



PANORAMA DEL MERCADO SOCIAL EN COLOMBIA

SAVE THE CHILDREN

Boston Consulting Group (BCG) is a global management consulting firm and the world's leading advisor on business strategy. We partner with clients from the private, public, and not-for-profit sectors in all regions to identify their highest-value opportunities, address their most critical challenges, and transform their enterprises. Our customized approach combines deep insight into the dynamics of companies and markets with close collaboration at all levels of the client organization. This ensures that our clients achieve sustainable competitive advantage, build more capable organizations, and secure lasting results. Founded in 1963, BCG is a private company with offices in more than 90 cities in 50 countries. For more information, please visit bcg.com.



PANORAMA DEL MERCADO SOCIAL EN COLOMBIA



JEAN-WERNER DE T'SERCLAES

SANDRO MARZO

CAMILO BOHÓRQUEZ

NATALIA MORENO

SARA MÁRQUEZ

ÍNDICE

4	RESUMEN EJECUTIVO
6	1. PANORAMA DEL MERCADO SOCIAL EN COLOMBIA
	1.1 Tamaño del mercado social
	1.2 Obstáculos actuales en la recaudación de fondos
	1.3 Dinámica del fundraising a futuro
9	2. CÓMO CAPTURAR LAS OPORTUNIDADES A FUTURO
12	3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
14	AGRADECIMIENTOS

RESUMEN EJECUTIVO

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) tiene un compromiso global en temas de impacto social. Este compromiso se refleja, entre otros, en alianzas estratégicas con entidades sin ánimo de lucro como Save the Children. Bajo esta alianza, BCG ha colaborado con la organización, para identificar iniciativas que aborden los retos más relevantes en temas estratégicos, operacionales y organizacionales.

BCG, en asociación con Save the Children Colombia, tuvo la oportunidad de profundizar en el mercado de recaudación de fondos. Este estudio nos permitió confirmar que existe un potencial de recaudo social en el país, y definir cada una de las fuentes de recaudo. Con este reporte, buscamos contribuir a la profesionalización de la recaudación de fondos, a través de la consolidación del sector en términos de tamaño, tendencias y mejores prácticas.

Estimamos que Colombia tiene un mercado social potencial de 15 billones de dólares. De este mercado social, solo entre 0.9 y 1.7 billones de dólares están disponibles para el recaudo social, ya que gran parte de estos recursos son implementados directamente por otras entidades, o se invierten a través de mecanismos diferentes a donaciones.

Así mismo, el mercado social, sin incluir al Estado, representa un 0.7 por ciento del producto interno bruto (PIB). Comparablemente, el de Estados Unidos equivale a un 2.1 por ciento del PIB. En todo caso, esperamos que este mercado siga creciendo debido a la tendencia positiva de las fuentes de individuos y empresas.

Sin embargo, existen múltiples obstáculos que inhiben este crecimiento, dentro de los cuales se encuentran la cultura subdesarrollada de donación y los sistemas de pagos recurrentes limitados. En el futuro, nuevos retos van a transformar la dinámica de las fuentes de recaudo, como la disminución de la cooperación internacional a causa de la categorización de Colombia como país de renta media alta.

Para hacer frente a los múltiples retos y limitaciones de recaudar fondos, es necesario que los receptores de fondos construyan su estrategia de recaudo con base en un entendimiento del mercado, trabajen en conjunto para reducir las limitaciones bancarias y garanticen la seguridad de los datos y el uso eficiente de los recursos recibidos.

Adicionalmente, los donantes de fondos también pueden ser agentes de cambio en el sector social. Iniciativas colectivas que van desde crear una cultura de donación estructurada en los colombianos, hasta incentivar a las empresas a crear alianzas con ONGs, pueden ser clave para aumentar el potencial de recaudo del país.



1. PANORAMA DEL MERCADO SOCIAL EN COLOMBIA

1.1 Tamaño del mercado social

Existen cinco fuentes para recaudar fondos: el Estado, los individuos, las fundaciones, las empresas y la cooperación internacional. Estimamos que estas cinco fuentes representan un mercado social potencial de 15 billones de dólares, o 2 billones de dólares sin incluir al Estado.

Cabe resaltar que de este mercado social, solo entre 0.9 y 1.7 billones de dólares están disponibles para el recaudo social, ya que gran parte de estos recursos son implementados directamente por fundaciones, entidades con ánimo de lucro, o se invierten a través de mecanismos diferentes a donaciones.

A pesar de que el tamaño de este mercado es relevante, existe un gran potencial de crecimiento al compararnos con países como Estados Unidos. Este país tiene un mercado social, sin incluir al Estado, de 410 billones de

dólares o 2.1 por ciento del PIB, mientras que el de Colombia solo llega a representar un 0.7 por ciento del PIB.

A futuro, se espera que aumente el tamaño del mercado social como porcentaje del PIB, ya que en general, las fuentes tienden a crecer a niveles mayores que el crecimiento del PIB proyectado en los próximos años. Sin embargo, la dinámica del mercado social va cambiar a causa de tendencias como el aumento en inversión de impacto, el voluntariado corporativo y las nuevas modalidades de pago por resultados.

1.2 Obstáculos actuales en la recaudación de fondos

Actualmente, existen siete obstáculos principales que explican las condiciones que limitan la recaudación de fondos en el país:

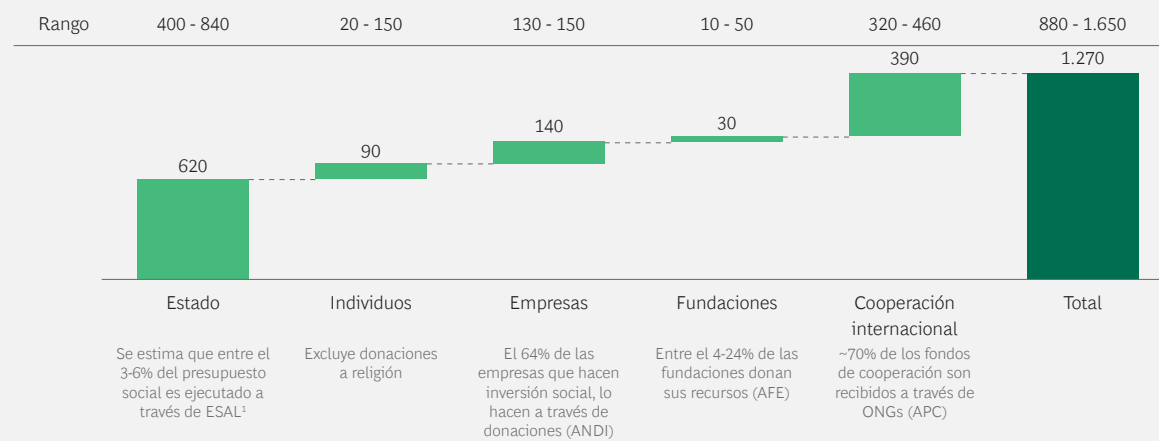
- Cultura de donación subdesarrollada de los individuos, especialmente en los estratos altos, dificulta el recaudo de donaciones recurrentes.
- Falta de confianza en las ONGs y en su manejo de recursos. Según la firma de comunicaciones Edelman, 40 de cada 100 colombianos no confían en las ONGs, lo que dificulta el recaudo de donaciones de individuos.
- Desconfianza en compartir datos personales y bancarios limita el recaudo en canales digitales, telefónicos y presenciales. De acuerdo con el último reporte digital de We Are Social, solo el 6% de la población colombiana hace pagos en línea.
- Oferta limitada de sistemas de pagos automáticos recurrentes implican un alto esfuerzo en procesos manuales.
- Altas comisiones bancarias, que pueden llegar a ser de más de un dólar por transacción, conllevan a una pérdida de cerca al 10% de las donaciones mensuales.
- Oferta inexistente de programas profesionales de recaudación.

1.3 Dinámica del fundraising a futuro

A futuro, se espera que los recursos provenientes de individuos y de empresas tengan un crecimiento gracias a diferentes factores sociales, económicos y culturales.

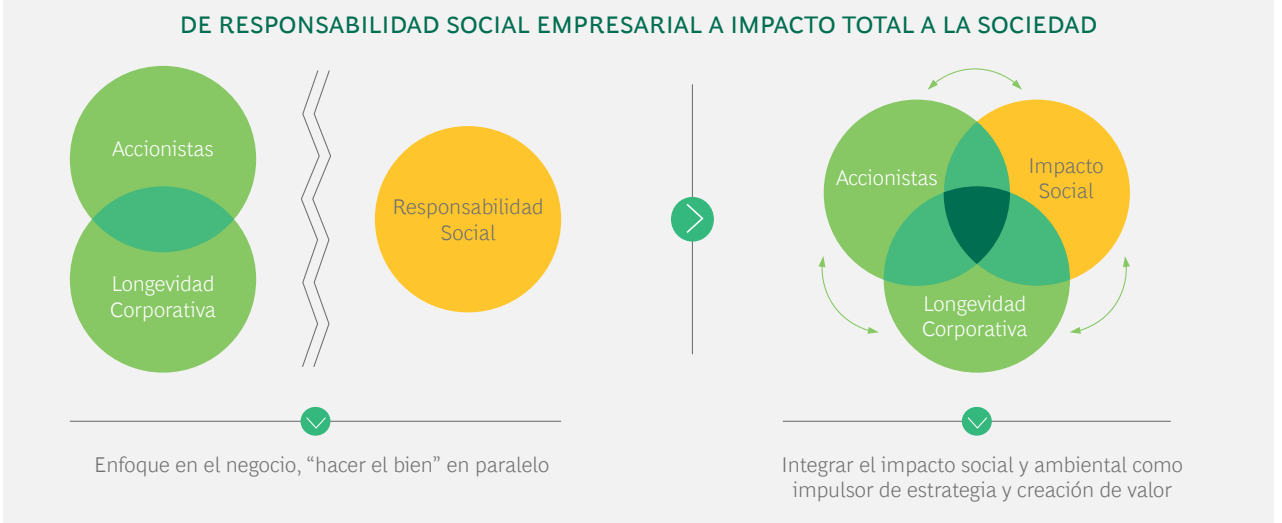
En el caso de los individuos, se espera que la cultura de donación se afiance en los colombianos, motivados por el deseo de ser parte de los cambios sociales que se están dando en el país. Por otro lado, las empresas colombianas han seguido la tendencia mundial de abordar los temas sociales como parte fundamental del negocio, apostándole cada vez más a la innovación social. Esta tendencia va en línea con el concepto de BCG llamado Impacto Total a la Sociedad, el cual representa la suma de los beneficios que le dan los productos, servicios, operaciones, capacidades y actividades de una compañía a la sociedad. El estudio de BCG, explica cómo las empresas pueden incrementar su longevidad y el valor de sus accionistas, al cambiar su enfoque social de estar limitado a un programa de responsabilidad social empre-

FIGURA 1 | Mercado social en Colombia disponible para recaudo (M USD)



Fuente: Análisis BCG.
¹Entidades sin ánimo de lucro.

FIGURA 2 | El Impacto Total a la Sociedad ofrece una visión más completa del éxito y las oportunidades de una empresa



sarial, a formar parte de la estrategia central de la empresa. Entre los resultados, se descubrió que integrar el impacto social en la estrategia de la empresa resulta en una valuación 3-19% más alta para los accionistas, dependiendo de la industria.

En términos de limitaciones, se espera que tres nuevos retos transformen la dinámica de las fuentes de recaudo.

En primer lugar, la categorización de Colombia como país de renta media alta en el 2010 y la entrada reciente a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), disminuirán los fondos de cooperación internacional al finalizar el proceso de paz. Hasta entonces, el foco de más del 80 por ciento de los recursos de cooperación será destinado a la construcción de paz y el desarrollo rural sostenible. Se espera que el Estado asuma el rol que venía realizando la cooperación internacional en el país, aumentando su inversión en temas sociales.

En segundo lugar, los cambios recientes en las regulaciones tributarias y en los mecanismos de contratación, disminuirán los incentivos de las donaciones e incrementarán la dificultad de contratar con el Estado. Específicamente, el Decreto 092 de 2017, restringió la contratación estatal al poner condiciones que dificultan el proceso para las entidades sin ánimo de lucro. Por ejemplo, algunos tipos de convenios implican el pago de una contrapartida del 30 por ciento en capital.

Por último, dos sucesos han incrementado la percepción de riqueza de Colombia a nivel mundial. En primer lugar, y como se mencionó anteriormente, uno de estos sucesos fue la categorización de Colombia como país de renta media alta. En segundo lugar, y más recientemente, el censo del 2018 aumentó el PIB per cápita al resultar en una menor población que la proyectada. Estos sucesos han hecho que las ONGs internacionales con presencia en Colombia, comiencen a ver un potencial de recaudo alto en el país, creando una tendencia generalizada de auto-sostenibilidad financiera. Así las cosas, se espera que la competencia por los recursos aumente en los próximos años.

2. CÓMO CAPTURAR LAS OPORTUNIDADES A FUTURO

EL PRIMER PASO PARA profesionalizar la práctica de fundraising, es establecer la importancia de desarrollar una estrategia estructurada de recaudación. En general, las entidades recaudadoras de fondos deben tener claro tres elementos al diseñar su estrategia de recaudo:

- *¿A quién llegamos?* Definir los actores específicos dentro de cada fuente y los canales dónde se encuentran estos actores.
- *¿Cómo llegamos?* Desarrollar una propuesta de valor y definir actividades iniciales y recurrentes para llegar a los actores definidos. La propuesta de valor debe incluir un plan de beneficios claros y tangibles para cada tipo de donante.
- *¿Con qué llegamos?* Crear materiales de comunicación personalizados para cada fuente. Es recomendable incluir en estas comunicaciones: información del panorama general del país, misión y visión de la ONG, información de proyectos pasados y

actuales, indicadores de impacto, opciones de donación y beneficios para el donante.

Para hacer frente a los retos en la recaudación de fondos, es recomendable tener una estrategia de recaudo que incluya múltiples fuentes. Cada fuente cuenta con una dinámica diferente para acceder a los recursos disponibles, y hemos resumido las mejores prácticas por fuente a continuación. Sin embargo, las entidades recaudadoras deben personalizar su estrategia dependiendo de sus capacidades más desarrolladas.

Individuos

- Conectarse con individuos a través de canales innovadores y de calidad.
- Hacer énfasis en impacto local, resultados tangibles e implementación directa.
- Alinear perfiles de donantes y recaudadores para incrementar captación.

FIGURA 3 | Una estrategia estructurada de recaudación se compone de varios elementos relacionados



SAVE THE CHILDREN Beneficios para el donante

Save the Children, la organización más grande a nivel mundial que trabaja por los derechos de la niñez, ha creado un modelo de fidelización para sus donantes. A través de este modelo, los donantes obtienen beneficios tangibles que van más allá del beneficio simbólico de apoyar a una ONG que en el último año benefició directamente a más de 24mil personas en Colombia. Su modelo de fidelización consta de tres niveles de donantes según monto de donación. Específicamente, cada nivel tiene una serie de beneficios que van desde certificados, mención en la página web y cartas de apreciación, hasta invitaciones a eventos, reportes de impacto personalizados y oportunidades de visitar los proyectos que tienen en las diferentes regiones del país.

Empresas

- Tener un equipo comercial de alto perfil, que esté alineado con el perfil de los encargados de temas sociales en las empresas.
- Adaptar ofertas de valor de acuerdo al tamaño, la naturaleza, la estrategia social y las necesidades de la empresa.
- Contar con una junta directiva bien conectada, que permita establecer contactos con empresas potenciales.

Estado

- Tener equipos con experiencia específica en licitaciones y relacionamiento con el Estado.
- Tener recursos disponibles para escribir propuestas con el nivel de especificidad y transparencia esperado, y para rendir cuentas con la rigurosidad requerida.

- Empezar a generar capacidades de gestión

para implementar modelos de pago por resultados.

Fundaciones

- Segmentar fundaciones por temáticas y geografías para enfocar esfuerzos en las que estén más alineadas con la ONG.
- Incluir el nivel de detalle esperado por la fundación y el impacto esperado de los fondos.
- Entregar resultados detallados, transparentes y a tiempo.

Cooperación internacional

- Generar un relacionamiento a largo plazo con los cooperantes internacionales que estén más alineados a los objetivos de la ONG.
- Empezar a generar capacidades de gestión para implementar modelos de pago por resultados.
- Relacionar el enfoque de los proyectos con los objetivos de los cooperantes internacionales y la hoja de ruta de la Agencia Presidencial de Cooperación (APC).

Finalmente, el diseño de una estrategia de recaudo requiere de ciertos habilitadores para su implementación:

- *Organización:* definir las capacidades y estructura organizacional requerida con base a las fuentes de enfoque.
- *Inversión:* calcular las inversiones necesarias para efectuar los cambios organizacionales.
- *Seguimiento:* hacer seguimiento de la inversión, los indicadores y los resultados por fuente. Este seguimiento es clave para monitorear el retorno y decidir cuáles deben ser las fuentes de mayor enfoque.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

EL MERCADO PARA RECAUDAR fondos en Colombia tiene un tamaño y potencial atractivo. Dentro de este mercado, existen fuentes con diferentes características, tendencias y formas de acceso. Sin embargo, para aprovechar al máximo este potencial, es necesario que los receptores y donantes lleven a cabo ciertas acciones.

Recomendaciones para los receptores de fondos

Las entidades sin ánimo de lucro que reciben fondos deben centrar sus esfuerzos en solucionar cuatro retos principales:

- Profesionalizar su actividad de recaudación a través de la construcción de una estrategia basada en el entendimiento del mercado, las mejores prácticas por fuente y sus capacidades.
- Trabajar de manera integrada con otras entidades del sector en iniciativas para disminuir los márgenes de intermediación bancarios y en la creación de plataformas para hacer pagos recurrentes automáticos.
- Mejorar la imagen del manejo de sus recursos a través del envío de reportes de resultados personalizados a sus donantes y comunicación de resultados al público general.

- Garantizar la seguridad en los datos de los donantes por medio de la creación y seguimiento de políticas de datos.

Recomendaciones para los donantes de fondos

Individuos: crear una cultura colectiva de donación que busque contribuir a la nueva Colombia de manera estructurada. Aprovechar la oferta de las múltiples entidades que están trabajando por las distintas problemáticas del país y contribuir a la que se ajuste mejor a su objetivo filantrópico.

Empresas: contribuir a la articulación entre recursos y receptores al generar alianzas de impacto colectivo con entidades sin ánimo de lucro ya establecidas. Al donarle los recursos a entidades con experiencia en la implementación de proyectos sociales, en vez de crear fundaciones empresariales, se garantiza que los recursos sean invertidos eficientemente en proyectos y temas afines al objetivo filantrópico de la empresa.

Entidades gubernamentales: asegurar un entorno favorable para que las ONGs puedan operar y ser auto-sostenibles. Los factores principales que contribuyen a este entorno son los incentivos a las donaciones y la generación de alianzas de impacto colectivo entre los tres sectores.

Como BCG, y de la mano con nuestros clientes del sector privado, seguiremos promoviendo la importancia de la inversión social en el país y en la región. Así mismo, continuaremos explorando el concepto del

Impacto Total a la Sociedad, promoviendo la inversión social de las empresas como una estrategia para generar resultados favorables para sus accionistas y empleados.

AGRADECIMIENTOS

ESTE REPORTE NO HUBIERA sido posible sin la contribución de los colaboradores de Save the Children Colombia, especialmente: Maria Paula Martinez, Ana María Méndez, Ana Celina Castro, Paula Fonseca, Luz Alcira Granada, Guillermo Navas, Carlos Salmón, Mariana Valdés, Guillermo de los Santos, Jenny Gallego, Luisa Castillo, Mónica Castaño, Luis Garzón, Giovani Sánchez, Victoria Ward, Anna Herremans y Bjorn-Richard Monsen

También queremos agradecer el aporte de los representantes del sector social que contribuyeron en este estudio: Gonzalo Gutiérrez (Fundación CRAN), Valentina Zuluaga (Habitat for Humanity), Santiago García (UNICEF), Diana Barón (Ayuda en Acción), Mónica Forero (Aldeas Infantiles), Roger Dávila (Aldeas Infantiles), Santiago Cano (TECHO), Carolina Gómez (Filantropía Transformadora), Daniel Uribe (Fundación Corona), Mónica Moreno (Fundación Ramírez Moreno), Bernardo Saiz (Fundación Bavaria), María Alejandra Ronderos (AFE), Camilo Gamboa (APC), Ernesto Daza (Yunus Social Business), Lina Tangarife (Azai Consultores) y Susana Yepes (Compartamos con Colombia)

Adicionalmente, para la consecución de este reporte, se apalancaron reportes, datos e informes de las siguientes fuentes: Fundación ANDI, Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE), Asobancaria, Giving USA, Agencia Presidencial de Cooperación, Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Hacienda, Charities Aid Foundation, Harvard University, UBS, DIAN, Colombia Compra Eficiente, Endelman y We Are Social.

© Boston Consulting Group, Inc. 2018. All rights reserved.

For information or permission to reprint, please contact BCG at permissions@bcg.com.

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit bcg.com.

Follow Boston Consulting Group on Facebook and Twitter.

