

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis del *marketing* social para la captación de donantes en
plataformas de adopción: estudio de caso de Matchcota**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

RAMIREZ LEON, Stefany Alessandra
RIOS MOLINA, María Jose

Asesoradas por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, agosto del 2021

La tesis

**Análisis del *marketing* social para la captación de donantes en plataformas de adopción:
estudio de caso de Matchcota**

ha sido aprobada por:

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo
[Presidente del Jurado]

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Asesor Jurado]

Mgr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich
[Tercer Jurado]

Esta tesis se la dedico a mis padres porque esto es posible gracias a ellos, por su constante apoyo, comprensión y cariño. A mi hermana, mis amigos y todos los que estuvieron conmigo en este proceso y siempre me motivaron a lograr todo lo que me proponga. Y a Majo, mi compañera de tesis y gran amiga, esto no hubiera sido posible sin ella. Lo logramos.

Stefany Ramírez

Agradezco a Dios por bendecirme desde siempre en todo lo que me propongo. A mi mami, una admirable mujer, por inspirarme y guiarme a ser una gran persona y a quien le debo todos los triunfos logrados. A mis abuelos que, a pesar de no estar conmigo físicamente, sé que me acompañan en todo momento. A mi hermosa familia por su apoyo incondicional. A mis amigos por sus buenos deseos. Y a Stef por ser la mejor compañera de tesis.

María José Ríos



Queremos agradecer a los integrantes de Matchcota por permitirnos conocer más de la organización, en especial a Pamela Navarrete por brindarnos su apoyo incondicional. A todos los donantes entrevistados por acceder amablemente a ser parte de este estudio. A los expertos y profesores que nos orientaron en el desarrollo de la investigación. Y especialmente a Mario que siempre creyó en nosotras y nos acompañó desde que iniciamos este reto en Seminario 1.



RESUMEN

La aplicación del *marketing* social para la captación de donantes en las plataformas de adopción es crucial para obtener los fondos necesarios para su sostenibilidad. Esta investigación buscó analizar la aplicación del *marketing* social en la captación de donantes en una organización social de protección canina en Lima Metropolitana. El diseño metodológico tuvo un alcance exploratorio, un enfoque cualitativo y se basó en el análisis de un caso: la plataforma de adopción Matchcota. Entre los resultados se identificó que Matchcota clasifica a sus donantes con un criterio básico (persona jurídica), pero ha previsto considerar criterios más específicos. Para los donantes individuales consideran solo factores extrínsecos como la edad y el nivel de ingresos, y para los donantes corporativos consideran factores extrínsecos como el giro del negocio y el nivel de ingresos, y factores intrínsecos como el tipo de motivación para donar y el tipo de beneficios buscados. Asimismo, se constató que en la decisión del donante influyen tanto factores extrínsecos como intrínsecos, los cuales son consistentes con los criterios que Matchcota consideraría en una futura clasificación. Finalmente, respecto de la estrategia del *mix* de *marketing*, se observó que se aplica adecuadamente las P's de precio, proceso y personal, pero en las otras P's analizadas existen ciertas debilidades.

Palabras claves: *Marketing* social, *Mix* de *marketing*, Captación de donantes.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| 1. Planteamiento del problema | 2 |
| 1.1. Problema empírico | 2 |
| 1.2. Problema de investigación | 4 |
| 2. Objetivos | 8 |
| 3. Justificación..... | 8 |
| CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA | 10 |
| 1. Alcance, enfoque y diseño metodológico..... | 10 |
| 2. Selección muestral..... | 11 |
| 3. Técnicas de recolección de información | 12 |
| 4. Técnicas de análisis de información..... | 13 |
| 5. Ética de la investigación..... | 14 |
| CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1. Matchcota | 16 |
| 2. Clasificación de los donantes | 19 |
| 3. Determinantes de la decisión del donante | 20 |
| 4. Producto | 22 |
| 5. Precio..... | 29 |
| 6. Plaza | 33 |
| 7. Promoción | 40 |
| 8. Proceso | 47 |
| 9. Personal..... | 55 |
| CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES..... | 63 |
| REFERENCIAS | 72 |
| ANEXO A: Matriz de consistencia..... | 74 |

| | |
|--|----|
| ANEXO B: Tabla de entrevistados | 78 |
| ANEXO C: Instrumentos de medición..... | 79 |
| ANEXO D: Informe de códigos en Atlas.ti | 87 |
| ANEXO E: Formato de protocolos de consentimiento informado | 91 |

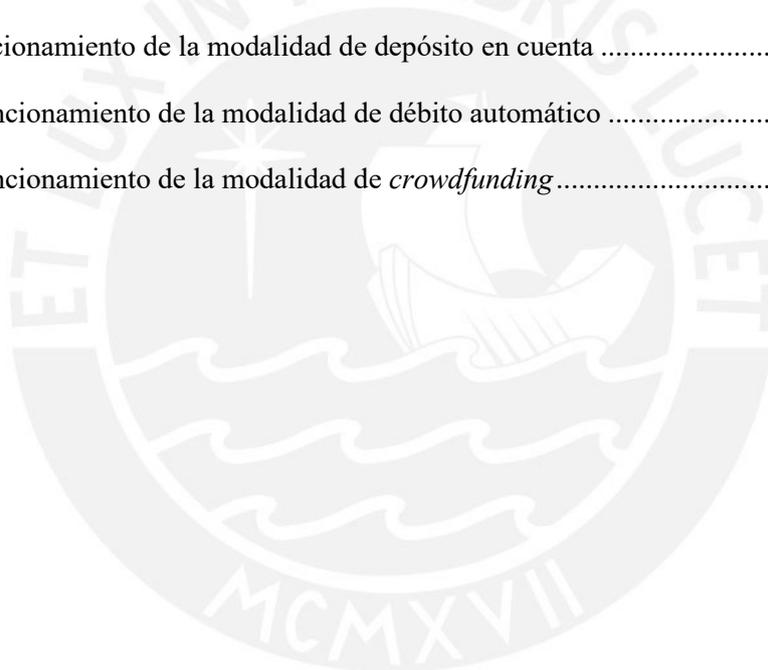


LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: <i>Mix</i> de <i>marketing</i> social para la captación de donantes aplicable a las plataformas de adopción | 7 |
| Tabla 2: Beneficios de los donantes en cada modalidad de donación..... | 27 |
| Tabla 3: Resumen del análisis de la P' de producto social | 29 |
| Tabla 4: Resumen del análisis de la P' de precio | 33 |
| Tabla 5: Ventajas y desventajas de las modalidades de donación..... | 36 |
| Tabla 6: Ventajas de cada tipo de donación | 37 |
| Tabla 7: Resumen del análisis de la P' de plaza..... | 40 |
| Tabla 8: Motivos por los que los medios de comunicación resultan ser efectivos..... | 44 |
| Tabla 9: Otros medios de comunicación no utilizados por Matchcota | 46 |
| Tabla 10: Resumen del análisis de la P' de promoción..... | 46 |
| Tabla 11: Comunicación post donación por cada modalidad de donación | 54 |
| Tabla 12: Resumen del análisis de la P' de proceso..... | 55 |
| Tabla 13: Resumen del análisis de la P' de personal | 61 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Estructura organizacional de Matchcota..... | 17 |
| Figura 2: Etapa en la que se encuentra cada línea de intervención | 26 |
| Figura 3: Ingresos relativos por cada modalidad de donación | 30 |
| Figura 4: Mensaje transmitido a través de los medios de comunicación | 43 |
| Figura 5: Funcionamiento de la modalidad de patrocinio..... | 48 |
| Figura 6: Funcionamiento de la modalidad de apadrinamiento | 48 |
| Figura 7: Funcionamiento de la modalidad de venta de bienes..... | 49 |
| Figura 8: Funcionamiento de la modalidad de socios estratégicos | 50 |
| Figura 9: Funcionamiento de la modalidad de depósito en cuenta | 50 |
| Figura 10: Funcionamiento de la modalidad de débito automático | 51 |
| Figura 11: Funcionamiento de la modalidad de <i>crowdfunding</i> | 51 |



INTRODUCCIÓN

Esta investigación buscó analizar la aplicación del *marketing* social en la captación de donantes en la organización social de protección canina Matchcota. El análisis se enfocó en los criterios de clasificación de los donantes, los determinantes de la decisión del donante y seis P's relevantes del *mix* del *marketing* social (producto, precio, plaza, promoción, proceso y personal).

Este documento está organizado en tres capítulos. En el planteamiento de la investigación se examinan los retos que enfrentan estas organizaciones para captar a sus donantes y la pertinencia de adoptar el enfoque del *marketing* social, prestando particular atención a las diferentes P's. Posteriormente se formulan el objetivo general y los objetivos específicos que orientarán la investigación, y finalmente se plantea la justificación correspondiente.

En el segundo capítulo se describe la metodología aplicada en la investigación. Primero se aborda el alcance, el enfoque y la estrategia general de investigación. Seguidamente se explica el proceso de selección de las unidades de observación, las técnicas de recolección de información y las técnicas de análisis aplicadas. Finalmente se reflexiona brevemente sobre la aplicación de los principios de la ética de la investigación.

El tercer capítulo se ocupa del análisis de los resultados de la investigación. Se inicia con una breve introducción sobre el caso de estudio, para luego abordar con mayor detalle las áreas que desarrollan las actividades de *marketing* y gestión de donaciones. Posteriormente se presentan los resultados correspondientes a las diferentes variables consideradas para el análisis de la forma de clasificación de los donantes establecida, los determinantes de la decisión y las P's del *mix* de *marketing* social aplicadas por Matchcota.

Finalmente, se plantean las conclusiones correspondientes a cada objetivo planteado, enfatizando la relación con la literatura teórica y empírica consultada. Luego de eso se presentan un conjunto de recomendaciones valiosas para la organización, y se termina señalando las limitaciones metodológicas de la presente investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

“El mundo de las organizaciones sociales es sumamente heterogéneo” (Ramírez y Ríos, 2020, p.3), ya que abarca todos los tipos de organizaciones sin fines de lucro que atienden distintas temáticas y poblaciones objetivo. La labor de estas organizaciones ha sido esencial en el Perú y el mundo, ya que, al plantearse como misión solucionar problemas y satisfacer necesidades sociales y/o ambientales, han logrado mejoras en temas relacionados con la defensa de los derechos humanos, la equidad de género, el respeto hacia la naturaleza, entre otros (Díaz-Albertini y Melgar, 2012; Beaumont, 2016; Guerrero y Romero, 2017). Sin embargo, si bien en el Perú existen diversas organizaciones que se proponen solucionar los problemas mencionados, aún existen problemas que requieren mayor atención, como en el caso de la protección y bienestar de canes (Ramírez y Ríos, 2020).

Este capítulo se divide en tres secciones. Se inicia delimitando el problema que motiva el desarrollo de la presente investigación, luego se plantea el objetivo general y los objetivos específicos y, finalmente, se presenta la justificación de la investigación.

1. Planteamiento del problema

En esta sección se delimita el problema que motiva la presente investigación, tomando como base el trabajo de investigación desarrollado por Ramírez y Ríos (2020). Para ello, primero se explica el contexto actual de las organizaciones sociales de protección canina y la importancia de la captación de donantes para la obtención de recursos económicos en estas organizaciones, y luego se examina el marco analítico aplicable a la captación de donantes en las plataformas de adopción de canes.

1.1. Problema empírico

En el país se ha brindado poca atención a la falta de protección y bienestar de canes, lo cual se refleja en la existencia de aproximadamente seis millones de canes callejeros, número que va en aumento diariamente (Arata y Reategui, 2020). Esta falta de atención también se refleja en los pocos estudios estadísticos sobre la población de perros callejeros en el país (Valderrama y Huatuco, 2018), y solo hay dos estudios realizados a nivel distrital, en Los Olivos (Ochoa, Falcón, Zuazo y Guevara, 2014) y en Villa El Salvador (Chávez, Falcón, León y Sánchez, 2016), los cuales reflejan una alta tasa de abandono. Varios representantes de organizaciones sociales de protección canina señalan que estos estudios no demuestran la magnitud real del problema, ya que “existen más de mil distritos en el Perú y la mayor cantidad de canes callejeros se encuentran en asentamientos humanos” (Morales, Navarrete y Sarmiento, citado en Ramírez y Ríos, 2020).

Para enfrentar este problema han surgido tres tipos de organizaciones sociales de protección canina: organizaciones de voluntariado, albergues y plataformas de adopción. Las organizaciones de voluntariado se encargan de “promover la concientización sobre el cuidado, protección y tenencia responsable de las mascotas” (Sarmiento, citado en Ramírez y Ríos, 2020). Los albergues tienen como propósito “rescatar canes callejeros o abandonados en situaciones de riesgo, para lo cual cuentan con un lugar para acoger a los canes” (Morales, citado en Ramírez y Ríos, 2020). Las plataformas de adopción son responsables de “conectar a [las] familias [interesadas] con los canes acogidos en los albergues” (Navarrete, citado en Ramírez y Ríos, 2020). Como ejemplo del primer tipo de organización está la Asociación KP, del segundo están los albergues Wasi Wau y Voz Animal, y del tercero Matchcota y WUF (Ramírez y Ríos, 2020). La presente investigación se enfoca en las plataformas de adopción.

Para la creación de valor social, las organizaciones sociales desarrollan capacidades estructuradas¹ en base a su visión, recursos disponibles y forma de operación. El desarrollo de estas capacidades permitirá que estas organizaciones sean sostenibles programática² y financieramente³ (Beaumont, 2016). La sostenibilidad financiera tiene particular importancia porque permite que las organizaciones sociales resistan fluctuaciones ocasionales en las donaciones y sigan desarrollando programas sociales de calidad a lo largo del tiempo (Sontag-Padilla, Staplefoote y Gonzalez, 2012).

Los donantes aportan los recursos económicos indispensables para estas organizaciones, y pueden ser donantes individuales o corporativos (Pérez, 2004). En las organizaciones sociales de protección canina, la captación de donantes enfrenta varios retos porque estas organizaciones tienen poca visibilidad, credibilidad y compiten constantemente con otras por esos fondos. Esto compromete aún más su sostenibilidad financiera (Ramírez y Ríos, 2020).

Para ser financieramente sostenibles, Ramírez y Ríos señalan que estas organizaciones deben enfocarse en utilizar métodos de captación para los donantes, los cuales deben estar enfocados en el proceso de decisión para donar y en la adecuada comunicación de las organizaciones sociales hacia los donantes para generar relaciones a mediano y largo plazo, y así asegurar la obtención de recursos en periodos posteriores. (2020, p. 6)

¹ Dentro de las capacidades estructuradas se encuentran las siguientes: capacidad programática, capacidad institucional y capacidad financiera (Beaumont, 2016).

² Este tipo de sostenibilidad se refiere a la habilidad de brindar programas que solucionen la necesidad social del público objetivo a lo largo del tiempo (Beaumont, 2016).

³ Este tipo de sostenibilidad se refiere a la habilidad de obtener recursos para desarrollar programas sociales en el presente sin perjudicar los proyectos futuros (Beaumont, 2016).

Muchas de estas organizaciones han recurrido a enfoques valiosos como el del *marketing* social para mejorar sus procesos de captación de donantes y poder alcanzar su fin social.

1.2. Problema de investigación

Ramírez y Ríos (2020), luego de hacer una extensa revisión sobre literatura teórica y estudios empíricos conexos, construyeron un marco analítico para comprender la aplicación del *marketing* social para la captación de donantes en organizaciones sociales de protección canina. Esto involucra “la revisión de las tareas del *marketing* social, el cual toma en cuenta el proceso de decisión de los donantes, y considera las P’s del *mix* de *marketing* social que tengan mayor relevancia en el sector de organizaciones sociales de protección canina” (Ramírez y Ríos, 2020, p.29).

El marco analítico planteado por Ramírez y Ríos (2020) toma como base las tres tareas del *marketing* social planteadas por Pérez (2004): identificar la necesidad social, segmentar a los donantes, y definir el perfil y el comportamiento de los donantes. En primer lugar, estas autoras proponen identificar con claridad la necesidad social que satisfacen las organizaciones sociales de protección canina. Luego plantean examinar la manera en que estas organizaciones segmentan a los donantes potenciales a quienes se aplicarán las estrategias de captación. Finalmente, proponen identificar los tipos de donantes y analizar el proceso por el cual deciden efectuar su donación.

La presente investigación se enfoca en la tercera tarea del *marketing* social⁴ que consiste en identificar los tipos de donantes y analizar su proceso de decisión.

Identificar el tipo de donante involucra analizar la forma en la que las organizaciones sociales de protección canina clasifican a los donantes, diferenciando sus características generales (si es persona natural o jurídica), y los determinantes que influyen en su decisión, tales como los factores intrínsecos (tales como las necesidades de autosatisfacción, autorrealización, social y prestigio) y los factores extrínsecos (principalmente el ingreso y la edad). Esta identificación permite distinguir a los donantes y desarrollar estrategias sobre esa base. Dado que los *determinantes de la decisión del donante* (Dos Santos, Rueda, Telles, Aguiar y De Almeida, 2014) se toman en cuenta para esa identificación, se considera necesario examinar en qué medida estos

⁴ De acuerdo con lo indicado por un experto en *marketing*, el análisis de cada tarea del *marketing* social requiere de un trabajo minucioso en la recolección y análisis de la información. En ese sentido, debido a que existe un tiempo limitado para el desarrollo de esta investigación, se opta por analizar la tarea más completa; es decir, la tercera tarea porque involucra conocer a grandes rasgos las demás tareas del *marketing* social (la necesidad social que satisfacen las organizaciones sociales de protección canina y la clasificación de los donantes).

factores influyen en la decisión del donante para efectuar una donación a las organizaciones sociales de protección canina (Ramírez y Ríos, 2020).

En cuanto a las *fases del proceso de decisión del donante* (Pérez, 2004), estas incluyen el reconocimiento de la necesidad a ayudar, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la toma de decisión y la conducta post donación. De estas fases, las cuatro primeras requieren particular atención porque en estas fases el donante identifica organizaciones sociales que actúan como agentes de cambio frente a un problema social específico y busca conocer su misión, sus líneas de intervención, sus logros, entre otros. En este momento es crucial la estrategia del *mix de marketing* social de la organización para que el donante obtenga información sobre el producto social desarrollado por la organización y los beneficios que conlleva, interactúe con representantes de la organización para absolver consultas y pueda finalmente confirmar su disposición a hacer la donación. Debido a esto, se considera necesario analizar la estrategia del *mix de marketing* social aplicada por las organizaciones sociales de protección canina, así como la *percepción de los donantes* respecto a dicha estrategia. A continuación, se detalla las variables a analizar del *mix de marketing* social (P's) para la captación de donantes.

Para Ramírez y Ríos (2020), las organizaciones sociales de protección canina ofrecen un producto intangible al proteger y cuidar a los canes callejeros que se encuentran vulnerables. Este producto es percibido como un servicio a la sociedad, por lo que toman como base las P's planteadas para el *marketing* social por Pérez (2004) y Caballero, Herrera y Vargas (2019): producto, precio, plaza, promoción, proceso, personal y presentación. Sobre esa base, Ramírez y Ríos (2020) plantean una aproximación específica sobre las P's enfocada en la captación de donantes para organizaciones sociales de protección canina.

El *producto* se manifiesta en la oferta creada a partir de la donación y se refleja claramente en la misión de una organización sin fines de lucro (Bradford y Boyd, 2020); sin embargo, el producto involucra más que esto porque el donante no solo desea ver la oferta creada por la organización, sino que desea sentir que es parte de esta ayuda, por lo que Lafuente (2015) añade que el *mix de marketing* dirigido a los donantes también debe generarles un sentimiento que les devuelva cierto valor. Esta P' se enfoca en las siguientes variables: necesidad social que satisface la organización, líneas de intervención y beneficios brindados a los donantes.

En cuanto al *precio*, si bien las organizaciones sociales no cobran por la ayuda generada a su público objetivo a través de sus líneas de intervención, estas pueden recibir ingresos de los donantes. A pesar de que las donaciones suelen ser voluntarias, es posible que las organizaciones sociales establezcan un precio para ciertas modalidades de donación (Lafuente, 2015). De esta forma, el precio, para las organizaciones sociales, es el monto recibido a través de las modalidades

de donación y, para los donantes, es el costo incurrido para proporcionar su contribución (Bradford y Boyd, 2020). Esta P' se enfoca en las siguientes variables: criterios de fijación de precio e ingresos relativos de cada modalidad de donación.

La *plaza* se centra en el entorno para la obtención de la donación (Bradford y Boyd, 2020); es decir, los canales por los que se reciben las donaciones. Estos canales deben ser sencillos y accesibles (Lafuente, 2015). Esta P' se enfoca principalmente en variables relacionadas a las modalidades de donación como propósito, público objetivo, y ventajas y desventajas.

La *promoción* se refiere a los medios comunicativos por los cuales las organizaciones sociales promocionan su labor social y crean conciencia sobre la oportunidad de la donación (Lafuente, 2015). Generalmente, en estos medios se encuentran mensajes que educan y persuaden a los donantes potenciales al comunicarles que son importantes para la creación de la oferta (Bradford y Boyd, 2020). Esta P' se enfoca en variables relacionadas a la estrategia promocional como el diseño y los criterios para determinar las estrategias y priorizarlas, así como en variables referidas a los medios de comunicación de la organización incluyendo el mensaje transmitido, público objetivo, inversión relativa, alcance y efectividad.

El *proceso* refleja los pasos necesarios para que las personas se transformen de donantes potenciales en donantes reales; es decir, la manifestación de la donación. Para la ejecución del proceso, el *personal* es un factor importante porque guía a los donantes durante el proceso de la donación. La integración entre el proceso y el personal es crucial para las donaciones, ya que el personal de las organizaciones sociales contribuye con la generación de confianza y comodidad del donante a fin de lograr que este pase de la consideración a la toma de la decisión de donar (Bradford y Boyd, 2020). La P' de proceso se enfoca principalmente en conocer cómo es el antes, el durante y el después de cada modalidad de donación. Por su parte, la P' de personal se enfoca en conocer las características de los miembros de la organización que interactúan con los donantes, así como la efectividad de la interacción.

Cabe resaltar que los autores Bradford y Boyd (2020) y Lafuente (2015) no consideran pertinente la P' de *presentación* para la captación de donantes. En el caso de las organizaciones sociales de protección canina esta P' tampoco resulta aplicable porque no se cuenta con un lugar físico para efectuar las donaciones, pues estas se efectúan de manera digital a través de plataformas de terceros, y la organización no puede definir el acceso, seguridad ni agilidad de estas plataformas. Por lo mencionado, no se tomará en cuenta esta P' en la presente investigación.

La siguiente tabla resume las variables⁵ clave a tener en cuenta por cada P':

⁵ El detalle de las variables se presenta en el Anexo A.

Tabla 1: Mix de marketing social para la captación de donantes aplicable a las plataformas de adopción

| P's | Variables clave |
|-------------------------------|---|
| Producto (Producto social) | <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad social que busca satisfacer la organización • Líneas de intervención • Beneficios brindados a los donantes |
| Precio | <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de fijación de precio de cada modalidad de donación • Ingresos relativos de cada modalidad de donación |
| Plaza | <ul style="list-style-type: none"> • Propósito de cada modalidad de donación • Público objetivo de cada modalidad de donación • Ventajas y desventajas de cada modalidad de donación |
| Promoción | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la estrategia promocional • Criterios para determinar la estrategia promocional • Criterios para priorizar estrategias promocionales • Mensaje transmitido a través de los medios de comunicación • Público objetivo de cada medio de comunicación • Inversión relativa, alcance y efectividad de los medios de comunicación |
| Proceso | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de cada modalidad de donación • Facilidad de uso de cada modalidad de donación • Trazabilidad de las donaciones • Transparencia de información sobre la trazabilidad • Comunicación post donación |
| Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura del discurso • Características de los miembros que interactúan con los donantes • Efectividad de la interacción |

Adaptado de Lafuente (2015), Bradford y Boyd (2020) y Ramírez y Ríos (2020).

Respecto al *marketing* social en la captación de donantes en organizaciones sociales de protección canina, no se han encontrado investigaciones previas sobre su aplicación en este sector (Ramírez y Ríos, 2020, pp.56-78). Adicionalmente, se analizó literatura relevante utilizando palabras clave como *mix de marketing (marketing mix)*, recaudación de fondos (*fundraising*) y donante (*donor*), y solo se identificaron dos estudios relevantes que han sido incorporados en esta investigación. El primer estudio se enfoca en la aplicación del *mix de marketing* para la captación de donantes de órganos (Bradford y Boyd, 2020). A pesar de que este estudio se enfoca en el área de medicina, resultó pertinente para la determinación del modelo analítico en que se basa la presente investigación porque se realiza una aproximación de las P's del *mix de marketing* a utilizar en un proceso de captación. El segundo estudio se enfoca en el *marketing* no lucrativo aplicado a la captación de donantes en organizaciones sociales (Lafuente, 2015). En este estudio también se plantean las P's a utilizar en el proceso de captación de donantes, pero aplicables a organizaciones que cuentan con un lugar físico para sus operaciones. Este estudio permite un acercamiento a las P's utilizadas en el proceso de captación de donantes, pero deja un vacío en cuanto a las P's a utilizar en los casos en que las organizaciones se desarrollen digitalmente, como en el caso de una plataforma de adopción.

Por todo lo mencionado, es pertinente estudiar la aplicación del *marketing* social en la captación de donantes en una plataforma de adopción, pues este enfoque es crucial para promover las donaciones que son la principal fuente de ingresos de estas organizaciones. Tener estrategias adecuadas para la captación de donantes permite que estas organizaciones sean sostenibles en el tiempo y puedan continuar con el desarrollo de sus labores sociales.

2. Objetivos

Para proceder con el desarrollo de la presente investigación, se determinó un objetivo general y cuatro objetivos específicos.

El objetivo general es analizar la aplicación del *marketing* social en la captación de donantes en la organización social de protección canina Matchcota.

Sobre esa base, se plantean cuatro objetivos específicos:

1. Conocer los criterios que utiliza la plataforma de adopción Matchcota para clasificar a los donantes potenciales.
2. Conocer los determinantes que influyen en la decisión de los donantes para brindar recursos económicos a la plataforma de adopción Matchcota.
3. Examinar la estrategia del *mix* de *marketing* social que utiliza la plataforma de adopción Matchcota para captar a los donantes.
4. Conocer la percepción de los donantes respecto a la estrategia del *mix* de *marketing* social utilizada por la plataforma de adopción Matchcota para captarlos.

3. Justificación

Esta investigación permitirá comprender el *marketing* social aplicado a la captación de donantes en las plataformas de adopción de canes, un ámbito de la gestión social sobre el cual aún no existen estudios. Si bien hay algunas investigaciones enfocadas en el *marketing* social para la captación de donantes (Lafuente, 2015 y Bradford y Boyd, 2020), estas se desarrollan en sectores distintos del abordado en este estudio (Ramírez y Ríos, 2020, pp.56-78).

Las plataformas de adopción de canes forman parte de un sector en el que diversas organizaciones sociales compiten constantemente por obtener apoyo económico de donantes individuales y corporativos. Por ese motivo, es relevante investigar la aplicación del *marketing* social para la captación de donantes, ya que este enfoque de *marketing* permite comprender esta dinámica en estas organizaciones y puede ser útil para desarrollar estrategias que las ayuden a ser sostenibles financieramente.

De manera más específica, los resultados de la investigación permitirán que Matchcota, la organización analizada, conozca la percepción de los donantes sobre la estrategia de *marketing* social que utiliza para captarlos, y evalúe si su estrategia logra convencer a los donantes de brindarle recursos económicos a la organización y, de no ser el caso, plantee mejoras en su estrategia para captar más donantes.

Finalmente, el desarrollo de esta investigación abordará un problema social poco estudiado que brindará mayor conocimiento sobre la captación de donantes a través del *marketing* social. Esto permitirá que futuros gestores diseñen propuestas de valor sobre la captación de donantes en las organizaciones sociales de protección canina, lo cual las ayudará a ser sostenibles.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Este capítulo se enfoca en la metodología empleada en esta investigación para lograr los objetivos planteados. En ese sentido, primero se presenta el alcance, enfoque y diseño metodológico de la investigación, luego se describe el procedimiento de selección de las unidades de observación, seguidamente se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de información, y finalmente se describe la ética de la investigación.

1. Alcance, enfoque y diseño metodológico

Los estudios exploratorios son valiosos porque permiten obtener nuevos conocimientos o esclarecer la comprensión de un fenómeno poco estudiado (Saunders, Lewis y Thornhill, 2009). Cuando la revisión de la literatura evidencia que existe poca información relacionada a un problema de estudio es recomendable utilizar este tipo de alcance (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Esta investigación busca analizar la aplicación del *marketing* social en la captación de donantes, tema sobre el cual existen escasos estudios. Además, esta investigación tiene como sujeto de estudio a una organización social de protección canina, sector sobre el cual tampoco hay estudios. Para examinar y comprender esta temática poco estudiada, y sugerir futuras temáticas de investigación, resulta pertinente realizar una investigación con alcance exploratorio.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, el cual “se fundamenta [...] en un proceso inductivo [de exploración y descripción] para luego generar perspectivas teóricas” (Castro, 2010, p.35). Este enfoque se utiliza “para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p.7) y se caracteriza por tener una secuencia de estudio flexible, utilizar instrumentos de medición más abiertos que permiten una comprensión minuciosa del proceso estudiado, y trabajar con muestras pequeñas, pues no pretende generalizar los resultados (Castro, 2010). Debido a que esta investigación se centra en comprender en profundidad, desde la perspectiva de los actores clave, la forma en que se desarrolla el proceso de captación de donantes a través de la aplicación del *marketing* social, el enfoque cualitativo resulta pertinente.

Entre los distintos tipos de estrategias generales se encuentra el estudio de caso, el cual busca comprender en detalle cómo funciona el fenómeno bajo estudio en la complejidad del mundo real. Con el estudio de casos se puede responder preguntas sobre el qué, el cómo y el por qué sucede un fenómeno en un determinado contexto, lo cual explica el uso frecuente de este tipo de estrategia en investigaciones exploratorias y explicativas (Saunders et al., 2009). En este trabajo resulta apropiada esta estrategia general para comprender en detalle el contexto

organizacional bajo análisis, los procesos de captación de donantes y las perspectivas de los distintos actores involucrados.

Finalmente, en cuanto al horizonte de la investigación, el horizonte transversal se distingue por la recolección de información en un periodo de tiempo único (Pasco y Ponce, 2018). Debido a que esta investigación hace una sola medición, este es el horizonte pertinente.

2. Selección muestral

Luego de definir el alcance y diseño metodológico de la investigación, se determina el sujeto de estudio a analizar para alcanzar los objetivos planteados. El sujeto de estudio incluye tanto a la organización como a los actores vinculados a esta, los cuales constituyen las unidades de observación (Pasco y Ponce, 2018).

Una muestra no probabilística es un subgrupo de la población elegida intencionalmente pues permite comprender mejor el fenómeno bajo estudio. El proceso de selección de esta muestra no se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del criterio de los investigadores con relación a los objetivos, diseño y contribución a la investigación (Hernández et al., 2014). En el sector social de protección canina en Lima Metropolitana hay varias organizaciones de voluntariado, plataformas de adopción y, sobre todo, albergues de canes callejeros. En ese sentido, considerando criterios como la importancia de la organización en el sector, su sostenibilidad financiera y sus áreas funcionales, se consideró pertinente estudiar a las plataformas de adopción.

En el país solo existen dos plataformas de adopción, Matchcota y WUF, de las cuales se seleccionó a la primera por los siguientes criterios. El primer criterio es que Matchcota es una organización que aplica varias estrategias para captar a los donantes con el fin de obtener los recursos económicos de donantes individuales o corporativos para lograr ser sostenible y continuar con el desarrollo de su labor social. Dado que esta investigación se centra en el análisis de esas estrategias, esa variedad es particularmente relevante. Adicionalmente, se aplicó también el criterio de conveniencia, pues luego de los contactos iniciales con esta organización se constató la disposición a proporcionar información detallada sobre sus estrategias.

Para la selección de los actores vinculados a la organización, se realizó un muestreo no probabilístico por cuotas para reflejar diferentes unidades de observación: representantes de la organización, donantes individuales y donantes corporativos. En el primer caso se consideró importante examinar subunidades o grupos de trabajo dentro de la organización. Esta cuenta con una Dirección General y ocho áreas⁶, de las cuales se seleccionó a los directores de las áreas de

⁶ Operaciones, Padrinos, Comunicaciones, *Fundraising*, Aliados y *Cobranding*, Voluntariado, Innovación y Matchitay.

Comunicaciones, Aliados y *Cobranding*, Padrinos y *Fundraising*, porque son las áreas relacionadas con los temas de *marketing* y gestión de donaciones. Se contactó a cada uno de esos directores a través de correos electrónicos, logrando contar con la participación de todos ellos (ver Anexo B). Por otro lado, se buscó conocer la percepción de los donantes individuales y corporativos sobre la aplicación de esas estrategias de *marketing*. El contacto con estos donantes fue complicado pues Matchcota no puede brindar su información debido a la legislación sobre la protección de datos personales. Por este motivo, se hizo un muestreo no probabilístico por conveniencia (Pasco y Ponce, 2018).

Con respecto a los donantes individuales, se realizó una búsqueda a través de las redes sociales de Matchcota, pues en muchos casos las personas solicitan información o comentan su experiencia en el programa. Se contactó a través de Facebook a diecisiete personas, de las cuales solo cuatro asistieron al grupo focal programado, por lo que se optó por contactar a más personas a través del mismo medio para realizar un segundo grupo focal. De las 28 personas adicionales contactadas, solo dos accedieron a participar en la investigación, por lo que se optó por hacerles entrevistas en profundidad.

En el caso de los donantes corporativos, Matchcota tuvo históricamente once socios estratégicos, por lo que se contactó a cada uno de ellos a través de correos electrónicos. Solo se obtuvo respuesta de dos socios (un patrocinador y un socio estratégico). Debido a esto, se decidió contactar a los otros a través de sus redes sociales (Facebook e Instagram), logrando obtener respuesta de cuatro socios adicionales (dos de ellos son exsocios).

En resumen, para este estudio se entrevistaron entonces a 16 personas. En el caso de los representantes de Matchcota se realizaron entrevistas a cuatro miembros (tres directores y una miembro responsable). En el caso de los donantes individuales, se realizó un grupo focal con cuatro personas y se realizaron entrevistas a dos personas más. Y en el caso de los donantes corporativos, se entrevistó a seis representantes de empresas (un patrocinador, tres socios vigentes y dos exsocios). Para un mayor detalle de las personas entrevistadas en la presente investigación, ver el Anexo B.

3. Técnicas de recolección de información

Debido a que la presente investigación utiliza una estrategia basada en un estudio de caso único, es importante triangular la información a través de diferentes técnicas de recolección, ya que esto garantiza una mayor precisión sobre la información recolectada (Saunders et al., 2009). Por ello, en esta investigación primero se realizó un análisis documental de la información disponible en la página web, luego se aplicaron entrevistas individuales y finalmente se hicieron grupos focales.

La entrevista individual en profundidad es un diálogo en el que el investigador busca recolectar información discursiva que evidencie el pensamiento del investigado sobre un tema específico (Ibert, Baumard, Donada y Xuereb, 2001). El instrumento de medición utilizado en esta técnica es la guía de entrevista, la cual contiene preguntas abiertas con el fin de que el entrevistado se exprese libremente en sus respuestas y brinde más información. En este estudio se aplicó la entrevista semiestructurada pues comprende un conjunto de preguntas que pueden ser formuladas de manera flexible, con la posibilidad de omitir o agregar preguntas según se considere pertinente (Saunders et al., 2009). Esta técnica fue aplicada a los integrantes de Matchcota y a los donantes corporativos de esta organización. En el caso de los representantes de Matchcota, se buscó conocer qué estrategias ha desarrollado Matchcota en cada una de las P's incluidas en el estudio. En cuanto a los donantes corporativos, se buscó conocer sus opiniones sobre las estrategias desplegadas por Matchcota para promover sus donaciones. Conviene precisar que estos instrumentos fueron consultados con expertos en *marketing* y en gestión social, lo cual permitió incorporar varias sugerencias (ver Anexo B). Las guías de entrevista diferenciadas pueden verse en el Anexo C.

El grupo focal es una técnica similar a la entrevista porque también busca obtener información en profundidad sobre un tema específico, pero mediante discusión interactiva en la que se construyen ideas grupales; además, se enfoca en identificar si las opiniones de los participantes influyen en los demás, posibilitando respuestas distintas de las que brindarían en una entrevista individual. Esta técnica utiliza la guía de grupo focal como instrumento de medición. Para este estudio también se optó por un formato semiestructurado (Hernández et al., 2014). Esta técnica fue aplicada a los donantes individuales de Matchcota porque cada una de las modalidades para este tipo de donante tienen un funcionamiento estándar y resulta pertinente evaluar en conjunto las diferentes percepciones que existen sobre una misma modalidad. Esta guía también recibió sugerencias de los expertos antes mencionados. La guía aplicada puede apreciarse en el Anexo C.

4. Técnicas de análisis de información

En la presente investigación se utilizó la técnica de análisis de contenido, esto es, “un examen detallado y sistemático de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes [...] y realizar inferencias de los datos analizados” (Ponce y Pasco, 2015, p.74).

Para el análisis de información se realizó la transcripción de las entrevistas y del grupo focal asegurando la fidelidad de la información obtenida. Seguidamente se efectuó el proceso de codificación con el software de análisis Atlas.ti. En esa línea, primero se identificaron códigos teóricos para orientar la codificación, los cuales fueron complementados con los códigos

emergentes que surgieron de las respuestas de los participantes. En total se analizó información correspondiente a 83 variables, las que a su vez involucraron 416 códigos. Para un mayor detalle de los códigos utilizados en la codificación, ver el Anexo D.

En los estudios cualitativos que involucran codificación, un procedimiento frecuente para incrementar la confiabilidad en el proceso es la doble codificación a fin de reducir sesgos en la interpretación de los datos (Hernández et al., 2014). Por ello, el proceso de codificación se realizó en simultáneo por ambas investigadoras, y las inconsistencias fueron resueltas en forma conjunta.

Luego de concluir la codificación se inició el trabajo de reporte de la información, presentando primero las categorías de respuesta con mayor incidencia. Asimismo, se prestó atención a la triangulación de la información entre lo reportado por los representantes de la organización y los diferentes tipos de donantes. En las variables más importantes se adicionaron citas textuales para dar mayor verosimilitud a la narración.

5. Ética de la investigación

Se aplicaron protocolos de consentimiento informado en las entrevistas y el grupo focal realizados (ver Anexo E). Estos protocolos se desarrollaron en base a los principios establecidos en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2016), incluyendo el respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad y responsabilidad.

El primer principio aplicado fue el respeto por las personas, lo cual implica que antes de las entrevistas los participantes cuenten con información general de la investigación, así como con el conocimiento de que su participación es voluntaria y que pueden retirarse cuando lo deseen.

El siguiente principio aplicado es el de beneficencia y no maleficencia, el cual implica que el investigador vele por el bienestar de todos los participantes al asegurar que no exista perjuicio alguno. Conviene indicar que esta investigación no genera ningún efecto de este tipo.

El tercer principio aplicado fue el de justicia, el cual se refiere a que los participantes tengan acceso a los resultados obtenidos en la investigación. En esa línea, se les indicó que podían contactar a las investigadoras para remitirles el enlace de la tesis una vez que se encuentre en el repositorio virtual de la universidad.

Otro principio aplicado fue el de integridad científica, en este caso referido a que la información obtenida a través de las entrevistas y grupo focal tenga un carácter confidencial y que sea almacenada en forma segura, debidamente protegida por contraseña.

El último principio aplicado en los protocolos de consentimiento fue el de la responsabilidad. Esto implica que los investigadores asuman responsabilidad científica y profesional sobre el propósito y resultados de su investigación, y que comuniquen adecuadamente su filiación institucional, programa académico y la supervisión de la investigación.

Debido a la coyuntura actual del país, la aprobación de los términos mencionados en estos protocolos fue registrada a través de formularios electrónicos.

Finalmente, en la elaboración del reporte de la investigación se verificó un adecuado uso y citado de las fuentes consultadas mediante el *software* Turnitin.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo primero se introduce a la organización analizada, para lo cual se describe su propósito, objetivos y logros, así como las áreas funcionales, con énfasis en las vinculadas a *marketing* y gestión de donaciones. Seguidamente se describen los hallazgos referidos a los criterios de clasificación de los donantes, los determinantes de la decisión de donar y las estrategias aplicadas del *mix de marketing* social (producto, precio, plaza, promoción, proceso, personal).

1. Matchcota

Matchcota es una asociación sin fines de lucro creada en el 2015 por cuatro jóvenes *dog lovers* que deseaban ayudar en el problema social de abandono de perros. Inicialmente ellos realizaron un estudio para conocer la problemática y determinar la parte de la cadena en la que podían ayudar. Gracias a este estudio reconocieron tres etapas de ayuda: rescate, recuperación y reinserción. Primero tuvieron la intención de ayudar en las dos primeras etapas mediante la creación de un albergue, pero esto requería una inversión demasiado alta y, además, identificaron que, si bien los albergues ayudaban a los canes, el problema no se solucionaba debido a que no se lograba reinsertar a los perros en un nuevo hogar. Entonces se preguntaron cómo podían lograr que las personas los adopten a través de un proceso sencillo y riguroso. Ellos decidieron lograrlo a través de una plataforma de adopción llamada Matchcota. Este nombre fue colocado por dos motivos: el primero es lograr que los canes hagan *match* con una familia adoptante, y el segundo es que no querían limitar su ayuda solo a los perros porque, en caso de que tuvieran la oportunidad de ayudar a otro tipo de mascotas, también podrían hacerlo.

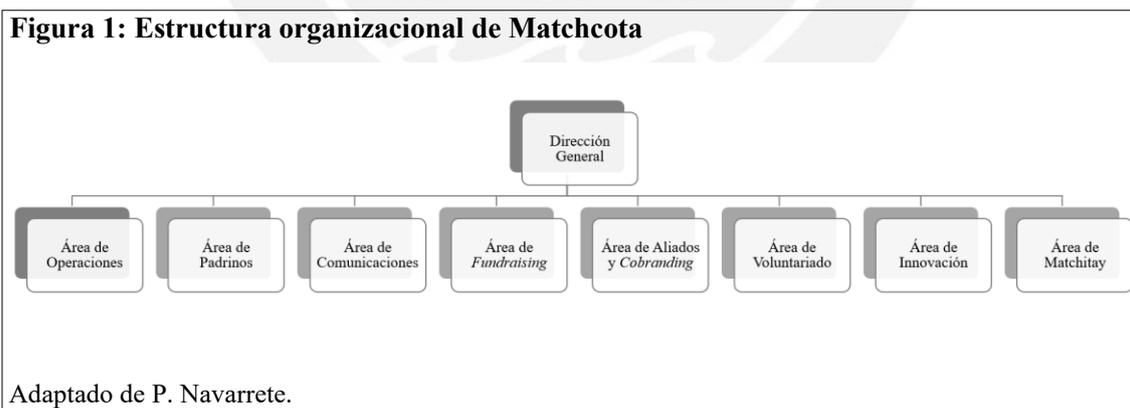
Matchcota busca incrementar el número de adopciones de canes en Lima a través de una plataforma virtual que centraliza el proceso de adopción (Matchcota, 2021). Matchcota no cuenta con un albergue, sino que trabajan en colaboración con una red de albergues que cumple con garantizar la buena salud de los animales para que puedan ser reinsertados en una familia. Matchcota se encarga de conectar a los canes de esos albergues con familias interesadas en adoptarlos a través del concepto de adopción por afinidad; es decir, se busca que los canes sean compatibles con los adoptantes para que sean los compañeros ideales. Además, luego de terminado el proceso de adopción, también proporcionan una asesoría integral a los adoptantes durante el proceso de adaptación del perro a su nuevo hogar.

En Matchcota se busca dar mayores oportunidades de adopción a las mascotas abandonadas, generando que las familias y las mascotas puedan llevar una vida más feliz. Además, como parte de su visión, sueñan “con vivir en una sociedad responsable con su entorno,

que respete a todos los seres vivos; y donde adoptar sea siempre la primera opción” (Matchcota, 2021, sección Nosotros). Para esto, se plantea como objetivo principal generar conciencia sobre el problema social y la importancia de las adopciones, ya que el posicionamiento de la adopción como primera opción en la mente de las personas generará que exista un mayor número de adopciones y así una mayor rotación de canes en los albergues. También se plantean concientizar sobre la tenencia responsable y las esterilizaciones de los animales.

Ambos objetivos han sido logrados a lo largo de sus años de trabajo. Esto se demuestra en los 411 procesos de adopción en los que Matchcota conectó a familias responsables con sus canes ideales. Además, a pesar de la situación del país durante el 2020, Matchcota sigue obteniendo grandes logros, ya que culminó con éxito 88 procesos de adopción, destinó más de S/ 20,000 a mejorar la calidad de vida de los perros de los albergues con los que trabajan, donó más de 3,000 kg de comida cruda y 16 toneladas de comida balanceada para esos animales, y logró que 70 de ellos cuenten con un padrino que vele por su salud y bienestar en el albergue. Otro de sus principales logros es que persiste el patrocinio establecido con Plaza Veá, pues contribuye de manera importante con la visibilización y propósito de la organización. Un tercer logro es que constantemente se establecen nuevas alianzas con pequeñas empresas, ya que ellas también contribuyen en la visibilización y aportan con diversos tipos de donaciones.

Todos los logros de Matchcota no hubieran sido posibles sin el equipo que forma parte de la organización y que se encuentra comprometido con el desarrollo de esta labor social. El equipo se distribuye de la siguiente manera:



La Dirección General es el área encargada de establecer la conexión con los donantes corporativos, ya que las modalidades trabajadas con ellos requieren coordinaciones para establecer acuerdos. El área de Operaciones se encarga de las tres etapas de la adopción: pre adopción, adopción y post adopción. La primera etapa involucra contactar a albergues, tomar fotografías de cada perro y elaborar sus perfiles (características e historia). La segunda etapa

implica recibir solicitudes de las familias interesadas en adoptar, contactar a esas familias para iniciar un proceso de evaluación y movilizar a las mascotas a sus nuevos hogares. La tercera etapa incluye el seguimiento de la adopción, el apoyo en la adaptación del perro en casa y la provisión de entrenadores. El área de Padrinos es la encargada de gestionar la modalidad de apadrinamiento. Esto involucra la recepción de nuevas solicitudes, el registro de los padrinos, la recepción de sus donaciones, la comunicación constante con ellos para brindarles información sobre sus ahijados, la logística de las visitas a los albergues, entre otros. Esta área busca principalmente incrementar el número de afiliados a la modalidad de apadrinamiento y fortalecer la relación con los padrinos actuales. El área de Comunicaciones se encarga de diseñar la línea gráfica, desarrollar las estrategias comunicacionales, dar a conocer la labor social de Matchcota, y concientizar sobre la importancia de adoptar y cuidar responsablemente a las mascotas a través de los distintos medios de comunicación que utiliza Matchcota (Matchcota, 2021). El área de *Fundraising* es la responsable de velar por la sostenibilidad económica de la organización al decidir las modalidades de donación a implementar en Matchcota, para que los donantes cuenten con más opciones de hacer la donación.

El área de Aliados y *Cobranding* se ocupa de aumentar el número de alianzas con empresas (patrocinador, socios estratégicos, y aliados y *cobrandings*), así como de fortalecer el vínculo e implementar estrategias de difusión con ellos (Matchcota, 2021). El área de Voluntariado se encarga de gestionar dos tipos de voluntariados: el voluntariado para apoyar a los albergues y el voluntariado profesional. El primer tipo de voluntariado requiere realizar convocatorias y preparar la logística para el traslado a los albergues. El segundo tipo implica establecer el perfil del voluntario de acuerdo con las necesidades de cada área, actualizar la zona de voluntariado en la web, y recibir solicitudes para analizarlas y convocar a los voluntarios. El área de Innovación tiene como objetivo plantear nuevas ideas, proyectos o estrategias que pueda implementar la organización como parte de sus líneas de intervención. Todas las iniciativas se desarrollan en esta área, pero una vez que se implementan pasan a constituir una nueva área o a sumarse a una de las áreas existentes. El área de Matchitay se creó a fines del 2020 con el fin de gestionar el nuevo programa de Matchcota, el cual se enfoca en recolectar alimentos de un grupo de donantes para luego trasladarlo semanalmente a los albergues que no tienen la capacidad o los recursos para cubrir las necesidades alimenticias de las mascotas que albergan o que viven en los alrededores de la zona.

Todo el equipo de Matchcota es voluntario, a excepción de dos miembros que apoyan a las áreas de Operaciones y Padrinos. Las actividades de estas áreas demandan mucho tiempo y trabajo, por lo que se contrata a dos personas para que trabajen *part time*. A estas personas se les paga un sueldo fijo.

Por lo mencionado, las áreas encargadas de desarrollar las actividades de *marketing* en la organización son el área de Comunicaciones y el área de Aliados y *Cobranding*. Conviene precisar que el área de Comunicaciones es el área que se ocupa principalmente de los temas de *marketing* y que apoya a las demás áreas en sus temas comunicacionales; por ejemplo, al área de Aliados y *Cobranding* en el reconocimiento o promoción de las marcas aliadas, y al área de Padrinos en el lanzamiento de campañas y en la difusión de la modalidad. Asimismo, las áreas encargadas de gestionar el tema de las donaciones son el área de *Fundraising*, el área de Padrinos y la Dirección General.

A continuación se presentan los hallazgos de la investigación. En cada una de las variables analizadas, primero se reportan los hallazgos obtenidos en las entrevistas a los integrantes de Matchcota, luego se reportan las perspectivas de los donantes y finalmente se realiza un contraste entre ambas fuentes.

2. Clasificación de los donantes

Para el análisis de la clasificación de donantes se consideraron variables sobre los criterios utilizados por Matchcota (estrategia general de clasificación de donantes de la organización, y criterios geográficos, demográficos, psicográficos, beneficios buscados y otros criterios). Los códigos utilizados en cada variable se presentan en el Anexo D.

Respecto a la *estrategia de clasificación de donantes de la organización*, los integrantes de Matchcota indicaron que no cuentan con una estrategia explícita; sin embargo, la información recolectada mostró que tienen una estrategia, aunque esta está específicamente enfocada en la clasificación según persona jurídica. A fin de clarificar la respuesta, se indagó por criterios específicos de clasificación.

Acerca del criterio *geográfico*, los representantes de Matchcota indicaron que esta variable no resulta pertinente pues la organización centraliza sus operaciones en Lima y trata de que los procesos de donación se realicen de manera digital.

En lo concerniente al criterio *demográfico*, los integrantes de Matchcota indicaron que, en el caso del donante individual, las variables pertinentes para clasificar a los donantes son la edad y el nivel de ingresos. La edad es importante porque generalmente los donantes son personas que están trabajando y generando sus propios ingresos. El nivel de ingresos es relevante sobre todo para la modalidad de apadrinamiento, porque se requiere cierta estabilidad económica para aportar el monto mínimo de donación de S/ 75. En el caso de los donantes corporativos, indicaron que las variables demográficas a tener en cuenta son el giro del negocio y el nivel de ingresos. El giro del negocio es importante porque las empresas relacionadas al rubro de mascotas tienen

mayor disposición a donar por los beneficios que obtendrán, ya que al dirigirse al mismo público objetivo tienen más posibilidad de aumentar sus ventas. El nivel de ingresos es relevante porque a partir del monto a donar se determinará la modalidad a la cual pertenecerán.

En cuanto al criterio *psicográfico*, la motivación solo es pertinente para la clasificación de los donantes corporativos, ya que es complicado determinar las motivaciones de cada uno de los donantes individuales. En el caso de los donantes corporativos, esa motivación incluye ayudar a las mascotas (motivación emocional), obtener beneficios estratégicos (motivación racional) y posiciones intermedias. Este criterio es pertinente para Matchcota porque permite determinar el tipo de alianza a establecer con cada una de las empresas. Por lo mencionado, esta variable sería pertinente para la clasificación de los donantes corporativos.

Con relación a la *variable sobre los beneficios buscados*, esta funciona sobre todo para los donantes corporativos pues posibilita un acuerdo acorde a sus expectativas. Los entrevistados de Matchcota consideran pertinente clasificar a los donantes de la siguiente manera: los que no buscan recibir ningún beneficio, los que desean recibir beneficios no económicos (como efectos comunicacionales o mejora de marca), y los que desean recibir beneficios económicos (como aumentar las ventas).

Los *otros criterios* incluyen el tipo de donación (dinero o especie), pues hay empresas dedicadas a la producción y venta de alimentos para mascotas que podrían donar en especie cuando se requiera comida en los albergues. Esta alternativa no se considera importante porque en Matchcota se prefiere la donación en dinero debido a los gastos que conlleva gestionar una plataforma de adopción.

3. Determinantes de la decisión del donante

Para el análisis de los determinantes de la decisión del donante se consideraron criterios geográficos, demográficos, psicográficos, beneficios buscados y otros criterios. Los códigos utilizados en cada variable se presentan en el Anexo D.

En cuanto al criterio *geográfico*, casi todos los donantes contactados indicaron que esta variable no determina su decisión de donar. Solo un donante individual manifestó que en la modalidad de apadrinamiento se realizan visitas a los albergues, pero que si los padrinos se encuentran fuera de Lima no podrán visitar a sus ahijados, lo cual puede hacer que se desanimen de participar de esta modalidad (SC1, comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

En lo que respecta al criterio *demográfico*, se diferenciaron los hallazgos según el tipo de donante. Todos los donantes individuales mencionaron que los determinantes en su decisión de donar fueron su edad y su nivel de ingresos. Estos fueron determinantes porque solo cuando

contaron con una edad que les permitiera trabajar y mantener una estabilidad económica fue que empezaron a donar. Ellos resaltaron que donan porque cuentan con los ingresos suficientes para realizar gastos adicionales como aportes a las organizaciones sociales.

En el caso de los donantes corporativos, los determinantes en su decisión de donar fueron el giro del negocio y el nivel de ingresos. Casi todos los entrevistados señalaron que el giro de negocio determinó la donación a Matchcota porque al trabajar en proyectos en el rubro de mascotas deseaban apoyar una causa social relacionada para posicionarse en la mente de su público objetivo. Respecto al nivel de ingresos, solo algunos donantes corporativos mencionaron que este criterio determinó su donación, porque si no contaran con los ingresos suficientes para realizar gastos adicionales a los relacionados a sus operaciones de negocio, no hubieran podido realizar una donación a Matchcota. Los demás donantes no lo consideraron determinante pues manifestaron que igual contribuirían a pesar de que sus ingresos fueran bajos, ya que toda donación tiene utilidad para Matchcota.

El criterio *psicográfico* resultó ser determinante para todos los donantes. Los donantes individuales indicaron que hicieron sus aportes principalmente porque son sensibles al tema social relacionado con ayudar a las mascotas (motivación emocional), pero no fue posible identificar otro tipo de motivación. Los donantes corporativos añadieron como motivaciones, además de ayudar a las mascotas (motivación emocional), la visibilización del problema social (motivación emocional) o la mejora de su imagen de marca frente a los consumidores del rubro (motivación racional).

El criterio relacionado con *los beneficios buscados* resultó ser determinante para la mayoría de los donantes corporativos, pues indicaron que Matchcota les ofrece principalmente beneficios comunicacionales que generan que el público de esta organización conozca a las empresas donantes y las vean como empresas socialmente responsables, mejorando así su imagen de marca. Esto a su vez conlleva a que obtengan beneficios económicos como el aumento de ventas. Los demás donantes corporativos indicaron que los beneficios no determinaron su donación porque básicamente querían ayudar a Matchcota. Esto también ocurrió con los donantes individuales pues, como se mencionó anteriormente, ellos decidieron donar porque deseaban apoyar a las mascotas y no por los beneficios que la organización les pudiera ofrecer.

Respecto a *otros criterios*, hubo una gran heterogeneidad en las respuestas sobre los determinantes en la decisión de donar. Los donantes individuales indicaron que entre los determinantes de su decisión se encuentran también el conocimiento de las necesidades económicas de las organizaciones del sector de protección canina, la información detallada que brinda Matchcota sobre sus actividades, y el uso de medios digitales para su estrategia

comunicacional y su labor social, ya que su principal línea de intervención es una plataforma web de adopción. Otro determinante es la presentación de fotografías e información de los canes en adopción en la plataforma. Además, indicaron que la confianza que genera Matchcota es también un determinante y que confían en ellos porque son una organización formal que siempre transmite información sobre su trabajo y el destino de las donaciones. Un donante añadió que la relación previa que tuvo con la organización en un proceso de adopción determinó su donación porque conoció de primera mano la labor de la organización.

En el caso de los donantes corporativos, todos mencionaron las características de Matchcota con relación a sus iniciativas, su método de trabajo y la transparencia de su información. En cuanto a las iniciativas, consideran que son claramente beneficiosas para los canes y siempre resaltan lo positivo a pesar de la problemática. En cuanto al método de trabajo resaltan que, si bien no cuentan con un albergue, les gusta que trabajen con varios de estos ayudándolos a gestionar la adopción de los canes, para lo cual utilizan una plataforma de adopción, lo cual les parece que cumple su propósito pues los canes presentados en la plataforma logran conseguir un hogar. Estos buenos resultados demuestran la efectividad de Matchcota, lo cual consideran que es un determinante importante al momento de decidir efectuar su donación. También consideran valiosa la transparencia de información, porque les permite conocer el trabajo de la organización, el destino de las donaciones y los objetivos logrados. Otro de los determinantes mencionados son las características del personal de la organización, pues les genera mucha confianza cuando notan su compromiso por ayudar los canes que aún necesitan un hogar. Algunos donantes añadieron otros determinantes como haberse relacionado previamente con la organización en un proceso de adopción y contar con buenas referencias de amigos o familiares, entre otros.

Estos últimos criterios se encuentran enfocados en la estrategia del *mix de marketing* establecida por Matchcota (P's), por lo que a continuación se presentan los hallazgos en cada una de las seis P's relevantes del *mix de marketing* social: producto, precio, plaza, promoción, proceso y personal.

4. Producto

Para el análisis de la P' de *producto social* se tomaron en cuenta variables sobre la estrategia de producto utilizada por la organización, la necesidad social que busca cubrir la organización, las líneas de intervención para satisfacer esa necesidad social, la etapa en la que se encuentra cada línea de intervención, los beneficios generados a los donantes y la información brindada a los donantes a través de la plataforma de adopción. Los códigos utilizados en cada variable se presentan en el Anexo D.

Respecto a la variable *estrategia de producto utilizada por la organización*, los representantes de Matchcota indicaron que no cuentan con una estrategia específica al respecto, pero la información obtenida mostró que sí cuentan con una estrategia enfocada en visibilizar la labor social que realizan y los beneficios otorgados a los donantes, ya que el Director de *Fundraising* indicó lo siguiente:

“Sabemos que cuantas más adopciones [logremos], más conocidos [seremos] y [...] más posibilidades [habrán] de que nos ayude una empresa o de que alguna persona se anime a donarnos dinero [...] Si no hay una propuesta de valor sólida, el donante se puede ir [...] Por eso siempre intentamos enfocarnos en la entrega de ese valor para que no se vea que simplemente estoy regalando mi dinero” (comunicación personal, 27 de octubre de 2020).

Los entrevistados de las áreas de Padrinos, y Aliados y *Cobranding* solo mencionaron que la estrategia de producto se enfoca en los beneficios ofrecidos al donante al efectuar la donación.

En cuanto a la variable *necesidad social que busca cubrir la organización*, todos los representantes de Matchcota indicaron que existe un problema de maltrato y abandono de perros, lo cual plantea tres necesidades sociales: rescate, recuperación y reinserción. En Matchcota se busca cubrir la tercera necesidad, como comentó el Director de *Fundraising*:

“los albergues venían cumpliendo con [el rescate y la recuperación] como podían, y el cuello de botella se generaba en la reinserción. Ahí tenían más problemas porque [...] habían invertido todo el dinero que tenían en [el rescate y la recuperación] y [...] le dedicaban lo poco que tenían [a la reinserción], y eso generaba que los perros no lleguen a adopción y, por lo tanto, no podían seguir rescatando y recuperando más perros” (comunicación personal, 27 de octubre de 2020).

Todos los donantes coincidieron con lo expresado por los miembros de Matchcota, ya que consideran que los canes están en condición de vulnerabilidad porque son maltratados o abandonados en las calles. Además, ellos también conocen las tres necesidades sociales que forman parte de este problema y entienden qué tipo de organización se encarga de cada necesidad, ya que indicaron que los albergues se concentran en el rescate y recuperación de los canes, pero que muchas veces se encuentran saturados porque no cuentan con los recursos suficientes para gestionar las adopciones, lo cual genera un cuello de botella. Matchcota ofrece una alternativa al respecto, la cual permite generar una conexión entre los perros de los albergues y las personas que quieran adoptarlos.

En la variable *líneas de intervención para satisfacer la necesidad social identificada* se encontró que Matchcota cuenta con las siguientes líneas: adopción, concientización, modalidades de donación, voluntariado y esterilización. La línea de intervención más importante es la de adopción. En esta línea, Matchcota establece alianzas con los albergues con el fin de gestionar sus procesos de adopción. Este proceso inicia en la plataforma de adopción, donde se coloca información de los canes (historia, personalidad y fotos); luego las familias interesadas en adoptar completan un formulario; y después pasan por un proceso de adopción por afinidad, en el cual las familias pueden escoger un perro que se ajuste a su estilo de vida. Además, esto permite ofrecer una experiencia superior a los adoptantes, ya que al colocar a los perros en hogares que sean compatibles con sus personalidades, los adoptantes pueden encontrar a su compañero ideal. Como parte de esta línea, Matchcota también brinda asesorías a los adoptantes que han concluido con éxito el proceso de adopción, ayudando a que su experiencia sea aún mejor. Estas asesorías incluyen un sistema de comunicación directo entre los integrantes de Matchcota y los adoptantes, así como un sistema de soporte tanto físico como cognitivo para los canes.

Todos los donantes entrevistados conocen esta línea de intervención y consideran que es la principal porque Matchcota se presenta como una organización que facilita la adopción de mascotas. Todos ellos comprenden que la organización no cuenta con un albergue, sino que trabajan de la mano con estos y los ayudan a gestionar los procesos de adopción. A pesar de que solo dos de los donantes pasaron por un proceso de adopción con Matchcota, todos los entrevistados indicaron que este proceso es muy minucioso porque se evalúa a detalle la personalidad y las características de los adoptantes para que haya compatibilidad con los perros, de modo que estos sean sus compañeros ideales. Además, todos saben que este proceso también involucra el seguimiento post adopción, por el cual los integrantes de Matchcota permanecen en contacto con los adoptantes para brindarles asesorías o ayuda en la adaptación del perro con su nueva familia, lo cual les parece ideal para que la experiencia de adoptar sea buena y más personas se animen a hacerlo.

En la línea de concientización, Matchcota concentra sus esfuerzos en concientizar la importancia de adoptar, ya que quiere colocar el concepto de adopción en el *“Top of mind”* de las personas. La Directora de Aliados y *Cobranding* considera que Matchcota ha contribuido a ese cambio en la sociedad, ya que ha habido una transición importante de comprar a adoptar una mascota en los últimos cinco años (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Este cambio se ha logrado gracias a sus propias campañas y las realizadas con su patrocinador oficial. Otro tema importante dentro de la concientización es la tenencia responsable mediante campañas con el patrocinador, charlas o tips a través de las redes sociales con el fin de dar a conocer que los canes no solo necesitan alimento y un lugar para dormir, sino que también

requieren de cuidados adicionales como salir a pasear con su identificación y correa, drenar energía, responder a estímulos psicológicos y cognitivos, y formar parte de los planes de la familia, lo cual implica que los dueños flexibilicen sus decisiones para el bienestar de la mascota.

Ninguno de los donantes reconoció expresamente esta línea de intervención en Matchcota; sin embargo, a partir de sus respuestas se encontró que Matchcota ha contribuido en la concientización de las personas sobre el tema de las adopciones porque en la actualidad más personas buscan adoptar perros que no sean de raza. A pesar de ese cambio paulatino, la mayoría consideran que se debe trabajar más la concientización, principalmente con los niños, para inculcarles la importancia de adoptar una mascota como primera opción. En cuanto a la concientización sobre la tenencia responsable, solo la Coordinadora de *Marketing* Digital de Plaza Vea comentó que junto a Matchcota se realizaron campañas para promover el cuidado responsable de las mascotas (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

La línea de modalidades de donación se centra en la modalidad de apadrinamiento. Los entrevistados de Matchcota consideran que esta modalidad es un eje estratégico porque es la única modalidad que involucra que las personas tengan contacto con los perros de los albergues. En esta línea se logra que los padrinos se conecten con sus ahijados a través de visitas a los albergues y apoyen la línea de adopción, ya que los padrinos promueven la adopción de sus ahijados y, en algunas ocasiones, son ellos quienes los adoptan. Además, esto va de la mano con el tema de la concientización, al otorgarles la oportunidad de formar parte del cuidado de los animales y que conozcan las necesidades que tienen. Por su parte, todos los donantes mencionaron que en las visitas a los albergues pudieron conocer las necesidades de los distintos canes porque, además de necesitar comida o un lugar donde dormir, necesitaban conectarse con las personas. Los padrinos logran tener un vínculo con sus ahijados al interactuar con ellos y buscan ofrecerles lo mejor hasta que logren ser adoptados. Para ello, los padrinos difunden sus experiencias con el fin de que más personas conozcan a sus ahijados y tengan más oportunidades de encontrar un hogar. Como anécdota, una de las madrinas se encariñó tanto que decidió adoptar a su ahijado, lo cual supuso un gran cambio en la actitud del perro con las personas: “realmente amo a mi perro [...] es súper cariñoso, se volvió totalmente diferente a lo que era en el albergue” (G. Linares, comunicación personal, 28 de noviembre 2020).

En cuanto a las líneas de voluntariado y esterilización, en Matchcota se han trabajado estos temas de manera ocasional, pero se plantea desarrollarlos de manera más frecuente porque ayudan a mitigar la necesidad social identificada. Desde la perspectiva de los donantes, la mayoría cree que la línea de voluntariado es importante porque los perros necesitan ciertos cuidados que muchas veces, por la cantidad de perros que existen en los albergues, no se les puede ofrecer (tales

como paseos, baños, jugar con ellos, entre otros), y a través del voluntariado se puede visitar los albergues para ayudar algunos días. La mayoría de los donantes mencionan que los voluntariados se realizaban con mayor frecuencia hace algunos años, pero que actualmente ya no ven en redes sociales invitaciones para participar, por lo que creen que Matchcota debería enfocarse más en esta línea. La línea de esterilización no fue mencionada por los donantes, reflejando lo indicado por Matchcota de que es un tema que requiere mayor atención.

El siguiente aspecto estudiado estuvo referido a la *etapa en la que se encuentra cada línea de intervención*, lo cual se muestra en la Figura 2.



En la línea de adopción, inicialmente fue complicado lograr un impacto en la reinserción de los canes, debido a que en la sociedad aún no se posicionaba la idea de adoptar en lugar de comprar un perro; sin embargo, la plataforma fue bien acogida por las personas que ya tenían en mente la adopción. Según la Directora de Aliados y *Cobranding*: “poco a poco comenzamos publicando perfiles de los perros, pauteando, contando la historia de los perritos, tomándole fotos lindas. Entonces creo que de esa manera el programa de adopción fue calando en la gente” (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Los miembros de Matchcota no imaginaron la acogida que tendría la plataforma de adopción, ya que inicialmente rescataban canes y daban en adopción uno cada dos meses; sin embargo, con el tiempo han logrado hacerlo en promedio cada dos días, lo cual es un indicador bastante bueno en el proceso de adopción. De este modo, en la organización se considera que el proyecto fue bien acogido, se pudo incrementar las adopciones y posicionar el concepto de adopción en la mente de las personas a través de los años; además, se coincide en que existe potencial para seguir creciendo.

La línea de concientización también tuvo una buena acogida, pero menor que la de la línea de adopción debido a que el tipo de información brindada era un poco más complicada de

asimilar. Sin embargo, se continúa trabajando para que esta línea siga creciendo y refuerce el conocimiento desde los más pequeños (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). En la línea de modalidades de donación, enfocada en el apadrinamiento, la encargada del área de Padrinos mencionó que hubo un crecimiento en el número de personas que quisieron pertenecer al programa en los últimos años, e incluso durante la pandemia creyeron que esa cifra disminuiría cuando en realidad aumentó en los últimos meses (L. Retes, comunicación personal, 23 de octubre). Finalmente, las líneas de intervención de voluntariado y esterilización no han sido muy trabajadas en la organización porque se enfocaron principalmente en mejorar la línea de adopción.

Respecto a la variable *beneficios generados a los donantes por donar a través de las modalidades de donación* se obtuvieron varios hallazgos. Los donantes individuales pueden donar a través de las modalidades de donación de apadrinamiento, venta de bienes, depósito en cuenta, débito automático y *crowdfunding*, lo cual conlleva distintos beneficios no económicos. Los donantes corporativos pueden donar a través de las modalidades de patrocinio y de socios estratégicos, lo cual conlleva dos beneficios no económicos y un beneficio económico. A continuación se detallan los beneficios por cada modalidad:

Tabla 2: Beneficios de los donantes en cada modalidad de donación

| Tipo de donante | Modalidades de donación |
|---------------------|--|
| Donante individual | <p>Apadrinamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de agradecimiento, envío de información actualizada de los ahijados, presentes en fechas especiales y momentos significativos para los padrinos, visitas a los ahijados en los albergues, creación de un vínculo con los ahijados e interacción con otros perros. <p>Depósito en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Siempre que los donantes ingresen su información en la plataforma de adopción y envíen el comprobante de la transferencia, recibirán como único beneficio no económico una tarjeta digital de agradecimiento que incluye la foto de un perro. <p>Débito automático, venta de bienes y crowdfunding:</p> <ul style="list-style-type: none"> No se ofrecen beneficios a los donantes. |
| Donante corporativo | <p>Patrocinio y socios estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicacional: publicidad, campañas de <i>marketing</i>, reconocimiento y promoción de marca, entre otros. Valor agregado para la marca: se permite que las personas vean que las marcas se preocupan por un problema social. Certificado de donación: puede ser utilizado como un comprobante de donación para deducir gastos de la renta bruta para efectos del pago de impuestos. |

Adaptado de los datos recolectados.

Todos los donantes corporativos reconocieron los distintos beneficios mencionados por los integrantes de Matchcota, pero añadieron algunos beneficios adicionales. En el caso de la modalidad de patrocinio, la Coordinadora de *Marketing* Digital de Plaza Veá mencionó que

cuentan con el beneficio de solicitar el apoyo de Matchcota en campañas especiales, lo cual implica que Matchcota realice coordinaciones con albergues u organizaciones necesarias para que la campaña realizada por Plaza Vea sea efectiva. Además, la ejecutiva indicó que obtienen un beneficio económico que es el aumento de las ventas en los productos de mascotas (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). Este beneficio deriva del valor agregado brindado a la marca por Matchcota, ya que esa mejora de la imagen genera que más personas quieran comprar esos productos para apoyar a los animales. En el caso de la modalidad de socios estratégicos, algunos de estos comentaron que otro de los beneficios no económicos que les brinda Matchcota es la satisfacción de ver que la donación ayuda: “sabes que el esfuerzo que has puesto en el tema de vender [...] y gestionar [...] ha caído bien y en verdad ha ayudado” (Maximina, comunicación personal, 6 de noviembre de 2020).

Todos los donantes individuales, correspondientes a la modalidad de donación de apadrinamiento, reconocieron también los beneficios mencionados por Matchcota, pero también agregaron otros beneficios. Una madrina indicó que uno de los beneficios no económicos que le brinda Matchcota es la satisfacción de ayudar a los perros, ya que comentó que fue parte de una linda experiencia con un perro: “[Los miembros de Matchcota] querían que el perro antes de fallecer tuviera la oportunidad de estar con una familia. Eso [a] mí me pareció mucho más bonito que [recibir] un vale para comprarme zapatos” (CC3, comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). Otra madrina comentó que otro de los beneficios no económicos que le brinda Matchcota es conocer a otros padrinos, porque les permite formar una red de contactos con los que se pueda idear soluciones para mejorar el problema (G. Linares, comunicación personal, 28 de noviembre 2020).

Sobre la variable *información brindada a los donantes a través de la plataforma de adopción* se encontró que Matchcota presenta principalmente información sobre la adopción, ya que es la línea de intervención más importante de la organización. Como parte de su propuesta de valor, en su plataforma presentan fotografías profesionales, descripción, características e historia de los perros, para que los adoptantes sepan si los perros son compatibles con las características de la familia. También mencionaron que existen algunas secciones relacionadas a las modalidades de donación, tales como el depósito en cuenta, débito automático y apadrinamiento, aunque esto no recibe mayor atención en la plataforma porque quieren enfocarse en las adopciones: “decidimos que nuestra web [estaría enfocada] en fomentar las adopciones [...] La plataforma es básicamente para iniciar un proceso de adopción y no queríamos que la gente se distrajera; por eso la web se centra en perros que están en adopción” (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Desde la perspectiva de los donantes, todos observaron que en la plataforma de adopción se muestra información sobre las adopciones y las modalidades de donación.

Respecto de la adopción, a todos los donantes les gusta la presentación de los canes, sobre todo las fotografías y las descripciones, porque permite conocer al perro ideal: “te enamorabas de todos [los perros] porque salían muy bien en la foto y se veían muy bien producidos [...] [por ejemplo, colocaban] ‘tiene mucha energía’ [...] entonces como que te va dando ideas de cómo es el animalito” (Lanabang, comunicación personal, 13 de noviembre de 2020). En cuanto a las modalidades de donación, todos los donantes indicaron que recuerdan más la sección dedicada al apadrinamiento que las referidas al depósito en cuenta y débito automático, aunque esto se puede deber a que solo se pudo obtener percepciones de donantes de esta modalidad.

A continuación se presenta una tabla resumen del análisis de la P’ de producto social:

Tabla 3: Resumen del análisis de la P’ de producto social

| Variable | Principales hallazgos ⁷ |
|--|---|
| Necesidad social | <ul style="list-style-type: none"> • Reinserción de canes en un nuevo hogar. |
| Líneas de intervención para satisfacer la necesidad social | <ul style="list-style-type: none"> • Las líneas de intervención son la adopción, concientización, modalidades de donación, voluntariado y esterilización. • Los donantes no consideran la concientización como una línea de intervención y no conocen la línea de esterilización. |
| Etapas en la que se encuentra cada línea de intervención | <ul style="list-style-type: none"> • Las líneas de adopción, concientización y modalidades de donación se encuentran en la etapa de crecimiento; y las líneas de voluntariado y esterilización se encuentran en las etapas de introducción y desarrollo, respectivamente. |
| Beneficios generados a los donantes | <ul style="list-style-type: none"> • Solo en las modalidades de donación de patrocinio, socios estratégicos, apadrinamiento y depósito en cuenta se ofrecen beneficios a los donantes. |
| Información brindada a través de la plataforma de adopción | <ul style="list-style-type: none"> • Se presenta información sobre las líneas de adopción y modalidades de donación. • Los donantes no recuerdan las secciones de modalidades de donación, a excepción de la dedicada al apadrinamiento. |

Adaptado de los datos recolectados.

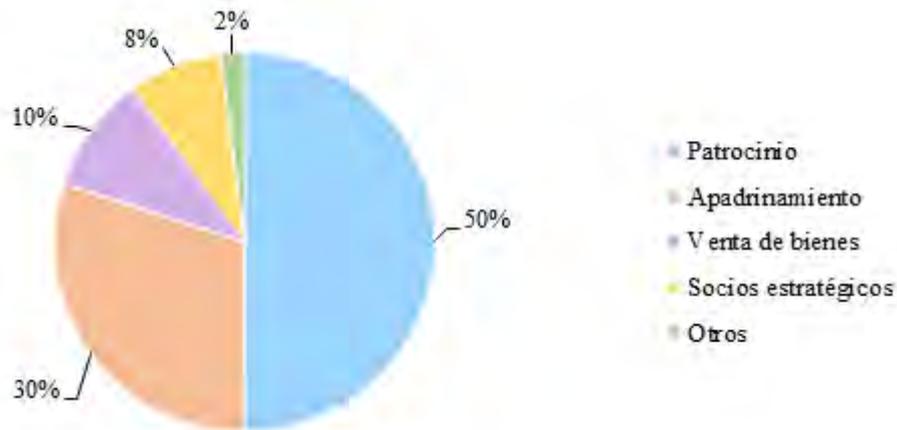
5. Precio

Para el análisis de la P’ de *precio* se consideraron variables sobre los ingresos relativos de las modalidades de donación, la estrategia de precio utilizada por la organización y los criterios de fijación de precio de las modalidades de donación. Los códigos utilizados en cada variable se presentan en el Anexo D.

El análisis de la variable *ingresos relativos de las modalidades de donación* mostró lo siguiente:

⁷ Solo se presenta la percepción de los donantes cuando se consignan discrepancias con los miembros de Matchcota.

Figura 3: Ingresos relativos por cada modalidad de donación



Adaptado de los datos recolectados.

La modalidad que genera la mayor cantidad de ingresos es el patrocinio, seguida de la modalidad de apadrinamiento, cuyos ingresos provienen de las donaciones de 70 padrinos aproximadamente (L. Retes, comunicación personal, 23 de octubre de 2020). Luego se encuentran las modalidades de venta de bienes, especialmente de calendarios por temporadas, y la de socios estratégicos, aunque las donaciones de esta modalidad son de menor cuantía pues provienen de pequeñas empresas y emprendimientos. Finalmente, la donación mediante depósito en cuenta, débito automático y *crowdfunding* representa en conjunto solo un 2% del total de las donaciones, y son las modalidades que han tenido menos éxito.

En el análisis de la variable sobre la *estrategia de precio utilizada por la organización*, se encontró que en Matchcota solo se establece una estrategia de precio para cuatro modalidades de donación: el patrocinio, el apadrinamiento, el *crowdfunding* y la venta de bienes. En estos casos se determina un monto de donación considerando los criterios que serán mencionados a continuación. En las demás modalidades de donación no se determina un monto mínimo o se establece un monto bajo en forma de prueba para ver cómo funciona. Por otro lado, en las donaciones a través de plataformas de otras empresas, los montos mínimos ya están preestablecidos, como ocurre en el caso de VisaNet (débito automático) que establece S/ 5 como monto mínimo.

Los siguientes aspectos estudiados estuvieron referidos a los *criterios de fijación de precio de las modalidades de donación y percepción sobre el precio de cada modalidad de donación*. Para determinar el precio en la modalidad de patrocinio, en Matchcota se considera primero la cobertura de los costos que generan los beneficios otorgados al patrocinador, los cuales incluyen principalmente campañas publicitarias, y videos promocionales, entre otros, que incrementen su presencia en temas sociales. Si bien hay un catálogo estándar en el que se detallan

los beneficios que se puede ofrecer a los donantes corporativos, estos se suelen personalizar de acuerdo con lo que busca el donante. En este caso se calcula el costo de los beneficios ofrecidos para luego añadir un margen necesario para que Matchcota desarrolle su labor social. Otro criterio se refiere a los beneficios comunicacionales que puede aportar un patrocinador oficial, como en el caso de Plaza Vea, que eventualmente podrían reemplazar el aporte en dinero pues es estratégico para optimizar la línea de intervención de adopción. El Director de *Fundraising* de Matchcota mencionó lo siguiente: “si nosotros necesitamos tener más seguidores en Facebook para tener más adopciones [...] y una marca nos dice ‘[...] te voy a poner en un *fan page* que tiene 10 millones de seguidores’ [...] podemos aceptar [pues] probablemente capturemos un número atractivo de seguidores nuevos” (comunicación personal, 27 de octubre de 2020). Por su parte, la Coordinadora de *Marketing Digital* de Plaza Vea comentó que inicialmente no había un acuerdo de patrocinio, por lo que no se brindaba un monto específico de donación. Posteriormente se formalizó la propuesta, especificando el monto de donación y los beneficios al patrocinador, con términos satisfactorios para ambas partes. De ser pertinente algún cambio, esta ejecutiva considera que podrían solicitar algún beneficio comunicacional mayor, mas no reducir el monto de donación porque entiende que se trata de una ayuda social y no de un trato comercial (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

Para determinar el monto mínimo en la modalidad de apadrinamiento, se toman en cuenta tres criterios. El primer criterio es el gasto mensual de los albergues para cuidar a un perro. Como menciona el Director de *Fundraising*, se realiza un presupuesto que incluye principalmente alimentos, desparasitantes y antipulgas porque forman parte del cuidado mensual que debe recibir una mascota. Adicionalmente, existen gastos por vacunas, medicinas o tratamientos, entre otros; sin embargo, estos no se incluyen en el presupuesto porque son gastos ocasionales. Debido a que esta modalidad se encuentra dirigida a donantes individuales, sus ingresos también se consideran un criterio importante, pues debe ser un monto accesible para ellos (comunicación personal, 27 de octubre de 2020); sin embargo, no se proporcionó información sobre cómo se determina que un monto es accesible para los donantes. El tercer criterio es el costo de los beneficios ofrecidos por Matchcota a los padrinos, lo que incluye el envío de información actualizada de los ahijados, tarjetas de agradecimiento, presentes en fechas especiales, entre otros, los cuales tienen un costo muy bajo debido a que todo es digital y se envía al correo de los padrinos. A partir de estos criterios, en Matchcota se realiza una evaluación para determinar el monto mínimo que se podría solicitar a los padrinos, el cual es de S/ 75. Este monto se destina casi en su totalidad a los albergues y tan solo un pequeño porcentaje es destinado a Matchcota. Cabe resaltar que esta distribución es acordada entre Matchcota y los encargados de los albergues con el fin de que ambas partes cuenten con los recursos económicos suficientes para el cuidado básico de un perro,

en el caso de los albergues, y la cobertura de los beneficios de los padrinos, en el caso de Matchcota.

Desde la perspectiva de los padrinos de Matchcota, todos los entrevistados consideran que es necesario establecer un monto mínimo porque, si no se comunica eso a las personas, estas podrían donar un monto muy bajo al mes, lo cual no sería suficiente para cubrir los gastos de cada ahijado. Ellos consideran que S/ 75 es un precio justo debido a que cubre parte de los gastos del cuidado de las mascotas, pero no conocen el porcentaje aproximado de los gastos cubiertos con sus donaciones. Algunos de los entrevistados tienen mascotas y reconocen que los cuidados de un perro son altos, por lo que en muchas ocasiones deciden donar un monto mayor para sus ahijados. También consideran que es justo dados los beneficios ofrecidos, como las visitas a los albergues, recepción de mensajes personalizados en fechas especiales y presentación de fotografías de los ahijados en la plataforma (JR2, comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). Uno de los entrevistados señaló también que el precio es accesible frente a otras plataformas: “el monto que [...] pedían para apadrinar en WUF era mayor que en Matchcota [...] me parecía exagerado. En cambio, aquí era un monto mínimo, [...] que podías cubrir” (G. Linares, comunicación personal, 28 de noviembre 2020). En ese sentido, si bien Matchcota no especifica los criterios tomados en cuenta para determinar que un monto es accesible para los donantes, hay una concordancia con la percepción de los donantes, quienes consideran que el monto de S/ 75 es accesible y puede ser cubierto mensualmente.

Para la modalidad de venta de bienes, el criterio de fijación de precio es la cobertura de los costos de los productos; es decir, se calcula el costo de adquisición de los productos y se le añade un margen necesario para que Matchcota continúe desarrollando sus líneas de intervención. En el caso de la modalidad de socios estratégicos, no existen criterios de fijación de precio a fin de facilitar que los donantes puedan contribuir con el monto que ellos decidan. No se cuenta con referencias de otras organizaciones sociales, ya que Matchcota creó esta modalidad con el fin de trabajar de la misma manera que con un patrocinador, solo que con emprendimientos o empresas pequeñas. Debido a que los ingresos de estas empresas son muy bajos, no se ha establecido un monto mínimo, pero es importante resaltar que sí toman en cuenta la propuesta de los socios para determinar los beneficios comunicacionales que se les otorgará. Para las modalidades de depósito en cuenta y débito automático tampoco existen criterios de fijación de precio. En otras organizaciones sociales, en estas modalidades tampoco se acostumbra establecer un monto mínimo porque se crean con la finalidad de recibir donaciones libres. Y en la modalidad de *crowdfunding*, el criterio de fijación del monto mínimo de donación es el *benchmarking*, ya que, como menciona el Director de *Fundraising*, tomaron como referencia el monto de S/ 20 solicitado por otras organizaciones sociales en la plataforma Joinnus (comunicación personal, 27 de octubre

de 2020). Si bien no fue posible conocer las perspectivas de los donantes por cada una de estas modalidades, un socio estratégico comentó que no exigir un monto mínimo genera la sensación de que no existen trabas para concretar una alianza entre ambas partes, lo cual motiva a que se efectúe la donación (Maximina, comunicación personal, 6 de noviembre de 2020).

A continuación se presenta una tabla resumen del análisis de la P' de precio:

Tabla 4: Resumen del análisis de la P' de precio

| Modalidad | Aporte | Criterios | Percepción de los donantes |
|---------------------|--------|--|---|
| Patrocinio | 50% | <ul style="list-style-type: none"> Cobertura de costos por los beneficios comunicacionales otorgados al patrocinador. Beneficios comunicacionales que puede aportar el patrocinador. | <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el monto solicitado porque se trata de una causa social y lo compensan con los beneficios recibidos. |
| Apadrinamiento | 30% | <ul style="list-style-type: none"> Gastos mensuales de los albergues para cuidar a un perro. Ingresos de los donantes individuales. Cobertura de costos de los beneficios ofrecidos a los padrinos. | <ul style="list-style-type: none"> El precio mínimo es justo porque cubre el cuidado de los animales y es accesible porque se puede cubrir mensualmente. |
| Venta de bienes | 10% | <ul style="list-style-type: none"> Cobertura de costos de los productos. | <ul style="list-style-type: none"> No especificada. |
| Socios estratégicos | 8% | <ul style="list-style-type: none"> No existen criterios de fijación de precio porque el donante decide el monto de donación. | <ul style="list-style-type: none"> El no exigir un monto mínimo elimina las trabas para establecer una alianza. |
| Depósito en cuenta | 2% | <ul style="list-style-type: none"> No existen criterios de fijación de precio porque el donante decide el monto de donación. | <ul style="list-style-type: none"> No especificada. |
| Débito automático | | <ul style="list-style-type: none"> No existen criterios de fijación de precio porque el donante decide el monto de donación. | <ul style="list-style-type: none"> No especificada. |
| Crowdfunding | | <ul style="list-style-type: none"> Benchmarking. | <ul style="list-style-type: none"> No especificada. |

Adaptado de los datos recolectados.

6. Plaza

Para el análisis de la P' de plaza se incluyeron variables sobre la estrategia de plaza utilizada por la organización, el propósito de utilizar cada modalidad de donación, el público objetivo al que va dirigido cada modalidad de donación, las ventajas y desventajas de las modalidades de donación para la organización, las ventajas del tipo de donación para la organización, las otras modalidades de donación que utiliza la organización y el motivo por el cual no utilizan otras modalidades de donación. Los códigos utilizados en cada variable se presentan en el Anexo D.

Acerca de la estrategia de plaza utilizada por la organización se halló que la persona con mayor conocimiento sobre esta es el Director de Fundraising, ya que, si bien los demás entrevistados conocen las modalidades de la organización, no son los encargados de plantear la

estrategia que se utilizará. En Matchcota no se cuenta con una estrategia establecida para la plaza, debido a que las propuestas han ido surgiendo a medida que la organización ha ido creciendo. Inicialmente se planteó el depósito en cuenta porque era la manera más sencilla para recibir donaciones; sin embargo, sabían que no podían mantenerse solo con esta modalidad porque, al no ser atractiva para las personas, solo se recibían donaciones de manera ocasional. Entonces decidieron plantear nuevas modalidades, las cuales surgieron a partir de un *benchmarking*, pero fueron adaptadas para que fueran aplicables a este tipo de organización. Gracias a este *benchmarking* en la organización se vio la oportunidad de implementar modalidades como patrocinio, apadrinamiento, venta de bienes, socios estratégicos, débito automático y *crowdfunding*. Con esto se creó un modelo *mixto* porque no solo reciben donaciones de donantes individuales, sino también de donantes corporativos. Los miembros de Matchcota implementaron varias modalidades con la expectativa de que fueran exitosas, lo cual ocurrió en varias de ellas, como en el caso del apadrinamiento, pero en otras no, como en el caso del débito automático. A pesar de esto, las modalidades poco exitosas aún continúan vigentes en la organización porque de alguna manera les generan ciertos ingresos.

Respecto al *propósito de utilizar cada modalidad de donación*, se encontró que la modalidad de patrocinio se crea con el fin de obtener financiamiento anual de una empresa al recibir un monto fijo para realizar sus actividades. La modalidad de apadrinamiento se creó con el fin de ofrecer a las personas una alternativa frente a la adopción, ya que muchas veces las personas quieren adoptar un perro, pero por ciertos motivos no pueden hacerlo; entonces se les brinda la opción de apoyar y crear un vínculo con un perro al ser parte de su historia. Cabe resaltar que esta modalidad ya era utilizada por los albergues, pero no era trabajada de manera adecuada porque en los albergues se enfocaban en el rescate y recuperación de los canes; por ello, Matchcota planteó mejorar la modalidad para ofrecerle una buena experiencia al donante. La modalidad de venta de bienes, especialmente de calendarios, es utilizada con la finalidad de obtener ingresos por temporadas. La modalidad de socios estratégicos se utiliza para obtener ingresos de emprendimientos o pequeñas empresas de acuerdo con sus posibilidades, por lo que no se les exige ningún monto mínimo de donación, y se les da la opción de decidir según les parezca conveniente para no perder la oportunidad de recibir ciertos ingresos. La modalidad de depósito en cuenta se utiliza con la finalidad de brindar a las personas la opción de donar cuando puedan o lo deseen. La modalidad de débito automático surgió con la finalidad de recibir donaciones de manera recurrente pues permite evitar que los donantes olviden las fechas de donación, ya que les brindan la opción de debitar de manera automática el dinero de sus cuentas. La modalidad de *crowdfunding* se planteó con el fin de proporcionar a los donantes diferentes facilidades de pago para que las donaciones sean efectivas. La plataforma Joinnus ofrece la opción

de donar a través de JoinnusPay vía BCP, billeteras digitales, tarjetas de crédito o débito, transferencia bancaria o en efectivo.

Solo fue posible conocer las perspectivas de los donantes de las modalidades de patrocinio apadrinamiento y socios estratégicos sobre esta variable. En el caso de la modalidad de patrocinio, la Coordinadora de *Marketing* Digital de Plaza Ve a coincide con lo mencionado por Matchcota, pero añade que esta modalidad también se utiliza con el propósito de que Matchcota pueda aliarse con una empresa grande que le brinde más beneficios que el económico (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). En el caso del apadrinamiento, todos los padrinos coincidieron con lo mencionado por Matchcota acerca del propósito de esta modalidad, ya que creen que apadrinar es una buena opción cuando no les es posible adoptar: “no [puedo] adoptar a ningún [perro]. Entonces [...] ‘adoptar sin llevártelo’ es una opción que se acomoda mucho a lo que quiero [...] al menos aportar económicamente [para] un perrito [...] porque no lo puedo tener en mi casa” (DC4, comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). En el caso de la modalidad de socios estratégicos, todos coincidieron en que Matchcota les brinda la oportunidad de decidir cuánto donar y, por lo general, deciden donar un porcentaje de sus utilidades; sin embargo, en algunos casos este monto es muy bajo por lo que deciden donar un poco más de dinero:

“Si vendo menos es menos y si vendo más es más [...] Sí me pasó el mes anterior que vendí en todo el mes tres pijamas [...] y ese 5% era muy poca plata. Decidí donarles, por ejemplo, 50 soles en vez de lo que correspondía porque, finalmente, yo sé también que ellos esperan [...] recibir algo de mí, pero fue una iniciativa totalmente mía” (Mosamar, comunicación personal, 29 de noviembre de 2020).

En lo concerniente al *público objetivo al que va dirigido cada modalidad de donación*, se encontraron divergencias entre los actores entrevistados. El Director de *Fundraising* mencionó que las modalidades de donación se dirigen a cualquier persona que tenga la intención de aportar a la organización porque no cuentan con la información de las personas como para definir un perfil. Lo mismo sucede con las demás modalidades dirigidas a los donantes individuales, ya que incluso en la modalidad de apadrinamiento tampoco se cuenta con el perfil de los padrinos a pesar de tener más contacto con ellos (comunicación personal, 27 de octubre de 2020). En cambio, la encargada del área de Padrinos indicó que las modalidades de donación se segmentan según la persona jurídica; es decir, existen algunas modalidades dirigidas a donantes individuales y otras a donantes corporativos (L. Retes, comunicación personal, 23 de octubre de 2020). Por su parte, la Directora de Aliados y *Cobranding* indicó que estas modalidades se encuentran segmentadas de acuerdo con la recurrencia con la que las personas desean donar (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Respecto de las modalidades dirigidas a los donantes

corporativos, no se mencionó a quiénes se dirige cada modalidad. En ese sentido, la información recolectada evidencia que en Matchcota se segmentan las modalidades, pero solo según persona jurídica.

En la variable *ventajas y desventajas de las modalidades de donación para la organización* se obtuvieron los siguientes hallazgos (ver Tabla 5).

Tabla 5: Ventajas y desventajas de las modalidades de donación

| Modalidad | Ventaja | Desventaja |
|---------------------|--|---|
| Patrocinio | <ul style="list-style-type: none"> Se puede obtener un alto margen de ganancia porque los costos de Matchcota son mucho más bajos que el monto brindado por el patrocinador. | <ul style="list-style-type: none"> Trabajar con una empresa que apuesta por Matchcota demanda más exigencia en el trabajo de los integrantes porque deben realizar un trabajo de calidad en el que no existan errores y se cumplan los <i>deadlines</i> propuestos por Plaza Vea. |
| Apadrinamiento | <ul style="list-style-type: none"> Concientización a los padrinos acerca de las necesidades y cuidados de los perros. Posicionamiento en la mente de los padrinos para que cuando recomienden una organización para adoptar sea Matchcota. | <ul style="list-style-type: none"> Más información a los padrinos y más visitas a los albergues generaría mayor trabajo, y no se cuenta con el tiempo suficiente por la distancia (algunos albergues están en Huachipa y Chilca). Solo se recibe una comisión del monto donado por los padrinos porque los ingresos se destinan casi en su totalidad a los albergues. |
| Venta de bienes | <ul style="list-style-type: none"> Generación de ingresos altos con los calendarios No se reportó ninguna ventaja en los otros productos. | <ul style="list-style-type: none"> Generación de ingresos solo por temporadas de los calendarios. Generación de ingresos muy bajos de los otros productos. |
| Socios estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> Publicaciones relacionadas a la alianza para dar a conocer las actividades de Matchcota a sus clientes. | <ul style="list-style-type: none"> No se reportaron desventajas. |
| Depósito en cuenta | <ul style="list-style-type: none"> No genera costos. No se invierte tiempo en esta modalidad porque solo se mantiene la información de la cuenta de Matchcota en la plataforma. | <ul style="list-style-type: none"> Genera ingresos bajos. |
| Débito automático | <ul style="list-style-type: none"> No genera costos. No se invierte tiempo en esta modalidad porque solo se mantiene el link de afiliación en la plataforma. | <ul style="list-style-type: none"> Genera ingresos bajos porque muchas veces los donantes no quieren colocar la información de su tarjeta en una página web y tampoco quieren que se les debite automáticamente porque en ocasiones requieren priorizar otros gastos. |
| <i>Crowdfunding</i> | <ul style="list-style-type: none"> La plataforma Joinnus ofrece distintas facilidades de pago a los donantes, lo cual genera más opciones de que se efectúen las donaciones. | <ul style="list-style-type: none"> Se paga una comisión por operación, aunque esta comisión es menor a la que se le cobra a una empresa con fines de lucro. |

Adaptado de P. Navarrete, L. Retes y DF.

Sobre la percepción de los donantes respecto de esta variable, solo fue posible conocer las perspectivas de los donantes de las modalidades de patrocinio, apadrinamiento, venta de bienes y socios estratégicos. En la modalidad de patrocinio, la Coordinadora de *Marketing Digital* de Plaza Vea no mencionó información sobre el margen de ganancia que obtiene Matchcota; sin embargo, le parece que el monto solicitado es adecuado porque comprende que es una organización social que necesita recursos y además le parece que el monto es apropiado para los beneficios que brindan. En cuanto al trabajo de calidad realizado por Matchcota, la ejecutiva mencionó que hasta el momento no ha habido inconvenientes en la alianza porque las actividades que se acordaron que realizaría Matchcota han cumplido con los estándares establecidos por Plaza Vea. Además, indicó que, si en Matchcota no se realizara un trabajo de calidad, la alianza no continuaría (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

En la modalidad de apadrinamiento, todos los donantes coincidieron en que esta modalidad permite que los padrinos se concienticen sobre el cuidado y necesidades de un perro. Ellos indicaron que Matchcota, al crear una modalidad en la que existe una relación con una mascota específica, genera que muchas personas quieran convertirse en padrinos para poder conocer más sobre los cuidados que un perro necesita y el problema social que existe, lo cual promueve su concientización. También se constató que Matchcota se encuentra posicionada en la mente de los padrinos porque muchos de los donantes han recomendado la organización o a la modalidad de apadrinamiento a sus familiares y amigos. Los donantes no mencionaron desventajas sobre esta modalidad. Respecto a la venta de bienes, muchos padrinos mencionaron que apoyaron en la venta de calendarios, y coincidieron con Matchcota en que generan ingresos altos debido a que los calendarios se venden rápidamente porque son útiles para las personas. Tampoco se identificaron desventajas en esta modalidad. Los socios estratégicos entrevistados no mencionaron ninguna ventaja ni desventaja en particular, pero se pudo evidenciar que concuerdan con lo mencionado por Matchcota debido a que la alianza que tienen permite dar a conocer las actividades de Matchcota a sus clientes mediante sus publicaciones por las redes sociales.

El siguiente aspecto estudiado estuvo referido a las *ventajas del tipo de donación para la organización*. Los hallazgos fueron los siguientes:

Tabla 6: Ventajas de cada tipo de donación

| Donaciones en dinero | Donaciones en especie | Donaciones en servicios |
|--|---|--|
| Esto permite decidir el destino de las donaciones, porque le da la flexibilidad para utilizarlas en los gastos más importantes para la organización, como son los gastos logísticos. | Dado que se relaciona principalmente a los alimentos, permite dirigir estos recursos a los albergues. | Permite ofrecer beneficios a los adoptantes, como baños, desparasitaciones, antipulgas, hemogramas, entre otros, lo cual los puede motivar a concretar las adopciones. |

Adaptado de los datos recolectados.

Los tres tipos de donaciones conllevan ventajas a la organización, pero la principal es lógicamente la donación en dinero: “nosotros no tenemos perritos que mantener [...] por ser una plataforma de adopción, nuestro principal gasto es logístico como atenciones veterinarias, movilidades del albergue a Lima, dos personas contratadas, fotografías profesionales, visitas a los albergues” (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Respecto a la percepción de los donantes, todos identificaron solo las donaciones en dinero y en especie; además, todos concordaron con lo mencionado por los directivos de Matchcota, ya que consideran que la donación en dinero es la más ventajosa para la organización porque ellos no tienen que cuidar a los animales, sino que se encargan de gestionar las adopciones, por lo que su principal gasto es logístico. En ese sentido, al recibir dinero cuentan con la opción de distribuir sus ingresos según les convenga. En cuanto a las donaciones en especie, si bien todos los donantes no la consideran particularmente importante, creen que de todas maneras brinda la posibilidad de que Matchcota ayude a los albergues con productos que se destinan específicamente a ellos.

Respecto a la variable *otras modalidades de donación que utiliza la organización*, los representantes de Matchcota mencionaron que utilizan otra modalidad como las campañas de recolección en empresas. Esta modalidad consiste en llevar canes en adopción a las empresas para compartir con los colaboradores un momento de relajación. En estas visitas además se informa sobre las actividades de Matchcota y las diferentes modalidades con las que cuenta para recibir donaciones. En esta modalidad los principales objetivos son promover la adopción, recibir donaciones únicas y captar padrinos. Esta modalidad es utilizada en casos específicos porque estas campañas se realizan ocasionalmente, y en el contexto actual de pandemia ha quedado suspendida. Los entrevistados de Matchcota también mencionaron que cuentan con la billetera digital Yape; sin embargo, la utilizan para que los donantes cuenten con una opción más sencilla para donar, por lo que se considera que es una facilidad de pago más que una modalidad de donación. Desde la perspectiva de los donantes, solo un socio estratégico mencionó que Matchcota realiza campañas de recolección en empresas, aunque no estaba seguro de esa modalidad (CarniPets, comunicación personal, 16 de diciembre de 2020). Los demás donantes no reconocen esta modalidad de donación. Asimismo, otro socio estratégico indicó que Matchcota cuenta con la opción de depositar a través de Yape, y cree que lo utilizan porque es más sencilla la forma de pago para los donantes (Mosamar, comunicación personal, 29 de noviembre de 2020). Los demás donantes comentaron que Matchcota no ofrece esta facilidad de pago y les gustaría que incluyeran todas las billeteras digitales que existen en la actualidad.

En lo que respecta a la variable *motivo por el cual no se utilizan otras modalidades de donación*, inicialmente se observó que otras organizaciones sociales, tanto nacionales como extranjeras, utilizan otras modalidades de donación como teletón para canes callejeros, donación

de vueltos en los centros comerciales o supermercados, testamentos solidarios y membresías de afiliación con descuentos, por lo que se preguntó sobre estas otras modalidades no utilizadas. Acerca de la teletón para canes, los integrantes de Matchcota indicaron que no se ha considerado esta modalidad porque requiere de un gran trabajo logístico y no cuentan con el tiempo ni los recursos necesarios para realizarla. Acerca de la donación de vueltos, la Directora de Aliados y *Cobrading* indicó que esta modalidad fue inicialmente considerada pero que no se logró implementar porque las empresas están concentradas en donar vueltos a organizaciones sociales que ayudan a las personas y no a los perros (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Respecto a los testamentos solidarios, los representantes de Matchcota desconocían esta modalidad, pues es poco usada a nivel nacional, pero les pareció interesante y les gustaría averiguar más sobre esto. Y en cuanto a las membresías de descuento, la Directora de Aliados y *Cobrading* indicó que en los primeros años se estuvo desarrollando esta modalidad con la idea de lanzar el Club Matchcota, pero otra organización social de protección canina lanzó antes el Club WUF, con base en la idea pensada por Matchcota. En ese momento se detuvieron las gestiones para el lanzamiento del Club Matchcota porque no se quiso lanzar una modalidad idéntica a la de otra organización, pero sí les gustaría implementar esta modalidad a corto plazo, por lo que aún se siguen evaluando posibilidades de mejora (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020).

Los donantes entrevistados también dieron su *percepción sobre las modalidades de donación que no utiliza la organización*. Acerca de la teletón para canes, solo la Coordinadora de *Marketing* Digital de Plaza Vea coincidió con lo mencionado por Matchcota, ya que indica que realizar una teletón requiere de mucho trabajo logístico y considera que sería complicado recibir donaciones porque las personas aún no se encuentran concientizadas sobre temas sociales relacionados con animales (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020); sin embargo, los demás donantes indicaron que Matchcota debería implementar esta modalidad porque es interactiva, ayudaría a que se conozca la historia de cada perro y a promover la adopción y la tenencia responsable de mascotas. Acerca de la donación de vueltos, casi todos los donantes estuvieron de acuerdo con lo mencionado por Matchcota, ya que expresaron que no se debería implementar esta modalidad por las siguientes razones: en primer lugar, porque los supermercados o centros comerciales solo trabajan esta modalidad con una organización y suele preferirse a organizaciones que ayudan a personas; en segundo lugar, muchas veces las personas no quieren donar sus vueltos; y en tercer lugar, porque esta modalidad cuenta con malas referencias, ya que en algún momento se mencionó que las donaciones no llegan a su verdadero destino. Solo una donante indicó que le gustaría que se implemente esta modalidad porque estaría encantada de donar su vuelto a Matchcota. Respecto a los testamentos solidarios, solo la

Coordinadora de *Marketing* Digital de Plaza Vea opinó que Matchcota no debería implementar esta modalidad porque la sociedad aún no se encuentra concientizada sobre dejar un testamento para la ayuda de mascotas. En cuanto a las membresías de afiliación con descuentos, todos los donantes coincidieron en que se debería implementar esta modalidad, principalmente porque los descuentos motivan a que las personas donen y también porque ayudaría a que los donantes se sientan parte de la comunidad Matchcota. Entre las recomendaciones de los donantes se mencionó que se utilice el patrocinio con Plaza Vea para ofrecer a los donantes la posibilidad de obtener descuentos al comprar productos de mascotas.

A continuación se presenta una tabla resumen del análisis de la P' de plaza:

Tabla 7: Resumen del análisis de la P' de plaza

| Variable | Principales hallazgos ⁸ |
|---|--|
| Propósito de cada modalidad de donación | <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio: obtener financiamiento anual de una empresa. • Apadrinamiento: otorgar una alternativa frente a la adopción. • Venta de bienes: obtener ingresos por temporadas. • Socios estratégicos: obtener ingresos de emprendimientos o pequeñas empresas. • Depósito en cuenta: opción para donar en cualquier momento. • Débito automático: evitar que los donantes olviden la fecha de donación. • <i>Crowdfunding</i>: ofrecer diferentes facilidades de pago. |
| Público objetivo de cada modalidad de donación | <ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a donantes individuales: apadrinamiento, venta de bienes, depósito en cuenta, débito automático y <i>crowdfunding</i>. • Dirigido a donantes corporativos: patrocinio (grandes empresas) y socios estratégicos (emprendimientos o empresas pequeñas). |
| Ventajas del tipo de donación | <ul style="list-style-type: none"> • La donación en dinero es la más ventajosa porque permite decidir el destino de las donaciones, excepto en la modalidad de apadrinamiento (se destina a albergues). • Los donantes no consideran las donaciones en servicios. |
| Otras modalidades de donación | <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de recolección en empresas. • Solo un donante mencionó las campañas de recolección, mientras que los demás creen que no cuentan con esta modalidad. |
| Motivo por el cual no se utilizan otras modalidades de donación | <ul style="list-style-type: none"> • Teletón para canes: requiere gran trabajo logístico, pero a la mayoría de los donantes les gustaría que se implemente. • Donación de vueltos: empresas concentradas en apoyar organizaciones que ayudan a personas. • Testamentos solidarios: poco usado a nivel nacional. • Membresías de descuento: se detuvo desarrollo por el lanzamiento de Club WUF, pero todos los donantes quisieran que se implemente. |

Adaptado de los datos recolectados.

7. Promoción

Para el análisis de la P' de *promoción* se incluyeron variables sobre la estrategia de promoción utilizada por la organización, el diseño de la estrategia promocional que utiliza, los

⁸ Solo se presenta la percepción de los donantes cuando se consignan discrepancias con los miembros de Matchcota.

criterios que toma en cuenta para realizar su estrategia promocional, los criterios que utiliza para priorizar determinadas estrategias promocionales, la segmentación del público objetivo en cada medio de comunicación, la diferenciación del mensaje en cada medio de comunicación, el mensaje transmitido a través de esos medios, el público objetivo que recibe el mensaje a través de ellos, la inversión relativa de la organización en esos medios, el alcance de los medios de comunicación, su efectividad para captar donantes, la priorización de los medios utilizados y el motivo por el cual no utilizan otros medios de comunicación. Los códigos utilizados en cada variable se presentan en el Anexo D.

En cuanto a la *estrategia de promoción utilizada por la organización*, los representantes de Matchcota indicaron que la organización cuenta con una estrategia. La Directora de Comunicaciones es la encargada de realizar el planeamiento estratégico de la comunicación, lo cual incluye diversos temas como la línea gráfica, contenido de las comunicaciones, medios de comunicación, inversión en pautas publicitarias, entre otros. La estrategia es flexible porque cada vez que establecen una nueva alianza se realizan modificaciones para incluir a la nueva empresa en los planes comunicacionales de Matchcota (M. Watanabe, comunicación personal, 26 de octubre de 2020). Si bien cuentan con una estrategia promocional, también se indicó que esta no está muy desarrollada con relación al tema de las donaciones, ya que la comunicación está más enfocada en comunicar la línea de intervención de adopción.

Con relación al *diseño de la estrategia promocional que utiliza la organización*, los integrantes de Matchcota indicaron que la estrategia se diseña internamente, ya que, como se mencionó anteriormente, la encargada de realizar el planeamiento estratégico de la comunicación es la Directora de Comunicaciones. Ella indica que entre los *criterios que utiliza la organización para realizar su estrategia promocional* se encuentran los siguientes: mantenerse dentro del presupuesto destinado al área de Comunicaciones y utilizar solo los medios de comunicación en los que están presentes. Además, el presupuesto destinado al área de Comunicaciones también es un *criterio que utiliza la organización para priorizar determinadas estrategias promocionales*. Normalmente, los ingresos de Matchcota se destinan en su mayoría a atender la línea de intervención de adopción (cuidado de los perros en los albergues, gastos logísticos de adopción, entre otros), por lo que el presupuesto del área resulta ser muy bajo y no les permite promocionarse a través de medios como la televisión o radio porque suelen tener un costo alto. Por este motivo se priorizan las estrategias promocionales enfocadas en utilizar medios de comunicación de baja inversión como las redes sociales (M. Watanabe, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

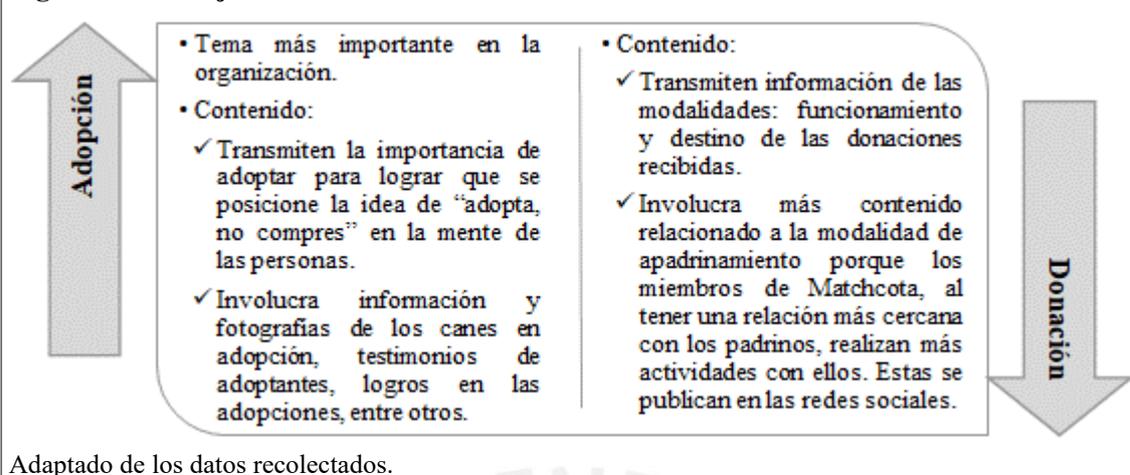
Los medios de comunicación⁹ que se utilizan en la organización son los siguientes: revistas, contacto con empresas, ferias, visitas a empresas, correo electrónico, redes sociales, página web y cupones de descuentos en otras empresas. Respecto a la *percepción sobre los medios de comunicación que utiliza la organización*, todos los donantes indicaron que conocen solo el correo electrónico, redes sociales y página web, y solo un donante conoce las visitas a empresas. Además, la mayoría de los donantes considera las visitas a los albergues como un medio de comunicación, ya que en estas se explica a las personas acerca del trabajo de la organización y se les invita a apoyar a través de la modalidad de apadrinamiento.

En lo que respecta a la variable *segmentación del público objetivo en cada medio de comunicación*, se encontró que cada medio no está dirigido a un público objetivo en específico. La organización se dirige a tres grupos: adoptantes, donantes individuales y donantes corporativos. Sin embargo, los medios de comunicación utilizados por Matchcota no se dirigen a ninguno en específico porque al haber existido casos en que los adoptantes se vuelven donantes o viceversa, no consideran necesario diferenciar los canales de comunicación para cada uno de ellos. Por lo mencionado, ya no se recolectó información sobre la variable *público objetivo que recibe el mensaje a través de los medios de comunicación*.

Respecto a la *diferenciación del mensaje en cada medio de comunicación que utiliza la organización*, se encontró que el mensaje es estándar en todos los medios. El *mensaje transmitido a través de estos medios* se enfoca principalmente en dos temas: la adopción y la donación. Otro tema que se desea transmitir a través de los mensajes es la concientización acerca del cuidado y tenencia responsable de las mascotas, pero no se ha desarrollado tanto contenido sobre este tema hasta el momento. A continuación se detalla el contenido enviado mediante los medios de comunicación:

⁹ Según Pérez (2004), existen cinco elementos de la comunicación: publicidad social, relaciones públicas, eventos, *marketing* directo y promoción de ventas. Cada elemento utiliza medios de comunicación o herramientas como conducto para transmitir un mensaje. Para fines de la presente investigación, a todos se les denominará medios de comunicación.

Figura 4: Mensaje transmitido a través de los medios de comunicación



Adaptado de los datos recolectados.

Respecto a la percepción de los donantes, todos coincidieron con los dos temas principales e indicaron que el tema que más se difunde en los medios de comunicación es la adopción. En las publicaciones relacionadas a este tema, Matchcota transmite un mensaje positivo sobre la adopción porque indica que conlleva a beneficios tanto para la mascota como para el adoptante y su familia, y se presentan fotos y descripciones de los canes en adopción. También se mencionó que se incluye contenido sobre los testimonios de algunos adoptantes para incentivar la adopción responsable de mascotas. En cuanto al tema de donación, la mayoría de los donantes indicó que existe más contenido relacionado a la modalidad de apadrinamiento y a la venta de calendarios; sin embargo, se señaló que las publicaciones sobre la venta de calendarios se realizan solo a finales de cada año. Los donantes no mencionaron que Matchcota difunde contenido acerca de la concientización del cuidado y tenencia responsable de las mascotas.

Acerca de la variable *inversión relativa de la organización en los medios de comunicación*, las directoras de las áreas de Aliados y *Cobranding*, y Comunicaciones indicaron que no tienen una idea clara sobre el porcentaje del presupuesto invertido en cada uno de los medios, pero señalaron la inversión que requiere cada uno de estos tomando en cuenta el presupuesto disponible para el área de Comunicaciones. En el caso de la página web, comentaron que Matchcota invierte un monto alto en el costo del servidor y un monto bajo en las fotografías de los canes en adopción. En el caso de las redes sociales, solo se invierte en la pauta en Facebook. En cuanto a las visitas a empresas, invierten un monto alto en los gastos logísticos, pero solo se incurre en estos gastos de manera ocasional porque se realizan pocas visitas de este tipo. En los demás medios de comunicación no se realiza ninguna inversión (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020; M. Watanabe, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

El *alcance de los medios de comunicación* fue la siguiente variable estudiada. Los entrevistados de Matchcota indicaron que los medios con mayor alcance son las redes sociales, la página web y el contacto con empresas. En el caso de las redes sociales, Matchcota cuenta con espacios en Facebook e Instagram. Inicialmente solo usaban Facebook porque su público objetivo se encontraba en esta red social y lograron obtener 140,690 seguidores y un gran alcance en sus publicaciones; sin embargo, en el último año este alcance ha bajado porque el público objetivo de Matchcota ha migrado a Instagram. A pesar de tener poco tiempo en esta red social, han logrado obtener 9,180 seguidores y creen que esto se debe a que el contenido es más visual y a que la difusión de ese contenido y la interacción con los seguidores es más rápida, logrando así un mayor alcance en los últimos meses. En el caso de la página web, también tiene un alto alcance, ya que según la Directora de Aliados y *Cobranding*, las visitas a la página son de 5,000 a 6,000 al mes aproximadamente (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). En el caso del contacto con empresas, también logran un alto alcance porque los socios estratégicos y el patrocinador difunden el contenido de Matchcota, lo cual hace que la difusión sea más rápida y llegue a más seguidores. Los demás medios de comunicación tienen un bajo alcance.

El siguiente aspecto estudiado estuvo referido a la *efectividad de los medios de comunicación para captar donantes*. Los integrantes de Matchcota indicaron que los medios más efectivos son las redes sociales, la página web, las visitas a empresas y las ferias. Los demás medios de comunicación no resultan efectivos para captar donantes. A continuación se detallan los motivos por los que los medios mencionados resultan ser efectivos:

Tabla 8: Motivos por los que los medios de comunicación resultan ser efectivos

| | |
|--------------------|---|
| Redes sociales | Son el principal canal de captación de donantes, sobre todo para la modalidad de apadrinamiento, porque frecuentemente se realizan publicaciones sobre la búsqueda de padrinos y las personas interesadas escriben a Matchcota para solicitar más información sobre esto. |
| Página web | Este medio resulta atractivo para los donantes porque es el único en el que se muestra a detalle la información de todos los canes en adopción, incentivando así a apoyar la labor social de Matchcota. |
| Visitas a empresas | En este medio se describe el trabajo de la organización y se lleva a las mascotas que se encuentran en adopción para que interactúen con los colaboradores. Por lo general, en estas visitas los colaboradores se interesan por la causa social y canalizan su apoyo a través de una donación o, en algunos casos, una adopción. |
| Ferias | Este medio se enfoca en presentar el trabajo de la organización e incentivar la adopción de los canes. Inicialmente no se creía que se recibirían donaciones a partir de este medio; sin embargo, resultó ser una actividad muy efectiva pues cuando las personas conocían la labor de Matchcota aportaban económicamente a la causa. |

Adaptado de los datos recolectados.

Por su parte, todos los donantes coincidieron en que los medios de comunicación más efectivos son las redes sociales y la página web, porque todos han podido observar información sobre la organización, así como de los perritos en estos dos medios, y les parece que esto es lo más importante para captar a donantes. Además, debido a que los donantes consideran las visitas a los albergues como un medio de comunicación, indicaron que este también es efectivo porque muchos de ellos se inscribieron en la modalidad de apadrinamiento y escogieron a un ahijado durante esas visitas. Otro punto resaltado por algunos donantes fue que las recomendaciones de amigos o familiares también resultaron ser efectivas para captar donantes, porque la buena experiencia que tienen esas personas es transmitida en cadena y genera una buena imagen de Matchcota.

En lo concerniente a la *priorización de los medios de comunicación utilizados por la organización para promocionar sus actividades*, se encontró que Matchcota prioriza las redes sociales, la página web y el contacto con empresas. En el caso de las redes sociales, prioriza Facebook e Instagram porque requieren de una baja inversión y son los medios más utilizados por su público objetivo. En el caso de la página web, a pesar de que requiere una inversión un poco más alta, se prioriza porque Matchcota es una plataforma de adopción y toda la información relacionada a esta línea se desarrolla a través de este medio. Y en el caso del contacto con las empresas, priorizan este medio porque logran tener un mayor alcance cuando los socios estratégicos y el patrocinador incluyen a Matchcota en el contenido presentado a sus seguidores. A su vez, todos los donantes manifestaron su *preferencia sobre los medios de comunicación por los que les gustaría ver información*, indicando que prefieren las redes sociales porque es un medio muy práctico que utilizan la mayor parte del día. Además, consideran que es un medio en el que se puede interactuar más con otras personas porque se puede comentar, etiquetar y compartir publicaciones, lo cual posibilita que el alcance sea mayor y que otras personas conozcan Matchcota. Por lo mencionado, se evidencia que Matchcota prioriza el medio adecuado, ya que a través de las redes sociales puede captar más donantes.

En la variable *motivo por el cual no utilizan otros medios de comunicación* se encontraron los siguientes hallazgos:

Tabla 9: Otros medios de comunicación no utilizados por Matchcota

| Elemento de la comunicación | Motivo para no utilizarlo | Percepción de los donantes ¹⁰ |
|-----------------------------|--|--|
| Publicidad social | <ul style="list-style-type: none"> Radio, televisión y periódico: son medios costosos. Si los invitaran a participar de manera gratuita, lo aceptarían porque son medios masivos. | <ul style="list-style-type: none"> Televisión y periódico: algunos donantes mencionaron que se deberían implementar porque son medios masivos y tendrían mayor alcance. |
| Relaciones públicas | <ul style="list-style-type: none"> Contacto con autoridades especializadas: es una línea de trabajo pendiente por su incidencia pública. Presentación de prensa: no es necesario para la organización. | <ul style="list-style-type: none"> Contacto con autoridades especializadas: Matchcota debería tener contacto con autoridades especializadas porque generaría más cambios en la sociedad. |
| Eventos | <ul style="list-style-type: none"> Ferias virtuales: les gustaría evaluar la posibilidad de realizarlas por motivos de la actual pandemia. | <ul style="list-style-type: none"> Se coincidió con lo mencionado por Matchcota. |
| Marketing directo | <ul style="list-style-type: none"> <i>Telemarketing</i>: es un medio invasivo y poco adecuado para este sector. <i>Merchandising</i>: se está evaluando la posibilidad de implementarlo. | <ul style="list-style-type: none"> <i>Telemarketing</i>: un donante indicó que se debería implementar porque sería una buena opción en tiempos de pandemia. <i>Merchandising</i>: la mayoría de los donantes indicó que se debería implementar para los adoptantes porque de esta manera otras personas podrían conocer la organización. |
| Promoción de ventas | <ul style="list-style-type: none"> <i>Free shipping</i> y ofertas en fechas especiales: no es pertinente cuando se ofrece un servicio social. No se utiliza para la venta de bienes porque no se encuentran en las condiciones de cubrir los gastos generados. Sorteos: se utilizan cuando una empresa desea afianzar la alianza con Matchcota. Influencers: solo trabajarían con ellos en caso de que su contenido se encuentre alineado con el propósito de la organización. Además, es un medio costoso y no tienen el contacto con ningún influencer. | <ul style="list-style-type: none"> Sorteos: la mayoría de los donantes indicó que no se debería implementar porque no brinda ningún beneficio a una organización social. Los demás indicaron que se debería implementar porque es una forma de atraer más público. Influencers: se debería implementar, pero seleccionando a uno que esté alineado a los objetivos de la organización. |

Adaptado de los datos recolectados.

A continuación se presenta una tabla resumen del análisis de la P' de promoción:

Tabla 10: Resumen del análisis de la P' de promoción

| Variable | Principales hallazgos ¹¹ |
|-------------------------------------|---|
| Diseño de la estrategia promocional | <ul style="list-style-type: none"> Se diseña internamente. |

¹⁰ Solo se presenta la percepción de los donantes cuando se consignan discrepancias con los miembros de Matchcota.

¹¹ Solo se presenta la percepción de los donantes cuando se consignan discrepancias con los miembros de Matchcota.

Tabla 10: Resumen del análisis de la P' de promoción (continuación)

| Variable | Principales hallazgos ¹² |
|---|---|
| Criterios para realizar la estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse dentro del presupuesto destinado al área de Comunicaciones. • Utilizar solo los medios de comunicación en los que están presentes. |
| Criterios para priorizar una estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse dentro del presupuesto destinado al área de Comunicaciones. |
| Medios de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Revistas, contacto con empresas, ferias, visitas a empresas, correo electrónico, redes sociales, página web y cupones de descuentos en otras empresas. • Los donantes solo conocen el correo electrónico, redes sociales, página web y visitas a empresas. Además, consideran las visitas a albergues como un medio de comunicación. |
| Segmentación del público objetivo | <ul style="list-style-type: none"> • Cada medio no está dirigido a un público objetivo en específico. |
| Mensaje transmitido | <ul style="list-style-type: none"> • El mensaje es estándar en todos los medios. Los temas son adopción y donación, pero planean transmitir contenido sobre la concientización acerca del cuidado y tenencia responsable de las mascotas. |
| Inversión relativa | <ul style="list-style-type: none"> • Inversión alta: costo del servidor de la página web, pauta en Facebook y gastos logísticos para visitar empresas. • Inversión baja: fotografías de los canes en adopción. |
| Alcance | <ul style="list-style-type: none"> • Los medios con mayor alcance son las redes sociales, página web y contacto con empresas. |
| Efectividad para captar donantes | <ul style="list-style-type: none"> • Los medios más efectivos son las redes sociales, página web, visitas a empresas y ferias. • Los donantes consideran que las visitas a albergues y las recomendaciones de amigos o familiares también son medios efectivos. |
| Priorización de los medios utilizados | <ul style="list-style-type: none"> • Priorizan las redes sociales, página web y contacto con empresas. • Los donantes solo prefieren las redes sociales. |

Adaptado de los datos recolectados.

8. Proceso

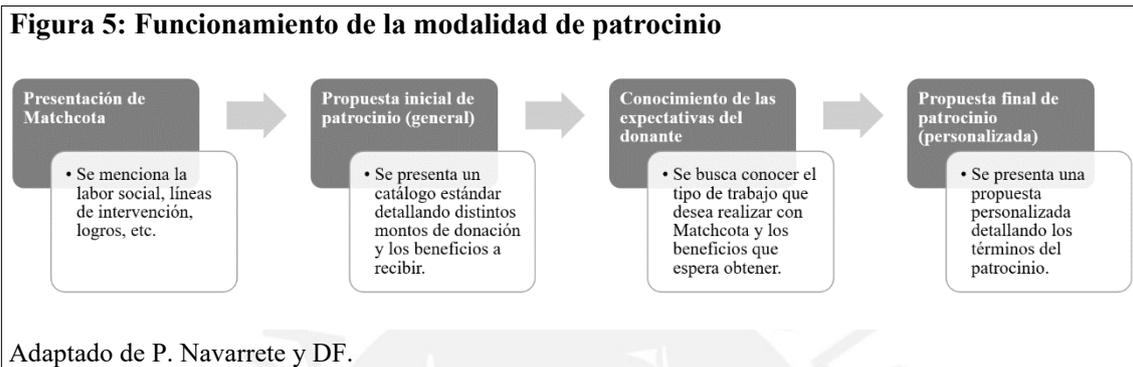
Para el análisis de la P' de *proceso* se tomaron en cuenta variables sobre la estrategia de proceso utilizada por la organización, el funcionamiento de cada modalidad de donación, la facilidad de uso de las modalidades de donación, la trazabilidad de las donaciones en la organización, la transparencia de la información sobre la trazabilidad de las donaciones, la comunicación post donación y los mecanismos que utiliza la organización para obtener *feedback* de los donantes. Los códigos utilizados en cada variable se presentan en el Anexo D.

Respecto a la *estrategia de proceso utilizada por la organización*, se encontró que los entrevistados de Matchcota consideran que no cuentan con una estrategia establecida en cada modalidad, a excepción del apadrinamiento, ya que es la única modalidad en la que resaltan cómo operan antes, durante y después de la donación. Sin embargo, a partir de la información

¹² Solo se presenta la percepción de los donantes cuando se consignan discrepancias con los miembros de Matchcota.

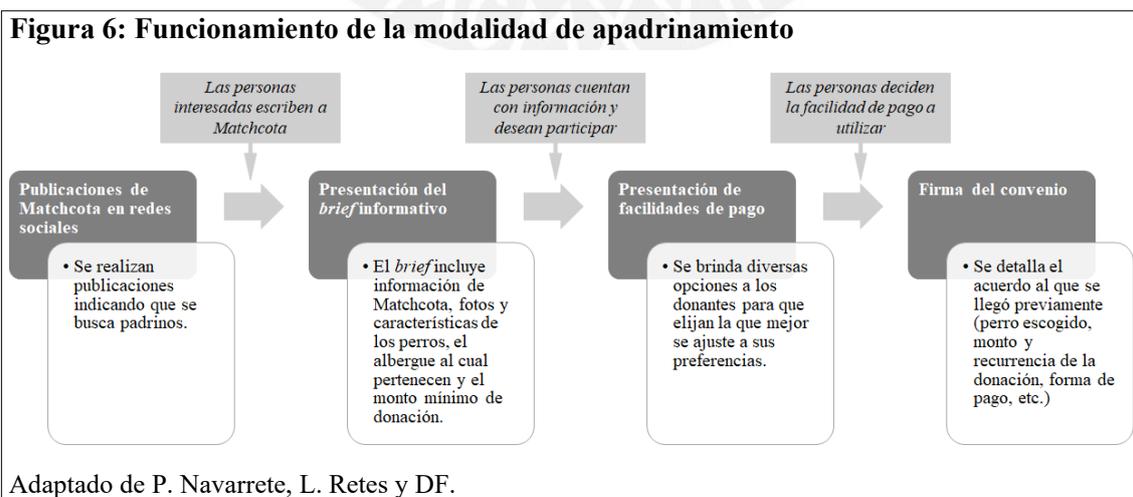
recolectada, se evidenció que establecen pasos determinados en cada etapa del proceso de las demás modalidades, por lo que se podría considerar que existe una estrategia.

El siguiente aspecto estudiado estuvo referido al *funcionamiento de cada modalidad de donación*. La modalidad de patrocinio es una de las que sí requiere contacto con Matchcota, ya que es quien busca que una empresa sea su patrocinador. A continuación se muestra el proceso de esta modalidad.



Sobre la percepción de los donantes, la Coordinadora de *Marketing Digital* de Plaza Vea coincidió con todo lo mencionado por Matchcota y resaltó algunos acuerdos del patrocinio como la colocación de canes en las revistas de Plaza Vea, coordinación de campañas especiales, así como de los lineamientos de las campañas comunicacionales que ambas partes prevén realizar (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

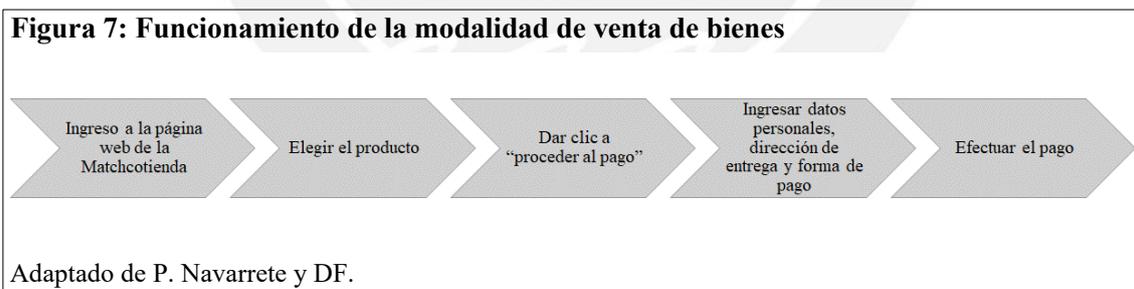
La modalidad de apadrinamiento también requiere contacto con Matchcota, ya que esta es una modalidad en la que las personas deciden convertirse en padrinos de perros de los albergues aliados. En la Figura 6 se presenta el proceso de esta modalidad.



Luego de que el padrino firma el convenio se da inicio al apadrinamiento y a partir de ese momento se le envía una tarjeta de agradecimiento cada vez que efectúe la donación, postales por fechas especiales y correos de actualización del ahijado. En el caso de que un perro apadrinado logre ser adoptado, Matchcota informa sobre esto al padrino con la finalidad de concluir el convenio actual y que el padrino pueda elegir un nuevo ahijado del *brief* informativo. Como parte del proceso de esta modalidad, cada vez que se acerca la fecha de donación, se escriben recordatorios a los padrinos.

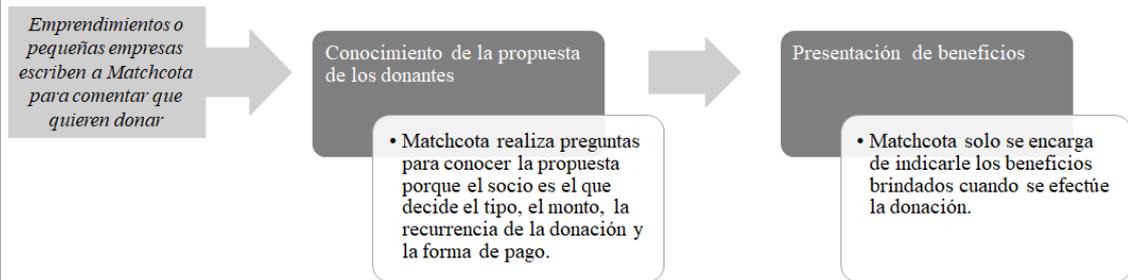
Todos los donantes de esta modalidad coincidieron con lo mencionado por Matchcota a excepción de dos puntos: la invitación a apadrinar a otro perro y el recordatorio de la fecha de donación. Acerca de la invitación a apadrinar a otro perro, solo un donante estuvo en desacuerdo con lo mencionado por Matchcota, debido a que cuando adoptaron a su ahijada no lo invitaron a apadrinar a otro perro y finalmente la relación con Matchcota concluyó en ese momento. Respecto al recordatorio de la fecha de donación, solo una madrina coincidió con lo mencionado por Matchcota, porque a ella le recordaron la fecha de donación de su ahijado, mientras que con los demás padrinos no sucedió esto, e incluso una madrina comentó que durante varios meses no recordó la donación y le hubiera gustado que Matchcota le brinde un recordatorio porque finalmente tuvo que depositar un gran monto de dinero por el acuerdo firmado.

La modalidad de venta de bienes no requiere contacto con Matchcota, por lo que los donantes realizan el proceso mostrado en la Figura 7. Cabe resaltar que no fue posible conocer las perspectivas de los donantes de esta modalidad.



La modalidad de socios estratégicos sí requiere contacto con los representantes de Matchcota porque esta modalidad es muy flexible. El proceso de esta modalidad se presenta en la Figura 8.

Figura 8: Funcionamiento de la modalidad de socios estratégicos

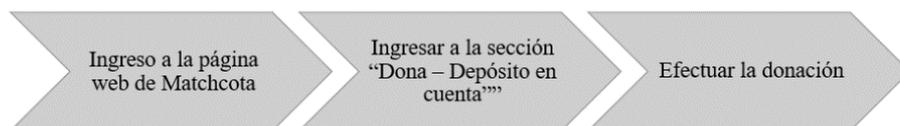


Adaptado de P. Navarrete y DF.

Todos los donantes de esta modalidad coincidieron con lo reportado por Matchcota; sin embargo, un donante añadió que como parte de la modalidad se tuvo que completar un documento con el detalle del acuerdo.

La modalidad de depósito en cuenta no requiere contacto con los integrantes de Matchcota para realizar la donación debido a que en la plataforma de adopción existe la sección “Dona – Depósito en cuenta”, en la cual se coloca la información de la cuenta bancaria de la organización para que las personas que lo deseen realicen una donación. A continuación se muestran los pasos a seguir en este proceso.

Figura 9: Funcionamiento de la modalidad de depósito en cuenta

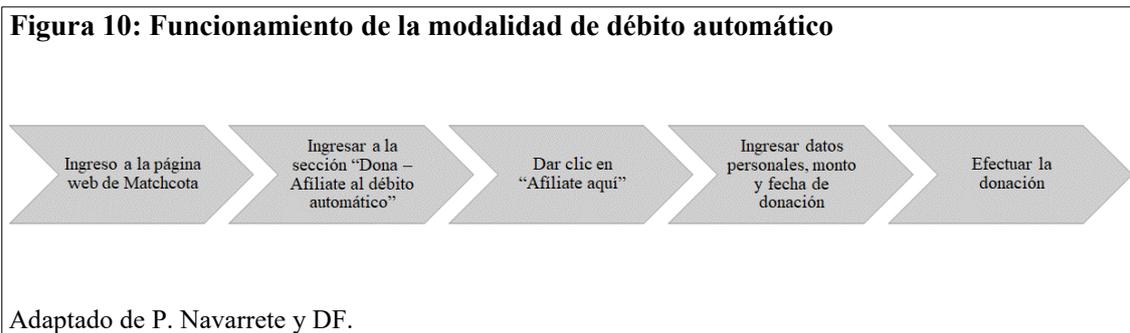


Adaptado de P. Navarrete y DF.

En la sección mencionada se brinda a los donantes la opción de registrar sus datos luego de efectuada la donación para que reciban una tarjeta de agradecimiento; sin embargo, el donante no se encuentra obligado a proporcionar esa información. A los donantes que se registraron, además de enviarles las tarjetas, se les pregunta si desean afiliarse al boletín mensual de Matchcota, llamado “El Matchcoter”, en el que hacen actualizaciones sobre sus actividades y resultados. En esta modalidad no fue posible obtener las percepciones de los donantes.

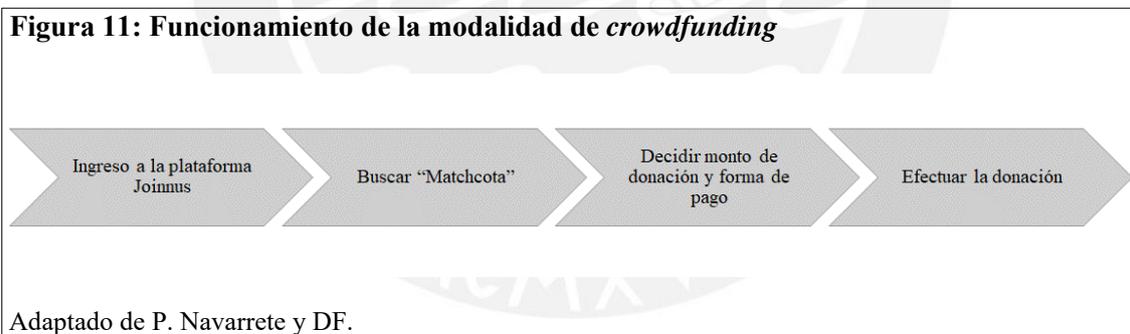
La modalidad de débito automático tampoco requiere contacto con los integrantes de Matchcota para realizar la donación, ya que al igual que el depósito en cuenta, existe una sección

destinada a esta modalidad llamada “Dona – Afiliate al débito automático”. En la Figura 10 se muestra el proceso de esta modalidad.



En la sección mencionada se explica el programa y se coloca un link que redirecciona al formulario de inscripción de VisaNet. Luego del registro, la información de los donantes es incluida en la base de datos de Matchcota para enviarles El Matchcoter mensualmente. En esta modalidad tampoco se pudo conocer las percepciones de los donantes.

La modalidad de *crowdfunding* tampoco requiere contacto con los representantes de Matchcota porque para efectuar la donación las personas solo deben seguir los siguientes pasos (ver Figura 11). Cabe resaltar que no se pudo conocer la percepción de los donantes de esta modalidad.



Acerca de la *facilidad de uso de las modalidades de donación*, los miembros de Matchcota indicaron que todas las modalidades son fáciles de utilizar por el donante. Si bien algunas modalidades requieren seguir más pasos, estos son sencillos porque Matchcota trata de plantear los procesos de manera que al donante no se le dificulte efectuar la donación. Además, consideran que la modalidad de débito automático es la más sencilla, ya que solo requiere colocar datos personales en el formulario de inscripción para que luego la donación se debite automáticamente. Por su parte, los donantes de las modalidades de apadrinamiento, socios estratégicos y patrocinio brindaron sus percepciones. Respecto al apadrinamiento, todos los donantes coincidieron en que el proceso es fácil y práctico. No consideran que esta modalidad

cuenta con varios pasos porque llegas a ser padrino rápidamente y les gustaría que otras organizaciones repliquen esta modalidad. Respecto a la modalidad de socios estratégicos, todos los donantes también coincidieron en que esta modalidad es fácil de utilizar porque no existen requisitos o trabas para ser socio de Matchcota. Además, esta modalidad se basa principalmente en lograr un acuerdo, el cual no resulta difícil de realizar porque los socios son quienes realizan una propuesta y Matchcota solo acepta y ofrece los beneficios correspondientes. Finalmente, sobre la modalidad de patrocinio, la Coordinadora de *Marketing Digital* de Plaza Veá coincidió con lo mencionado por Matchcota porque considera que el patrocinio no les demanda trabajo, ya que son ellos quienes reciben una propuesta de Matchcota; sin embargo, creen que como parte del trabajo realizado en el patrocinio existe cierta complicación, ya que el hecho de que Plaza Veá realice comunicaciones sobre distintos temas genera que se realicen pocas campañas con Matchcota. Por ello, consideran que no se aprovecha suficientemente el patrocinio (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

En lo que respecta a la *trazabilidad de las donaciones en la organización*, se encontró que esto no se realiza en Matchcota, ya que la organización recibe donaciones de distintas modalidades y conoce los gastos que cubrirá dicho dinero, pero no detalla el destino de cada una de las donaciones recibidas a excepción de los ingresos de la modalidad de apadrinamiento, porque es el único caso en el que el destino de las donaciones es para el ahijado o el albergue en el que se encuentra. Los gastos en los que Matchcota utiliza las donaciones son gastos logísticos vinculados principalmente a las adopciones (esto incluye el traslado del perro del albergue a sus nuevos hogares, revisiones veterinarias previas a la adopción, baños, microchip y placa de identificación), los sueldos de los trabajadores *part time*, las fotografías y la publicidad en las redes sociales. En cuanto a la percepción de los donantes, todos los padrinos consideran que Matchcota destina las donaciones principalmente a los albergues (para comida, medicina, baños, cuidados de los perros e instalaciones de los albergues, entre otros), lo cual coincide con lo mencionado por los representantes de Matchcota porque los ingresos de esta modalidad se destinan a sus ahijados y albergues específicamente. En cuanto a la modalidad de socios estratégicos y patrocinio, todos los donantes mencionaron que no conocen el destino específico de las donaciones, pero creen que se destina a cubrir gastos logísticos, sueldos o publicidad, porque son los principales gastos de una plataforma de adopción. Solo la Coordinadora de *Marketing Digital* de Plaza Veá añadió que también lo destinan al cuidado de los albergues, debido a que Plaza Veá también realiza donaciones en especie, principalmente alimentos, para que sean distribuidos entre los albergues aliados (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

La *transparencia de la información sobre la trazabilidad de las donaciones* fue la siguiente variable analizada. Sobre esto se encontró que Matchcota es transparente con toda su comunidad (adoptantes, donantes, aliados, etc.) sobre el destino de las donaciones, porque les parece importante que las personas conozcan esto para que confíen en la organización y sepan que su dinero ayuda a la reinserción de las mascotas en su nuevo hogar. Entre la información mostrada sobre el destino de las donaciones se encuentra el logro en las adopciones, ayuda brindada a los albergues, estado de los perros, entre otros, y esto lo presentan en los boletines mensuales. Los directivos de Matchcota manifiestan que siempre son honestos en sus comunicaciones y que están dispuestos a brindar todo tipo de información si alguna persona la solicita. En el caso de las modalidades de apadrinamiento y patrocinio se les brinda un poco más de información. A los padrinos también se les informa mensualmente cómo van avanzando sus ahijados y los albergues; y, si en alguna ocasión el padrino dona para la atención médica de su ahijado, también se le informa de las mejoras en su estado de salud y se le brinda comprobantes de pago de los gastos cuando estos son muy elevados. Al patrocinador se le envía un reporte informando el destino específico de sus donaciones, como en el caso de Plaza Veja pues financia con un monto considerable.

Respecto a la percepción de los donantes, todos indicaron que Matchcota es transparente con la información relacionada al destino de las donaciones. Coincidieron en que esto ocurre a través de sus boletines mensuales donde colocan información sobre el estado de los albergues, las mejoras en la infraestructura o espacios para las mascotas, los logros en las adopciones, etc. Además, también consideran que en Matchcota son transparentes en sus comunicaciones y que eso fue lo que los motivó a donar. En el caso de los socios estratégicos, la mayoría indicó que no les brindan información personalizada acerca del destino de las donaciones, pero que les parece bien recibir lo antes reportado porque creen que el monto de donación no amerita más información. Y en cuanto al patrocinador, la Coordinadora de *Marketing Digital* no coincidió con lo mencionado por Matchcota porque indicó que no recibía de Matchcota ningún reporte sobre el monto de dinero utilizado ni el destino de este, pero la ejecutiva expresó que le parece suficiente saber de manera general el destino del dinero y ver los resultados de Matchcota porque demuestra que está utilizando la donación en el cuidado de los animales (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

Acerca de la *comunicación post donación*, esta es distinta en cada una de las modalidades. A continuación se detalla la comunicación que existe luego de cada modalidad de donación.

Tabla 11: Comunicación post donación por cada modalidad de donación

| Modalidad | Comunicación post donación |
|---------------------------------------|--|
| Patrocinio y socios estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación directa con el patrocinador y los socios para agradecerles el apoyo. En el patrocinio también se informa el destino de las donaciones y los logros alcanzados por Matchcota, aunque también existen comunicaciones para la coordinación de campañas trabajadas en conjunto. |
| Apadrinamiento | <ul style="list-style-type: none"> La comunicación se enfoca en agradecer la donación a través de una tarjeta digital que incluye lo siguiente: fotos del ahijado, información de los ahijados, mejoras en los albergues, logros de Matchcota, tips para el cuidado de sus mascotas, e información sobre campañas en las que requieren apoyo buscando más padrinos o albergues con los cuales aliarse. Es la única modalidad en la que se realiza una comunicación personalizada para cada uno de los padrinos, por el hecho de que apadrinan a distintos perros y siempre se hace el esfuerzo de incluir algo relacionado con su ahijado. |
| Depósito en cuenta | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación con las personas que registraron sus datos al efectuar la donación para enviarles una tarjeta digital de agradecimiento. |
| Débito automático | <ul style="list-style-type: none"> Única comunicación post donación para el envío del boletín mensual de Matchcota. |
| Venta de bienes y <i>crowdfunding</i> | <ul style="list-style-type: none"> No se realiza ninguna comunicación post donación. |

Adaptado de los datos recolectados.

Por parte de los donantes, solo se pudo conocer la percepción de los donantes de las modalidades de patrocinio, apadrinamiento y socios estratégicos. En la modalidad de patrocinio, la Coordinadora de *Marketing* Digital solo coincidió con lo reportado por Matchcota respecto de la comunicación para coordinar las campañas, pero no mencionó el tema del agradecimiento ni de los reportes sobre el destino de las donaciones porque, como se mencionó en la variable anterior, manifiestan no recibir ningún reporte específico de Matchcota al respecto (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). En la modalidad de apadrinamiento, todos los padrinos coincidieron con que Matchcota se comunica con ellos para agradecerles la donación e informarles sobre los ahijados y los albergues. Además, una madrina indicó que como parte de la comunicación post donación también se les informa acerca del destino de las donaciones. En la modalidad de socios estratégicos, la mayoría de los socios coincidió con lo mencionado por Matchcota porque indicaron que se comunican con ellos para confirmar que recibieron la donación, agradecerles y enviarles sus certificados de donación, y además indicaron que también se les informa sobre el destino de las donaciones. Solo un socio indicó que no existe ninguna comunicación luego de efectuada la donación.

El siguiente aspecto estudiado estuvo referido a los *mecanismos que utiliza la organización para obtener feedback de los donantes*. Todos los representantes de Matchcota indicaron que no cuentan con mecanismos para recibir *feedback*, pero consideran que es

importante implementarlos porque les ayudará a mejorar todas sus actividades. Además, indicaron que, si bien en la modalidad de apadrinamiento no cuentan con un mecanismo, aprovechan las visitas de los padrinos a los albergues para conversar con ellos y conocer sus opiniones. A su turno, todos los donantes entrevistados manifestaron que Matchcota no cuenta con mecanismos para *feedback* y creen que deberían implementarlos. Sin embargo, coincidieron con Matchcota en que ellos pueden brindar sus opiniones de manera informal por medio de WhatsApp, en reuniones o en los eventos presenciales de Matchcota.

A continuación se presenta una tabla resumen del análisis de la P' de proceso:

Tabla 12: Resumen del análisis de la P' de proceso

| Variable | Principales hallazgos ¹³ |
|--|--|
| Facilidad de uso de cada modalidad de donación | <ul style="list-style-type: none"> • Todas las modalidades son fáciles de utilizar. |
| Trazabilidad de las donaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Solo en el apadrinamiento se realiza una trazabilidad porque las donaciones se dirigen a un destino específico, mientras que en las demás modalidades no porque las donaciones se utilizan para cubrir gastos generales. |
| Transparencia sobre la trazabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Matchcota es transparente con toda su comunidad informando el logro en las adopciones, la ayuda brindada a los albergues y estado de los perros. Sin embargo, en las modalidades de patrocinio y apadrinamiento se brinda información adicional (reportes del destino de donaciones y avance de los ahijados, respectivamente). • La ejecutiva de Plaza Vea indicó que no se le entrega reportes sobre el destino de las donaciones, pero está de acuerdo con recibir información general porque prefieren ver los logros de Matchcota. |
| Comunicación post donación | <ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación post donación en todas las modalidades, a excepción de la venta de bienes y <i>crowdfunding</i>. |
| Mecanismos para obtener <i>feedback</i> | <ul style="list-style-type: none"> • En Matchcota no cuentan con mecanismos, pero solo en el caso del apadrinamiento logran conocer las opiniones de los padrinos en las visitas a los albergues. |

Adaptado de los datos recolectados.

9. Personal

Para el análisis de la P' de *personal* se consideraron variables sobre la estrategia de personal utilizada por la organización, los medios de comunicación por los que el personal interactúa con los donantes, los criterios para determinar la estructura del discurso utilizado por las personas que interactúan con los donantes, la diferenciación de la atención a los donantes por cada modalidad, las tácticas que utiliza la organización para motivar a las personas que interactúan con los donantes, el nivel de compromiso de las personas que interactúan con los donantes, el nivel de conocimiento de las personas que interactúan con los donantes, las tácticas que utiliza la

¹³ Solo se presenta la percepción de los donantes cuando se consignan discrepancias con los miembros de Matchcota.

organización para generar confianza en el donante a través del personal y la efectividad de la interacción entre el personal y los donantes para recibir donaciones. Los códigos utilizados en cada variable se presentan en el Anexo D.

Respecto a la *estrategia de personal utilizada por la organización*, se encontró que en Matchcota solo se establece una estrategia para las modalidades de apadrinamiento, socios estratégicos y patrocinio, porque las demás modalidades no requieren contacto con Matchcota. En el caso de la modalidad de apadrinamiento se cuenta con una guía para establecer las comunicaciones con los padrinos (incluyendo aspectos como los saludos, despedidas, redacción de correos, etc.). En el caso de las modalidades de socios estratégicos y patrocinio, la Directora de Aliados y *Cobranding* es la encargada de establecer la conexión con las empresas interesadas en Matchcota. Cuando la relación ya está establecida y se requiere algún tema comunicacional, la Directora de Comunicaciones participa directamente en las coordinaciones con las empresas.

En lo que respecta a los *medios de comunicación a través de los cuales el personal interactúa con los donantes*, se encontró lo siguiente. En el caso de los donantes individuales, la organización interactúa con ellos a través de las redes sociales, el correo electrónico y la comunicación cara a cara en los eventos presenciales. En el caso de los donantes corporativos, la organización interactúa con las empresas a través de las redes sociales, correo electrónico y videoconferencias para las reuniones de presentación de Matchcota. Por su parte, los donantes expresaron sus percepciones al respecto. En el caso de la modalidad de apadrinamiento, todos los padrinos indicaron que interactuaron con Matchcota a través del correo electrónico, dos padrinos añadieron que interactuaron cara a cara con los integrantes de Matchcota en las visitas a los albergues para realizar voluntariado y un padrino indicó que tuvo contacto con ellos a través de redes sociales. En el caso de la modalidad de socios estratégicos y patrocinio, todos coincidieron con lo indicado por Matchcota, siendo los principales medios de comunicación el correo electrónico y las redes sociales, y solo algunos mencionaron que tuvieron una reunión con Matchcota.

El siguiente aspecto estudiado estuvo referido a los *criterios para determinar la estructura del discurso utilizado por las personas que interactúan con los donantes*. Respecto a esto, se encontró que Matchcota utiliza un discurso tomando en cuenta el tipo de donante. El discurso hacia los donantes individuales inicia con una explicación estándar para presentar a Matchcota porque, como indica el Director de *Fundraising*, no todas las personas tienen una idea clara sobre la organización y normalmente tienen que explicarlo (comunicación personal, 27 de octubre de 2020). Luego de esto, se les explica acerca de las modalidades de donación con las que cuenta la organización porque es importante mostrarle a la persona interesada en donar que cuenta

con diversas opciones, desde modalidades con poco contacto con la organización hasta algunas con mayor involucramiento como en el caso del apadrinamiento. Cabe resaltar que esta última modalidad es la única en que se personaliza el discurso porque se tiene que dar mayor detalle acerca del perro que se desee apadrinar: “cada perrito [tiene] diferente personalidad, [por lo que] nos tomamos el tiempo de escribir todo personalizado [y] que no se repita” (L. Retes, comunicación personal, 23 de octubre de 2020).

El discurso hacia los donantes corporativos inicia de la misma manera que el destinado a los donantes individuales, es decir mediante una introducción sobre el trabajo de Matchcota. Luego este discurso abarca el tema de la donación, el cual difiere para ambas modalidades de donación. En el caso de los socios estratégicos, ellos son los que suelen iniciar el contacto e indicar que quieren apoyar a la organización, por lo que el discurso de Matchcota luego se enfoca en conocer la manera en que el donante desea hacer ese apoyo para luego ofrecerle beneficios acordes. Es decir, se ofrece beneficios diferentes a los que solo desean aportar económicamente y a los que desean establecer una alianza para contribuir con la visibilización del problema social. En el caso del patrocinio, debido a que Matchcota inicia el contacto con las empresas, se realiza una propuesta indicando la manera en que la empresa podría ayudarlos como parte de su programa de responsabilidad social, así como los beneficios que obtendrían ambas partes al generarse la alianza.

Por su parte, los donantes brindaron su percepción sobre la *estructura del discurso utilizado por las personas que interactúan con ellos*. En cuanto a los donantes individuales, todos los padrinos coincidieron con lo indicado por Matchcota, ya que indicaron que les brindan información sobre el trabajo de la organización, las modalidades de donación (en este caso el apadrinamiento) y el destino de las donaciones. Además, coincidieron en que el discurso es personalizado porque a cada uno le brindaban información sobre un perro diferente. En el caso de los donantes corporativos, todos concordaron también con lo mencionado por Matchcota. Indicaron que inicialmente Matchcota presenta a la organización y el trabajo que pueden realizar a partir de las donaciones. Para la siguiente parte del discurso, se recolectaron diferentes opiniones de los socios estratégicos y del patrocinador. Por un lado, los socios estratégicos indicaron que los representantes de Matchcota realizan preguntas para conocer la manera en que desean ayudar y luego les informan acerca de los beneficios que pueden ofrecerles, llegando así a un acuerdo para la alianza. Por otro lado, la Coordinadora de *Marketing Digital* de Plaza Veá coincidió con Matchcota, ya que indicó que les presentaron una propuesta que incluía un monto de donación, así como los beneficios que recibirían. En términos generales, los donantes individuales y corporativos indicaron que la comunicación era inmediata y absolvían todas sus dudas con un discurso claro, fluido y cordial.

Con relación a la *diferenciación de la atención a los donantes de cada modalidad*, se encontró que la atención es personalizada en algunas modalidades. Cuando las personas escriben para consultar cómo pueden apoyar económicamente, la atención de los integrantes de Matchcota es estándar porque se les explica de manera general las modalidades por las que se puede donar a la organización. Sin embargo, cuando alguno de ellos se interesa por la modalidad de apadrinamiento, se le empieza a atender de manera personalizada porque, como se explicó anteriormente, el donante elige a un ahijado y la información proporcionada es distinta por cada uno de ellos. En cuanto a la atención de los donantes corporativos, esta es siempre personalizada porque todas las empresas se plantean distintos objetivos al establecer una alianza, por lo que siempre se necesita conocer esas expectativas para presentarles propuestas acordes a lo que desean lograr.

Sobre las *tácticas que utiliza la organización para motivar a las personas que interactúan con los donantes*, se encontró que no existen tácticas específicas de motivación porque todos los integrantes de la organización tienen la motivación personal de ayudar al problema social relacionado a la falta de cuidado y maltrato de animales. Esto es algo presente desde los miembros fundadores de Matchcota, quienes fueron cuatro jóvenes muy apasionados por el tema de mascotas y, sobre todo, muy sensibles ante al abandono de canes, lo cual los impulsó a desarrollar una alternativa frente a este problema social. Cada persona que se une al equipo Matchcota también tiene estas características, ya que siempre han tratado de apoyar en este tema de diferentes maneras, tales como rescatando perros, creando soluciones digitales o iniciativas publicitarias. Por su parte, todos los donantes coincidieron en que los representantes de Matchcota se encuentran motivados a seguir apoyando en esta causa social, lo cual se refleja en su amor por los animales, porque siempre están al tanto del estado de los canes, y además consideran que tienen una actitud muy positiva y que eso contagia el ánimo por ayudar. También comentaron que son muy dedicados con las labores de la organización porque son miembros voluntarios que siempre están preocupados por mejorar Matchcota y son constantes en la labor que realizan. Otro punto destacado por los donantes es que los integrantes de Matchcota se encuentran motivados a concretar acuerdos con los donantes, ya que al no colocarles trabas reciben distintos tipos de ayuda que finalmente suman para la continuidad de las actividades de la organización.

En la variable *nivel de compromiso de las personas que interactúan con los donantes*, todos los integrantes de Matchcota indicaron que están sumamente comprometidos con los objetivos y valores de la organización. Entre lo mencionado por los miembros, lo más relevante es que sus objetivos personales se encuentran alineados con los de Matchcota, ya que inicialmente decidieron formar parte de la organización por su pasión por las mascotas y su deseo de ayudar a los canes maltratados o abandonados:

“Mi compromiso es inmedible [...] yo no tengo [planes] a futuro de retirarme de la organización porque mis objetivos están completamente alineados a mi filosofía de vida, mis objetivos en la vida. Entonces, no tengo cómo desvincularme de ello [...] Mi compromiso es así porque mi amor o mi cariño por los perros es de ese tamaño y mis ganas de que más perros estén en casa y no hayan perros en la calle es un objetivo de vida que me gustaría ver” (M. Watanabe, comunicación personal, 26 de octubre de 2020).

Asimismo, todos los miembros encargados de la gestión de Matchcota son voluntarios y dedican gran parte de su tiempo a la organización porque realmente quieren lograr cambios frente a este problema social. Además, si bien en la organización existen integrantes por cada área, todos se encuentran comprometidos en apoyar cualquier actividad de Matchcota, y para estar al tanto de todas estas actividades siempre se realizan reuniones para comunicar los próximos eventos de cada área. En estas reuniones también se plantean mejoras en las actividades, así como en la experiencia que pueden ofrecerle al donante. Todos los donantes entrevistados indicaron que los representantes de Matchcota tienen un alto nivel de compromiso con la organización. Ellos recalcaron que son muy dedicados y comprometidos con la organización porque son personas que, si bien cuentan con un trabajo aparte, siempre se dan el tiempo de apoyar esta labor social. Además, indicaron que tienen un trato amable y muestran su interés y compromiso de mantener al tanto a los donantes sobre los logros de Matchcota: “Tengo la suerte de conocer a dos chicas que [...] tienen años en la ONG [...] Tienen un trabajo muy aparte de [...] Matchcota, y [...] sí demanda mucho tiempo, sobre todo en el tema de buscar adoptantes [...] Es una labor muy dedicada” (Maximina, comunicación personal, 6 de noviembre de 2020)

El siguiente aspecto analizado estuvo referido al *nivel de conocimiento de las personas que interactúan con los donantes*. Tomando en cuenta la labor social de la organización y los proyectos a realizar en cada una de las áreas, todos los integrantes de Matchcota cuentan con un alto nivel de conocimiento sobre la actividad de la organización, porque al momento de ingresar a esta pasan por un proceso de inducción y cada cierto tiempo se realizan reuniones para mantenerse actualizados sobre los nuevos proyectos. Adicionalmente, cuando los miembros ingresan a la organización también son capacitados de acuerdo con el área a la que pertenecerán, con el fin de que se especialicen en el trabajo respectivo, logrando así un alto nivel de conocimiento sobre sus funciones. Ahora bien, en ocasiones esto conlleva a que no conozcan a detalle las funciones de todas las áreas, lo cual puede limitar su capacidad de respuesta cuando reciben preguntas relacionadas a áreas a las que no pertenecen. Por ello, si alguien realiza preguntas generales, cualquiera de los integrantes está en la capacidad de responderlas, pero si se trata de preguntas específicas, se redirecciona la consulta al miembro encargado de ver ese tema o a la Directora de Aliados y *Cobranding* porque al ser la encargada de supervisar todas las

actividades de Matchcota es la más capacitada y con mayor nivel de conocimiento en la organización.

Respecto a la percepción de los donantes, todos indicaron que los representantes de Matchcota cuentan con un alto nivel de conocimiento, sobre todo en cuanto a los proyectos que realizan como parte de su labor social. Los entrevistados enfatizaron la línea de intervención de adopción, porque como parte de esta línea les parece importante conocer las características de los canes para llevar a cabo una adopción por afinidad. En ese sentido, indicaron que el equipo de Matchcota tiene un alto nivel de conocimiento sobre cada uno de los animales que se encuentra en los albergues, pues conocen sus personalidades y características. En el caso de los donantes corporativos, estos mencionaron que la persona con la que se comunicaron fue con la Directora de Aliados y *Cobranding*, y resaltaron que tiene el nivel de conocimiento más alto en la organización por ser la fundadora, así como una gran capacidad de respuesta porque siempre absuelve las dudas que presentan los donantes. Además, consideran que tiene un trato amable y que sus comunicaciones siempre han sido inmediatas y efectivas.

En lo que respecta a las *tácticas que utiliza la organización para generar confianza en el donante a través del personal*, se encontró que la organización plantea dos tácticas: ser transparentes con la información y comentar experiencias positivas. Por un lado, consideran que la transparencia de la información es muy importante porque permite que el donante observe en qué se está transformando el dinero que aporta. Esto lo reflejan principalmente a través de los boletines mensuales en los que muestran información sobre las actividades y logros de la organización, así como el apoyo brindado a los perros y a los albergues en los que se encuentran. Ellos consideran que pueden ser más transparentes y les gustaría implementar nuevas iniciativas a corto plazo, pero por el momento no lo han hecho porque no cuentan con el tiempo suficiente para hacerlo. Cabe resaltar que cada vez que alguna persona esté interesada en conocer más sobre la organización, siempre estarán abiertos a brindar la información que se requiera sin ninguna restricción. Por otro lado, consideran que comentar experiencias positivas o alegres de los canes genera confianza en los donantes y los motiva a efectuar su donación porque los convence de que Matchcota actúa y logra cambios frente al problema social, y de que, si los donantes deciden apoyarlos, también formarán parte de este cambio.

Los donantes brindaron sus percepciones sobre este punto. Todos estuvieron de acuerdo con la primera táctica mencionada por Matchcota, porque consideran que para que una organización social genere confianza es importante que sea transparente con el trabajo que realiza. Indicaron que muchas organizaciones sociales siempre buscan donaciones, pero no muestran sus actividades ni sus logros, lo cual hace complicado confiar en ellas. En el caso de Matchcota

indicaron que eso no pasa porque muestran información sobre el trabajo que realizan con los albergues, sus logros en las adopciones, testimonios sobre las adopciones, entre otros, permitiendo que ellos confirmen que su aporte va hacia una organización con acciones reales y que logra buenos resultados. Además, indicaron que han comprobado toda la información comunicada por Matchcota al formar parte de la comunidad: “cuando tú tienes la oportunidad de conocer lo que hay detrás de las redes sociales [notas que] es exactamente igual a lo que marketean en sus redes [...] Esa transparencia es muy importante [...] porque generan mucha confianza” (Maximina, comunicación personal, 6 de noviembre de 2020). Los donantes mencionaron que la organización también comunica experiencias positivas, pero no indicaron que esto sea importante para generar confianza.

La efectividad de la interacción entre el personal y los donantes para recibir donaciones fue la siguiente variable analizada, los representantes de Matchcota indicaron que esta es alta principalmente porque cuando las personas se contactan con ellos ya tienen una intención previa de donar: “siempre que ha habido una comunicación de intención de donación, todas han terminado en donaciones [...] Creo yo que las personas que nos escriben están realmente interesadas en apoyarnos y donar; por eso siempre es efectivo” (P. Navarrete, comunicación personal, 22 de octubre de 2020). Asimismo, ellos recalcaron que explicarles sobre las distintas modalidades de donación con las que cuenta la organización facilita que esta sea efectuada porque ofrece varias opciones para apoyar. En cuanto a la percepción de los donantes, todos concordaron con que la interacción es efectiva. Si bien ya habían decidido previamente apoyar a una organización social de protección canina, les parece muy importante el trato que dan los miembros de la organización al efectuar la donación: “ese trato con la persona que está encargada en la organización social [...] tener ese contacto con [los donantes] es bien importante porque de hecho si tienes un mal trato o mala experiencia [no donarías]” (M. Flores, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

A continuación se presenta una tabla resumen del análisis de la P’ de personal:

Tabla 13: Resumen del análisis de la P’ de personal

| Variable | Principales hallazgos ¹⁴ |
|---|---|
| Medios de comunicación para interacción | <ul style="list-style-type: none"> • Donantes individuales: redes sociales, correo electrónico y cara a cara en eventos presenciales. • Donantes corporativos: redes sociales, correo electrónico y reuniones presenciales o virtuales. |

¹⁴ Solo se presenta la percepción de los donantes cuando se consignan discrepancias con los integrantes de Matchcota.

Tabla 13: Resumen del análisis de la P' de personal (continuación)

| Variable | Principales hallazgos ¹⁵ |
|---|--|
| Criterios para la estructura del discurso | <ul style="list-style-type: none"> • Donantes individuales: presentación estándar de la organización y explicación sobre modalidades de donación. • Donantes corporativos: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Socios estratégicos</i>: presentación estándar de la organización y conocer la propuesta del donante. - <i>Patrocinio</i>: presentación estándar de la organización y presentación de una propuesta. |
| Diferenciación de la atención | <ul style="list-style-type: none"> • Donantes individuales: la atención es estándar a excepción de la modalidad de apadrinamiento. • Donantes corporativos: la atención es personalizada. |
| Motivación | <ul style="list-style-type: none"> • No existen tácticas para motivar al personal. • Todos los integrantes tienen la motivación personal de ayudar en este problema social. |
| Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros están sumamente comprometidos con los objetivos y valores de Matchcota. • Los objetivos personales de todos los miembros se encuentran alineados con los de Matchcota. |
| Conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de conocimiento sobre la labor social de Matchcota, conocimiento de los proyectos de cada área, funciones del área al que pertenecen. Además, la Directora de Aliados y <i>Cobranding</i> es la más capacitada y con mayor nivel de conocimiento en la organización. • Bajo nivel de conocimiento sobre temas relacionados a las áreas a las que no pertenecen. |
| Confianza | <ul style="list-style-type: none"> • Tácticas: ser transparentes con su información y comentar experiencias positivas. |
| Efectividad de la interacción | <ul style="list-style-type: none"> • Existe una alta efectividad de la interacción, sobre todo porque los donantes toman la decisión de donar antes del contacto con Matchcota. |

Adaptado de los datos recolectados.

En síntesis, a partir del análisis de la información obtenida para la presente investigación, se encontró que en Matchcota no se aplica adecuadamente el *marketing* social para la captación de donantes, ya que no se consideran los aspectos clave de la tercera tarea del *marketing* social referidos a la identificación de los tipos de donantes y el análisis de su proceso de decisión. La organización no tiene una estrategia específica para clasificar a los donantes, si bien se prevé aplicar en el futuro varios criterios importantes. Asimismo, en Matchcota solo se aplican apropiadamente las estrategias de algunas P's del *mix* de *marketing* social (precio, proceso y personal) enfocado en la captación de donantes en las plataformas de adopción. Sin embargo, con referencia a las otras P's, hay limitaciones en cuanto a la identificación de los aspectos relevantes (producto) y hay debilidades en cuanto a su implementación efectiva (plaza y promoción).

¹⁵ Solo se presenta la percepción de los donantes cuando se consignan discrepancias con los integrantes de Matchcota.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la aplicación del *marketing* social en la captación de donantes en la organización social de protección canina Matchcota. El marco analítico planteado por Ramírez y Ríos (2020) incluye los criterios de clasificación de los donantes (Pérez, 2004), los determinantes de la decisión del donante (Dos Santos et al., 2014) y las seis P's relevantes del *mix* del *marketing* social (Lafuente, 2015; Bradford y Boyd, 2020). A partir de la información recolectada se evidenció que Matchcota solo clasifica a los donantes según persona jurídica, pero para una futura clasificación considera diversos criterios para cada tipo de donante. En cuanto a los determinantes, se identificó que los principales son factores extrínsecos (edad y nivel de ingresos para los donantes individuales, y giro del negocio y nivel de ingresos para los donantes corporativos), intrínsecos (necesidad social para los donantes individuales, y necesidades sociales y de prestigio para los donantes corporativos), y otros criterios relacionados al *mix* de *marketing* social empleado por Matchcota. Entre las P's analizadas se pudo determinar que se aplica adecuadamente las estrategias de precio, proceso y personal. En las P's de plaza y promoción no se aplican adecuadamente las estrategias, ya que en el primer caso solo se determina la creación de las modalidades en la medida en que la organización requiera de otras opciones y en la promoción no se toman en cuenta todos los aspectos relevantes para el desarrollo de la estrategia. En la P' de producto no se identifican adecuadamente los aspectos a considerar dentro de la estrategia, ya que no todos los miembros identifican la labor social como parte de esta P'.

Sobre la base del objetivo general se plantearon cuatro objetivos específicos. El primer objetivo específico planteaba conocer los criterios que utiliza la plataforma de adopción Matchcota para clasificar a los donantes potenciales. En ese sentido, se concluye que Matchcota solo los clasifica según persona jurídica; sin embargo, para una futura clasificación se ha previsto considerar, para los donantes individuales, criterios demográficos como la edad y el nivel de ingresos, y para los donantes corporativos, criterios demográficos como el giro del negocio y el nivel de ingresos, criterios psicográficos como el tipo de motivación para donar, el tipo de beneficios buscados, y otros criterios. Según Pérez (2004), para asegurar que el acercamiento a los donantes potenciales sea más efectivo, es importante definir el perfil y el comportamiento de los donantes a través de una clasificación que tome en cuenta los beneficios buscados y las motivaciones propias de su decisión de donar. En esa línea, Matchcota no cumple con lo planteado por este autor, ya que no define el perfil ni el comportamiento de sus donantes potenciales; sin embargo, los criterios que considera pertinentes para una futura clasificación sí son adecuados para diferenciar el perfil de los donantes.

El segundo objetivo específico buscaba conocer los determinantes que influyen en la decisión de los donantes para brindar recursos económicos a la plataforma de adopción Matchcota. Entre los factores extrínsecos se encontraron la edad y el nivel de ingresos para los donantes individuales, y el giro del negocio y el nivel de ingresos para los donantes corporativos. Entre los factores intrínsecos se observó que los donantes individuales y corporativos donan por una motivación emocional relacionada con satisfacer solo una necesidad social; pero los donantes corporativos cuentan con dos motivaciones adicionales: una motivación emocional-racional relacionada con satisfacer necesidades sociales y de prestigio; y una motivación racional relacionada con satisfacer solo una necesidad de prestigio. Entre los otros criterios se identificaron determinantes enfocados en la estrategia del *mix de marketing* establecida por Matchcota. En el estudio realizado por Dos Santos et al. (2014), se señala que los determinantes que influyen en la decisión del donante individual son los factores extrínsecos (edad y nivel de ingresos) y los factores intrínsecos (necesidad de autosatisfacción, necesidad de autorrealización, necesidad social y necesidad de prestigio). Esto ocurre en parte en el caso analizado, pues si bien ambos factores extrínsecos determinan su decisión de donar, en el caso de los factores intrínsecos solo es determinante la satisfacción de necesidades sociales. A pesar de que en el estudio de este autor no se reconocieron determinantes en la decisión del donante corporativo, parte de los factores extrínsecos e intrínsecos mencionados influyen en la decisión de donar de este tipo de donante, pues en el caso analizado los factores extrínsecos determinantes son el giro del negocio y el nivel de ingresos, y en los factores intrínsecos solo son determinantes la satisfacción de necesidades sociales y de prestigio.

El tercer y cuarto objetivo específico planteaban examinar la estrategia del *mix de marketing* social que utiliza la plataforma de adopción Matchcota para captar a los donantes, en función de las P's de producto, precio, plaza, promoción, proceso y personal, y conocer la percepción de los donantes¹⁶ respecto a esta estrategia. En la P' de producto, tomando como base los postulados de Bradford y Boyd (2020), a partir de las donaciones recibidas, la organización puede desarrollar sus distintas líneas de intervención enfocadas en ayudar a las mascotas. La línea principal es la adopción de canes y las demás líneas se implementaron como apoyo para abarcar los otros campos involucrados en el problema social. Además, de acuerdo con el estudio de Lafuente (2015), se encontró que el valor agregado ofrecido a los donantes se desarrolla a través de los beneficios económicos y no económicos que Matchcota brinda a sus donantes al efectuar la donación. Si bien los integrantes de Matchcota desarrollan estos aspectos, no todos los consideran como parte de su estrategia de producto, lo cual evidencia que los directivos de

¹⁶ Como se indicó en el capítulo de análisis, solo se pudo conocer la percepción de los donantes de las tres modalidades más importantes: patrocinio, apadrinamiento y socios estratégicos.

Matchcota no identifican adecuadamente los aspectos a considerar dentro de esta estrategia. Al respecto, los donantes perciben como línea principal de intervención a la adopción, porque gira en torno a ayudar directamente a los animales, por lo cual también consideran importantes las líneas relacionadas a esta actividad (las modalidades de donación enfocadas en el apadrinamiento y voluntariado). Si bien los donantes no consideran las demás actividades de la organización como parte de sus líneas de intervención, se puede suponer que son valoradas por ellos, ya que consideran que contribuyen a la protección y bienestar de canes. Con relación a los beneficios que reciben los donantes, su contribución les genera valor agregado porque sienten que obtienen satisfacción emocional o prestigio cuando ayudan a Matchcota.

Respecto a la P' de precio, Lafuente (2015) plantea que la estrategia de precio debe ser elaborada con el fin de obtener ganancias que serán destinadas a la causa social de una organización. En ese sentido, la estrategia de precio es aplicada adecuadamente en Matchcota, pues los criterios de fijación de precio establecidos en cada modalidad de donación permiten que Matchcota genere ingresos que cubran los costos y gastos en los que se incurre en la organización. Con relación a los montos mínimos de donación, los donantes tuvieron distintas percepciones. El patrocinador considera que las organizaciones sociales solicitan un monto de donación que cubra el desarrollo de sus actividades sociales, por lo que no evalúa el monto solicitado sino si los beneficios que obtendrán van acorde al monto de donación. En el apadrinamiento, si bien los donantes reconocen que el monto mínimo de donación cubre parte de los gastos mensuales para el cuidado de un perro, no donarían un monto más alto mensualmente porque no les parece accesible; sin embargo, en caso los ahijados lo requieran, donarían un monto adicional de manera esporádica. A los socios estratégicos no se les establece un monto mínimo de donación, pero son conscientes de los requerimientos económicos de Matchcota, por lo que siempre ofrecen donar un monto no tan bajo.

En lo concerniente a la P' de plaza, si bien Bradford y Boyd (2020) y Lafuente (2015) plantean que la estrategia de plaza debe desarrollarse tomando en cuenta la accesibilidad de los donantes a los canales por los que efectuará una donación, en Matchcota no se cuenta con una estrategia establecida para determinar la creación de las modalidades, sino que estas se van habilitando en la medida en que la organización lo requiera. Además, si bien las modalidades de donación solo se segmentan según persona jurídica, los integrantes de Matchcota tienen una idea básica sobre a quiénes se dirigen algunas de las modalidades. Todas las modalidades se plantean con el fin de obtener donaciones en dinero, ya que es el tipo de donación más ventajoso para una plataforma de adopción. Respecto a la percepción de los donantes individuales, uno de los aspectos resaltantes del estudio es que estos solo conocen la modalidad de apadrinamiento, pues a pesar de que Matchcota cuenta con distintas opciones brinda más información sobre esta

modalidad. Adicionalmente, ellos identificaron que se deberían implementar modalidades enfocadas en los beneficios, puesto que captan la atención de las personas con intención de donar. En el caso de los donantes corporativos, ellos conocen las modalidades ofrecidas y les resulta llamativa la de socios estratégicos, pues a comparación del patrocinio no se solicita un monto de financiamiento anual, sino que la donación es libre. Finalmente, todos los donantes efectuaron donaciones en dinero, pues reconocen que esto es más útil dado que los gastos de Matchcota son más logísticos al trabajar la línea de adopciones.

En cuanto a la P' de promoción, de acuerdo con los planteamientos de Pérez (2004), la estrategia de promoción se basa en la elección de los medios de comunicación a utilizar tomando en cuenta el público objetivo al que se dirige, el mensaje que se desea transmitir, la inversión requerida en cada medio, y el alcance y el impacto social que se pueda lograr a través de los medios. Sobre lo mencionado, Matchcota cuenta con dos públicos objetivos (adoptantes y donantes), pero no segmenta los medios ni el mensaje a transmitir a cada uno de ellos. El mensaje se enfoca principalmente en las adopciones, lo cual implica que las personas no capten adecuadamente el mensaje sobre las donaciones, perjudicando así el número de donaciones que podría recibir la organización. Asimismo, debido a que el presupuesto resulta ser bajo, los medios de comunicación priorizados son aquellos que requieren de una baja inversión, pero que proporcionen un alto alcance. A partir de lo mencionado, se evidencia que la estrategia de promoción no es aplicada adecuadamente en Matchcota porque no se consideran todos los aspectos relevantes de esta P'. En cuanto a la estrategia promocional de Matchcota, los donantes observan principalmente información relacionada al tema de adopción; sin embargo, esta información resulta atractiva para ellos porque primero es esencial conocer la labor social de Matchcota para captar su atención y luego donar. Entre los medios que utiliza la organización, los donantes prefieren y consideran más efectivas las redes sociales; sin embargo, consideran que Matchcota no publica constantemente información en este medio. Finalmente, los donantes consideran importante que se implementen medios como el contacto con autoridades (para hacer que el Estado apoye en este problema social), las ferias virtuales durante la situación de pandemia, y los influencers para que su mensaje tenga más alcance en su público objetivo.

En lo que respecta a la P' de proceso, en el caso de estudio se analizan los pasos que una persona debe seguir para efectuar su donación a través de las distintas modalidades, las cuales siguen procesos diferentes. Pérez (2004) afirma que la estrategia de proceso debe desarrollarse tomando en cuenta atributos importantes para el donante, como la facilidad de uso o el tiempo invertido para efectuar la donación. Al respecto, en términos generales, la estrategia de proceso es aplicada adecuadamente en Matchcota, pues en todas las modalidades se establecen pasos orientados a que el proceso sea lo más sencillo posible para los donantes. Como parte del proceso,

solo se plantea la trazabilidad de las donaciones en la modalidad de apadrinamiento, ya que es la única en la que la donación tiene un destino específico. Los demás ingresos se destinan a gastos generales de Matchcota, y a pesar de que no se cuenta con una idea clara sobre el porcentaje destinado a cada concepto, la organización está dispuesta a brindar esta información en caso se lo soliciten. Además, si bien la organización no cuenta con mecanismos para que los donantes puedan brindar su *feedback*, tratan de comunicarse con ellos a través de otros medios para mejorar el proceso de las modalidades de donación. Por su parte, los donantes señalaron que el funcionamiento de las modalidades de patrocinio, apadrinamiento y socios estratégicos son sencillos, lo cual permite que se efectúen las donaciones rápidamente. Respecto a la trazabilidad, ningún donante corporativo conoce el destino específico de las donaciones; en cambio, los padrinos sí tienen esa información, pues en el apadrinamiento el monto donado se destina a los ahijados. En el caso de la transparencia sobre la trazabilidad, solo los socios estratégicos consideran que es importante reportar el destino de las donaciones cuando el monto donado es relativamente alto. Además, ellos consideran necesario que se implementen mecanismos de *feedback* para que Matchcota conozca su opinión respecto al proceso de donación en cada modalidad.

Finalmente, con relación a la P' de personal, Pérez (2004), así como Bradford y Boyd (2020), señalan que se debe prestar particular atención al desarrollo de esta estrategia, pues incluye a las personas involucradas en todo el proceso de decisión del donante. Esta estrategia debe considerar principalmente características del personal como la amabilidad, competencia, confiabilidad, habilidad para responder, entre otros. Se evidencia que Matchcota establece adecuadamente esta estrategia para las modalidades en las que el donante requiere contacto con la organización, y abarca dos puntos principales: discurso de atención y características del personal. En cuanto al discurso, los integrantes de Matchcota lo personalizan adecuadamente para las modalidades que lo requieran. Acerca de las características de personal, de acuerdo con Pérez (2004), la motivación es un atributo importante en el personal para el adecuado acercamiento y convencimiento de los donantes para efectuar una donación; sin embargo, la organización le presta poca atención, pues no se plantean tácticas para aumentarla, sino que se confía en la motivación propia de cada uno de los miembros. Respecto a la percepción de los donantes, ellos no tienen apreciaciones negativas sobre las características de los representantes de Matchcota ni sobre el discurso utilizado; por el contrario, tienen comentarios favorables al respecto.

Recomendaciones

A continuación se plantean algunas recomendaciones teniendo en cuenta algunas debilidades reportadas por los donantes.

Con relación a la clasificación de los donantes potenciales, conocer las características de los distintos donantes permite diseñar estrategias distintivas que generen un acercamiento más efectivo con cada uno de ellos, por lo que se recomienda que Matchcota no solo los clasifique según la persona jurídica, sino que considere los determinantes de la decisión de cada tipo de donante. En el caso de los donantes individuales, se deben priorizar los factores extrínsecos de edad y nivel de ingresos, pues estos criterios demográficos fueron decisivos en su decisión de donar. Si bien los factores intrínsecos también son importantes para ellos, solo desean satisfacer una necesidad social, por lo que en Matchcota no se requiere diseñar estrategias para la satisfacción de distintas necesidades. En el caso de los donantes corporativos, es importante diseñar perfiles considerando principalmente los factores intrínsecos, pues los donantes consideran que un criterio decisivo para efectuar su donación es que la organización les ofrezca beneficios que satisfagan sus necesidades (en este caso una necesidad social, una necesidad de prestigio o ambas necesidades). También se deben considerar los factores extrínsecos de giro de negocio y nivel ingresos, pues el primero definirá el mensaje de cada campaña, y el segundo definirá la modalidad de donación a través de la cual se trabajará. En ambos casos no se deben tomar en cuenta los otros criterios determinantes en su decisión, pues se relacionan con la estrategia de *mix de marketing* establecida por Matchcota, mas no con las características del donante.

Respecto a la estrategia del *mix de marketing*, se plantean lineamientos que se podrían utilizar en Matchcota para redireccionar su estrategia para captar a los donantes.

En la P' de producto, las sugerencias se relacionan con la labor social de Matchcota, la cual se refleja en las distintas líneas de intervención que trabaja. Si bien el trabajo de Matchcota se enfoca en reinsertar a los canes en nuevos hogares, se recomienda trabajar a la par las demás líneas de intervención, como la concientización y la esterilización, porque forman parte de la solución al problema de abandono y maltrato de animales. En la concientización se sugiere presentar a la comunidad la situación actual del país en temas de abandono y maltrato de animales, así como dar más información sobre la importancia de las adopciones, pues esto podría generar aumentos en el número de adopciones concluidas con éxito. Se plantea que esta información se muestre en la página web y principalmente en las redes sociales pues son los medios de comunicación en los que existe más contenido relacionado a las adopciones. La esterilización es una línea de trabajo esencial, pues ayuda a reducir la sobrepoblación de canes sin hogar. Por esto es conveniente que Matchcota gestione más campañas de esterilización junto con aliados como albergues o veterinarias, como en el caso de la plataforma de adopción WUF que, junto a la plataforma de donación Sin Envolturas y la veterinaria Oasis del Sur, realizan constantes campañas de esterilización en distintos distritos de Lima. Además, se sugiere que se retomen las

actividades de la línea de voluntariado, pues a los donantes les gusta formar parte de estas actividades y consideran que esto ayuda a las personas a conocer las necesidades de los perros en los albergues. Casi todas las organizaciones sociales de protección canina realizan campañas de voluntariado exitosas por la cantidad de personas interesadas en pasar un día con las mascotas. En estos voluntariados también es posible obtener donaciones, sobre todo en especie, lo cual formaría parte de la ayuda otorgada a los albergues.

En la P' de plaza se plantea implementar la modalidad de membresías de descuentos, ya que todos los donantes consideran que, de esta manera, se capta la atención de más personas. En esta modalidad las personas pagarían una suscripción mensual a Matchcota para recibir descuentos en productos y servicios para mascotas. Matchcota actualmente está aliada con empresas que ofrecen descuentos a las familias adoptantes, por lo que se sugiere utilizar estas alianzas y el patrocinio de Plaza Vea para crear diversas opciones de descuento en esta nueva modalidad. La plataforma de adopción WUF y el albergue Voz Animal son las únicas organizaciones sociales de protección canina que cuentan con esta modalidad de donación, en la cual ofrecen distintos planes de afiliación para que los donantes apoyen de acuerdo con sus posibilidades. Voz Animal aún no presenta grandes resultados porque ha implementado esta modalidad recientemente, pero WUF cuenta con esta desde hace cinco años y le genera un alto nivel de ingresos pues cuentan actualmente con más de 1,200 afiliados.

En la P' de promoción se propone establecer alianzas con empresas relacionadas a medios de comunicación como la televisión y el periódico, debido a que permiten utilizar contenido visual de los canes en adopción, así como con influencers alineados al propósito de la organización, porque los ayudarían a que el mensaje transmitido a su público objetivo tenga un alto alcance. Esto viene siendo aplicado por otras organizaciones como Voz Animal y WUF. En el primer caso se presentan fotos de los canes en adopción a través de uno de los programas de Latina Televisión, y en el segundo se tiene una alianza con el diario El Comercio para que se promocionen todas las líneas de intervención. Con relación al mensaje transmitido a través de los medios de comunicación, se recomienda cambiar la forma de presentación de los testimonios de los adoptantes, ya que actualmente se presenta una pequeña reseña de la familia adoptante acompañada de una fotografía, pero este espacio podría ser más interactivo e incluir pequeños videos. Esto resultaría novedoso porque las organizaciones sociales no suelen presentar este tipo de testimonios. Matchcota podría tomar como ejemplo a la Federación Peruana de Cáncer, una organización social que presenta el caso de distintos pacientes a través de videos que generan mayor impacto en las personas. Además, se sugiere que estos testimonios no solo se presenten en la página web, sino también en las redes sociales, pues es el medio más utilizado por los donantes. Asimismo, se sugiere que el mensaje transmita más información relacionada a las distintas

modalidades de donación, pues se presentan principalmente las campañas de búsqueda de padrinos, dejando de lado las demás modalidades. Una última recomendación es aumentar la frecuencia de las publicaciones en las redes sociales Facebook e Instagram porque generar más contenido en estos medios aumenta la probabilidad de que Matchcota se posicione en la mente de sus seguidores al mostrar continuamente su trabajo social.

En la P' de proceso, se propone que Matchcota realice un diagrama en el que se presente la secuencia de pasos a seguir en cada modalidad de donación, pues es importante que los donantes conozcan el proceso que involucra cada modalidad. Esto podría ir acompañado por un manual interactivo donde se expliquen todas las modalidades de donación, con el fin de que el donante conozca todas las opciones y seleccione la que se ajuste a sus preferencias. Sobre el funcionamiento de la modalidad de apadrinamiento, se sugiere que Matchcota envíe recordatorios a cada donante cuando se acerque la fecha de donación acordada, ya que los donantes indicaron que muchas veces, al no recordar esta fecha, no realizan la donación a tiempo, generando que se les acumule varios pagos. Otra recomendación se relaciona con el momento de la finalización del apadrinamiento, cuando el ahijado es adoptado. En este momento se propone que Matchcota invite a los padrinos a participar nuevamente de esta modalidad y escoja otro ahijado, pues de esta manera mantendrían la relación con los donantes actuales. Respecto a la transparencia de la información, en Matchcota aún no se cuenta con información pública sobre la trazabilidad de sus donaciones, porque no tienen una idea clara sobre el porcentaje destinado a cada uno de sus gastos; sin embargo, es importante dar a conocer esta información para captar la atención de donantes potenciales al aumentar la confianza en el trabajo de la organización. En esa línea, se sugiere que Matchcota añada una sección en su página web destinada a la rendición de cuentas, como lo hace Techo al presentar la gestión social y financiera realizada a partir de las donaciones recibidas. Finalmente, con relación a los mecanismos de *feedback*, se plantea implementar una sección en la página web en la que los donantes puedan brindar opiniones o recomendaciones. Esta sección solo requeriría solicitar el nombre y el correo electrónico de las personas para comunicarse posteriormente con ellos. Otro mecanismo sencillo de retroalimentación y de contacto directo con los donantes sería a través de un link que redirija a un chat de WhatsApp, pues la comunicación se realizaría de manera instantánea con los integrantes de Matchcota.

Limitaciones de la investigación

Esta investigación ha enfrentado algunas limitaciones. Una primera limitación está relacionada con la estrategia general de investigación aplicada: el estudio de caso. En esta estrategia no pueden generalizarse los hallazgos, pues se circunscriben al caso analizado. Sin

embargo, dado que la organización tiene características similares a las de otras plataformas de adopción, algunos de los resultados podrían ser útiles para comprender otras organizaciones similares, siempre que se tomen en cuenta las diferencias pertinentes. De todos modos, se requiere hacer estudios sistemáticos en varias organizaciones de este tipo para poder tener una mirada más integral del sector y de las estrategias de captación de donantes generalmente aplicadas.

Una segunda limitación se refiere al muestreo, particularmente a la imposibilidad de hacer entrevistas a todos los actores previstos. Se previó entrevistar a todos los representantes de los socios estratégicos que tuvo históricamente Matchcota (once en total, incluyendo cuatro socios actuales y siete exsocios), pero varios de ellos no confirmaron su participación en la investigación, por lo que solo fue posible entrevistar a dos exsocios y a los cuatro socios actuales (un patrocinador y tres socios estratégicos). A pesar de que no se pudo contactar a otros exsocios, la información proporcionada por los dos entrevistados fue valiosa para comprender algunos aspectos de la organización en el pasado. En el caso de los socios actuales, sí se pudo entrevistar a todos ellos, quienes proporcionaron la información más valiosa sobre la aplicación de las estrategias de captación de donantes en la actualidad.

En el caso de los donantes individuales, la organización no proporcionó el número exacto de donantes por cada una de las modalidades, tanto porque no tiene un registro detallado como por su política de protección de datos personales. En ese sentido, se realizó una búsqueda de esos donantes a través de las redes sociales de Matchcota. De las 45 personas contactadas, solo cuatro participaron en el grupo focal y dos adicionales fueron entrevistadas. A pesar de esta baja tasa de participación, se recolectó información valiosa respecto de la mayoría de las variables de investigación, aunque algunas modalidades de donación no fueron suficientemente exploradas (como en el caso del depósito en cuenta, débito automático, venta de bienes y *crowdfunding*). En todo caso, sí se obtuvo información en profundidad de los donantes pertenecientes a las modalidades que generan más ingresos a la organización (apadrinamiento y patrocinio).

REFERENCIAS

- Arata, C., y Reategui, G. (2020). *Programa de control de la población canina* (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621383/UNIVERSIDAD%20PERUANA%20DE%20CIENCIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=18&zom=100,148,504>
- Beaumont, M. (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor. *Serie de Ciencias de la Gestión*, (3). Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Bradford, T., y Boyd, N. (2020). Help Me Help You! Employing the *Marketing Mix* to Alleviate Experiences of Donor Sacrifice. *Journal of Marketing*, 84(3), 68-85. Recuperado de <https://escholarship.org/content/qt8b35r4jc/qt8b35r4jc.pdf>
- Caballero, M., Herrera, M., y Vargas, J. (2019). *Estrategias de marketing social basadas en técnicas de Crowdfunding social para financiar las fundaciones independientes de Bogotá* (Tesis de Maestría). Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2194/MDM27557.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693387.pdf>
- Chávez, C., Falcón, N., León, D., y Sánchez, D. (2016). Canes vagabundos en el interior y alrededores de mercados formales de Villa El Salvador, Lima, Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 27(1), 176-182. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rivep/v27n1/a19v27n1.pdf>
- Díaz-Albertini, J., y Melgar, W. (2012). El Desarrollo Pendiente: Las ONG peruanas en los procesos de cambio. *Escuela para el Desarrollo EED*, 21-31. Recuperado de https://www.academia.edu/27567962/EL_DESARROLLO_PENDIENTE_Las_ONG_peruanas_en_los_procesos_de_cambio
- Dos Santos, N., Rueda, V., Telles, I., Aguiar, L., y De Almeida, M. (2014). Tercer sector y donantes individuales: factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con el proceso de donación. *Invenio: Revista de investigación académica*, (33), 115-130. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4842591>
- Guerrero, A., y Romero, R. (2017). *Organizaciones no lucrativas sostenibles en Perú: una gestión eficiente en recaudación de fondos* (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623995/Guerrero_BA.pdf?jsessionid=E44A238A47343EF762EF7F730C19C497?sequence=13
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. *Metodología de la Investigación* (6 ed., págs. 88-101). México: McGraw-Hill.

- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., & Xuereb, J.M. (2001). Data Collection and Managing The Data Source. En R.A. Thiétart. *Doing Management Research: A Comprehensive Guide* (pp. 172-195). Londres: SAGE Publications.
- Lafuente, C. (2015). *Marketing no lucrativo: el caso UNICEF* (Tesis de Bachillerato). Universidad de Cantabria, Cantabria, España. Recuperado de <http://repositorio.unican.es:8080/xmlui/bitstream/handle/10902/8074/LAFUENTELARRA%c3%91AGACYNTHIAMARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Matchcota. (2021). *Matchcota: Adoptar es amar. Cambia una vida y suma felicidad a la tuya*. Recuperado de <https://www.matchcota.org/>
- Ochoa, Y., Falcón, N., Zuazo, J., y Guevara, B. (2014). Estimación de la población de perros callejeros en el distrito de Los Olivos, Lima, Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 25(3), 366-373. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rivep/v25n3/a04v25n3.pdf>
- Pasco, M., y Ponce, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Recuperado de https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Recuperado de https://www.academia.edu/16491091/Marketing_social_P%C3%A9rez_Romero
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Ramírez, S., y Ríos, M. (2020). *Análisis del marketing social para la captación de donantes en las organizaciones sociales de protección canina en Lima Metropolitana* (Tesis de Bachillerato). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19411/RAMIREZ_L_EON_RIOS_MOLINA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Sontag-Padilla, L., Staplefoote, L., y Gonzalez, K. (2012). *Financial sustainability for nonprofit organizations: A review of the literature*. Recuperado de https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf
- Valderrama, V., y Huatuco, P. (2018). *Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección canina. Estudio de casos: MATCHCOTA, VOZ ANIMAL y WUF* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13707/Valderrama%20L%C3%B3pez_Huatuco%20Villena_An%C3%A1lisis_factores_integraci%C3%B3n1.pdf?sequence=1

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

| Objetivo general | Marco teórico general | Metodología | Dimensiones de análisis | | Conclusión general | |
|--|--|--|--|---|---|---|
| Analizar la aplicación del <i>marketing</i> social en la captación de donantes en la organización social de protección canina Matchcota | <ul style="list-style-type: none"> Tareas del <i>marketing</i> social (Pérez, 2004) Formas de clasificación de los donantes (Pérez, 2004) Proceso de decisión del donante (Pérez, 2004) <i>Mix</i> del <i>marketing</i> social para la captación de donantes de Matchcota (Pérez, 2004; Lafuente, 2015; Caballero et al., 2019; Bradford y Boyd, 2020) Determinantes de la decisión del donante (Dos Santos et al., 2014) | <ul style="list-style-type: none"> Enfoque: Cualitativo Alcance: Exploratorio Estrategia general: Estudio de caso único (Matchcota) | <ul style="list-style-type: none"> Clasificación de donantes <i>Mix</i> del <i>marketing</i> social para la captación de donantes de Matchcota (6 P's) Determinantes de la decisión del donante | | <ul style="list-style-type: none"> Matchcota solo clasifica a los donantes según persona jurídica, pero para una futura clasificación considera diversos criterios para cada tipo de donante. En cuanto a los determinantes, se identificó que los principales son factores extrínsecos, factores intrínsecos, y otros criterios relacionados al <i>mix</i> de <i>marketing</i> social empleado por Matchcota. Entre las P's analizadas se pudo determinar que se aplica adecuadamente las estrategias de precio, proceso y personal. En las P's de plaza y promoción no se aplican adecuadamente las estrategias. Y en la P' de producto no se identifican adecuadamente los aspectos a considerar dentro de la estrategia. | |
| Objetivos específicos | Marco teórico | Metodología | Dimensiones de análisis | Variables específicas o indicadores | Conclusiones | Recomendaciones |
| Conocer los criterios que utiliza la plataforma de adopción Matchcota para clasificar a los donantes potenciales | <ul style="list-style-type: none"> Pérez (2004) | Entrevistas a profundidad a los miembros fundadores de Matchcota (Área de Comunicaciones, Padrinos, Aliados y <i>Cobranding</i> , <i>Fundraising</i>) | Clasificación de donantes | Estrategia de clasificación de donantes de la organización Clasificación del donante individual/corporativo según criterios geográficos Clasificación del donante individual/corporativo según criterios demográficos Clasificación del donante individual/corporativo según criterios psicográficos Clasificación del donante individual/corporativo según criterios de beneficios buscados Clasificación del donante individual/corporativo según otros criterios | Matchcota solo clasifica a los donantes según persona jurídica, pero para una futura clasificación consideran pertinentes los siguientes criterios. Para los donantes individuales, la edad y el nivel de ingresos. Para los donantes corporativos, el giro del negocio, el nivel de ingresos, el tipo de motivación para donar, el tipo de beneficio buscado y el tipo de donación. | Se recomienda que Matchcota realice una clasificación más detallada tomando en cuenta los determinantes de la decisión de cada tipo de donante. Para los donantes individuales se deben priorizar los factores extrínsecos de edad y nivel de ingresos. Y para los donantes corporativos se debe priorizar los factores intrínsecos y los factores extrínsecos de giro de negocio y nivel ingresos. |
| Conocer los determinantes que influyen en la decisión de los donantes para brindar recursos económicos a la plataforma de adopción Matchcota | <ul style="list-style-type: none"> Dos Santos et al. (2014) | <ul style="list-style-type: none"> Grupo focal a personas naturales Entrevistas en profundidad a personas jurídicas | Determinantes de la decisión del donante | Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de los criterios geográficos para efectuar la donación Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de los criterios demográficos para efectuar la donación Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de los criterios psicográficos para efectuar la donación Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de los criterios de beneficios buscados para efectuar la donación Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de otros criterios para efectuar la donación | Los determinantes de la decisión del donante se dividen en tres grupos: factores extrínsecos (edad y nivel de ingresos para los donantes individuales, y giro del negocio y nivel ingresos para los donantes corporativos), factores intrínsecos (los donantes individuales buscan satisfacer una necesidad social y los donantes corporativos necesidades sociales y de prestigio) y otros criterios. | - |

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

| Objetivos específicos | Marco teórico | Metodología | Dimensiones de análisis | Variables específicas o indicadores | Conclusiones | Recomendaciones |
|---|--|--|-------------------------|---|---|---|
| Examinar la estrategia del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social que utiliza la plataforma de adopción Matchcota para captar a los donantes | <ul style="list-style-type: none"> • Pérez (2004) • Caballero et al. (2019) • Bradford y Boyd (2020) • Lafuente (2015) | Entrevistas a profundidad a los miembros fundadores de Matchcota (Área de Comunicaciones, Padrinos, Aliados y <i>Cobranding</i> , <i>Fundraising</i>) | Producto social | Estrategia de producto utilizada por la organización (*) | No se identifican adecuadamente los aspectos a considerar dentro de la estrategia de producto, pues no todos los integrantes consideran las líneas de intervención como parte de esta P'. Respecto al valor agregado ofrecido, esto sí es considerado como parte de la estrategia y se plantea en forma de beneficios económicos y no económicos. | Además de trabajar la línea de adopción, se recomienda trabajar las demás líneas como las de concientización y esterilización porque forman parte de la solución al problema de abandono y maltrato de animales. Además, se sugiere que se retomen las actividades de la línea de voluntariado. |
| | | | | Necesidad social que busca cubrir la organización | | |
| | | | | Líneas de intervención para satisfacer la necesidad social identificada | | |
| | | | | Etapas en la que se encuentra cada línea de intervención (*) | | |
| | | | | Beneficios generados a los donantes por donar a través de las modalidades de donación | | |
| | | | | Información brindada a los donantes a través de la plataforma de adopción | | |
| | | | Precio | Estrategia de precio utilizada por la organización (*) | La estrategia de precio es aplicada adecuadamente en Matchcota, pues los criterios de fijación de precio establecidos en cada modalidad de donación permiten que Matchcota genere ingresos que cubran los costos y gastos en los que se incurren en la organización. | |
| | | | | Criterios de fijación de precio de las modalidades de donación (**) | | |
| | | | | Ingresos relativos de las modalidades de donación (*) | | |
| | | | Plaza | Estrategia de plaza utilizada por la organización (*) | No se aplica adecuadamente la estrategia de plaza, pues la creación de las modalidades se determina en la medida en que se requiera de más opciones y siempre las crean con el fin de obtener donaciones en dinero. Además, solo las segmentan según persona jurídica. | Se plantea implementar la modalidad de membresías de descuentos, pues capta la atención de más personas. Para crear diversas opciones de descuento en esta nueva modalidad, podrían utilizar sus alianzas con los distintos donantes corporativos. |
| | | | | Propósito de utilizar cada modalidad de donación | | |
| | | | | Público objetivo al que va dirigido cada modalidad de donación (*) | | |
| | | | | Ventajas y desventajas de las modalidades de donación para la organización | | |
| | | | | Ventajas del tipo de donación para la organización | | |
| | | | | Otras modalidades de donación que utiliza la organización | | |
| | | | Promoción | Motivo por el cual no utilizan otras modalidades de donación (**) | La estrategia de promoción no es aplicada adecuadamente porque no se consideran todos los aspectos relevantes de esta P'. No se segmenta el público objetivo de cada medio ni para el mensaje transmitido, pero sí se considera a inversión y alcance, pues los medios de comunicación que priorizan son aquellos que requieren de una baja inversión, pero que proporcionan un alto alcance. | Se propone establecer alianzas con empresas relacionadas a medios de comunicación como la televisión y el periódico, y con influencers alineados al propósito de la organización. Con relación al mensaje, se recomienda presentar los testimonios de los adoptantes a través de un pequeño video y publicarlos en la página web y en las redes sociales. Además, se recomienda transmitir más información sobre las modalidades de donación y que la frecuencia de las publicaciones en las redes sociales Facebook e Instagram aumente. |
| | | | | Estrategia de promoción utilizada por la organización (*) | | |
| | | | | Diseño de la estrategia promocional que utiliza la organización (*) | | |
| | | | | Criterios que utiliza la organización para realizar su estrategia promocional (*) | | |
| | | | | Criterios que utiliza la organización para priorizar determinadas estrategias promocionales (*) | | |
| | | | | Segmentación del público objetivo en cada medio de comunicación que utiliza la organización (*) | | |
| | | | | Diferenciación del mensaje en cada medio de comunicación que utiliza la organización (*) | | |
| | | | | Mensaje transmitido a través de los medios de comunicación que utiliza la organización | | |
| | | | | Público objetivo que recibe el mensaje a través de los medios de comunicación que utiliza la organización (*) | | |
| Inversión relativa de la organización en los medios de comunicación que utiliza la organización (*) | | | | | | |
| Alcance de los medios de comunicación que utiliza la organización (*) | | | | | | |
| Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la organización para captar donantes | | | | | | |
| Priorización de los medios de comunicación utilizados por la organización para promocionar (**) | | | | | | |
| Motivo por el cual no utilizan otros medios de comunicación (**) | | | | | | |

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

| Objetivos específicos | Marco teórico | Metodología | Dimensiones de análisis | Variables específicas o indicadores | Conclusiones | Recomendaciones |
|--|--|---|-------------------------------|---|---|--|
| Examinar la estrategia del <i>mix de marketing</i> social que utiliza la plataforma de adopción Matchcota para captar a los donantes | <ul style="list-style-type: none"> • Pérez (2004) • Caballero et al. (2019) • Bradford y Boyd (2020) • Lafuente (2015) | Entrevistas a profundidad a los miembros fundadores de Matchcota (Área de Comunicaciones, Padrinos, Aliados y <i>Cobrading</i> , <i>Fundraising</i>) | Proceso | Estrategia de proceso utilizada por la organización (*) | La estrategia de proceso se aplica adecuadamente, pues los pasos son determinados a partir de los atributos considerados importantes para el donante como la facilidad de uso y la poca inversión de tiempo para efectuar una donación. Sobre la trazabilidad, no cuentan con una idea clara sobre el porcentaje destinado a cada uno de sus gastos, por lo que no transmiten este detalle a los donantes. | Se propone realizar un diagrama con la secuencia de pasos a seguir en cada modalidad de donación. Además, se sugiere enviar recordatorios a cada padrino cuando se acerque la fecha de donación acordada y que siempre los inviten a participar nuevamente de esta modalidad cuando su ahijado sea adoptado. También se sugiere añadir una sección en la página web destinada a la rendición de cuentas. Y para el <i>feedback</i> se plantea implementar una sección en la página web o un link que redirija a un chat de WhatsApp. |
| | | | | Funcionamiento de cada modalidad de donación | | |
| | | | | Facilidad de uso de las modalidades de donación | | |
| | | | | Trazabilidad de las donaciones en la organización | | |
| | | | | Transparencia de la información sobre la trazabilidad de las donaciones | | |
| | | | | Comunicación post donación | | |
| | | | | Mecanismos que utiliza la organización para obtener <i>feedback</i> de los donantes | | |
| | | | Personal | Estrategia de personal utilizada por la organización (*) | Matchcota establece adecuadamente la estrategia de personal para las modalidades en las que el donante requiere contacto con la organización y abarca dos puntos principales: discurso de atención y características del personal. El discurso solo es personalizado para los donantes porque se establecen según distintas expectativas. Y las características más importantes del personal son la motivación personal, el compromiso, el conocimiento de las actividades de la organización y la confiabilidad. | - |
| | | | | Medios de comunicación por los que el personal interactúa con los donantes | | |
| | | | | Criterios para determinar la estructura del discurso utilizado por las personas que interactúan con los donantes (**) | | |
| | | | | Diferenciación de la atención a los donantes de cada modalidad (*) | | |
| | | | | Tácticas que utiliza la organización para motivar a las personas que interactúan con los donantes (**) | | |
| | | | | Nivel de compromiso de las personas que interactúan con los donantes | | |
| | | | | Nivel de conocimiento de las personas que interactúan con los donantes | | |
| Tácticas que utiliza la organización para generar confianza en el donante a través del personal (**) | | | | | | |
| Efectividad de la interacción entre el personal y los donantes para recibir donaciones | | | | | | |
| Conocer la percepción de los donantes respecto a la estrategia del <i>mix de marketing</i> social utilizada por la plataforma de adopción Matchcota para captarlos | <ul style="list-style-type: none"> • Pérez (2004) • Caballero et al. (2019) • Bradford y Boyd (2020) • Lafuente (2015) | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo focal a personas naturales • Entrevistas en profundidad a personas jurídicas | Producto social ¹⁷ | - | En cuanto a la percepción de los donantes respecto a la estrategia del <i>mix de marketing</i> , ellos por lo general coincidieron con lo mencionado por los integrantes de Matchcota; sin embargo, existieron discrepancias. En la P' de producto, los donantes consideran líneas de intervención a aquellas en las que se ayude directamente a las mascotas, por lo que la línea de esterilización sería valorada por ellos. | - |

¹⁷ Se evaluó la percepción del donante sobre todas las variables analizadas a nivel de la organización, con excepción de las variables que contienen el símbolo (*).

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

| Objetivos específicos | Marco teórico | Metodología | Dimensiones de análisis | Variables específicas o indicadores | Conclusiones | Recomendaciones |
|--|--|---|-------------------------|---|---|-----------------|
| <p>Conocer la percepción de los donantes respecto a la estrategia del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social utilizada por la plataforma de adopción Matchcota para captarlos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pérez (2004) • Caballero et al. (2019) • Bradford y Boyd (2020) • Lafuente (2015) | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo focal a personas naturales Entrevistas en profundidad a personas jurídicas | Precio ¹⁸ | Percepción sobre el precio de cada modalidad de donación | <p>En la P' de precio los montos mínimos de donación les parecen adecuados al patrocinador y padrinos, pero el patrocinador indicó que es de suma importancia lo que pueda recibir por ese aporte. En la P' de plaza, los donantes individuales no conocen todas las modalidades por las que pueden donar, pero, si conocieran todas, el apadrinamiento resultaría ser la más atractiva porque es la única en la que se puede crear un vínculo con un perro. Pero también sería atractiva una modalidad en la que se ofrezcan descuentos por la donación.</p> <p>En la P' de promoción, los donantes no conocen en su totalidad los medios de comunicación utilizados por Matchcota y consideran que deben implementarse otros como contacto con autoridades, ferias virtuales e influencers. En la P' de proceso, como parte de la transparencia, los donantes solo reciben información sobre los logros de Matchcota y no consideran necesario conocer el destino específico de las donaciones al menos que el monto donado sea relativamente alto. También consideran necesario establecer mecanismos de <i>feedback</i>. Finalmente, en la P' de personal, los donantes no percibieron aspectos negativos sobre las características de los representantes de Matchcota ni del discurso utilizado.</p> | - |
| | | | Plaza ¹⁹ | Percepción sobre las modalidades de donación que no utiliza la organización | | |
| | | | Promoción ²⁰ | Percepción sobre los medios de comunicación que utiliza la organización | | |
| | | | | Preferencia del donante sobre los medios de comunicación por los que les gustaría recibir información | | |
| | | | | Percepción sobre los medios de comunicación que no utiliza la organización | | |
| | | | Proceso ²¹ | - | | |
| | | | Personal ²² | Percepción sobre la estructura del discurso utilizado por las personas que interactúan con los donantes | | |
| | | | | Percepción sobre la motivación de las personas que interactúan con los donantes | | |
| | | | | Percepción sobre la confianza generada a los donantes por el personal de la organización | | |

¹⁸ Se evaluó la percepción del donante sobre todas las variables analizadas a nivel de la organización, con excepción de las variables que contienen el símbolo (*). Asimismo, con el fin de evaluar la percepción del donante, en esta sección se presenta la adaptación de las variables con el símbolo (**).

¹⁹ Se evaluó la percepción del donante sobre todas las variables analizadas a nivel de la organización, con excepción de las variables que contienen el símbolo (*). Asimismo, con el fin de evaluar la percepción del donante, en esta sección se presenta la adaptación de las variables con el símbolo (**).

²⁰ Se evaluó la percepción del donante sobre todas las variables analizadas a nivel de la organización, con excepción de las variables que contienen el símbolo (*). Asimismo, con el fin de evaluar la percepción del donante, en esta sección se presenta la adaptación de las variables con el símbolo (**).

²¹ Se evaluó la percepción del donante sobre todas las variables analizadas a nivel de la organización, con excepción de las variables que contienen el símbolo (*).

²² Se evaluó la percepción del donante sobre todas las variables analizadas a nivel de la organización, con excepción de las variables que contienen el símbolo (*). Asimismo, con el fin de evaluar la percepción del donante, en esta sección se presenta la adaptación de las variables con el símbolo (**).

ANEXO B: Tabla de entrevistados²³

Tabla B1: Listado de entrevistados de expertos

| Nombre | Cargo | Fecha | Hora |
|---------------------|-----------------------------|-------------------------|----------|
| Andrés Macarachvili | Experto en <i>marketing</i> | 9 de octubre de 2020 | 11:00 am |
| Hellen López | Experta en gestión social | 21 de setiembre de 2020 | 09:00 am |

Tabla B2: Listado de entrevistados de los miembros de Matchcota

| Nombre | Cargo | Fecha | Hora |
|------------------|--|-----------------------|----------|
| Pamela Navarrete | Directora de Aliados y <i>Cobranding</i> | 22 de octubre de 2020 | 07:00 pm |
| Lesly Retes | Encargada del área de Padrinos | 23 de octubre de 2020 | 05:00 pm |
| Megumi Watanabe | Directora de Comunicaciones | 26 de octubre de 2020 | 09:30 am |
| DF | Director de <i>Fundraising</i> | 27 de octubre de 2020 | 04:00 pm |

Tabla B3: Listado de entrevistados de donantes corporativos

| Nombre | Cargo | Fecha | Hora |
|----------------------|---|-------------------------|----------|
| Jean Villena | Co propietario de Punto y Colas | 31 de octubre de 2020 | 05:00 pm |
| M1 | Co propietaria de Maximina | 6 de noviembre de 2020 | 06:30 pm |
| Micaela Flores | Coordinadora de <i>Marketing</i> Digital de Plaza Vea | 8 de noviembre de 2020 | 04:00 pm |
| Ysabel Yauri Paredes | Propietaria de Lanabang | 13 de noviembre de 2020 | 05:00 pm |
| MS | Propietaria de Mosamar | 29 de noviembre de 2020 | 06:00pm |
| Jonathan Velosa | Jefe <i>Marketing</i> de CarniPets | 16 de diciembre de 2020 | 04:00 pm |

Tabla B4: Listado de participantes del grupo focal de donantes individuales

| Nombre | Modalidad | Fecha | Hora |
|--------|----------------|-------------------------|----------|
| SC1 | Apadrinamiento | 14 de noviembre de 2020 | 04:00 pm |
| JR2 | Apadrinamiento | 14 de noviembre de 2020 | 04:00 pm |
| CC3 | Apadrinamiento | 14 de noviembre de 2020 | 04:00 pm |
| DC4 | Apadrinamiento | 14 de noviembre de 2020 | 04:00 pm |

Tabla B5: Listado de entrevistados de donantes individuales

| Nombre | Modalidad | Fecha | Hora |
|------------------|----------------|-------------------------|----------|
| Gabriela Linares | Apadrinamiento | 28 de noviembre de 2020 | 11:00 am |
| CLT | Apadrinamiento | 8 de diciembre de 2020 | 11:00 am |

²³ En los casos en los que no se reporta el nombre de la persona entrevistada hubo un pedido expreso de confidencialidad.

ANEXO C: Instrumentos de medición

GUÍA DE ENTREVISTA GENERAL PARA MIEMBROS DE MATCHCOTA²⁴

Buenos(as) días/tardes/noches. Somos Stefany Alessandra Ramírez León y María José Ríos Molina, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos desarrollando una tesis denominada “Análisis del *marketing* social para la captación de donantes en las organizaciones sociales de protección canina en Lima Metropolitana: Caso Matchcota”, cuyo propósito es analizar las estrategias de *marketing* social planteadas por la organización para captar a los donantes.

Antes de empezar, quisiéramos agradecer su participación en esta entrevista para conocer más sobre Matchcota y su rol en la plataforma de adopción. A continuación, le realizaremos una serie de preguntas que están divididas en dos bloques: la clasificación de donantes y la estrategia del *mix* de *marketing* social utilizada para captarlos, lo cual incluye secciones relacionadas a las variables producto, precio, plaza, proceso, promoción y personal. Agradeceremos mucho que responda las preguntas con el mayor detalle posible.

Preguntas generales:

Quisiéramos conversar un poco sobre Matchcota y el rol que desempeñas en la organización.

1. ¿Qué hace Matchcota y qué la distingue de otras organizaciones de protección canina?
2. ¿Qué es lo más valioso del servicio que ofrece Matchcota?
3. ¿Cuáles son los principales logros de Matchcota?
4. ¿Hace cuánto empezaste a trabajar en Matchcota? ¿Por qué?
5. ¿De qué se encarga el área de [área del entrevistado]?
6. ¿Qué áreas están vinculadas a los temas de *marketing* dentro de la organización?
7. ¿En Matchcota utilizan el *marketing* social? ¿Cómo lo utilizan?

I. Clasificación de los donantes

En este primer bloque quisiéramos conversar sobre la estrategia de clasificación de donantes que utiliza Matchcota.

8. ¿En Matchcota clasifican a sus donantes potenciales? ¿Cuál es la estrategia que utiliza Matchcota para clasificar a los donantes potenciales? ¿Con qué propósito? ¿En qué actividades utilizan esta clasificación?
9. ¿Consideras pertinente clasificar a los donantes según el tipo de persona jurídica? ¿Por qué?
10. Acerca de la clasificación por variables geográficas como lugar de residencia o ubicación geográfica, ¿te parece adecuada esta clasificación? ¿Por qué?
11. Normalmente las organizaciones clasifican a los donantes por variables demográficas. Para cada uno de los casos, ¿alguna de las variables mostradas en pantalla te parece pertinente? ¿Por qué?
12. También se acostumbra a clasificar a los donantes por variables psicográficas, ¿te parece adecuado utilizar alguna de las mostradas en pantalla para clasificarlos? ¿Por qué?
13. ¿Y qué opinas sobre la clasificación según los beneficios que buscan los donantes? ¿Por qué?
14. ¿Consideras pertinente utilizar otros criterios de clasificación de donantes? ¿Cuáles?

II. Estrategias del *mix* de *marketing* social

En el segundo bloque quisiéramos conversar sobre las estrategias del *mix* de *marketing* social (producto, precio, plaza, promoción, proceso y personal) aplicada específicamente a la captación de donantes en Matchcota.

²⁴ Para entrevistar a los integrantes de Matchcota se seleccionaron preguntas de esta guía tomando en cuenta las funciones de cada una de las áreas.

A la Directora de Aliados y *Cobranding* se le aplicaron todas las preguntas de esta guía. A la encargada del área de Padrinos se le hicieron todas las preguntas del bloque I (clasificación de los donantes) y, respecto al bloque II (estrategias del *mix* de *marketing* social), se realizaron preguntas sobre todas las P's con excepción de promoción. Al Director de *Fundraising* solo se le plantearon preguntas sobre el bloque II, específicamente sobre las P's de producto, precio, plaza y proceso. A la Directora de Comunicaciones se le efectuaron todas las preguntas del bloque I y, en el bloque II, solo se incluyó las P's de promoción, personal.

Inicialmente hablaremos de la primera P' del marketing: Producto

15. ¿En Matchcota se establece alguna estrategia para determinar lo que se le mostrará u ofrecerá al donante para que efectúe su donación? ¿En qué consiste?
16. ¿Qué necesidad social se busca cubrir con Matchcota?
17. Para satisfacer la necesidad social identificada, ¿qué líneas de intervención tienen en Matchcota? ¿Qué se busca lograr con cada línea de intervención?
18. Respecto al ciclo de vida del producto, ¿en qué etapa se encuentra cada una de las líneas de intervención? ¿Cómo fue la etapa de desarrollo? ¿Cómo fue la etapa de introducción? ¿Cómo fue la etapa de madurez? ¿Cómo fue la etapa de declinación?
19. Entendemos que la principal línea de intervención es la plataforma de adopción porque gracias a esta los perritos encuentran un hogar permanente. Sobre esto, ¿esta línea solo influye en el tema de las adopciones o también en las donaciones? ¿De qué manera? ¿Qué información se les brinda a los donantes en esta plataforma? ¿Por qué?

Precio, Plaza y Proceso (Modalidades de donación)

20. Dentro de las P's del *marketing* social, en Matchcota, la plaza se refiere al canal por el cual se reciben las donaciones; es decir, las modalidades de donación. En ese sentido, ¿se establece una estrategia para determinar las modalidades de donación que se utilizarán? ¿En qué consiste?
21. El precio sería el monto recibido a través de las modalidades de donación ¿Se establece una estrategia respecto al precio de estas modalidades? ¿En qué consiste?
22. El proceso se refiere a los pasos para obtener la donación. En este se observan 3 etapas: el antes de la donación, durante la donación y después de la donación. En ese sentido, ¿se establece una estrategia para cada una de estas etapas? ¿En qué consiste?

A continuación, realizaremos preguntas sobre las siguientes modalidades de donación: DEPÓSITO EN CUENTA / DÉBITO PAWOTOMÁTICO (cuota de afiliación) / APADRINAMIENTO / PATROCINIOS / VENTA DE BIENES O SERVICIOS / CROWDFUNDING (Joinnus)

23. ¿Por qué decidieron implementar esta modalidad? ¿Cómo funciona esta modalidad?
24. ¿Segmentan el público al que va dirigido cada modalidad? En caso de que hubiese segmentación, ¿cuál es el público objetivo de esta modalidad? ¿Por qué?

Respecto a las modalidades de donación en general:

25. Las modalidades mostradas en pantalla cuentan con un monto mínimo de donación ¿Por qué se planteó este monto? ¿Cuáles fueron los criterios para determinar ese precio?
26. ¿Se plantea un monto mínimo para estas otras modalidades? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron los criterios para determinar ese precio?
27. Aproximadamente, ¿qué porcentaje de los ingresos aporta cada una de las modalidades?
28. ¿Qué modalidad presenta más ventajas/desventajas? ¿Por qué?
29. ¿Qué tipo de donación (en especie o dinero) es más ventajosa para Matchcota? ¿Por qué?
30. ¿Qué otras modalidades de donación se utilizan en Matchcota? ¿Por qué?
31. ¿Qué modalidades son más fáciles/difíciles de utilizar para el donante? ¿Por qué?
32. ¿Los donantes obtienen algún beneficio económico o no económico por su donación?
33. ¿A qué actividades se destinan los fondos recibidos de las donaciones? Aproximadamente, ¿qué porcentaje se destina a cada una de estas actividades? ¿Reciben algunas donaciones con el fin de que se destinen a actividades en específico? ¿Se hace una trazabilidad de las donaciones?
34. ¿Proporcionan información a los donantes sobre la distribución/trazabilidad de las donaciones? ¿Por qué? ¿A través de qué medio de comunicación?
35. Luego de que el donante efectúa su contribución, ¿la organización se comunica con él? ¿Con qué fin te comunicas con ellos? (agradecimiento, informes, fotos, etc.)
36. ¿Existen mecanismos para que el donante brinde *feedback* sobre el proceso de donación (modalidades de donación y trazabilidad de las donaciones)? ¿Cuáles son?

Otras organizaciones sociales utilizan otras modalidades de donación:

37. En ese sentido, ¿han previsto o les gustaría aplicar alguna de estas modalidades? ¿Por qué?

A continuación hablaremos sobre la P' de Promoción:

38. ¿En Matchcota se establece una estrategia para promocionar las actividades de la organización a los donantes potenciales? ¿En qué consiste? ¿El diseño de la estrategia promocional se realiza internamente o lo tercerizan? ¿Por qué se optó por ese diseño? ¿Qué criterios se utilizan para diseñar su estrategia promocional? ¿Qué criterios se utilizan para priorizar sus estrategias promocionales?
39. Para la promoción de Matchcota, ¿realizan una diferenciación del mensaje en cada uno de los medios de comunicación que utilizan?
40. Tomando en cuenta que el público objetivo son los donantes potenciales, ¿segmentan al público al que se dirige el mensaje de cada medio de comunicación?

A continuación, realizaremos preguntas sobre los cinco elementos de la comunicación:

Sobre la PUBLICIDAD SOCIAL (revistas):

41. ¿Cuál es el mensaje transmitido a través de las revistas? ¿A qué segmento de los donantes va dirigido ese mensaje?

Sobre las RELACIONES PÚBLICAS (contacto con empresas):

42. ¿Qué mensaje se transmite cuando contactan a empresas? ¿A qué segmento se dirigen?

Sobre los EVENTOS (ferias en centros comerciales / visitas a empresas):

43. ¿Qué mensaje se transmite cuando realizan eventos en centros comerciales? ¿A qué segmento se dirige ese mensaje?
44. ¿Qué mensaje se transmite cuando visitan a empresas? ¿A qué segmento se dirigen?

Sobre el MARKETING DIRECTO (correo electrónico / redes sociales / páginas web):

45. ¿Cuál es el mensaje transmitido a través de correo electrónico? ¿A qué segmento de los donantes va dirigido ese mensaje?
46. ¿Cuál es el mensaje transmitido a través de redes sociales? ¿A qué segmento se dirigen?
47. ¿Cuál es el mensaje transmitido a través de páginas web? ¿A quiénes se dirigen?

Sobre la PROMOCIÓN DE VENTAS (cupones de descuento en otras empresas):

48. ¿Qué mensaje buscan transmitir a través de los cupones de descuentos en otras empresas? ¿A quién va dirigido ese mensaje?

Respecto a los elementos de comunicación que utilizan:

49. Aproximadamente, ¿qué porcentaje se invierte en cada uno de los medios de comunicación?
50. ¿Cuáles son los medios de comunicación que tienen mayor alcance? ¿Por qué? ¿Y cuáles son los que tienen poco alcance? ¿Por qué?
51. ¿Qué beneficios obtienen al promocionarse por estos medios de comunicación? ¿Cuáles de estos medios son más efectivos para recibir donaciones?
52. ¿Qué medios de comunicación se priorizan en Matchcota para proporcionar información? ¿Por qué?
53. ¿Han pensado en utilizar algún otro medio?

A continuación hablaremos sobre la P' de Personal:

54. ¿Se establece una estrategia para determinar cómo sería la interacción entre el personal de Matchcota y los donantes? ¿En qué consiste?
55. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que el personal interactúa con los donantes?
56. ¿Cuál es el protocolo de atención utilizado por el personal que interactúa con los donantes? ¿Qué criterios utilizan para determinar esa estructura? ¿Personalizan el discurso para cada tipo de donante? ¿Por qué?
57. ¿Personalizan la atención para cada tipo de donante? ¿Por qué?
58. ¿Qué tácticas se utilizan en Matchcota para motivar a las personas que interactúan con los donantes?
59. ¿Cuán comprometidos están los miembros de Matchcota con los objetivos de la organización? ¿Cómo se refleja? ¿Tratan de aumentar su nivel de compromiso? ¿Cómo?

60. ¿El personal que interactúa con los donantes recibe algún tipo de capacitación para conocer a detalle las actividades de la organización? ¿Por qué? ¿Recibe otro tipo de capacitaciones?
61. ¿El personal que interactúa con los donantes está preparado para responder cualquier pregunta o consulta que el donante presente? ¿Por qué?
62. ¿Matchcota utiliza tácticas para que el personal genere confianza en el donante? ¿Cuáles son? ¿Cómo las plantearon?
63. Respecto a la interacción entre el personal y el donante, ¿la comunicación resulta efectiva respecto a las donaciones? ¿Por qué?
64. Por último, quisiéramos saber si tiene algún comentario adicional que contribuya con la investigación.

¡GRACIAS!



GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS DONANTES CORPORATIVOS

Buenos(as) días/tardes/noches. Somos Stefany Alessandra Ramírez León y María José Ríos Molina, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos desarrollando una tesis denominada “Análisis del *marketing* social para la captación de donantes en las organizaciones sociales de protección canina en Lima Metropolitana: Caso Matchcota”, cuyo propósito es analizar las estrategias relevantes del *marketing* social utilizadas por Matchcota para la captación de donantes.

Antes de empezar, quisiéramos agradecer su participación en esta entrevista para conocer más sobre su organización y su alianza con Matchcota. A continuación, le realizaremos una serie de preguntas que están divididas en dos bloques: determinantes del proceso de decisión de los donantes y la percepción sobre la estrategia del *mix* de *marketing* social utilizada por Matchcota para captarlos. Agradeceremos mucho que responda las preguntas con el mayor detalle posible.

Preguntas generales:

Quisiéramos conversar un poco sobre su organización y su relación con Matchcota.

1. ¿A qué se dedica **[su organización]**? ¿Cuántos años tiene en el mercado?
2. ¿Qué cree que diferencia a Matchcota de otras organizaciones de protección canina?
3. Desde su punto de vista, ¿qué necesidad social se busca cubrir en Matchcota?
4. Para satisfacer esa necesidad social, en Matchcota tienen distintas líneas de intervención, ¿cuáles conoce?
5. ¿Cómo se enteró de cada línea de intervención? ¿Qué cree que se busca lograr con cada línea de intervención?
6. ¿Cree que han mejorado cada línea de intervención? ¿Por qué? ¿Qué recomendaciones le brindaría a Matchcota respecto a las líneas de intervención que tiene?

I. Determinantes del proceso de decisión de los donantes

En este primer bloque quisiéramos conversar sobre los factores que influyen en su proceso de decisión para donar a Matchcota.

7. ¿Qué opina de la labor que realizan en Matchcota? ¿Su afinidad con esta labor influye o ha influido en su decisión de donar? ¿Por qué?
8. La principal línea de intervención de Matchcota es la plataforma de adopción porque gracias a esta los perritos encuentran un hogar permanente. Sobre esto, ¿la plataforma influye o ha influido en su decisión de donar? ¿De qué manera? ¿Qué información se le brinda en la plataforma?
9. ¿**[Su organización]** obtiene algún beneficio económico o no económico por su donación? ¿Considera que los beneficios influyen en su decisión de donar? ¿Por qué?
10. Acerca de las variables demográficas, ¿cree que alguna de estas influye o ha influido en su decisión de donar? ¿Por qué?
11. Respecto a las variables psicográficas, ¿cree que alguna de estas influye o ha influido en su decisión de donar? ¿Por qué?
12. ¿Considera que el lugar donde se encuentra **[su organización]** influye o ha influido en su decisión de donar?
13. ¿Cree que existen otras variables que determinarían la decisión de donar en **[su organización]**? ¿Cuáles?

II. Percepción sobre la estrategia del *mix* de *marketing* social de Matchcota

En el segundo bloque quisiéramos conversar sobre su percepción sobre la estrategia del *mix* de *marketing* social aplicada específicamente a la captación de donantes por Matchcota (precio, plaza, proceso, promoción y personal).

Inicialmente hablaremos sobre las modalidades de donación de Matchcota, para lo cual le haremos preguntas sobre la modalidad con la que **[su organización] ha apoyado a Matchcota (socios estratégicos / patrocinador)**

14. ¿Cómo funciona esta modalidad? ¿El trabajo que realiza como socio estratégico es fácil? ¿Por qué decidió ser un **[socio estratégico / patrocinador]** de Matchcota?
15. ¿Existe un monto mínimo de donación para esta modalidad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son las ventajas/desventajas de esta modalidad? ¿Por qué?

Respecto a las modalidades de donación en general:

17. ¿Qué tipo de donación (en especie o dinero) considera más ventajosa? ¿Por qué?
18. ¿Conoce a qué actividades se destinan los fondos que recibe Matchcota de las donaciones? ¿En Matchcota se realiza una trazabilidad de las donaciones? ¿Qué opina de esto?
19. ¿En Matchcota le proporcionan información sobre la distribución/trazabilidad de las donaciones? ¿A través de qué medio de comunicación? ¿Qué opina de esto?
20. Luego de que efectúa su contribución a Matchcota, ¿la organización se comunica con usted? ¿Con qué fin se comunican? (agradecimiento, informes, fotos, etc.) ¿Qué opina de esto?
21. ¿En Matchcota existen mecanismos para que les brinde *feedback* sobre el proceso de donación (modalidades de donación y trazabilidad de las donaciones)? ¿Cuáles son? ¿Qué opina de esto?
22. ¿Conoce otras modalidades utilizadas por Matchcota? ¿Cuáles?
23. Otras organizaciones sociales utilizan otras modalidades de donación como las mostradas en pantalla. En ese sentido, ¿le gustaría que Matchcota implemente alguna de estas u otras modalidades? ¿Cuáles? ¿Por qué?
24. Sobre las modalidades de donación en general, ¿qué recomendaciones le brindaría a Matchcota?

A continuación hablaremos sobre la P' de Promoción:

25. ¿A través de qué medios de comunicación recibió información de Matchcota?

A continuación, realizaremos preguntas sobre esos medios de comunicación: REVISTAS / CONTACTO CON EMPRESAS / FERIAS EN CENTROS COMERCIALES / VISITAS A EMPRESAS / CORREO ELECTRÓNICO / REDES SOCIALES / PÁGINA WEB / CUPONES DE DESCUENTO CON OTRAS EMPRESAS:

26. ¿Qué mensaje recibió a través de ese medio?
27. ¿Recibir información por este medio motivó a que efectúe su donación? ¿Por qué?
28. Sobre los medios por los cuales recibió información de Matchcota, ¿cuál de ellos prefiere? ¿Por qué?
29. ¿Le gustaría que en Matchcota se utilicen algunos de los medios de comunicación mostrados en pantalla? ¿Cuáles? ¿Por qué?
30. ¿Qué recomendaciones le brindaría a Matchcota para mejorar la promoción de la organización y sus actividades para que puedan obtener más donaciones?

A continuación hablaremos sobre la P' de Personal:

31. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que interactúa con el personal de Matchcota?
32. Cuando interactuó con el personal de Matchcota, ¿cómo inició la comunicación? ¿Qué tipo de información le brindaron? ¿Qué opina de esto? ¿Le hubiera gustado que le brinden otro tipo de información?
33. ¿Considera que el personal que interactúa con los donantes tiene un alto nivel de conocimiento sobre la organización y sus actividades? ¿Por qué? ¿Cree que se encuentran preparados para responder cualquiera de sus preguntas o consultas? ¿Por qué?
34. ¿Considera que el personal de Matchcota se encontraba motivado? ¿Por qué? ¿Cree que la motivación del personal es importante? ¿Por qué?
35. Acerca del compromiso, ¿cree que es importante que los miembros de Matchcota se encuentren comprometidos? ¿Por qué? ¿Considera que el personal se mostró comprometido durante su interacción? ¿Por qué?
36. ¿El personal de Matchcota le generó confianza? ¿Por qué?
37. ¿La comunicación que tuvo con el personal de Matchcota motivó a que efectuara su donación? ¿Por qué?
38. ¿Qué recomendaciones le brindaría a Matchcota para mejorar la interacción con ustedes?
39. Por último, quisiéramos saber si tiene algún comentario adicional que contribuya con la investigación.

¡GRACIAS!

GUÍA DE GRUPO FOCAL PARA LOS DONANTES INDIVIDUALES²⁵

Buenos(as) días/tardes/noches. Somos Stefany Alessandra Ramírez León y María José Ríos Molina, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos desarrollando una tesis denominada “Análisis del *marketing* social para la captación de donantes en las organizaciones sociales de protección canina en Lima Metropolitana: Caso Matchcota”, cuyo propósito es analizar las estrategias relevantes del *marketing* social utilizadas por Matchcota para la captación de donantes.

Antes de empezar, quisiéramos agradecer su participación en este *Focus Group* para conocer más sobre sus experiencias como donantes de Matchcota. A continuación, plantearemos una serie de preguntas que están divididas en dos bloques: determinantes del proceso de decisión de los donantes y percepción sobre las estrategias de Matchcota para la captación de donantes. Agradeceremos mucho que respondan las preguntas con el mayor detalle posible.

REGLAS:

Para este *Focus Group*, si desean pueden encender sus cámaras; sin embargo, si les pedimos que solamente activen su audio al momento de intervenir a fin de reducir las interferencias de sonido.

También les pedimos que cada uno levante la mano antes de responder las preguntas y espere a que la moderadora le otorgue el turno para brindar su opinión.

Para levantar la mano, cuentan con las siguientes opciones:

1. Pueden encender sus cámaras y levantar la mano de manera física.
2. O a través de la plataforma. Como se muestra en pantalla, pueden hacer clic en el botón “Participantes” y luego en “Levantar la mano”.

Deben saber que no existen opiniones correctas o incorrectas, pues todas son válidas. Si alguno tiene una opinión distinta a los demás participantes, es importante que nos la diga, ya que todo lo que ustedes mencionen es importante para la investigación.

¿Alguna pregunta antes de iniciar?

Preguntas generales:

Para iniciar, nos gustaría que cada uno de ustedes se presente y mencione su nombre, edad, cómo conoció a Matchcota, y qué diferencia Matchcota de otras organizaciones de protección canina.

I. Determinantes del proceso de decisión de los donantes

En este primer bloque quisiéramos conversar sobre los factores que influyen en su proceso de decisión para donar a Matchcota.

1. ¿Por qué decidió donar a Matchcota?
 - a. ¿Qué factores influyeron en esta decisión?
 - b. ¿La plataforma de adopción influye o ha influido en su decisión de donar? ¿De qué manera?
2. Durante la pandemia, ¿ha donado a Matchcota o a otras organizaciones sociales de protección canina?

II. Percepción sobre la estrategia del *mix* de *marketing* social de Matchcota

En el segundo bloque quisiéramos conversar sobre su percepción acerca de la estrategia de *marketing* aplicada por Matchcota específicamente para la captación de donantes.

Inicialmente hablaremos de la primera P’ del *marketing*: Producto. Esto se refiere a los servicios sociales que ofrece la organización.

3. ¿Qué problema social busca resolver Matchcota? ¿De qué manera ayuda?
 - a. ¿Cree que el problema social ha mejorado gracias a Matchcota?
4. ¿Qué recomendaciones le brindaría a Matchcota respecto a las líneas de intervención que tiene?

Ahora hablaremos sobre las modalidades de donación con las que cuenta Matchcota. Estas se muestran en pantalla.

5. Sobre las modalidades por las que donaron, ¿por qué decidieron donar por ese medio?
 - a. ¿Consideran que el proceso para donar en esa modalidad es fácil?
 - b. ¿Están de acuerdo con el monto mínimo de donación de esta modalidad? ¿Por qué?
 - c. ¿Cuáles son las ventajas/desventajas de esta modalidad? ¿Por qué?

²⁵ Esta guía también fue utilizada para las entrevistas de los donantes individuales que no pudieron participar del grupo focal, con la diferencia de que no se incluyeron las indicaciones iniciales.

6. ¿Recibieron algún tipo de beneficio económico o no económico por su donación? Si fuera el caso, ¿podrían explicarnos en qué consiste?
7. ¿Consideran que es más ventajosa la donación en especie o en dinero? ¿Por qué?
8. ¿Conocen a qué actividades se destinan los fondos que recibe Matchcota de las donaciones? ¿Qué opinan de esto?
9. Otras organizaciones sociales utilizan otras modalidades de donación como las mostradas en pantalla. En ese sentido, ¿les gustaría que Matchcota implemente alguna de estas u otras modalidades? ¿Cuáles? ¿Por qué?
10. Sobre las modalidades de donación en general, ¿qué recomendaciones le brindarían a Matchcota?

A continuación hablaremos sobre la P' de Promoción. En pantalla se muestran los medios de comunicación que utilizan en Matchcota

11. ¿A través de qué medios de comunicación recibieron información de Matchcota?
 - a. ¿Qué información recibieron?
 - b. ¿Recibir información por estos medios motivó a que efectuaran su donación? ¿Por qué?
 - c. Sobre los medios por los que recibieron información de Matchcota, ¿cuál de ellos prefieren? ¿Por qué?
12. ¿Les gustaría que en Matchcota se utilicen algunos de los medios de comunicación mostrados en pantalla? ¿Cuáles? ¿Por qué?
13. ¿Qué recomendaciones le brindarían a Matchcota para mejorar la promoción de la organización y sus actividades para que puedan obtener más donaciones?

Finalmente, hablaremos sobre la P' de Personal:

14. Antes de efectuar la donación, ¿tuvieron algún tipo de interacción con los miembros de Matchcota? Si fuera el caso, ¿podrían explicarnos cómo fue esta interacción?
 - a. ¿Les hubiera gustado que les brinden otro tipo de información?
15. Respecto a la comunicación que tuvieron con los miembros de Matchcota, ¿qué características resaltarían?
16. ¿La comunicación que tuvieron con los miembros de Matchcota motivó a que efectuaran su donación? ¿Por qué?
17. Después de haber efectuado la donación, ¿tienen algún tipo de comunicación con la organización? Si fuera el caso, ¿podrían explicarnos de qué trata esa comunicación?
 - a. ¿En alguna de estas comunicaciones ustedes brindaron recomendaciones a Matchcota? ¿A través de qué medio de comunicación?
18. ¿Qué recomendaciones les brindarían a los miembros de Matchcota para mejorar la interacción con ustedes?
19. Por último, quisiéramos saber si tienen algún comentario adicional que contribuya con la investigación.

¡GRACIAS!

ANEXO D: Informe de códigos en Atlas.ti

Tabla D1: Informe de códigos²⁶

| Dimensiones de análisis | Variables específicas o indicadores | Códigos y densidad |
|--|--|---|
| Clasificación de donantes | Estrategia de clasificación de donantes de la organización | No hay estrategia (5), Estrategia incipiente (4), Estrategia establecida (1) |
| | Clasificación del donante individual/corporativo según criterios geográficos | Lugar de Residencia DI (1), Ubicación geográfica DC (1) |
| | Clasificación del donante individual/corporativo según criterios demográficos | Sexo DI (9), Nivel de ingresos DI (7), Edad DI (6), Giro del negocio DC (2), Nivel de Ingreso DC (1) |
| | Clasificación del donante individual/corporativo según criterios psicográficos | Opiniones e intereses (Mascotas) DC (3), Opiniones e intereses (No busca beneficios) DC (1), Opiniones e intereses (Mascotas) DI (1), Opiniones e intereses (No busca beneficios) DI (1), Opiniones e intereses (Buscan beneficios) DC (1) |
| | Clasificación del donante individual/corporativo según criterios de beneficios buscados | Beneficio no económico DI (1), Beneficio no económico DC (1) |
| | Clasificación del donante individual/corporativo según otros criterios | Tipo de donación DC (4), Sensibilidad a temas sociales DC (2) |
| Determinantes de la decisión del donante | Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de los criterios geográficos para efectuar la donación | Lugar de Residencia DI (1) |
| | Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de los criterios demográficos para efectuar la donación | Nivel de ingresos DI (4), Nivel de ingresos DC (3), Giro del negocio DC (2), Años de funcionamiento DC (2), Edad DI (1) |
| | Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de los criterios psicográficos para efectuar la donación | Opiniones e intereses (Mascotas) DI (7), Opiniones e intereses (Ayudar a las mascotas) DC (6), Opiniones e intereses (Mascotas) DC (5), Opiniones e intereses (Ayudar a las mascotas) DI (3), Opiniones e intereses (Visibilizar problemas sociales) (1) |
| | Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de los criterios de beneficios buscados para efectuar la donación | Beneficio no económico (Imagen de marca) DC (13), No económico (Vínculo con los ahijados) DI (3), Beneficios decisivos para la organización DC (3), Beneficio económico (Aumentar ventas) DC (1), Beneficio no económico (Comunicacional) (1) |
| | Percepción del donante individual/corporativo sobre la importancia de otros criterios para efectuar la donación | Características de la organización y del personal DI/DC (12), Relaciones previas con la organización DI/DC (12), Información de los perritos en adopción DI/DC (10), Genera confianza frente a otras organizaciones DI/DC (7), Sensibilidad a temas sociales DI (6), Relación del producto que vende el donante con la organización DC (5), Transparencia de información DC (4), Presentación positiva de la problemática DC (4), Utilizan medios digitales DI (3), Trabaja con varios albergues DC (3), Referencias de otras personas DC (2), Conocimiento de las necesidades de las organizaciones de protección canina DI (1), Efectividad de la ayuda de la organización DC (1) |
| Producto social | Estrategia de producto utilizada por la organización | Estrategia establecida (10), Estrategia incipiente (1), No hay estrategia (1) |
| | Necesidad social que busca cubrir la organización | Plataforma de adopción (14), Albergue (6) |
| | Líneas de intervención para satisfacer la necesidad social identificada | Adopción (26), Concientización (23), Esterilización (3), Modalidades de donación (3), Voluntariado (2) |
| | Etapas en la que se encuentra cada línea de intervención | Crecimiento (Adopción) (4), Crecimiento (Concientización) (1), Desarrollo (Esterilización) (1), Crecimiento (Modalidades) (1), Introducción (Voluntariado) (1) |
| | Beneficios generados a los donantes por donar a través de las modalidades de donación | No económico (APA) (26), No económico (PAT) (15), No económico (SE) (9), Económico (SE) (5), No económico (DEP) (4), Económico (PAT) (2), No económico (DEB) (1) |
| | Información brindada a los donantes a través de la plataforma de adopción | Modalidades de donación (8), Adopción (6) |
| Precio | Estrategia de precio utilizada por la organización | Estrategia establecida (3), Estrategia incipiente (2) |
| | Criterios de fijación de precio de las modalidades de donación | Costo/beneficio, Gastos mensuales de un perrito e Ingreso de los donantes (APA) (5), Costo/beneficio, Cubrir costos, No cobrar si es que la organización obtiene muchos beneficios (PAT) (4), Benchmarking (CROWD) (1), Pedir monto bajo para obtener más donantes (DEB) (1), No hay criterios porque no hay monto mínimo (DEP) (1), No hay criterios porque no hay monto mínimo (SE) (1) |
| | Ingresos relativos de las modalidades de donación | Ingresos altos (APA) (8), Ingresos más altos (PAT) (5), Ingresos más bajos (DEB) (5), Ingresos más bajos (CROWD) (4), Ingresos más bajos (DEP) (4), Ingresos bajos (SE) (3), Ingresos altos (Calendarios) (VENT) (2), Ingresos altos (Otros productos) (VENT) (2) |
| Plaza | Estrategia de plaza utilizada por la organización | Estrategia incipiente (13), Estrategia establecida (4), No hay estrategia (1) |
| | Propósito de utilizar cada modalidad de donación | Generar ingresos, Alternativa en lugar de la adopción, Crear un vínculo, Recibir donaciones mensuales, Mejorar la modalidad manejada por el albergue (APA) (12), Financiamiento mensual, Recibir un monto fijo, Porcentaje de ventas, Recibir donaciones recurrentes (SE) (8), Financiamiento anual, Recibir un monto fijo (PAT) (5), Facilitar el proceso al donante, Recibir donaciones recurrentes (DEB) (4), Recibir donaciones únicas (DEP) (4), Obtener ingresos por temporadas (VENT) (1) |
| | Público objetivo al que va dirigido cada modalidad de donación | Segmentado (3), No Segmentado (2) |

²⁶ En esta tabla se presenta solo el nombre simplificado de los códigos para facilitar su comprensión.

Tabla D1: Informe de códigos (continuación)

| Dimensiones de análisis | Variables específicas o indicadores | Códigos y densidad |
|---|--|---|
| Plaza | Ventajas y desventajas de las modalidades de donación para la organización | Padrinos desean más información, Trabajan con albergues alejados, Solo reciben una comisión (Desventaja APA) (5), No genera costos, No genera trabajo para la organización (Ventaja DEB) (3), Requiere inscripción de tu tarjeta, Se debita automáticamente (Desventaja DEB) (3), Lograr concientizar a personas, Posicionar a Matchcota (Ventaja APA) (2), No genera costos, No requiere trabajo de parte de la organización (Ventaja DEP) (2), Pagan comisión por operación (Desventaja CROWD) (2), Alto margen de ganancia (Ventaja PAT) (1), Ingresos bajos (Desventaja DEP) (1), Exige un trabajo de calidad (Desventaja PAT) (1), Ingresos bajos (Desventaja VENT) (1) |
| | Ventajas del tipo de donación para la organización | Apoyar en proyectos de albergues, Deciden el destino de la donación, Gastos logísticos (Dinero) (4), Brindar alimento a los albergues (Especie) (2), Convence al adoptante por los beneficios (Servicios) (1) |
| | Otras modalidades de donación que utiliza la organización | Fácil de utilizar, Utilizadas en visitas a empresas (BilleteraDigi) (3), Captan padrinos, Información de la organización, Información de las donaciones (CampEmpresas) (2) |
| | Motivo por el cual no utilizan otras modalidades de donación | Modalidad a implementar a corto plazo, Modalidad implementada por la "competencia" (MembDsct) (5), Modalidad difícil de implementar, Modalidad riesgosa (Causas sociales que ayudan a personas) (Dona Vueltos) (2), Modalidad difícil de implementar, Sin evaluar (TeletónCan) (2), Modalidad con pocas referencias, Sin evaluar (TestSolidario) (2) |
| Promoción | Estrategia de promoción utilizada por la organización | Estrategia establecida (15), Estrategia incipiente (3), No hay estrategia (1) |
| | Diseño de la estrategia promocional que utiliza la organización | In house (4) |
| | Criterios que utiliza la organización para realizar su estrategia promocional | Presupuesto (2), Medios de comunicación (1) |
| | Criterios que utiliza la organización para priorizar determinadas estrategias promocionales | Utilizar medios que requieren menor inversión (3), Inversión que permite centrar en gastos logísticos (1) |
| | Segmentación del público objetivo en cada medio de comunicación que utiliza la organización | No segmentado (3) |
| | Diferenciación del mensaje en cada medio de comunicación que utiliza la organización | Estándar (3) |
| | Mensaje transmitido a través de los medios de comunicación | Adopción (11), Donación (11), Tenencia Responsable (1), Testimonios de Adopción (1) |
| | Inversión relativa de la organización en los medios de comunicación | Inversión alta (Pauta en Facebook) (RedesSociales) (2), Inversión baja (Facebook) (RedesSociales) (2), Sin inversión (ContacEmp) (1), Inversión alta (Costo del servidor) (PágWeb) (1), Inversión baja (Fotografías) (PágWeb) (1), Sin inversión (Instagram) (RedesSociales) (1), Sin inversión (Revistas) (1), Inversión alta (Gastos logísticos) (VisitaEmp) (1) |
| | Alcance de los medios de comunicación | Alto alcance (Instagram) (RedesSociales) (4), Alto alcance (Facebook) (RedesSociales) (3), Alto alcance (ContacEmp) (2), Bajo alcance (Correo) (2), Alto alcance (PágWeb) (1), Bajo Alcance (Facebook) (RedesSociales) (1), Bajo Alcance (Instagram) (RedesSociales) (1) |
| | Efectividad de los medios de comunicación para captar donantes | Alta efectividad (PágWeb) (2), Alta efectividad (RedesSociales) (2), Alta efectividad (Facebook) (RedesSociales) (2), Alta efectividad (Ferias) (1), Alta efectividad (Instagram) (RedesSociales) (1), Baja efectividad (Facebook) (Redes Sociales) (1), Alta efectividad (VisitaEmp) (1) |
| | Priorización de los medios de comunicación utilizados por la organización para promocionar | Alta priorización (RedesSociales) (3), Alta priorización (ContacEmp) (1), Alta priorización (PágWeb) (1) |
| Motivo por el cual no utilizan otros medios de comunicación | Influencers que se alineen al propósito de la organización, Medio costoso, No es de su agrado, No tienen contacto con ninguno (Influenc) (4), Sin evaluar, Solo por campañas (NoMedMerchand) (3), A implementar en el corto plazo, No venden productos (OfertEspec) (2), Medio costoso, No reciben invitación (Periódicos) (2), Medio costoso, No reciben invitación (Radio) (2), Solo por campañas (Sorteos) (2), Medio invasivo, Poco adecuado para el rubro (Telemkt) (2), Medio Costoso, No reciben invitación (Televisión) (2), A evaluar por pandemia, Sin evaluar (FeriaVirt) (2), A implementar en el corto plazo, Aplicado por alianzas a adoptantes (MedDsct) (2), Pandemia (Ferias) (2), A implementar en el corto plazo (ContacAutoridad) (1), No venden un producto (FreeShipp) (1) | |
| Proceso | Estrategia de proceso utilizada por la organización | Estrategia establecida (Antes de la donación) (2), Estrategia incipiente (2), No hay estrategia (2) |
| | Funcionamiento de cada modalidad de donación | Beneficios que ofrece PV (Apoyo en la concientización, Campañas anuales, Comunicacionales, Donan productos para el kit de donación, Presencia en sus revistas y catálogos (PAT) (9), Información antes de la donación (Agradecimiento) (8), Solo requiere registrarse (DEB) (5), Porcentaje de ventas de un producto (SE) (5), Donación destinada al ahijado (APA) (4), Información de los ahijados durante la donación (APA) (2), Información después de la adopción del ahijado (APA) (2), Recibir comisión por operación (APA) (2), Requiere contacto con Matchcota (APA) (2), Trabajo con albergues (APA) (2), Información estándar para la primera reunión (PAT) (2), Agradecimiento al efectuarse la donación (Agradecimiento) (1), Firma de contrato antes de la donación (Agradecimiento) (1), Recordatorio en el plazo del acuerdo (Agradecimiento) (1), Se brinda alternativas para la donación (Agradecimiento) (1), Información antes de la donación (DEB) (1), No requiere contacto con Matchcota (DEB) (1), Seguimiento del contacto durante la donación (DEB) (1), La organización coloca públicamente su cuenta (DEP) (1), No requiere contacto con Matchcota (DEP) (1), Pasos opcionales a seguir (DEP) (1), Acuerdos para el patrocinio (PAT) (1), Conocer expectativas del donante (PAT) (1) |
| | Facilidad de uso de las modalidades de donación | Fácil de utilizar (DEB) (2), Fácil de utilizar (PAT) (1), Fácil de utilizar (Socioestratégicos) (1), Fácil de utilizar (APA) (1), Fácil de utilizar (VENT) (1), Fácil de utilizar (CROWD) (1), Fácil de utilizar (DEP) (1) |
| | Trazabilidad de las donaciones en la organización | Trazabilidad incipiente (6), Trazabilidad Incipiente (APA) (4), No se realiza una trazabilidad (1) |

Tabla D1: Informe de códigos (continuación)

| Dimensiones de análisis | Variables específicas o indicadores | Códigos y densidad |
|-------------------------|--|--|
| Proceso | Transparencia de la información sobre la trazabilidad de las donaciones | Destino de las donaciones, Logro de las adopciones, Estado de los perritos (8), Información sobre ahijados (APA) (7), Boletines a los inscritos (4), Honestidad en sus comunicaciones (4), Información disponible para quien quiera revisarlo (1), Correo de actualización (1), Destino de las donaciones (APA) (1), Distribución de donaciones (PAT) (1) |
| | Comunicación post donación | Informes a padrinos (APA) (16), Tarjeta de agradecimiento (APA) (5), Boletines (DEB) (3), Agradecimiento a donantes (DEP) (3), Informes de la organización (APA) (2), Integración con la organización (APA) (2), Sin comunicación (DEP) (1) |
| | Mecanismos que utiliza la organización para obtener <i>feedback</i> de los donantes | Sin mecanismos para <i>feedback</i> (5) |
| Personal | Estrategia de personal utilizada por la organización | Estrategia establecida (6), Estrategia incipiente (2) |
| | Medios de comunicación por los que el personal interactúa con los donantes | Correo DI (7), Redes Sociales DI (4), Correo DC (3), Redes sociales DC (2), Boca a boca DI (2), Videoconferencia DC (1), Ferias patrocinadas (cara a cara) DI (1) |
| | Criterios para determinar la estructura del discurso utilizado por las personas que interactúan con los donantes | Conocer las expectativas del donante DC (5), Brindar información sobre la organización DI/DC (5), Brindar información sobre modalidades DI (4), Mantener discurso personalizado DI/DC (2), Mantener discurso estándar DI/DC (2), Beneficios que le ofrecen al donante DC (1), Generar alianzas DC (1) |
| | Diferenciación de la atención a los donantes de cada modalidad | Personalizado (3), Estándar (2), Personalizado (APA) (1), Personalizado (SE) (1) |
| | Tácticas que utiliza la organización para motivar a las personas que interactúan con los donantes | Sin tácticas de motivación (Motivación personal) (15), Reuniones periódicas (1) |
| | Nivel de compromiso de las personas que interactúan con los donantes | Alto nivel de compromiso (12) |
| | Nivel de conocimiento de las personas que interactúan con los donantes | Nivel alto de conocimiento (9), Nivel bajo de conocimiento (3), Nivel medio de conocimiento (1) |
| | Tácticas que utiliza la organización para generar confianza en el donante a través del personal | Transparencia de información (2), Comentarle cosas positivas (1) |
| | Efectividad de la interacción entre el personal y los donantes para recibir donaciones | Alta efectividad (3) |
| Percepción de Producto | Percepción sobre la necesidad social que busca cubrir la organización | Plataforma de adopción (12), Albergue (3) |
| | Percepción sobre las líneas de intervención para satisfacer la necesidad social identificada | Adopción (34), Voluntariado (7), Modalidades de donación (3), Concientización (2) |
| | Percepción sobre los beneficios generados a los donantes por donar a través de las modalidades de donación | No económico (SE) (21), No económico (APA) (15), No económico (PAT) (11), Sin beneficios económicos (SE) (4), Económico (SE) (2), Económico (PAT) (2), No sabían si iban a tener beneficios (SE) (1) |
| | Percepción sobre la información brindada a los donantes a través de la plataforma de adopción | Adopción (7), Modalidades de donación (2) |
| Percepción de Precio | Percepción sobre el precio de cada modalidad de donación | Precio justo (APA) (6), Precio accesible (APA) (2), El padrino decide el monto de donación (APA) (1), Precio bajo (APA) (1), Les es indiferente que cobren para ser aliados (PAT) (1), Monto accesible de donación (PAT) (1), Monto que compense los beneficios comunicacionales (PAT) (1), Que no haya un precio determinado disminuye las trabas (SE) (1) |
| Percepción de Plaza | Percepción sobre el propósito de utilizar cada modalidad de donación | Alternativa en lugar de la adopción (APA) (9), Modalidad para pequeñas empresas / <i>Win to Win</i> (SE) (6), Visibilizar a Matchcota (SE) (2), Beneficios para ambas partes / <i>Win to Win</i> (PAT) (1) |
| | Percepción del donante sobre las ventajas y desventajas de las modalidades de donación | Mejorar la imagen de marca, Ser vista como empresa socialmente responsable (Ventaja SE) (11), Mejorar la imagen de marca, Ser vista como empresa socialmente responsable (Ventaja PAT) (9), Fáciles de vender porque son útiles (Calendarios) (Ventaja VENT) (4), Destino de la donación a una mascota específica, Se ayuda a las mascotas, Se invierte poco dinero (Ventaja APA) (3), Incoherencia entre lo que dice y hace el SE (Desventaja SE) (1), No hubo desventaja (Desventaja SE) (1) |
| | Percepción del donante sobre las ventajas del tipo de donación | Destino específico de la donación (Especie) (5), Matchcota pueda distribuir la donación (GA, GL, entre otros) (Dinero) (2), Depende de la naturaleza de la organización (1) |
| | Percepción sobre otras modalidades de donación que utiliza la organización | Billeteras digitales (7), Campañas de recolección en empresas (6), No conoce otras (2) |
| | Percepción sobre las modalidades de donación que no utiliza la organización | Los descuentos motivan a la donación / Se debería implementar (MembDsc) (8), Les gustaría que se implemente / Se debería implementar por temporadas (TeletónCan) (7), Modalidad difícil de implementar / No se debería de implementar (DonaVuelos) (4), No se debería de implementar (TeletónCan) (2), Se debería implementar (DonaVuelos) (1), No se debería implementar (TestSolidario) (1) |
| Percepción de Promoción | Percepción sobre los medios de comunicación que utiliza la organización | Redes Sociales (17), Boca a Boca (Recomendación) (4), Página Web (3), Visitas a albergues (2), Redes Sociales (Referidos) (1), Visitas a empresas (1), Correo (1) |
| | Percepción sobre el mensaje transmitido a través de los medios de comunicación | Adopción (12), Donación (7), Testimonios de Adopción (3), Adopción Responsable (1) |
| | Percepción sobre la efectividad de los medios de comunicación para captar donantes | Alta efectividad (RedesSociales) (5), Alta efectividad (BocaaBoca) (4), Alta efectividad (PágWeb) (4), Alta efectividad (Recomendación) (2) |
| | Preferencia del donante sobre los medios de comunicación por los que les gustaría recibir información | Medio más práctico (RedesSociales) (5), Medio utilizado la mayor parte del día (RedesSociales) (4), Medio utilizado para comunicar (RedesSociales) (1) |

Tabla D1: Informe de códigos (continuación)

| Dimensiones de análisis | Variables específicas o indicadores | Códigos y densidad |
|-------------------------|--|--|
| Percepción de Promoción | Percepción sobre los medios de comunicación que no utiliza la organización | Se debería implementar (Feria) (12), Se debería implementar pero deben seleccionarlos bien (Influenc) (11), Medio costoso, Medio masivo (Televisión) (8), No se debería implementar (Radio) (4), No se debería implementar (Periódicos) (4), Se debería implementar (Televisión) (4), Se debería implementar para los adoptantes (Merchand) (3), Se debería implementar (Periódicos) (3), No se debería implementar (Sorteos) (3), Medio costoso (Radio) (2), No lo utiliza (Televisión) (2), Se debería implementar (Sorteos) (2), No se debería implementar (Telemkt) (2), Se debería implementar (ContacAutoridad) (2), No tiene tiempo para ir (Feria) (1), Depende del valor del producto (FreeShipp) (1), Dudan de su efectividad (FreeShipp) (1), No se debería implementar (FreeShipp) (1), No debería implementarse (Merchand) (1), No se debería implementar (OfertEspec) (1), Medio costoso (Periódicos) (1), Se debería implementar (Telemkt) (1) |
| Percepción del Proceso | Percepción sobre el funcionamiento de cada modalidad de donación | Porcentaje de ventas de un producto (SE) (11), Beneficios que brinda el SE (Campañas de visibilización) (SE) (9), El tipo de donación es decidida por el donante (SE) (7), Beneficios que brinda el SE (Comunicacional) (SE) (7), Monto de donación decidido por el donante (SE) (7), Brindan diferentes facilidades de pago (APA) (6), Explicación sobre el programa de apadrinamiento (APA) (6), Se firma un contrato (APA) (6), Información detallada antes de la donación (APA) (5), Requiere contacto con Matchcota (SE) (5), El donante contacta a la organización con una propuesta (SE) (5), Brindan diferentes facilidades de pago (SE) (4), Recordatorio del plazo del acuerdo (APA) (2), Campañas especiales (PAT) (2), Se llena un formulario en la página web (APA) (2), Recurrencia de donación decidida por el donante (SE) (2), Porcentaje de Ventas generado a través de la URL que tienen con la organización (SE) (2), Ambas partes realizan las mismas comunicaciones / <i>Win to Win</i> (PAT) (1), Beneficio que ofrece PV (Colocar a los perritos en los especiales) (PAT) (1), Coordinación para los lineamientos de campañas comunicacionales (PAT) (1), Se firma un acuerdo (SE) (1), El donante contacta a la organización para información (APA) (1), Información después de la adopción del ahijado (APA) (1) |
| | Percepción sobre la facilidad de uso de las modalidades de donación | Fácil de utilizar (APA) (6), Fácil de utilizar (SE) (5), Fácil de utilizar (PAT) (1), Mejor opción para trabajar (PAT) (1), Requiere organizarse cuando es una empresa grande (PAT) (1) |
| | Percepción sobre la trazabilidad de las donaciones en la organización | Gastos logísticos (8), Destino de las donaciones a los albergues (APA) (6), Se destina a comida y medicinas (APA) (4), Se destina al ahijado (APA) (1), Destino de las donaciones a los albergues (PAT) (1), Poca información sobre el destino de las donaciones (PAT) (1), Claridad del destino de las donaciones (1), No se realiza una trazabilidad (1), Sueldos (1) |
| | Percepción sobre la transparencia de la información sobre la trazabilidad de las donaciones | Motiva a donar (6), Transparencia en sus comunicaciones (4), Destino de las donaciones (3), Indican las mejoras en las adopciones a través de los boletines (3), Información a través de los boletines (2), Destino de la donación se presenta en el convenio (SE) (1), Solo darle el detalle de la donación a empresas que donen una cantidad grande (SE) (1), Suficiente información para empresas pequeñas (SE) (1) |
| | Percepción sobre la comunicación post donación | Informes del ahijado (APA) (14), Agradecimiento (APA) (5), Enviar certificado de donación (SE) (4), Se informa el destino de las donaciones (SE) (4), Agradecimiento (SE) (3), Informes de los albergues (APA) (2), Confirmación de la recepción de la donación (SE) (2), Se informa el destino de las donaciones (APA) (1), Comunicación de acuerdos (PAT) (1), Sin comunicación post donación (SE) (1) |
| | Percepción sobre los mecanismos que utiliza la organización para obtener <i>feedback</i> de los donantes | Sin mecanismos para <i>feedback</i> (7), Boca a Boca, WhatsApp, Feedback en reunión (4), Deberían implementar mecanismos (1) |
| Percepción de Personal | Percepción sobre los medios de comunicación por los que el personal interactúa con los donantes | Correo DI/DC (21), Redes Sociales DI/DC (6), Reunión (3), Cara a cara DI (2) |
| | Percepción sobre la estructura del discurso utilizado por las personas que interactúan con los donantes | Discurso fluido y cordial DI/DC (13), Explicación clara DI/DC (9), Información sobre lo que hace la organización DI/DC (9), Conocer de qué manera quiere ayudar el donante DC (7), Absuelven las dudas del donante DI/DC (6), Información sobre el programa de padrinos DI (6), Información sobre el destino de las donaciones DI/DC (3), Comunicación inmediata DI/DC (3), Brindar información sobre los beneficios que les ofrecen DC (2), Detalles del acuerdo DC (2), Redirección al área encargada DC (1) |
| | Percepción sobre la motivación de las personas que interactúan con los donantes | Motivados a concretar acuerdos (8), Motivados a mejorar la ayuda (3) |
| | Percepción sobre el nivel de compromiso de las personas que interactúan con los donantes | Alto nivel de compromiso (22) |
| | Percepción sobre el nivel de conocimiento de las personas que interactúan con los donantes | Alto nivel de conocimiento (23) |
| | Percepción sobre la confianza generada a los donantes por el personal de la organización | Genera confianza (37) |
| | Percepción sobre la efectividad de la interacción entre el personal y los donantes para recibir donaciones | Alta efectividad (6), Alta efectividad (Decisión previa) (5) |

ANEXO E: Formato de protocolos de consentimiento informado

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS²⁷

El propósito de este protocolo es informarle sobre la investigación y solicitarle su consentimiento. Esta es una investigación conducida por Stefany Alessandra Ramírez León y María José Ríos Molina, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos desarrollando una tesis denominada “Análisis del *marketing* social para la captación de donantes en las organizaciones sociales de protección canina en Lima Metropolitana: Caso Matchcota”, cuyo propósito es analizar las estrategias del *marketing* social utilizadas por Matchcota para la captación de donantes. Esta investigación es asesorada por el Dr. Mario Pasco Dalla Porta.

Usted fue contactado en calidad de [función del entrevistado]. Si usted accede a participar en la entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 60 minutos.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

La información proporcionada será utilizada únicamente para la elaboración de la tesis mencionada. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y notas de la entrevista serán almacenadas por las investigadoras en sus computadoras personales, debidamente protegidas por contraseñas, por un periodo de cinco años luego de que el reporte de investigación haya sido derivado al repositorio virtual, transcurrido el cual serán eliminadas. Solamente nosotras y nuestro asesor tendremos acceso a esa información.

Dado que ha sido contactado como [función del entrevistado], consideramos pertinente referir su nombre de manera expresa al citar la información que nos ha proporcionado. Sin embargo, si lo desea, su identidad puede ser tratada en forma confidencial usando un código de identificación o pseudónimo.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos y teléfonos: [información de contacto de las investigadoras]. Al concluir la investigación puede comunicarse con nosotras para remitirle el enlace a la tesis en el repositorio virtual de nuestra universidad.

Finalmente, si está de acuerdo con los términos indicados, agradeceremos mucho que responda lo siguiente:

1. ¿Está de acuerdo con participar en esta investigación y autorizar el uso de la información en los términos antes indicados?
 - Sí
 - No
2. ¿Está de acuerdo con que su identidad sea tratada de manera? (marcar una de las siguientes opciones):
 - Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
 - Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y se utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Stefany Alessandra Ramírez León

María José Ríos Molina

²⁷ Se utilizó este protocolo de consentimiento informado para las entrevistas realizadas a representantes de Matchcota, a donantes corporativos, a donantes individuales que no pudieron participar del grupo focal, y a expertos en *marketing* y gestión social. Cabe resaltar que el protocolo aplicado a este último fue modificado para obtener el consentimiento de uso de información luego de realizada la entrevista.

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA GRUPO FOCAL

El propósito de este protocolo es informarle sobre la investigación y solicitarle su consentimiento.

Esta es una investigación conducida por Stefany Alessandra Ramírez León y María José Ríos Molina, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos desarrollando una tesis denominada “Análisis del *marketing* social para la captación de donantes en las organizaciones sociales de protección canina en Lima Metropolitana: Caso Matchcota”, cuyo propósito es analizar las estrategias relevantes del *marketing* social utilizadas por Matchcota para la captación de donantes. Esta investigación es asesorada por el Dr. Mario Pasco Dalla Porta.

Usted fue contactado/a en calidad de donante individual de Matchcota. Si usted accede a participar en el grupo focal, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 60 minutos.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información proporcionada será utilizada únicamente para la elaboración de la tesis mencionada. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y notas del grupo focal serán almacenadas por las investigadoras en sus computadoras personales, debidamente protegidas por contraseñas, por un periodo de cinco años luego de que el reporte de investigación haya sido derivado al repositorio virtual, transcurrido el cual serán eliminadas. Solamente nosotras y nuestro asesor tendremos acceso a esa información.

Su identidad será tratada de manera confidencial. En esa línea, también se le solicita guardar la confidencialidad de la información expresada por los otros participantes.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos y teléfonos: [información de contacto de las investigadoras]. Al concluir la investigación puede comunicarse con nosotras para remitirle el enlace a la tesis en el repositorio virtual de nuestra universidad.

Finalmente, si está de acuerdo con los términos indicados, agradeceremos mucho que responda lo siguiente:

1. ¿Está de acuerdo con participar en esta investigación y autorizar el uso de la información en los términos antes indicados?
 - Sí
 - No

Firma de las investigadoras:

Stefany Alessandra Ramírez León

María José Ríos Molina