis de datos a partir del cual se identificaron segmentos para los dos grupos de donantes: patrocinadores y socios, y se seleccionó enfocar el trabajo en el de “Principiantes” para el caso de los patrocinadores, mientras que para los socios se determinó realizar el estudio para todos en forma general.

Luego, se diagnosticó la experiencia de los donantes mediante una investigación de mercado que incluyó los enfoques cuantitativo y cualitativo, y arrojó entre sus principales resultados la necesidad de educar a los donantes sobre el funcionamiento de los programas de World Vision y sobre las formas de contacto con los niños patrocinados existentes, sustentado en el hallazgo de que muchos de ellos afirmaron no conocer esta información e incluso algunos se sentían desmotivados a vincularse con su apadrinado por esta razón. Para responder a esta necesidad, se propuso enviar una serie de correos informativos durante la etapa de bienvenida y en el primer año de patrocinio, que nivele expectativas y fomente el vínculo con el niño, disminuyendo con esto la alta tasa de cancelaciones que ocurren en dicho período y aumentando su fidelización con la organización.

Otros hallazgos identificados fueron: la necesidad de los donantes por mayor transparencia, en cuanto al uso de los recursos que estos aportan y al impacto que tienen los programas en la vida de los niños, la motivación que tienen por participar más y ser escuchados en sus ideas y opiniones, y la demanda por que la información se comparta de forma regular y de manera didáctica. Frente a esto, en el rediseño se propuso modificar los newsletter mensuales incluyendo videos, fotos, cifras y testimonios, enviar reportes de los niños patrocinados anuales a los padrinos para satisfacer su necesidad de evidenciar el impacto tangible que generan, crear un portal web de donantes para facilitar y potenciar la comunicación, y realizar eventos para crear sentido de comunidad.

También se seleccionaron los procesos de patrocinio con mayor tasa de insatisfacción, correspondientes al de gestión de correspondencia y el de respuesta a solicitudes de información del niño, y se crearon soluciones atingentes a disminuir la incertidumbre y errores, de las que cabe mencionar el envío de notificaciones al donante cuando su carta de respuesta haya sido despachada, la automatización de correos de confirmación a los responsables de recepción en terreno, y cambios a nivel de sistema para registrar casos de atrasos en respuestas a solicitudes y asignación de prioridad de acuerdo a características del donante.

Las propuestas descritas anteriormente fueron respaldadas e ideadas usando como referencia un levantamiento de las mejores prácticas nacionales e internacionales, que

posteriormente fueron estudiadas contrastando los beneficios y costos de su implementación, a partir de estimaciones basadas en los resultados de estrategias similares obtenidos por otros países de la confraternidad de World Vision y estudios revisados. De esto, se concluyó que todas las propuestas tendrían un impacto económico positivo en el contexto del área que impulsaría los cambios, medido a través del valor actual neto del flujo de caja estimado de las propuestas, ya sea implementando todas al primer año o dejando algunas para el segundo, decisión que se sugiere evaluar de acuerdo a los recursos y capacidades disponibles.

Con el insumo de la parte anterior, y al análisis de las dificultades organizacionales que conllevarían, se realizó una recomendación sobre el orden de implementación de las acciones, obteniendo que las mejoras a los procesos de correspondencia y solicitudes son las prioritarias, debido a su simplicidad y a un beneficio neto al segundo año de \$7.605.600. En segundo lugar se ubica la encuesta pre-tienda virtual, en tercero las medidas digitales para el primer año que permitirían potenciar la relación con el donante incorporando distintos puntos de contacto, que se reflejaría en un incremento esperado en los ingresos de \$4.600.608 al segundo año a una dificultad media y en cuarto lugar la creación de un portal web para los donantes, el cual tiene el potencial de ir incorporando a este múltiples funcionalidades como notificaciones de información y resolución de solicitudes.

En la última etapa del trabajo se proponen indicadores para definir metas y monitorear la experiencia de los donantes de forma continua en el tiempo, categorizados por el estado del viaje del donante que evalúan, y que, por lo tanto, permitirían poner énfasis en estos cuando lo requieran y tomar acciones, permitiendo comprender las relaciones entre variables de la experiencia y los principales resultados del área: tasa de adquisición de nuevos donantes, tasa de morosidad y tasa de fuga o cancelaciones.

A partir del rediseño de la experiencia de los donantes de World Vision desarrollado se aumentarían los ingresos recurrentes de la organización desde el tercer año en alrededor de \$32.000.000, lo que representa el flujo de aproximadamente 180 donantes más aportando durante un año. Además de este impacto, a nivel operacional la disminución de cancelaciones significa contar con cerca de 350 niños y niñas adicionales registrados en el sistema al año para satisfacer la demanda de patrocinadores, sin considerar los posibles aumentos en la captación, lo que significa un desafío para esta área que fue parte del alcance de este trabajo pero que vale la pena conocer. Finalmente, fidelizando a los donantes se podría generar en el mediano plazo, oportunidades para crear nuevos negocios o productos dirigidos a ellos, para aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento y ampliar las contribuciones a la meta de beneficiar a más niños y niñas.

Este trabajo establece las bases fundamentales para el desarrollo de un modelo de gestión de la experiencia, que corresponde a un proceso paulatino y que necesita de todos los actores de la organización en su puesta en práctica, cambiando el paradigma del marketing tradicional, enfocado en los productos, a uno que coloca en el centro al cliente y sus necesidades. Esto, sumado a la aplicación transversal de la herramienta del mapa del viaje del donante en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, la cual es relativamente reciente y está siendo usada mayoritariamente en industrias de consumo, marca un rasgo innovador del trabajo realizado que ayudaría en la construcción de ventajas competitivas frente a otras organizaciones del mercado, y serviría también como ejemplo para la aplicación de la metodología en otras organizaciones del rubro.

6.2. Recomendaciones

A continuación se realizan algunas recomendaciones para la aplicación del trabajo y posibles extensiones de este.

Para evaluar las propuestas se sugiere pilotearlas antes de su implementación total, tomando un grupo de prueba aleatorio de donantes para luego comparar los resultados en sus comportamientos respecto a un grupo de control. Esto entregaría información valiosa para profundizar en los resultados esperados, redefinir si vale la pena invertir en la mejora o no, y determinar si es que se debe modificar lo establecido.

En la clasificación de las propuestas y, principalmente, en el rediseño de procesos, se pudo constatar la existencia de dificultades organizacionales y de sistemas de información importantes, que aluden a una desconexión entre las áreas de Marketing y Operaciones, que, pese a que su trabajo está estrechamente relacionado, sus formas de operar están aisladas. Se recomienda a la organización realizar una revisión acabada de actividades, procesos, datos y responsables, y establecer puentes comunicacionales claros para poder hacer frente a los cambios en el modelo de experiencia.

La estructura de indicadores diseñados se basa en el viaje del donante, los cuales a futuro se podrían desagregar y estudiar de forma individual, donante por donante, enriqueciendo el estudio del comportamiento y segmentación de la cartera de donantes realizada en este trabajo, que ayudaría en la búsqueda mejoras cada vez más personalizadas y que atiendan a las diferentes experiencias que viven y quieren vivir los donantes.

CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

- 50Minutos.es. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. (50Minutos.es, Ed.).
- Almanza, C. C., & Pérez, Ó. J. (2018). Marketing Experiencial: Aproximaciones teóricas sobre su evolución como concepto y referencia sobre su funcionalidad para generar diferenciación en los mercados tradicionales. Colombia.
- Barros, O. (2015). *Ingeniería de Negocios para la Economía Digital*. <https://doi.org/10.13140/2.1.3071.5209>
- Brend Schmitt. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 53–67.
- Brend Schmitt. (2003). *Customer Experience Management: A revolutionary approach to Cconnecting with your customers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Burns, Megan, Michael E. Gazala, Gabriella Zoia, and K. H. (2016). The Customer Experience Management Maturity Model Vision: The Customer Experience Maturity Playbook. *Forrester Research, Inc.*, 1–27. Recuperado de http://www.eutecopns.it/wp-content/uploads/2016/04/Forrester_The-Customer-Experience-Management_Maturity-Model.pdf
- Centro UC Políticas Publicas. (2016). Mapa de las organizaciones de la Sociedad Civil 2015. Recuperado de <http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2016/01/PDF-Brochure-Mapa-de-las-Organizaciones.pdf>
- Cohort3. (2017). Recuperado 23 de diciembre de 2018, de <https://www.cohort3.com/>
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process : a tool for continuous improvement and competitive advantage, *4(4)*, 229–243.
- Emol. (2016, abril). Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 1–16. <https://doi.org/10.1225/90406>
- Lara, M. (2013). *Marketing Experiencial : Una nueva tendencia del marketing*. Universidad de Oviedo.
- Leonard L. Berry. (1983). Relationship Marketing. En *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25–28).
- Network for Good. (2018). *A Better Donor Experience : Is it the Cornerstone of Donor Loyalty ?*
- Non profit Tech for Good. (2018). *Informe sobre tendencias globales de donación*.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc.
- Patrick, J. (2018). Donor journey mapping playbook.

- Prendergast, G. P., & Maggie, C. H. W. (2013). Donors' experience of sustained charitable giving: A phenomenological study. *Journal of Consumer Marketing*, 30(2), 130–139. <https://doi.org/10.1108/07363761311304942>
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience.pdf. *Harvard Business Review*.
- Smith, T. (s. f.). How Customer Journey mapping could generate \$5 mill. for World Vision. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/how-customer-journey-mapping-could-generate-5-mill-world-tim-smith/>
- Trascender, F. (2018). Encuesta Nacional de Voluntariado y Solidaridad 2018.
- World Vision. (2019). Minimum Sponsor Experience Standards.
- World Vision Chile. (2017a). Encuesta percepción donantes WV Chile. Santiago, Chile.
- World Vision Chile. (2017b). Inducción Captadores.
- World Vision Chile. (2017c). No Title. Recuperado 10 de noviembre de 2018, de <https://www.worldvision.cl/quienes-somos>
- World Vision Chile. (2018). Sustainability Marketing Plan 2018-2021. Santiago, Chile.

ANEXOS

Anexo A

Tabla 43: Gestión de la experiencia del consumidor, Modelo de Madurez de Forrester

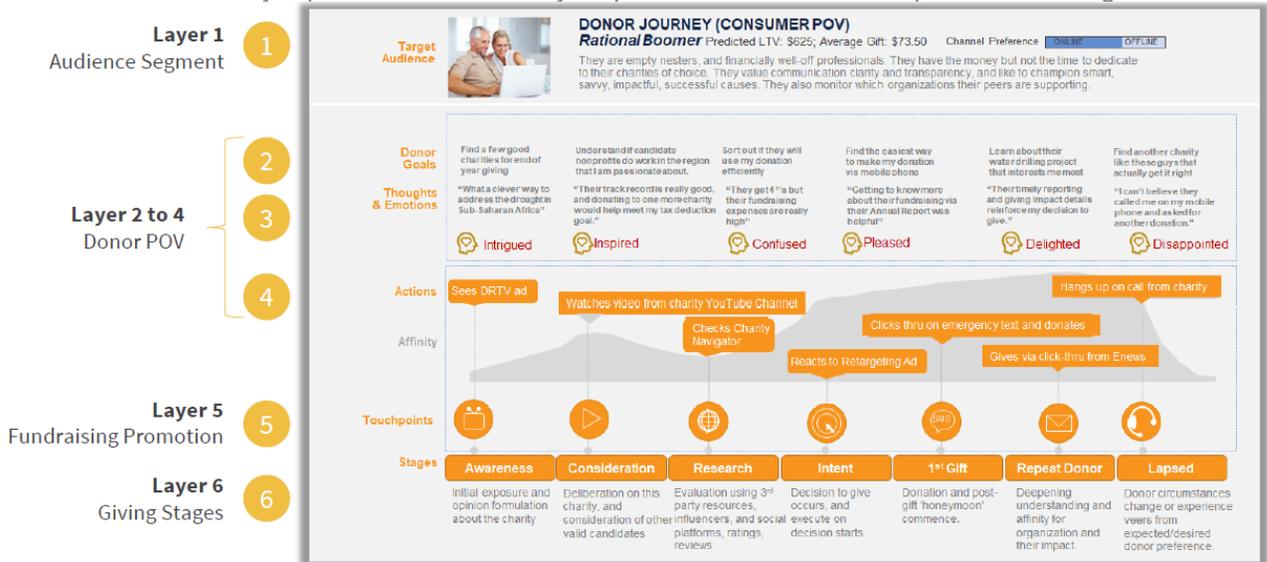
Competencia	Descripción	Práctica
Comprensión del cliente	En cualquier momento, asegure que los empleados tienen información completa, precisa y relevante de los consumidores y la experiencia que desean tener con la organización.	Solicite a los clientes comentarios cualitativos sobre sus interacciones con la empresa.
		Analice datos no estructurados (por ejemplo, transcripciones de llamadas, publicaciones en redes sociales) para conocer los valores, necesidades y expectativas de los clientes.
		Analizar a los clientes para identificar patrones y tendencias en el comportamiento.
		Realizar una investigación cualitativa abierta que profundice la comprensión de los clientes y explore las necesidades no satisfechas.
		Consolide lo que la empresa sabe acerca de los clientes en un único artefacto que pinta una imagen vívida de quiénes son.
Priorización	Enfoque los recursos limitados en el trabajo que avanzará en las partes más importantes de la experiencia para los clientes y conducirá los resultados comerciales de mayor impacto.	Modele el impacto que la calidad de la experiencia del cliente tiene en sus objetivos comerciales principales (por ejemplo, crecimiento de ingresos, retención).
		Identifique los grupos de clientes más importantes, la experiencia del cliente central y las características que cada experiencia debe tener.
		Evalúe el impacto que todos los proyectos y decisiones tendrán en las experiencias principales de los clientes.
		Rechazar o volver a trabajar en proyectos que perjudicarían las experiencias básicas de manera inaceptable
		Diga no al trabajo que podría mejorar la experiencia del cliente en general, pero no se alinea con las prioridades centrales
Diseño	Convierta la visión de la experiencia del consumidor que tiene la empresa en planos detallados que describan lo que los empleados deben hacer para brindar la experiencia correcta a los clientes en todo momento.	Documente la visión general de la experiencia del cliente de la empresa: una descripción aspiracional de la experiencia que la organización tiene para sus clientes
		Use un proceso centrado en el ser humano para diseñar / actualizar cada una de las experiencias de cliente de la empresa.
		Incluya socios de todo el ecosistema de la experiencia del cliente en el proceso de diseño (por ejemplo, gerentes de productos, desarrolladores, legales).
		Valide que el diseño / actualización de cada experiencia central se alinee con la visión general
		Utilice un proceso centrado en el ser humano para diseñar / actualizar el ecosistema que se necesita para brindar las experiencias centrales.
Entrega	Administre las operaciones diarias para que las	Defina las actividades específicas que cada rol debe realizar para ofrecer o habilitar experiencias centrales según lo diseñado

	<p>experiencias de los clientes coincidan con lo que los diseñadores pretenden e impulsen los resultados empresariales deseados.</p>	<p>Capacite y entrene a los empleados de primera línea sobre cómo ejecutar la parte de la experiencia del cliente que entregan personalmente</p> <p>Proporcione herramientas que ayuden a los empleados a ofrecer experiencias centrales de la manera correcta cada vez (por ejemplo, plantillas, automatización de trabajo).</p> <p>Valide que los puntos de contacto físicos y digitales entreguen o permitan la experiencia diseñada con precisión.</p> <p>Monitoree los comentarios de los clientes y las métricas de la experiencia del cliente para comprobar que las coincidan con lo diseñado</p>
Medición	<p>Cuantifique el nivel general de calidad de la experiencia del cliente tal como estos la perciben, según el grado en que las experiencias tengan las características que la empresa pretende (por ejemplo, facilidad de atención) y el impacto que la experiencia del cliente tiene en el rendimiento comercial relacionado.</p>	<p>Medir la percepción general de los clientes de las experiencias principales</p> <p>Mida eventos y atributos de las interacciones con el cliente que puedan afectar las percepciones de este.</p> <p>Mida qué tan bien las experiencias reales de los clientes coinciden con las características imprescindibles de la experiencia central definida</p> <p>Diseñe mediciones de las comunicaciones para que sean útiles y utilizables por los empleados.</p> <p>Informe las métricas de calidad a los órganos rectores (por ejemplo, presupuesto, diseño, tecnología) para informar las decisiones futuras.</p>
Cultura	<p>Los empleados de empresas maduras administran la experiencia de los clientes porque es lo correcto, no solo porque se lo indiquen. Las creencias y conductas centradas en el cliente están arraigadas, y los ejecutivos se aseguran de que siga siendo así.</p>	<p>Evalúe la empatía y la orientación al cliente de los solicitantes de empleo</p> <p>Eduque a los empleados acerca de los clientes, la visión de la experiencia del cliente definida, el ecosistema que lo ofrece y su papel en este.</p> <p>Lleve a cabo rutinas que mantengan a los clientes y la experiencia de clientes en la mente de los empleados</p> <p>Premie formalmente a los empleados por entregar o habilitar una buena experiencia de clientes (por ejemplo, bonos, promociones).</p> <p>Reconozca informalmente a los empleados que entregan o habilitan una buena experiencia de clientes (por ejemplo, empleado del mes, reconocimiento por correo electrónico).</p>

Fuente: Adaptación al español desde Burns et al. (2016)

Anexo B

Ilustración 48: Ejemplo de “Donor Journey map” con el detalle de las capas del modelo general



Fuente: (Patrick, 2018)

Anexo C

Tabla 44: : Detalle segmentos de patrocinadores

Segmento	Patrocinadores comprometidos		Principiantes		Etapa media		Multipatrocinadores		Vip			
Tamaño	55,60%		19,80%		14,70%		8,70%		1,10%			
Antigüedad	0 -3 años	0	0%	0 -3 años	1012	100%	0 -3 años	0	0%	0 -3 años	0	0%
	3 - 7 años	0	0%	3 - 7 años	0	0%	3 - 7 años	754	100%	3 - 7 años	44	10%
	7 - mas años	2844	100%	7 - mas años	0	0%	7 - mas años	0	0%	7 - mas años	378	85%
Más de un niño	no		no		no		si		si (47%) - no (53%)			
Edad promedio	51		34		40		49		55			
Edad grupos	18 - 25	6	0%	18 - 25	30	3%	18 - 25	5	1%	18 - 25	0	0%
	26 - 35	70	2%	26 - 35	220	22%	26 - 35	87	12%	26 - 35	18	4%
	36 - 45	631	22%	36 - 45	298	29%	36 - 45	201	27%	36 - 45	88	20%
	46 - 60	1148	40%	46 - 60	233	23%	46 - 60	232	31%	46 - 60	202	45%
	Más de 60	810	28%	Más de 60	40	4%	Más de 60	91	12%	Más de 60	99	22%
	Blancos	164	6%	Blancos	191	19%	Blancos	138	18%	Blancos	38	9%
Género	Mujeres	1792	63%	Mujeres	602	60%	Mujeres	460	61%	Mujeres	201	54%
	Hombres	1052	37%	Hombres	410	41%	Hombres	294	39%	Hombres	253	56%
Monto promedio	\$ 14.518		\$ 14.608		\$ 15.446		\$ 26.434		\$ 61.009			
Envío de correspondencia	N° donantes	1920		N° donantes	218		N° donantes	295		N° donantes	293	
	% segmento	68%		% segmento	23%		% segmento	53%		% segmento	66%	
	promedio	8		promedio	2		promedio	0,7		promedio	11	
Aporte extra al año	N° donantes	1053		N° donantes	37		N° donantes	295		N° donantes	190	
	% segmento	37%		% segmento	4%		% segmento	39%		% segmento	43%	
	N° promedio	0,4		N° promedio	0,8		N° promedio	0,7		N° promedio	0,6	
	Monto promedio	\$ 8.845		Monto promedio	\$ 17.111		Monto promedio	\$ 10.914		Monto promedio	\$ 11.315	
Principales comunas	LAS CONDES	351	12%	SANTIAGO	110	11%	LAS CONDES	101	13%	LAS CONDES	64	14%
	PROVIDENCIA	247	9%	LAS CONDES	108	11%	PROVIDENCIA	74	10%	PROVIDENCIA	42	9%
	ÑUÑO A	176	6%	PROVIDENCIA	92	9%	SANTIAGO	72	10%	ÑUÑO A	28	6%
	SANTIAGO	164	6%	ÑUÑO A	74	7%	ÑUÑO A	65	9%	SANTIAGO	24	5%
	VITACURA	130	5%	VITACURA	40	4%	MAIPU	32	4%	LA REINA	23	5%
	ANTOFAGASTA	123	4%	LA FLORIDA	36	4%	LA FLORIDA	24	3%	VITACURA	23	5%
	LA FLORIDA	89	3%	MAIPU	34	3%	LO BARNECHEA	21	3%	CALAMA	20	4%
	CALAMA	82	3%	VIÑA DEL MAR	29	3%	LA REINA	19	3%	ANTOFAGASTA	17	4%
	VIÑA DEL MAR	82	3%	SAN MIGUEL	22	2%	VITACURA	19	3%	LO BARNECHEA	16	4%
	otras	1400		otras	467		otras	327		otras	188	
	Total	2844		Total	1012		Total	754		Total	445	
										Total	58	

Anexo D

Tabla 45: Detalle segmentos de socios

Segmento	Hasta 5000			Entre 5000 y 7000			Entre 7000 y 10000			Más de 10000		
Tamaño	66%			16%			14,0%			4%		
Forma de pago	Multibanca	5307	87%	Multibanca	1269	86%	Multibanca	1109	84%	Multibanca	232	79%
	TC	808	13%	TC	199	14%	TC	214	16%	TC	58	20%
	otras	5	0%	otras	1	0%	otras	5	0%	otras	2	1%
Antigüedad prom	17 meses			12 meses			14 meses			18 meses		
Tasa de fuga	37%			38%			29%			32%		
% morosos	30%			28%			22%			17%		
Monto promedio	\$ 4.926			\$ 6.960			\$ 9.834			\$ 17.630		
Edad promedio	39			37			39			40		
Edad grupos	18 - 25	298	5%	18 - 25	77	5%	18 - 25	45	3%	18 - 25	5	2%
	26 - 35	1674	27%	26 - 35	486	33%	26 - 35	348	26%	26 - 35	86	29%
	36 - 45	1187	19%	36 - 45	304	21%	36 - 45	330	25%	36 - 45	57	20%
	46 - 60	1102	18%	46 - 60	201	14%	46 - 60	229	17%	46 - 60	61	21%
	Más de 60	377	6%	Más de 60	39	3%	Más de 60	80	6%	Más de 60	6	2%
	Blancos	1482	24%	Blancos	362	25%	Blancos	296	22%	Blancos	77	26%
Motivaciones	F2F	5896	96%	F2F	1357	92%	F2F	948	71%	F2F	160	55%
	Referidos	155	3%	Referidos	55	4%	Referidos	57	4%	Referidos	19	7%
	Telemarketing	18	0%	Telemarketing	51	3%	Telemarketing	303	23%	Telemarketing	96	33%
	Otras	51	1%	Otras	6	0%	Otras	20	2%	Otras	17	6%
Género	Mujeres	2218	36%	Mujeres	491	33%	Mujeres	430	32%	Mujeres	88	30%
	Hombres	2584	42%	Hombres	680	46%	Hombres	694	52%	Hombres	172	59%
	Blancos	1318	22%	Blancos	298	20%	Blancos	204	15%	Blancos	32	11%
Principales comunas	PUERTO MONTT	404	7%	SANTIAGO	132	9%	SANTIAGO	112	8%	SANTIAGO	35	12%
	VIÑA DEL MAR	392	6%	CONCEPCION	117	8%	LAS CONDES	95	7%	LAS CONDES	28	10%
	CONCEPCION	388	6%	VIÑA DEL MAR	68	5%	ÑUÑO A	91	7%	PROVIDENCIA	23	8%
	SANTIAGO	354	6%	PUENTE ALTO	61	4%	PROVIDENCIA	78	6%	ÑUÑO A	18	6%
	VALPARAISO	265	4%	LAS CONDES	59	4%	CONCEPCION	63	5%	CONCEPCION	12	4%
	PUENTE ALTO	211	3%	PUERTO MONTT	51	3%	MAIPU	48	4%	MAIPU	12	4%
	LAS CONDES	183	3%	LA FLORIDA	48	3%	VIÑA DEL MAR	40	3%	LA FLORIDA	10	3%
	MAIPU	175	3%	PROVIDENCIA	47	3%	VALPARAISO	37	3%	LOS ANGELES	9	3%
	LA FLORIDA	165	3%	MAIPU	44	3%	PUENTE ALTO	34	3%	SAN MIGUEL	9	3%
	Otras	3583		Otras	842		Otras	730		Otras	136	
	Total	6120		Total	1469		Total	1328		Total	292	

Anexo E

Cuestionario encuesta de percepción del donante

Primera sección/parte:

Antes de comenzar te invitamos a que respondas algunas preguntas sobre ti:

- Edad (respuesta texto breve)
- Género
 - Femenino
 - Masculino
 - Otro
 - Prefiero no decirlo
- Región (lista desplegable)
- Comuna (respuesta texto breve)
- ¿Qué tipo de donación realizas?
 - Socio Causa
 - Patrocinador (apadrina un niño o niña)
 - Ambos
 - ¿A cuántos niños/as patrocinas? (respuesta texto breve)
- Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo llevas donando para World Vision?
 - menos de 1 año
 - entre 1 y 3 años
 - entre 3 y 5 años
 - entre 5 y 7 años
 - entre 7 y 10 años
 - más de 10 años

segunda sección/parte: sobre cómo nos percibes a través de cómo nos comunicamos contigo y los servicios que entregamos

- En general, ¿cómo calificas la experiencia que entrega World Vision?
 - Buena
 - Neutra
 - Mala
- Pensando en tus expectativas al ser donante de World Vision Chile ¿dirías que...?
 - Ha sido peor de lo que esperaba
 - Ha sido mejor de lo que esperaba
 - Ha sido de acuerdo a lo que esperaba
- ¿Cómo te enteraste de World Vision?
 - Mediante una llamada telefónica
 - Por redes sociales de World Vision (Facebook, Instagram, YouTube)
 - Un conocido/familiar me comentó sobre la organización
 - Mediante captadores en la calle
 - Por medios masivos (radio, tv, otros)
 - Sitio web de World Vision

- No me acuerdo
- Otro (escribir)
- ¿Qué te ayudó a tomar la decisión de convertirte en donante de World Vision? (Puedes marcar más de una alternativa)
 - Revisar el sitio web de World Vision
 - Revisar las redes sociales de World Vision (Facebook, Instagram, YouTube)
 - Consultar la decisión con mi familia
 - Consultar la decisión con amigos y/o conocidos
 - Consultar información de World Vision un sitio web de reclamos
 - Buscar información de World Vision en otros sitios web ajenos a la institución
 - Buscar información de otras ONG's
 - Otro (escribir)
- ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto al proceso de firma del mandato (contrato bancario) para convertirte en donante? (Escala Likert: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo).
 - El proceso en general fue sencillo de realizar
 - El tiempo entre que manifesté mi interés y firmé el contrato fue adecuado
 - La información entregada por el(la) captador(a) fue útil
 - El trato que me brindó el(la) captador(a) a través del proceso fue bueno
 - El(la) captador(a) me motivó a ser donante
 - La firma del contrato me tomó poco tiempo

Socios y Socias:

- ¿Qué tan importante consideras las siguientes acciones en nuestra relación contigo? (Muy importante, Importante, Indiferente, Poco importante).
 - Correo de bienvenida
 - Newsletter mensual
 - Encuestas de satisfacción
 - Saludos de cumpleaños
 - Saludos de Navidad
- Estamos evaluando la incorporación de nuevas iniciativas, para los que nos gustaría que nos dijeras: ¿Cuál de las siguientes alternativas describe mejor como te sentirías acerca de cada una de las siguientes acciones/informaciones que podrías recibir desde World Vision? (me gustaría recibir, me es indiferente recibir, no me gustaría recibir)
 - Memoria Anual del desempeño de World Vision
 - Historias de impacto de niños beneficiados por los programas
 - Llamada de agradecimiento de World Vision
 - Email de agradecimiento genérico de World Vision
 - Email de confirmación de donación mensual
 - Recomendaciones de oportunidades de hacer voluntariado
 - Información sobre oportunidades de realizar donaciones adicionales
 - Encuestas para dar a conocer mi opinión y preocupaciones
 - Oportunidades de realizar sugerencias y dar nuevas ideas a WV
 - Notificaciones y reportes por WhatsApp

- Oportunidad de opinar sobre el uso de los recursos de la organización
 - Participar en eventos donde compartan niños beneficiados y donantes
 - Revista semestral informativa con videos de impacto en la comunidad
 - Portal web de socios para realizar solicitudes y leer información de impacto
- ¿Qué cambios crees que mejorarían la forma en la que nos relacionamos contigo? (Respuesta opcional)

Padrinos y Madrinas:

- ¿Qué tan importante consideras las siguientes acciones en nuestra relación contigo? (Muy importante, Importante, Indiferente, Poco importante).
 - Correo de bienvenida
 - Kit de bienvenida (portarretrato del niño/niña, carta de presentación, manual del patrocinador)
 - Newsletter mensual
 - Saludos de cumpleaños
 - Saludos de Navidad
 - Tienda virtual por campañas especiales (navidad, vuelta a clases, día del niño)
- ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones respecto a la ayuda que entrega el servicio al donante? En el caso de que nunca te hayas contactado con el servicio puedes seleccionar la respuesta “No Aplica” cuando corresponda. (Escala Likert: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo, No Aplica).
 - Tengo conocimiento de las opciones de contacto que existen para comunicarme con el niño/la niña que apadrino
 - Tengo conocimiento de los pasos que debo seguir para ponerme en contacto con el niño/la niña que apadrino
 - La información entregada por el personal de servicio al donante ha sido clara
 - El trato del personal de servicio al donante ha sido cortés
 - El personal que me atendió me hizo sentir valioso/a para la organización
 - Las consultas (talla de ropa del niño, curso que va, estado de la familia, etc) que he realizado al servicio al donante han sido resueltas de forma oportuna
 - Las solicitudes para contactarme con mi apadrinado/a han sido resueltas en forma oportuna
- Independiente del medio que usas actualmente, ¿Cuál de estos medios de comunicación preferirías para realizar solicitudes y recibir información? (Puedes seleccionar más de uno) (selección múltiple)
 - Correo
 - Llamada telefónica
 - WhatsApp
 - Sitio web
 - SMS (Mensaje de texto al celular)
 - Otra (escribir)
- ¿Alguna vez te has puesto en contacto con el niño/a que apadrinas?
 - Si

- No
- Si la respuesta es sí:
 - ¿Con qué frecuencia te has puesto en contacto con tu apadrinado/a? Indica la respuesta que crees calce mejor con la realidad (selección única)
 - 1 vez al mes
 - 1 vez cada 3 meses
 - 1 vez cada 6 meses
 - 1 vez al año
 - Menos de 1 vez al año
 - ¿Qué formas de contacto con tu el niño/a que apadrinas prefieres? (puedes marcar más de una alternativa)
 - Cartas
 - Visitas
 - Videoconferencia
 - Envío de regalos
 - ¿Qué tan satisfecho te encuentras con las siguientes formas de contacto que entrega World Vision a sus padrinos y madrinas para comunicarse con el niño/niña apadrinado/a? Si nunca has hecho uso de alguno de los servicios puedes marcar la casilla "No Aplica" cuando corresponda.
 - Cartas
 - Visitas
 - Videoconferencia
 - Envío de regalos
 - Envío de aportes monetarios extra o gift card
 - Cartas de agradecimiento del niño/a
 - Solicitud de información (talla de ropa del niño, curso que va, estado de la familia, etc.)
 - Envío de regalos de tienda virtual por campañas especiales (navidad, vuelta a clases, día del niño)
 - ¿Qué tiempo de respuesta estás dispuesto a esperar por cada uno de los siguientes servicios? Si no te interesa alguno, puedes responder "No Aplica" cuando corresponda. (Me es indiferente, 30 días, 45 días, 60 días)
 - Carta
 - Visita
 - Videoconferencia
 - Envío de gift card
 - Carta de agradecimiento del niño/niña
 - Solicitud de información (talla de ropa del niño, curso que va, estado de la familia, etc.)
 - Envío de regalo de tienda virtual por campañas especiales (navidad, vuelta a clases, día del niño)
- Si la respuesta es No:
 - ¿Por qué no te has puesto en contacto con el niño que apadrinas?
 - No sé cómo hacerlo
 - No tengo tiempo
 - Se me olvida

- No me siento cómoda/o
 - El proceso me parece complicado
 - Me basta con saber que apporto en su desarrollo a través de la cuota
 - Prefiero enviar regalos en fechas importantes
 - Otra (escribir)
- Estamos evaluando la incorporación de nuevas iniciativas, para los que nos gustaría que nos dijeras: ¿Cuál de las siguientes alternativas describe mejor como te sentirías acerca de cada una de las siguientes acciones/informaciones que podrías recibir desde World Vision? (me gustaría recibir, me es indiferente recibir, no me gustaría recibir)
 - Memoria Anual del desempeño de World Vision
 - Historias y testimonios de patrocinadores
 - Historias de impacto de niños beneficiados por los programas
 - Información sobre el funcionamiento de los estándares (cartas, visitas y videoconferencias)
 - Consejos para escribir cartas
 - Carta de agradecimiento del niño escrita a mano
 - Llamada de agradecimiento de World Vision
 - Email de agradecimiento genérico de World Vision
 - Email de confirmación de donación mensual
 - Recomendaciones de oportunidades de hacer voluntariado
 - Oportunidad de regalar un presente de una tienda virtual para el cumpleaños de mi apadrinado/a
 - Información sobre oportunidades de realizar donaciones adicionales
 - Encuestas para dar a conocer mi opinión y preocupaciones
 - Oportunidades de realizar sugerencias y dar nuevas ideas a WV
 - Oportunidad de opinar sobre el uso de los recursos de la organización
 - Participar en eventos donde compartan niños y patrocinadores
 - Notificaciones y reportes por WhatsApp
 - Revista semestral informativa con videos de impacto
 - Portal web para patrocinadores para realizar solicitudes y leer información de impacto
 - ¿Qué cambios crees que mejorarían la forma en la que nos relacionamos contigo? (Respuesta opcional)

tercera y última sección/parte: En esta sección te preguntaremos acerca de tus motivaciones que te inspiran a hacerte parte de World Vision.

- ¿Cuál es la principal razón por la que donas de forma permanente?
 - Porque es parte del deber de todo ciudadano
 - Porque he tenido más oportunidades que otras personas
 - Porque cuando donó me siento bien conmigo mismo
 - Porque quiero ser parte de una iniciativa colectiva
 - Por mis valores o convicción religiosa
 - Porque quiero dar un buen ejemplo
 - Otra (escribir)
- ¿Cuáles fueron las razones que te motivaron a decidir ser donante de World Vision Chile?
 - Porque me interesa la causa de la protección de la niñez

- Porque me da la oportunidad de apadrinar un niño/a vulnerable
 - Por los resultados que ha demostrado alcanzar
 - Por la transparencia de su trabajo
 - Por el reconocimiento público de su labor
 - Por su larga trayectoria
 - Por sus valores cristianos
 - Porque el trabajo que realiza World Vision Chile es diferente a otras organizaciones
 - Otra (escribir)
- ¿Qué tan de acuerdo te encuentras con las siguientes afirmaciones?
 - World Vision cumple su misión de forma eficaz
 - Me preocupa que los niños se desarrollen en un ambiente libre de violencia
 - Me identifico como parte de la comunidad de World Vision
 - Creo que el aporte que hago es relevante para que World Vision cumpla con su misión
 - Creo que World Vision es transparente en el uso de los recursos
 - Tengo claro en qué gasta World Vision los recursos de mi aporte
- ¿En qué gasta World Vision los recursos de tu aporte? (Si no lo tienes claro puedes escribir “No sé”) (respuesta en texto breve)
- ¿Cuál de estas razones podría influir en que dejes de aportar a la organización?
 - Quedaste sin trabajo
 - Problemas económicos
 - Colaboras con otra ONG
 - Problemas Personales
 - No te gustó el funcionamiento de World Vision
 - No te gustó el enfoque de ayuda de World Vision
 - Jubilaste
 - Prefieres no dar una razón específica
 - Otro motivo ¿Cuál?

Antes de finalizar:

- ¿Tienes algún otro comentario que te gustaría hacernos llegar? Cuéntanos (respuesta en texto largo, opcional)

Anexo F

Pauta de preguntas focus group de patrocinadores

Percepción

- ¿Cómo perciben a World Vision? (qué hacemos y cómo lo hacemos)
- ¿Cómo describirían, en palabras simples, lo que hace World Vision a algún amigo que no sabe nada de la organización?

Emoción

- ¿Qué significa para ustedes ser patrocinador? ¿Qué emoción o sentimiento les genera en su día a día?
(¿Qué los motivó en primera instancia y que los motiva hoy?)

Producto

- ¿Qué elementos o actividades consideran importantes dentro de la experiencia que han vivido siendo patrocinadores, tanto de la interacción con la organización como con el niño que apadrinan?
(¿Saben a qué información tienen acceso, o cuáles creen que son sus derechos, por su membresía mensual?)

Relación

- ¿Cómo describirían la relación que tienen con el niño o niña que patrocinan?
- ¿Qué estándares o formas de contacto conocen que existen para comunicarse con el niño/niña que apadrinan? ¿Qué opinan de estas formas de contacto?
- Cuando se han contactado, ya sea mediante carta, video conferencia, visita o a través de un regalo, ¿cómo fue su experiencia? ¿Qué cambiarían de esta?
(¿Qué te impulsó a querer contactarte? ¿Cómo lo hiciste (carta, regalo)? ¿Qué fue lo que más y menos les gustó? ¿Lo volverás a hacer? ¿Por qué? Pensando en todo lo que esta involucra (ej. carta: desde escribirla, mandarla, recibir respuesta, etc.)

Comunicación

- ¿Qué información les gustaría recibir desde la organización como patrocinadores? ¿A través de qué medios y con qué frecuencia?
- ¿Cuál es la percepción que tienen de la información que les enviamos a sus correos desde WV? Por ejemplo: newsletter, campañas, saludos.
(¿Qué es lo que recuerdan del último newsletter que leyeron? ¿Les parece interesante los mensajes que se entregan en estos instrumentos? – opción testear de forma visual)

Anexo G

Pauta de preguntas focus group de socios

Percepción

- ¿Cómo perciben a World Vision? (qué hacemos y cómo lo hacemos)
- ¿Cómo describirían, en palabras simples, lo que hace World Vision a algún amigo que no sabe nada de la organización?

Emoción

- ¿Qué significa para ustedes ser socio? ¿Qué emoción o sentimiento les genera en vida diaria?
- ¿Qué los motivó a donar a World Vision?
- ¿Por qué creen que la causa de la protección de la niñez (similar) es relevante en el contexto nacional? ¿Por qué se sienten llamados a aportar en esta?

Sobre el perfil

- ¿Algunos de ustedes donan a otras causas? ¿Cuáles?
- ¿Han participado o participarían de un voluntariado? ¿De qué? ¿Qué es lo que más valoran de esta experiencia?

Producto

- ¿Cómo describirían su experiencia siendo socios y qué elementos o actividades consideran importantes dentro esta?

Comunicación y acciones de fidelización

- ¿Qué información les gustaría recibir desde la organización? ¿A través de qué medios y con qué frecuencia?
- ¿Cuál es la percepción que tienen de la información que les enviamos desde WV? Por ejemplo: newsletter, campañas, saludos.
- (¿Qué es lo que recuerdan del último newsletter que leyeron? ¿Les parece interesante los mensajes que se entregan en estos instrumentos?)
- ¿Han revisado alguna vez la página web o red social de WV desde que son socios? ¿En qué ocasión o con qué propósito?
- ¿Qué información les gustaría ver en la memoria anual de WV? (¿qué es lo que más les interesaría conocer de lo que hace la fundación?)
- Si existiera un evento en donde participen los socios de World Vision, ¿cómo se lo imaginan? ¿Qué debiese tener para motivarlos a participar?
- ¿Qué otras iniciativas o acciones les gustaría que compartiéramos con ustedes?

Anexo H

Fórmula del cálculo del valor actual neto o valor presente

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+r)^t}$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t , I_0 es el valor inicial de la inversión, n es el número de periodos considerado y r es la tasa de descuento