

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan de Marketing para el Desarrollo de Fondos en Personas Naturales de  
la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Crea+**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
DIRECCIÓN DE MARKETING**

**QUE PRESENTA:**

Graciela Andrea, Beteta Jimenez  
Karen Rossy, Capaquira Anahua

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
DIRECCIÓN DE MARKETING**

**QUE PRESENTA:**

Pierre Alonso, Chavez Mauricio

**ASESOR(A)(ES)**

Rolando Antonio Arellano Cueva  
Kelly Rojas Valdez

**Surco, mayo, 2024**

## Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Kelly Rojas Valdez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Plan de Marketing para el Desarrollo de Fondos en Personas Naturales de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Crea+

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Graciela Andrea, Beteta Jimenez, DNI: 46794628

Karen Rossy, Capaquira Anahua, DNI: 44609238

Pierre Alonso, Chavez Mauricio, DNI: 47231499

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 27/02/24.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

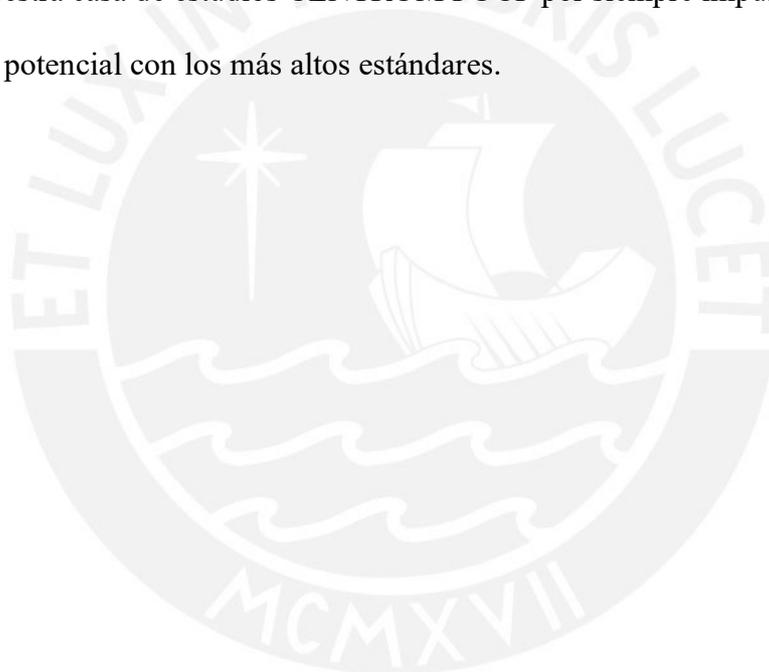
Lugar y fecha: Lima, 02 de febrero de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Rojas Valdez, Kelly</u>	
DNI: 41038596	Firma 
ORCID: 0000-0002-4866-1671	

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a nuestros asesores de tesis el Dr. Rolando Antonio Arellano Cueva y la profesora Kelly Rojas Valdez por su dedicación, consejos y mentoría, gracias a ello hemos logrado encaminar con éxito nuestra tesis. Su guía y conocimientos quedarán plasmados por siempre en nuestra memoria y serán aplicados en nuestro futuro profesional.

A nuestros docentes, que durante este camino nos transmitieron sus conocimientos y experiencias profesionales. A nuestros compañeros, que se volvieron colegas y amigos. Finalmente, a nuestra casa de estudios CENTRUM PUCP por siempre impulsarnos a sacar nuestro máximo potencial con los más altos estándares.



## **Dedicatorias**

Dedicamos este proyecto de tesis a nuestras familias por su apoyo, motivación e impulso brindados durante toda la maestría, los cuales nos han permitido concluir con éxito una etapa importante que marca un hito en nuestro desarrollo profesional. Asimismo, con la presente tesis, esperamos contribuir a la sostenibilidad de Crea+, para que pueda multiplicar su impacto social y de esta manera, seguir contribuyendo a la educación de miles de niños y adolescentes en el Perú.



## Resumen Ejecutivo

Las organizaciones sociales desempeñan un papel crucial en la resolución de problemáticas en la sociedad, pero para lograrlo, es necesario que sean financieramente sostenibles. Esto les permitirá obtener los recursos necesarios, como financiamiento, personal y tecnología, para apoyar una causa determinada. El objetivo de este Plan de Marketing Estratégico es lograr que Crea+ alcance la sostenibilidad financiera mediante estrategias que optimicen la recaudación de donaciones de personas naturales. Esto permitirá que la organización tenga un impacto social sostenible en su trabajo y llegue a un mayor número de beneficiarios.

Las estrategias propuestas se centran en tres áreas: (a) aumentar el valor de la marca de la organización para que sea reconocida y comprendida en relación a su causa social, (b) fomentar la lealtad de los donantes actuales para que permanezcan más tiempo y recomienden la organización en base a su experiencia, y (c) implementar nuevas estrategias para atraer donantes recurrentes. Es importante destacar que estas acciones se basan en un análisis interno y externo del sector y la organización. Por lo tanto, el Plan Estratégico de Marketing tendrá un impacto financiero en Crea+, pero también tendrá un impacto en la educación de niños y adolescentes peruanos, que serán los beneficiarios. Después de una evaluación financiera, se determinó que el plan es viable, ya que permitirá a la organización generar una recaudación de S/ 10,173,840 en un período de cinco años.

## **Abstract**

Social organizations play a crucial role in addressing societal issues, but in order to achieve this, they need to be financially sustainable. This will allow them to obtain the necessary resources, such as funding, personnel, and technology, to support a particular cause. The objective of this Strategic Marketing Plan is to help Crea+ achieve financial sustainability through strategies that optimize the collection of donations from individuals. This will enable the organization to have a sustained social impact in its work and reach a greater number of beneficiaries.

The proposed strategies focus on three areas: (a) increasing the organization's brand value so that it is recognized and understood in relation to its social cause, (b) fostering the loyalty of current donors so that they stay longer and recommend the organization based on their experience, and (c) implementing new strategies to attract recurring donors. It is important to note that these actions are based on an internal and external analysis of the sector and the organization. Therefore, the Strategic Marketing Plan will have a financial impact on Crea+, but it will also have an impact on the education of Peruvian children and adolescents, who will be the beneficiaries. After a financial evaluation, it was determined that the plan is viable, as it will allow the organization to generate a collection of S/ 10,173,840 over a period of five years.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Situación Actual del Sector de las ONG.....</b>	<b>1</b>
1.1 Definición .....	1
1.2 Evolución del Sector .....	2
1.3 Situación General de las ONG en el Perú.....	2
1.4 Proyección del Campo de Acción en Perú.....	4
1.5 Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Definición de la Misión, Visión Código de Ética y Valores.....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes .....	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión .....	8
2.4 Código de Ética y Valores .....	9
2.5 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo III: Diagnóstico situacional .....</b>	<b>10</b>
3.1 Análisis Externo.....	10
3.1.1. Análisis del Entorno PESTEL .....	10
3.1.2. Análisis del consumidor.....	12
3.1.3. Análisis de la industria.....	15
3.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas .....	16
3.1.5. Análisis de la competencia.....	19
3.1.6. Matriz del Perfil Competitivo .....	20
3.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	21

3.2 Análisis Interno .....	23
3.2.1. Análisis AMOFHIT .....	23
3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	30
3.3 Conclusiones .....	31
<b>Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing .....</b>	<b>34</b>
4.1 Análisis Estratégico de Marketing .....	34
4.1.1. Matriz FODA .....	34
4.1.2. Matriz interna y externa .....	36
4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM) .....	36
4.2.1 Objetivo general .....	36
4.2.2 Objetivo Específicos .....	37
4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing .....	37
4.3.1 Ventaja competitiva .....	37
4.3.2 Estrategias Genéricas .....	37
4.3.3 Propuesta Estratégica de Valor .....	38
4.3.4 Matriz estratégica OLPM .....	38
4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM) .....	40
4.5 Estrategias Operacionales de Marketing .....	40
4.5.1 Estrategia de segmentación .....	40
4.5.2 Estrategia de posicionamiento .....	42
4.5.3 Matriz estratégica OCPM .....	45
4.6 Conclusiones .....	46
<b>Capítulo V: Marketing Mix .....</b>	<b>47</b>

5.1 Producto .....	47
5.1.1. Objetivos y estrategias de la variable producto .....	47
5.1.2. Plan de acción (PDA) de la Variable Producto .....	48
5.2.1. Objetivos y estrategias de la variable precio.....	49
5.2.2. Determinación de precios .....	49
5.3 Promoción.....	50
5.3.1. Objetivos, estrategias y PDA de la comunicación.....	50
5.3.2. Objetivos, estrategias y PDA de la promoción de ventas .....	53
5.3.3. Indicadores clave de desempeño.....	53
5.3.4. Plan de medios .....	54
5.4.1. Objetivos y estrategias de canales de distribución.....	55
5.4.2. PDA de la variable distribución .....	55
5.4.3. Tipos de canales de distribución .....	55
5.5.1 Objetivo y estrategias de la variable Personas .....	56
5.5.2 Plan de Acción de la Variable Personas .....	56
5.6.1. Objetivos y estrategias de la variable evidencia física.....	57
5.6.2. PDA de la variable evidencia física .....	57
5.7.1. Objetivos y estrategias de la variable procesos.....	57
5.7.2. Plan de Acción de la variable procesos.....	58
5.8 Conclusiones .....	58
<b>Capítulo VI: Presupuesto y Control.....</b>	<b>60</b>
6.1 Supuestos económicos .....	60
6.2 Presupuesto de Marketing.....	61
6.3 Estado de Ganancias y Pérdidas .....	61
6.4 Cronograma de Implementación.....	62

6.5 Mecanismos de control .....	64
6.6 Conclusiones .....	64
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>65</b>
7.1 Conclusiones .....	65
7.2 Recomendaciones .....	67
<b>Referencias.....</b>	<b>68</b>
<b>Apéndice A: Género de los donantes encuestados .....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndice B: Rango de edad de los donantes encuestados.....</b>	<b>76</b>
<b>Apéndice C: Medio de afiliación de donantes recurrentes.....</b>	<b>77</b>
<b>Apéndice D: Tiempo de donación.....</b>	<b>78</b>
<b>Apéndice E: ¿Cómo conoció a la organización el donante?.....</b>	<b>79</b>
<b>Apéndice F: Motivación para donar de los donantes .....</b>	<b>80</b>
<b>Apéndice G: Lo que más le gusta de la organización al donante .....</b>	<b>81</b>
<b>Apéndice H: Lo que menos le gusta de la organización al donante .....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice I: Recomendación de la organización del donante.....</b>	<b>83</b>

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz del Perfil Competitivo de Crea+ en comparación a sus competidores</i>	22
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i>	23
<b>Tabla 3</b> <i>Factores determinantes de éxito</i>	32
<b>Tabla 4</b> <i>Matriz FODA</i>	34
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz Estratégica OLPM</i>	39
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz Estratégica OCPM</i>	40
<b>Tabla 7</b> <i>Variables Demográficas para la estrategia de Segmentación</i>	41
<b>Tabla 8</b> <i>Variables Psicográficas de la Estrategia de Segmentación</i>	42
<b>Tabla 9</b> <i>Matriz Estratégica OCPM</i>	45
<b>Tabla 10</b> <i>Categoría de donantes y sus beneficios</i>	48
<b>Tabla 11</b> <i>Matriz de Plan de Comunicación</i>	52
<b>Tabla 12</b> <i>Matriz de Plan de acción 2024</i>	53
<b>Tabla 13</b> <i>Matriz de Plan de Medios</i>	54
<b>Tabla 14</b> <i>Matriz de Presupuesto de Marketing</i>	61
<b>Tabla 15</b> <i>Matriz de Ganancias y Pérdidas</i>	61
<b>Tabla 16</b> <i>Cronograma de Implementación</i>	46

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Matriz Interna y Externa (MIE)</i>	36
<b>Figura 2</b> <i>Modelo de Brand Key</i>	43
<b>Figura 3</b> <i>Variable de Personas</i>	56



## Capítulo I: Situación Actual del Sector de las ONG

### 1.1 Definición

Antes de definir a las ONG como tal, hablaremos del tercer sector, el cual se refiere a un sector económico que no pertenece al sector privado ni organizaciones que buscan obtener beneficios económicos para propietarios o accionistas, por lo contrario, buscan estar al servicio de las poblaciones, principalmente las más vulnerables. Se enfocan en sectores como: social, educación, sanitarios, humanitarios, medioambientales, protección de animales, culturales, artísticos y deportivos (Ayuda en Acción, 2018). Las Organizaciones No Gubernamentales, en adelante ONG, son organizaciones independientes y sin fines de lucro, que nacen por iniciativas civiles o populares y que están vinculadas y motivadas en principio por proyectos sociales (UNHCR ACNUR, 2017).

Con relación a la definición de ONG, son distintas las entidades y personalidades que han propuesto un concepto según su punto de vista. La Organización de las Naciones Unidas –ONU– las considera como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (Vargas et al., 1992). El Banco Mundial la define como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (World Bank, 2004).

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– la define como “organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (Boni & Ferrero, 1998). Para nosotros, una ONG es una organización sin fines de lucro, que busca el bienestar social de las poblaciones más vulnerables sin esperar compensación alguna. Esta misma, puede enfocarse en distintos tipos de poblaciones, ya sea mujeres, niños, personas pertenecientes a alguna religión, entre otros, además de también

enfocarse en la protección de animales. Estas organizaciones, reciben donaciones de personas naturales o jurídicas, las cuales apoyan a las entidades por filantropía o en el caso de personas jurídicas, tener una cuota de responsabilidad social empresarial, la cual los favorece en cómo los perciben sus clientes.

## **1.2 Evolución del Sector**

El término Organizaciones No Gubernamentales, comenzó a utilizarse luego de la Segunda Guerra Mundial. Anteriormente, ya existían ya algunos organismos que buscaban la mejora del bien social y combatían contra la esclavitud o apoyaban la aprobación del sufragio por parte de las mujeres (Ayuda en Acción, 2018a). Desde 1950, las ONG han ido creciendo exponencialmente, sobre todo en el hemisferio occidental, se han ido fortaleciendo y teniendo expansión internacional en el caso de algunas de las organizaciones (Ayuda en Acción, 2018b).

En la actualidad, existen variedad de organizaciones no gubernamentales de ámbito nacional o internacional. Estas, tienen temáticas u objetivos principales distintos en algunos casos, como: lucha contra la pobreza, inclusión social, protección infantil, protección animal, entre otros. Se calcula que alrededor del mundo existen más de 10 millones de ONG (Ayuda en Acción, 2018).

## **1.3 Situación General de las ONG en el Perú**

Actualmente en Perú, según la Asociación Nacional de Centros (en adelante, ANC), no se conoce la cifra exacta de ONG en Perú, sin embargo, la presidenta de la ANC, Julia Cuadros, sostiene que podría haber unas 5000. La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (en adelante, APCI) es una entidad pública que trabaja orientando y articulando la oferta y demanda de cooperación técnica internacional. En esta entidad se inscriben de forma obligatoria independientemente de la naturaleza jurídica de la fuente cooperante. De

acuerdo con la base de datos de la APCI hay 1,480, de las cuales están vigentes 715 (*Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos*, 2015).

En cuanto a los departamentos en Perú que cuentan con más ONG inscritas, Junín es el que lleva la delantera, 113 inscritas. En segundo lugar, se encuentra La Libertad, con 106 y, en tercer lugar, Cusco, con 79. En cuanto al rubro en el que se involucran, un 17% se encuentra en el sector educación, 16.3% en agricultura, el 15.9% en el sector mujer y desarrollo social, el 15% en salud y el 5.5% se encuentra en el rubro de trabajo y promoción social. Referente a las donaciones, Estados Unidos y España son los países que se encuentran en los primeros puestos. Estados Unidos donó US\$ 83.5 millones y el España donó US\$ 50 millones en el 2015 (*Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos*, 2015).

Según la encuesta de Poder, relacionado a la política, realizada por IPSOS en el 2020, el ranking de las cinco ONG más poderosas de Perú es, en primer lugar, Instituto de Defensa Legal (IDL), en segundo lugar, Transparencia, en tercer lugar, el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), en cuarto lugar, Grade y, en quinto lugar, el Instituto Peruano de Economía (IPE) (IPSOS, 2020). Por otro lado, en cuanto a las ONG que reciben mayor cantidad de donaciones, el primer lugar, según APCI, es para World Vision Perú con US\$11 millones 450 mil. Luego, se encuentran otras ONG como Care Perú con US\$ 7.8 millones, Aldeas Infantiles SOS Perú con US\$ 7.1 millones, Asociación Civil Impacta Salud y Educación con US\$ 6 millones, Grupo de Análisis para el Desarrollo con US\$ 5.9 millones, Caritas Abancay con US\$ 3.3 millones, Sociedad Peruana de Derecho Ambiental con US\$ 2.9 millones, entre otras (Alvarado, 2019).

En una encuesta realizada por IMASEN SAC en mayo del 2015, sobre la opinión pública de las ONG en Perú, destacó que más de la mitad de los encuestados conocen o han escuchado hablar de una ONG. Asimismo, la mayoría de los encuestados que conoce una

ONG tiene una opinión buena, o muy buena sobre la misma. En cuanto a qué tanta disposición tiene los encuestados en apoyar a una ONG, el 71% en el oriente del país, y el 66% en el centro, estaría dispuesto a participar en actividades de voluntariado. Asimismo, este interés fue bastante homogéneo entre los distintos niveles socioeconómicos. Por el contrario, un 56.2% de los encuestados mencionó que no estaría dispuesto a realizar una donación para apoyar la labor de una ONG. Sobre el trabajo de las ONG, la mayor parte de los encuestados (30%) cree que trabajan en reducir la pobreza. Siguiendo este tema, en segundo lugar, estuvo la protección de la niñez y en tercer lugar la educación. Otro resultado relevante de la encuesta fue que el 60.3% de los encuestados se informa a través de la televisión sobre las ONG (IMASEN SAC, 2015).

#### **1.4 Proyección del Campo de Acción en Perú**

El financiamiento para las organizaciones no gubernamentales (ONG) es vital para alcanzar su propósito. Contar con recursos financieros permite a las ONG lograr su misión de impactar en la sociedad y resolver los desafíos sociales que marcan su propósito de existencia (Ossa-Arboleda & Ceballos, 2019). Por ello es clave que puedan contar con los fondos necesarios para existir y ello depende que exista en el país una cultura de solidaridad.

Según la encuesta anual World Giving Index realizada en el 2020, el Perú es un país solidario, ocupando el puesto 27 de 114 países del mundo, en la participación de sus ciudadanos ayudando a otras personas. De igual manera, el Perú ocupa la posición 56 en que las personas disponen de su tiempo realizando actividades de voluntariado y la posición 89 realizando donaciones monetarias a favor de una causa social respectivamente. En ese sentido, desde el año 2011, el Perú ha avanzado notablemente más de 50 posiciones en su índice de solidaridad (CAF, 2020).

En relación con las donaciones que hacen las personas naturales, un motivo por el que las personas no donan a una causa social es porque no se los piden. Sin embargo, la intención

de ayudar y ser conscientes del impacto que tiene cada persona en la sociedad, pensando no solo en el bien personal sino en la sociedad. En relación a las empresas, según las 10 Principales Tendencias Globales de Consumo de Euromonitor, los consumidores exigen a las empresas que se preocupen más allá de los ingresos para que no se perciban únicamente como entidades que buscan utilidades. El COVID-19, ha hecho que proteger la salud e intereses de la sociedad sean claves para construir un mundo mejor. Los consumidores, buscan y tienen una mayor empatía por las marcas con un fuerte sentido de responsabilidad social, en ese sentido, el rol de la empresa frente a los desafíos sociales debe ser más activo y de manera sostenible (Euromonitor, 2021).

Las principales problemáticas en el Perú hoy son reactivar la economía, potenciar un sistema de salud que trabaje de manera eficiente y la vuelta a clases de los estudiantes. Ante la coyuntura, más de 300 mil escolares dejaron de estudiar durante la pandemia y más de 8 millones de alumnos que accedieron a sus clases virtuales no asimilaron los aprendizajes esperados (La República, 2021). Este escenario brinda una oportunidad a todas las ONG que tienen como principal causa la educación. Entre las categorías que existen en ONG en el Perú, un 17% interviene en el sector educación. Porque muchos de los esfuerzos corporativos en responsabilidad social se alinearán para poder trabajar de manera conjunta en resolver este desafío (*Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos*, 2015).

Una realidad que afecta la sostenibilidad financiera de las ONG es la situación económica de las personas. De acuerdo a la Encuesta Permanente de Empleo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el 2021 1.3 millones de personas (58%) que no continuaron trabajando fueron mujeres, siendo este en principal aportante a las organizaciones sociales en un 70%. Asimismo, cabe indicar que el mercado laboral se redujo en un 25.8% en las empresas que tenían de 11 a 50 trabajadores, en un 20.4% en las empresas con 51 trabajadores a más y en un 9.7% en las empresas de 1 a 10 trabajadores (INEI, 2021).

En cuanto a los sectores, el empleo disminuyó en: (a) minería -28,7% (-55 mil 700 personas), (b) servicios -25,9% (-1 millón 798 mil 500), (c) pesca -21,4% (-20 mil 300), (d) comercio -19,4% (-633 mil 400), (e) manufactura -16,8% (-255 mil 700), y (f) construcción en -11,1% (-117 mil 500). Por el contrario, la población ocupada aumentó en la agricultura en 16,0% (INEI, 2021).

### **1.5 Conclusiones**

En cuanto a la cifra de ONG en Perú, no se conoce exactamente ya que no hay un registro claro, especialmente en la categoría de Asociaciones Sin Fines de Lucro. En Perú, las ONG que reciben mayor cooperación son: World Vision Perú, Care Perú, Aldeas Infantiles SOS Perú, Asociación Civil Impacta Salud y Educación, Grupo de Análisis para el Desarrollo, Caritas Abancay, Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, Asociación Cultural Johannes Gutenberg, Caritas del Perú e Instituto del Bien Común. El COVID-19 ha cambiado las tendencias de consumo, por ello hoy en día las personas están preocupadas por el bienestar social y demandan ante las empresas que éstas se hagan responsables de su impacto lo cual favorece a las causas que tienen las ONG. Conforme la economía se reactive con la apertura progresiva de negocios y apertura de las escuelas, la condición económica de las personas mejorará y ello creará mayor disposición a colaborar.

## **Capítulo II: Definición de la Misión, Visión Código de Ética y Valores**

### **2.1 Antecedentes**

Crea+ es una asociación civil sin fines de lucro fundada el año 2009 por Luis Miguel Starke, actual director general de la organización. En sus inicios nace como un voluntariado en educación, donde su principal labor es promover de la mano de jóvenes universitarios y profesionales la labor de ir durante 12 sábados consecutivos a escuelas públicas de entornos vulnerables a que compartan su talento con niños y adolescentes. Ello con la finalidad de influir positivamente en su vida y entorno, a través de talleres multidisciplinarios que educan en valores, potencian talentos y desarrollan capacidades.

A partir del año 2015, Crea+ busca consolidarse como una organización cuyo propósito es la transformación social a través de la educación e inicia su plan de expansión a provincias como: Talara, Chimbote, Chincha, Cusco, Callao y Lima. Esta expansión se da gracias al apoyo de empresas, donantes (personas naturales) y jóvenes voluntarios con quienes desarrolla programas sociales que impactan de manera integral a las comunidades educativas, abarcando como beneficiarios no solo a niños y adolescentes, sino también a padres de familia, docentes y a las mismas escuelas. Tras 13 de años de trayectoria, Crea+ ha llegado a 136 escuelas públicas, beneficiando directamente a 60,160 niños de 25 regiones del Perú a través de sus programas sociales; y beneficiando indirectamente a 33,942 voluntarios profesionales que se han sumado de manera sostenible a sus programas sociales de larga duración (14 semanas consecutivas) y de manera puntual en iniciativas de una sola jornada (Crea+, 2022).

### **2.2 Visión**

Para Fleitman Jack, la visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo aliciente para orientar decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. En el caso de Crea+, su visión es: “Ser reconocidos como un modelo de

voluntariado eficaz y sostenible que motiva e inspira a niños y jóvenes a descubrir y potenciar sus talentos e influir positivamente en su vida y entorno” (Crea+, 2022). La actual visión no refleja el posicionamiento de marca que busca tener la organización dado que está muy enfocado a continuar siendo un voluntariado profesional y no una organización social sostenible que tiene como foco a sus beneficiarios. La declaración de visión sería la siguiente: Al 2025, Crea+ será reconocida como la primera organización social que transforma la sociedad impactando en la educación y bienestar de niños y jóvenes en el Perú de manera sostenible.

### **2.3 Misión**

Según Ferrel y Hirt (2004, p.211), “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”. En el caso de Crea+, la misión actual es: “somos un voluntariado profesional en educación que promueve la Responsabilidad Social Individual y busca que más niños y adolescentes crean en sí mismos para lograr sus sueños; a través de un modelo que educa en valores, desarrolla capacidades y potencia talentos en escuelas de zonas vulnerables del Perú” (Crea+, 2022). La misión actual refleja lo que en su inicio era Crea+, un voluntariado profesional en educación, por ende se le da foco a la razón de ser como voluntariado. Sin embargo, la misión actual no le da protagonismo a la causa u problema a resolver de la organización ni al beneficiario como eje principal, de igual manera no consolida a Crea+ como una organización social. La declaración de misión sería la siguiente: A través de un modelo de impacto que educa en valores, desarrolla capacidades y potencia talentos, Crea+ desarrolla programas sociales que transforman de manera integral la educación y bienestar de niños y niñas de escuelas públicas en el Perú de la mano de voluntarios profesionales. (CREA+, 2021).

## 2.4 Código de Ética y Valores

Para Kotter y Heskett (1992, p.22), los valores son “objetivos e intereses más importantes que son compartidos por la mayoría de las personas de un grupo, y que tienen a condicionar el comportamiento del grupo y, con frecuencia, persisten durante un largo periodo de tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo”. Crea+ como organización social cuenta con ejes culturales y conductuales como (a) la búsqueda del propósito y trascendencia, teniendo como propósito el transformar la sociedad impactando en el bienestar de las personas a través de sus programas sociales; asimismo la (b) aplicación de una gestión eficiente y eficaz, a través de la optimización de recursos y demostración de resultados de manera transparente, construyendo la figura de una empresa social; y por último (c) impulsar el voluntariado profesional, donde invita a las personas a que desarrollen esta labor con compromiso y altos estándares de excelencia (CREA+, 2021).

## 2.5 Conclusiones

Crea+ es una organización que busca crear un movimiento a favor de la educación y así, contribuir a la transformación de la sociedad. Esto lo hace posible a través de la suma de esfuerzos entre el sector corporativo y la ciudadanía. En el sector corporativo, incentiva la Responsabilidad Social de las empresas a través de proyectos que contribuyan en la educación; y con la ciudadanía, invita a las personas a que participen realizando actividades de voluntariado o siendo donantes. Los principales beneficiarios de este movimiento son: niños, adolescentes, docentes, padres de familia y escuelas públicas en entornos vulnerables del Perú.

## Capítulo III: Diagnóstico situacional

### 3.1 Análisis Externo

#### 3.1.1. Análisis del Entorno PESTEL

**Político.** El 7 de diciembre del 2022, Pedro Catillo dió un golpe de estado y fracasó en el intento. Tras ello, Dina Boluarte tomó el mando del país, creando un descontento general en la sociedad ya que el país no la eligió y solicitaba un adelanto de elecciones. Seis meses después de iniciado su gobierno, luego de pérdidas humanas consecuencia de una convulsión social, se realizó un sondeo para evaluar qué piensa la población de ella (El País, 2023). La encuestadora Datum revela que la desaprobación se ha mantenido por encima del 74% y en junio del 2023 ha aumentado a un 77%. Respecto a su capacidad para gobernar, solo 5% le dio su aprobación (El País, 2023).

**Económico.** La economía peruana, viene sufriendo una limitación en su crecimiento desde la segunda mitad de 2022 hasta la fecha. Entre enero y junio de 2023, viene acumulando un retroceso de 0.5%, que está muy por debajo del 1.9% de crecimiento registrado en la segunda mitad de 2022. Este retroceso, se debe principalmente a los últimos conflictos sociales, que tienen que ver con la índole política, y además, las anomalías climáticas que vienen presentándose en los últimos meses. Además, la inversión privada se redujo un 11%, según IPE 2023, siendo el peor semestre desde 1999, exceptuando la pandemia por Covid 19. (IPE, 2023). Se espera que para lo que resta del año 2023, la economía peruana sea más dinámica en un entorno de menor inflación, lo cual generará confianza en el sector privado para invertir en personal y proyectos, lo que se puede traducir en una recuperación del PBI, sobre todo en sectores de construcción y manufactura. Con todo esto, se espera que la caída del 1.9% del primer semestre, se pueda revertir. (IPE, 2023).

**Social.** El Perú se encuentra actualmente en la mayor crisis social de los últimos años, luego del fallido autogolpe del expresidente Pedro Castillo, la población se manifestó a través

de marchas y huelgas que tuvieron como resultado 60 víctimas producto de los enfrentamientos entre la sociedad civil, policías y militares; y bloqueo de carreteras (El País, 2023). La población señala que se encuentra harta de la desigualdad, la pobreza y el racismo instaurado y demanda como acciones inmediatas: la renuncia de la actual presidente, Dina Boluarte y la convocatoria a elecciones generales (El País, 2023). En ese sentido, el país se encuentra en una crisis social que puede generar escenarios peores a lo vividos a inicios de año, según la Defensoría del Pueblo se registraron 219 conflictos sociales y 1261 acciones colectivas de protestas en enero del 2023.

Esto debido a la debilitada confianza que tiene la población en las fuerzas del orden y políticas, por el uso de fuerza desmedida; así como en la toma de decisiones que afectan a la población sin asumir responsabilidades. Por otro lado, la corrupción se hace más presente en todos los niveles de la sociedad. Desde niveles macro, que alcanzan a grandes organismos estatales; como en niveles micro, los que pertenecen a los ciudadanos y se practican en su día a día. Esto genera en la población un ambiente de desesperanza e incertidumbre con el futuro del país (Defensoría del Pueblo, 2023).

**Tecnológico.** Hoy en día la tecnología es un factor muy importante para las sociedades y sigue avanzando con el propósito de ayudar y facilitar las tareas diarias. La inteligencia artificial es una combinación de algoritmos que tiene el fin de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano (Iberdrola, 2023). En Perú, se promulgó en julio del 2023 la ley N°31814 que promueve el uso de la IA en el país, con el fin de promover el desarrollo económico y social. La ley indica que hay un interés nacional por promover el talento digital en el aprovechamiento de las tecnologías emergentes y nuevas tecnologías a favor del bienestar social y económico (El Peruano, 2023).

**Ambiental.** A partir del segundo semestre de 2023, un gran cuerpo de agua cálida se acerca en dirección al Océano Pacífico en dirección a Sudamérica. Esto va a generar un

fenómeno climático, más conocido como “el niño”, ocasionando cambios drásticos en el clima, y el cual perdurará probablemente hasta los primeros meses del año 2024. (BBC, 2023). Los efectos de este fenómeno climático pueden repercutir en la economía a nivel global. Según un estudio del Dartmouth College, este fenómeno podría tener un costo global de cerca de 3.4 billones de dólares en los próximos 5 años. Este mismo, tiene como antecedentes, que en los años 1982 y 1998, la economía en EE.UU. descendió un 3% en la posterior década de lo que hubiera sido sin fenómeno del niño. Adicional a esto, en Perú, la producción económica decreció en un 10% por este motivo en los años 82 y 98. (BBC, 2023).

### **3.1.2. Análisis del consumidor**

#### **Perfil del donante u interesados en contribuir.**

##### ***Perfil demográfico:***

Según el estudio cuantitativo del comportamiento del donante de Crea+ hecho a 300 personas el año 2022 se sabe lo siguiente:

- El 80% de donantes suelen ser mujeres y un 20% hombres.
- Los grupos de edades que más interesados en donar corresponden en un 47% personas de 26 a 35 años, en un 27% personas de 18 a 25 años, en un 15% personas de 36 a 40 años y en un 10% las personas de 41 a 50 años.
- El estado civil de las personas que más están interesadas en contribuir es en un 80% personas solteras, en un 13% personas casadas, en un 5% divorciados y en un 2% personas viudas.
- En cuanto a composición familiar, el 75% de los donantes no tienen hijos y un 25% sí.
- En cuanto a la situación laboral en un 73% de los donantes son trabajadores dependientes a tiempo completo, en un 17% son trabajadores independientes. En cuanto a amas de casa solo el 1% dona y en cuanto a estudiantes universitarios un 7%.

- En cuanto a los cargos en empresas del potencial donante el 33% desempeña roles de analista, 28% de asistentes, 23% de jefes, 9% gerentes y un 6% CEOs.
- En cuanto a las áreas profesionales que más donan en un 21% pertenece al área de ingeniería y proyectos; en un 13% al sector educación; en un 8% al sector marketing, en un 7% administración y en un 7% al área de servicios.

***Perfil psicográfico:***

Según el estudio cuantitativo del comportamiento del donante de Crea+ el año 2020 se sabe lo siguiente:

- Entre sus principales hobbies se destaca el consumo de música/conciertos en un 20%, cine 15%, lectura 15%, viajes 11%, actividades deportivas 10% y comida 7% (CREA+, 2020).
- Los principales medios que usa para mantenerse informado son redes sociales 39%, e-mailing 26%, whatsapp 28%, página web 2% y medio impreso 3% (CREA+, 2020).
- En cuanto a su uso de redes sociales sus principales son Instagram con un 41% y Facebook con un 32%. Luego destaca el uso de Twitter 8%, Linkedin 8%, Youtube 7% y Tik Tok 3% (CREA+, 2020).
- En cuanto a sus temas de interés destacan tópicos como desarrollo personal 20%, ocio 19%, humanidades o temas sociales 10% y periodismo y política 10% (CREA+, 2020).

Existe, además, una segmentación por valores de los donantes propuesta por Schwartz (1994), la cual da como resultado la identificación de 3 segmentos de donantes: altruistas, hedonistas y realizadores. Altruistas, personas que llegan a la organización con la intención de transformar la vida de los más vulnerables. Buscan el bienestar de todas las personas de manera desinteresada. Para ellos la sociedad se puede transformar a través de la solidaridad y

responsabilidad. Su principal motivación no es personal, sino es en la búsqueda del bien común (Ossa-Arboleda & Ceballos, 2019).

Hedonistas, personas que se mueven por el “placer” de ayudar a otros. El saber que su aporte materializa una ayuda le genera satisfacción y gratificación. El reconocimiento es un valor importante para este perfil, dado que el lograrlo le genera placer. Asimismo, sentir el agradecimiento y saber que son útiles en la vida de otras personas. Servir a los demás les genera placer (Ossa-Arboleda & Ceballos, 2019). Realizadores, personas creativas, respetuosas e influyentes en grupos humanos. Siempre buscan aportar algo más a las organizaciones y se comprometen a liderar los grupos de donantes. El factor social es importante, dado que aparte de ayudar a la comunidad, les gusta relacionarse con otras personas y aprender de ellas. Generando un círculo social con personas que comparten sus mismos valores (Ossa-Arboleda & Ceballos, 2019).

### **Hábitos y comportamiento del donante u interesados en contribución.**

Según el estudio cuantitativo del comportamiento del donante de Crea+ hecho a 300 personas el año 2022 se sabe lo siguiente:

- Una persona se hace donante en un 37% a través de un amigo, un 30% a través de redes sociales, 16% a través de actividades de voluntariado y 6% a través de compañeros de trabajo.
- La persona que se hace donante al momento de hacerse donante suele sentir felicidad en un 43%, seguridad de la decisión en un 39%, con necesidad de más información en un 8% y dubitativo en un 8%.
- Los drivers que impulsan a una persona a ser donante son la afinidad a la causa social en un 34%, el deseo de ayudar a quienes más lo necesitan en un 26%, el beneficiario en un 15%, sentido de retribución de oportunidades 9%, porque quieren invertir su dinero apoyando una causa 6% y otros en 10%.

### 3.1.3. Análisis de la industria

#### **Cantidad de ONG y su presencia en ciudades en Perú**

La cantidad de ONG en el país es innumerable, sin embargo, están inscritas en la APCI (Asociación Peruana de Cooperación Internacional) 1480 entidades como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), de las cuales 715 están vigentes hasta mayo del 2015. En esta asociación, sólo están inscritas las entidades que reciben ayuda directamente de gobiernos (*Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos, 2015*).

En el Perú, la ciudad que cuenta con mayor número de ONG es Junín, con 113, luego La Libertad con 106 y Cusco con 79. Con respecto a los sectores en los que intervienen las ONG, la industria con mayor apoyo es educación, con 17%, agricultura con 16.3%, mujer y desarrollo social 15.9%, salud 15% y promoción social 5.5%. Sobre los donantes internacionales, Perú recibe apoyo de Estados Unidos, quien brindó 83.5 millones de dólares, seguido de España, quienes dieron 50 millones de dólares (*Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos, 2015*).

#### **Principales tendencias globales de donación.**

Revisando las tendencias, y en base al Informe de tendencias globales de donación (2018), se encuestaron 6057 donantes de 119 países, sobre lo cual se obtuvieron los siguientes datos importantes:

- El país con más donantes a nivel mundial es Canadá, con 23.5%, seguido de Estados Unidos, con 17.9%.
- Con respecto al sexo, la población femenina es la que tiene mayor cantidad de donantes, 64.7% comparado al 34.8% de hombres y 0.4% de genero no binario.
- Las causas que recibieron mayor donación fueron: niños y jóvenes 15%, salud y bienestar 10,8%, animales y vida silvestre 10.5%, entre otros.

- El 54% de donantes prefirió donar por internet mediante una tarjeta de crédito o débito.
- 45% de los donantes están inscritos en un programa de donaciones mensuales.
- 20% de los donantes son más propensos a donar si se les ofrece un regalo, y un 80%, no lo es.
- 92% de los donantes, cree importante que las ONG hagan un esfuerzo por proteger su contacto e información financiera.
- 18% de donantes de todo el mundo ha donado a través de herramientas de recaudación de Facebook y el 88% de ellos estaría dispuesto a hacerlo en un futuro (Informe de tendencias globales de donación, 2018)

#### ***3.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas***

##### **Poder de negociación de los clientes.**

Según Guerrero, el tamaño de mercado de donantes recurrentes peruanos es de 170,000 personas, sin embargo, solo el 42% de estos donan directamente a una ONG. Asimismo, las ONG que más recaudan anualmente son Aldeas infantiles, Care, Caritas Perú, UNICEF y Asociación Cristiana de Jóvenes del Perú, recibiendo más de 12 millones de soles al año (Guerrero & Romero, 2017). Según la memoria anual de Aldeas Infantiles del 2019, más de 500 empresas se aliaron para apostar por una infancia feliz. Entre las más importantes están Grupo El Comercio, Mc Donalds, Oriflame, DHL, Kimberly Clark, Ripley, Plaza Veja, Cencosud, Lindley, entre otros.

Asimismo, menciona que su recaudación anual del 2019 fue 54% fue por ingresos locales, 40% por subsidios internacionales y 6% por membresía Aldeas Infantiles SOS internacional y otros (Aldeas Infantiles, 2019). Respecto a la responsabilidad social empresarial, esta ha evolucionado pues hoy en día se centra en la importancia de generar

negocios sustentables con medidas, culturas y valores que les permitan perdurar a largo plazo. Asimismo, ser socialmente responsable, tiene un impacto significativo en la reputación e imagen de la empresa (Andina, 2022).

### **Poder de negociación de los proveedores.**

De acuerdo con el sector, existen ciertas empresas que han realizado importantes donaciones al rubro como parte de una cadena solidaria. Por ejemplo, en el sector financiero, el Banco de Crédito del Perú lanzó una campaña que logró recaudar S/.126.3 millones que fue entregado a 2.8 millones de familias. Por otro lado, Mi Banco donó 10 millones para familias vulnerables. En el sector bebidas, Coca Cola ayudó a más de 500 mil personas con el movimiento “Hombro a hombro”, donando alimentos, bebidas, medicamentos y artículos de limpieza. En cuanto a las fundaciones, Fundación Romero donó 11 millones de soles para las familias vulnerables del país, y así, la lista continúa (CONFIEP, 2020). Esto indica que la cultura solidaria está cada vez más implantada y genera un mercado mucho más atrayente. Cada vez más marcas se unen al movimiento de crear una empresa socialmente responsable que perdure en el tiempo.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

Las ONG en el rubro educativo cada día buscan nuevas formas de generar ingresos para sus asociaciones. Por ejemplo, Enseña Perú desarrolló en el 2021, dos programas: el programa de liderazgo, que ofrece la oportunidad de enseñar en una escuela pública durante dos años, y el programa ¡Qué Maestro! que se enfoca en la formación y en el acompañamiento para potenciar el liderazgo, las habilidades blandas y las habilidades pedagógicas de docentes, coordinadores y directores (Enseña Perú, 2022a). En el 2021, el programa de liderazgo de Enseña Perú le dio la oportunidad a 134 profesionales para

transformar el ecosistema educativo. Asimismo, 101 instituciones educativas se vieron beneficiadas y 7932 estudiantes. Por otro lado, el programa ¡Qué Maestro!, formó 171 docentes, de 65 instituciones educativas, beneficiando a 5600 estudiantes (Enseña Perú, 2022b).

### **Amenaza de nuevos productos sustitutos.**

Los ingresos de las ONG hoy en día son diversos, ya sea por donaciones directas de empresas, o por personas naturales, como también por la venta de productos que reciben como donación. Es el caso de la ONG Kantaya Perú, que mediante su plataforma web promueve la creatividad para obtener fondos, poniendo a la venta tazas, ropa, bolsos, cuadernos, entre otros (Kantaya Perú, 2022). Crea+ viene desarrollando un proyecto llamado “La tiendita Crea+” con su lema “Compra con amor, dona de corazón” donde ofrece productos variados con los logos y colores de la marca, esto con el propósito de generar ingresos adicionales (La Tiendita CREA+, 2022). Así, se puede observar que hay diversos productos sustitutos, que las personas interesadas en donar o comprar algo con propósito pueden adquirir. Las ONGs deben buscar alternativas creativas que los diferencie de la competencia para que así el usuario decida realizar sus compras con ellos.

### **Rivalidad entre los competidores.**

El rubro de las donaciones y la cultura solidaria ha tenido un crecimiento en los últimos años. Según un reporte del CAF (Charities Aid Foundation), donde se describen las tendencias globales de donación, la cultura solidaria se expresa de tres maneras: a través de voluntariado, a través de una donación monetaria y a través del apoyo a un desconocido. Como lo señala el reporte del 2021, en el caso de Perú, en la investigación se señaló que el apoyo a un desconocido era la principal forma de ayudar, seguida por la donación monetaria

y en tercer lugar, el voluntariado. Por el contrario, el reporte del 2017, indicó que en segundo lugar estaba el voluntariado y en tercer lugar la donación monetaria. Esto indica que hay un cambio de tendencia y las personas están dispuestas a realizar una donación monetaria (CAF, 2021).

Por otro lado, respecto al ranking de donación, Perú, en el reporte del 2017, se encontraba en la posición 88 a nivel mundial, respecto a los donantes, mientras que, en el reporte del 2021, subió a la posición 57, lo que demostraría que la cultura solidaria en Perú viene con crecimiento (CAF, 2017). Respecto a las tendencias de donación, un informe de realizado por Nonprofit Tech for Good, donde analizan los resultados de la encuesta sobre los hábitos de 6057 donantes de todo el mundo se demostró que el 50% de los participantes de América Latina, están inscritos en un programa de donación mensual. Asimismo, el 46% prefiere donar por internet, el 20% por transferencias bancarias, el 11% a través de Paypal, el 10% en efectivo y el 5% a través de correo directo. En el ámbito de las preferencias de los donantes, las tres principales causas son gastos médicos (31%), costos de educación (18%), gastos veterinarios (15%) (Nonprofit Tech for Good, 2018).

### ***3.1.5. Análisis de la competencia***

#### **Perú Champs**

Las ONG que son competencia directa de Crea+ son Perú Champs y Enseña Perú, ya que además de ser ONG, sus donaciones son direccionadas a mejorar la educación de jóvenes en etapa escolar en el país. Cómo se identifica Perú Champs: “Somos una ONG que identifica a niños y niñas de bajos recursos con gran talento académico, artístico o deportivo y los becamos en los colegios Innova Schools para que reciban una educación de calidad y sean futuros líderes con valores de un Perú sostenible” (Perú Champs, 2022). Tienen como

misión “Ayudar y reducir la brecha de inequidad educativa en el país, a través de becas escolares para niños y niñas con talentos excepcionales de bajos recursos (Perú Champs, 2022). Su visión es: “Que ningún talento excepcional se quede sin la posibilidad de cambiar el mundo” (Perú Champs, 2022).

Las competencias que desarrolla Perú Champs son:

- **Inteligencia Emocional:** Los líderes toman decisiones considerando cómo son ellos y cómo son los demás.
- **Creatividad:** Los líderes generan muchas ideas ante una necesidad o situación. Plantean alternativas ingeniosas a partir de la observación.
- **Compromiso social:** Los líderes se involucran de forma activa en la mejora de problemas o necesidades. Para ello, identifican una necesidad y plantean y ejecutan soluciones.
- **Visión Personal y Compartida:** Los líderes construyen una visión personal y de equipo. Son aspiraciones de a dónde quieren llegar con esfuerzo y organización.

### **Enseña Perú**

Enseña Perú tiene más de 11 años aportando a la educación en el país, con más de 90 mil estudiantes alcanzados, más de 160 docentes y directores, más de 135 profesionales Enseña Perú, más de 23 UGEL aliadas y más de 150 empresas aliadas (Enseña Perú, 2022c). Su misión es: “impulsar un movimiento de liderazgo por una educación trascendente para todos los estudiantes del Perú” (Enseña Perú, 2022d).

#### **3.1.6. Matriz del Perfil Competitivo**

A continuación se presenta la Matriz de Perfil Competitivo de Crea+ donde se puede apreciar las fortalezas frente a sus competidores como sus debilidades en las cuales puede enfocar sus esfuerzos. Crea+ tiene como principal factor clave de éxito su habilidad o

experiencia en aplicaciones, comunicaciones y tecnología de punta; mientras que sus esfuerzos deben ser enfocados en ganar participación de mercado.

**Tabla 1**

*Matriz del Perfil Competitivo de Crea+ en comparación a sus competidores*

Factores clave de éxito	Peso	La Organización		Competidores/Sus./En.	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Adelantos o ventajas tecnológicas	0.05	3	0.15	2	0.10
2. Habilidad o experiencia en aplicaciones, comunicaciones y tecnología de punta	0.05	4	0.2	2	0.10
3. Efectividad en comercio electrónico	0.05	3	0.15	1	0.05
4. Publicidad y promoción efectiva	0.10	2	0.2	4	0.40
5. Fuerte capacidad de ventas.	0.10	3	0.3	4	0.40
6. Lealtad de los clientes	0.20	2	0.4	3	0.60
7. Participación de mercado	0.10	1	0.1	3	0.30
8. Expansión global	0.15	3	0.45	1	0.15
9. Posición financiera	0.10	2	0.2	4	0.40
10. Buen manejo de costos y gastos	0.10	2	0.2	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>		<b>2.80</b>

### **3.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

En la siguiente matriz se aprecian los factores determinantes para el éxito de Crea+, categorizados en oportunidades y amenazas, dándole un valor para identificar lo más relevante. Por ejemplo en cuanto a las oportunidades una de las principales preocupaciones a nivel nacional es la educación de los niños, dado que se vio afectada por la pandemia. Asimismo, las causas que reciben mayor apoyo en donaciones son; en primer lugar, las enfocadas en beneficiar a niños; en segundo lugar, salud y bienestar; y como tercer lugar,

animales y vida silvestre. Por el contrario, la principal amenaza es que las donaciones más fuertes se realizan a las ONG más poderosas, con mayor trayectoria.

**Tabla 2**

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos*

<b>Factores determinantes para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1</b> Nuevas billeteras digitales, como Yape o Plin están en constante crecimiento.	0.08	3	0.24
<b>O2</b> Aumento de compras de productos o servicios de manera virtual.	0.08	3	0.24
<b>O3</b> Las causas que reciben mayor apoyo en donaciones son: niños 15%, salud y bienestar 10,8%, animales y vida silvestre 10.5%, entre otros.	0.10	4	0.40
<b>O4</b> Preocupación nacional por la educación de los niños que se ha visto afectada principalmente por la pandemia.	0.12	4	0.48
<b>O5</b> Actividades presenciales y restricciones cada vez menos limitadas.	0.08	3	0.24
<b>O6</b> Nuevos canales de comunicación como whatsapp y redes sociales como: Instagram, Tik tok y Facebook cobran mayor relevancia para la atención al donante.	0.09	3	0.27
Subtotal	0.55		1.87
<b>Amenazas</b>			
<b>A1</b> Donaciones recurrentes de personas concentradas en ONGs más poderosas con más años de trayectoria.	0.12	2	0.24
<b>A2</b> Según las personas que donan, los principales errores que comenten las ONG son: no mostrar sus resultados y una mala comunicación.	0.12	1	0.12
<b>A3</b> Aumento de la tasa de desempleo.	0.08	1	0.08
<b>A4</b> Inestabilidad política.	0.07	1	0.07
<b>A5</b> Aumento de costos de los productos de primera necesidad.	0.06	1	0.06
Subtotal	0.45		0.57
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

## 3.2 Análisis Interno

### 3.2.1. Análisis AMOFHIT

#### **Administración y gerencia.**

Crea+ como organización social tiene una trayectoria de 13 años trabajando a favor de la educación peruana, impactando positivamente a niños de escuelas públicas en entornos vulnerables; así como a docentes, padres de familia y escuelas. (Crea+, 2022). En la actualidad, Crea+ forma parte de Somos Creamas, un holding social que alberga las marcas: Crea+, Somos Uno y Co.Crea. Como holding social, Somos Creamas tiene el propósito de transformar la sociedad y cuenta con sus diferentes marcas para hacerlo tangible. Desde Crea+, se reconoce el poder de la educación para transformar la sociedad, por ello se apuesta a través de programas sociales impactar en la vida de miles de niños de escuelas públicas en entornos vulnerables de la mano de voluntarios profesionales. Por otro lado, Somos Uno, es una marca con cuatro años de existencia y tiene como propósito transformar la sociedad a través de iniciativas que le permitan a las personas conectarse con múltiples causas sociales, beneficiando principalmente a adultos mayores en condiciones de abandono, ollas comunes y acompañamiento hospitalario. Por último, Co.Crea es una marca nueva, con dos años de existencia que tiene como propósito transformar la sociedad de la mano del sector corporativo; por ello, se constituye como un Laboratorio Social Corporativo que ofrece servicios de consultoría a las empresas a través de un portafolio de programas de alto impacto social en Responsabilidad Social y Talento Humano. (Crea+, 2022).

Desde su Dirección General, el año 2020, la estructura organizacional se reinventó y propuso un modelo organizacional de funcionamiento transversal para todas las marcas del grupo. No hay áreas diferenciadas por marca. Esto permitió hacer mucho más eficiente los

procesos internos, optimización del recurso humano y recursos financieros. Por otro lado, el hecho de tener cuatro marcas sin una estrategia de arquitectura de marca hace que los esfuerzos en consolidar la marca Crea+ se debilite y disperse hacia las otras, haciendo perder relevancia y foco de atención, lo cual resulta poco eficiente para el logro de sus objetivos a largo plazo (Crea+, 2022). Como Organización, Somos Creamas, tiene una mecánica de planeamiento vivo, es decir, se planifica anualmente los objetivos y estrategias, sin embargo, el plan puede ir cambiando de manera trimestral según las oportunidades y tendencias del mercado (Crea+, 2022).

### **Marketing y Ventas.**

En Crea+, para continuar con su impacto social es importante la generación de recursos a través de donantes: personas y empresas; por ello cuenta con una estrategia diferenciada que le permite llegar a diferentes públicos interesados en contribuir (Crea+, 2022).

### ***Producto***

Crea+, ofrece un producto intangible a las personas interesadas en contribuir, la posibilidad de transformar la educación y vida de niños y adolescentes a través de su donación. Asimismo, ofrece a las empresas, la posibilidad de trabajar en conjunto el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Educación de calidad, impactar en su zona de influencia y mejora de su reputación interna y externa (Crea+, 2022). Para diversificar la manera de llegar al segmento interesado en contribución, se desarrollaron los siguientes productos:

**Amigos Crea+:** A través de campañas digitales se atraen a personas naturales interesadas en donar un monto voluntario desde S/38 soles en adelante de manera mensual y por el tiempo que deseen. Los Amigos Crea+, apadrinan la educación de uno o más niños

permitiéndoles acceder de manera gratuita a los programas sociales. Una vez la persona se haya afiliado como donante, cuenta con boletines mensuales, recibe certificado de donación y participa de experiencias y/o eventos diseñados exclusivamente para que pueda continuar incrementando su conciencia social (Crea+, 2022).

Programas corporativos: Se buscan empresas que compartan el propósito de transformar la educación y vida de miles de niñas y niños, para ellos se les ofrece programas de Responsabilidad Social y Voluntariado Corporativo, donde pueden participar y/o financiar los programas sociales existentes o crear uno ad hoc según el core de negocio de la empresa. A las empresas socias, Crea+ les ofrece posicionamiento, impactar en su zona de influencia, mejora de reputación, indicadores de impacto del programa y sobre todo, cumplir su propósito social. Asimismo, un certificado de donación que les permite la deducción de impuestos (Crea+, 2022).

Colectas: Consciente de las brechas educativas generadas por la pandemia, desde el 2020, Crea+ implementó el formato de colecta digital educativa, que busca a resolver un desafío coyuntural, para ello realiza campañas digitales de alto impacto que invitan a las personas a donar (por única vez). Gracias a este modelo, el 2020, Crea+ ayudó a que 3500 niños cuenten con tablets para que continúen con su educación desde casa; el 2021, que 5000 niños reciban un programa de reforzamiento educativo y apoyo emocional; y este 2022, busca ayudar a renovar 10 escuelas del Perú para que puedan convertirse en espacios seguros y dignos para el aprendizaje (Crea+, 2022).

Venta de productos solidarios: la organización cuenta con un e-commerce, “La Tiendita”, donde las personas pueden adquirir productos que brindan la posibilidad de llevar los programas sociales a más niños (Crea+, 2022).

### ***Precio***

Ayudar a la organización no tiene un monto fijo, al donante se le invita a donar de manera voluntaria en monto y tiempo. Sin embargo, como parte de la estrategia para incrementar el ticket promedio en donaciones recurrentes, se ofrece al Amigo Crea+ la posibilidad de apadrinar a través de los siguientes paquetes: Ayuda a un niño por s/ 38; ayuda dos niños por S/ 50; y apoya cuatro niños por S/ 75. De esta manera, lograr que más niños sean apadrinados (Crea+, 2022).

### ***Plaza***

La organización tiene como principales canales de búsqueda de donantes los digitales y PR. Para la búsqueda de personas naturales, realiza campañas con inversión publicitaria y orgánicas en: Facebook Ads, Google Ads y referidos (donantes y voluntarios). Y para la búsqueda de empresas a través de LinkedIn, e-mailing y referidos (Crea+, 2022).

### ***Promoción***

Para la búsqueda de donantes, la organización realiza diversas campañas que divide como: campañas directas e indirectas. En las campañas directas, usa un mensaje que invita a las personas a donar de manera explícita. Las personas posteriormente son llamadas por un equipo de telemarketing que les brinda información completa del programa y procede a su afiliación de manera telefónica o por la web. Por otro lado, también se cuenta con campañas indirectas, las mismas que invitan a sumarse a la organización a través de distintas iniciativas como: voluntariado, activismo, etc. Una vez culminada la experiencia, se les invita a seguir contribuyendo siendo donantes recurrentes (Crea+, 2022).

Cabe destacar, la organización tiene 13 años de trayectoria, sin embargo, aún no ha alcanzado un reconocimiento de marca notable como el de la Fundación Peruana de Cáncer,

Aldeas Infantiles, Teletón o Unicef, que no son marcas que compiten directamente en cuanto a la causa social, sin embargo, son marcas con trayectoria que son reconocidas a nivel nacional y son consideradas como marcas de mayor recaudación. Algo en común en ella es que cuentan con los fondos para hacer campañas de gran alcance en medios y cuentan con una sólida reputación avalada por sus décadas de trayectoria. El mejorar el conocimiento de marca para Crea+ es clave, puesto que ello facilita el lograr mayores donaciones porque las personas reconocen y confían en la labor (Crea+, 2022).

El posicionamiento actual de la marca está muy orientado al voluntariado profesional. Cuando se creó la organización, nació como voluntariado, por ello esa asociación. Contar con este posicionamiento, ha hecho que cuando se piense en la causa educativa la organización no sea la primera referencia. Por ello se está trabajando en consolidar su imagen de marca a una organización social cuya causa es la educación (Crea+, 2022).

### **Operaciones y logística**

Crea+ tiene operaciones a nivel nacional, a través de su área de Impacto en Beneficiarios, encargada de ejecutar los programas sociales, búsqueda de beneficiarios y asimismo, el control logístico para la entrega de donaciones; ha podido impactar a 136 escuelas públicas, beneficiando a 60,160 niños de 25 regiones del país, ello de la mano de 20,942 voluntarios profesionales que a través de su talento han brindado 57,342 clases gratuitas y 13,000 voluntarios que se han sumado a actividades puntuales como: embajadores de colectas digitales, llamadas telefónicas para recojo de información, entre otros; haciendo 1,092,380 horas hombre donadas por voluntarios en sus programas e iniciativas (Crea+, 2022). Con respecto a los programas sociales, actualmente cuenta con 3 programas: Dona tu talento, programa gratuito que busca que a través de talleres multidisciplinarios niños y

adolescentes descubran su talento y encuentren su pasión en edad escolar; Salvemos su educación, programa gratuito que busca que niños y adolescentes recuperen los dos años perdidos por la pandemia a través de clases de nivelación personalizada en materias como: matemática, lenguaje, ciencia y personal social; y Profesores Digitales, programa de capacitación a docentes en nuevas tecnologías para el aprendizaje y conocimiento (Crea+, 2022). Desde el área de logística, Crea+ hace posible entregar donaciones a nivel nacional como tablets, útiles escolares, equipos escolares y material de bioseguridad, entre otros para su red de escuelas (Crea+, 2022).

### **Finanzas y contabilidad**

Crea+, al ser una organización social, busca en su modelo de negocio la sostenibilidad financiera, para poder existir en el sector y cumplir su propósito. Hasta el año 2020, antes de la pandemia, los esfuerzos en recaudación de fondos que tenía la organización estaban distribuidos de la siguiente manera: empresas 70% y donantes recurrentes 30%. Sin embargo, con la llegada de la pandemia y el cambio de situación económica del sector corporativo, muchas de las empresas optaron por no invertir en responsabilidad social y en programas sociales, lo que hizo que esa fuente de ingreso implicara un fuerte golpe en la sostenibilidad de la organización. A modo de responder ante la coyuntura, Crea+ optó el 2020 año en diversificar sus fuentes de recaudación en una estrategia que le permitiera recaudar: 30% en empresas, 60% donaciones recurrentes y 10% a través de colectas (donación por única vez o one shot).

En la actualidad, Crea+ busca potenciar su estrategia de recaudación recurrente en personas naturales, dado que ello le brinda sostenibilidad: humana, operativa, social y financiera. Este cambio de estrategia trae también diversos desafíos como la optimización en

recursos para la captación de potenciales donantes recurrentes y la retención de los mismos para incrementar su tiempo de permanencia. Por otro lado, cabe destacar que Crea+ cuenta con el apoyo de la firma auditora internacional E&Y, quien se encarga de realizar anualmente su auditoría financiera. De esta manera, brinda la seguridad y transparencia a sus donantes y aliados en que los fondos son usados de manera óptima (Crea+, 2022).

### **Recursos Humanos**

Crea+ en la actualidad cuenta con cuatro áreas organizacionales: Impacto Social; Marketing, Comunicaciones y Fundraising; Trust Center (telemarketing) y Co.crea (consultoría B2B). Este equipo humano cuenta con 20 personas trabajando full-time y 15 personas trabajando en modalidad part-time; y son responsables de velar por el desarrollo de las tres marcas: Crea+, Somos Uno y Co.Crea (Crea+, 2022). Antes de la pandemia, el equipo humano alcanzaba a 20 personas; sin embargo, desde el 2020 la organización cambió su modelo de funcionamiento lo cual le permitió un crecimiento exponencial en sus programas sociales, ello implicó que el equipo humano se multiplique (Crea+, 2022).

Actualmente, el equipo está viviendo un cambio cultural, dado que ha pasado de trabajar para una determinada marca (Crea+, Somos Uno y Co.Crea), a tener una visión global de grupo viendo todas las marcas y especializándose en determinada función (Crea+, 2022). Los miembros de la organización se sienten motivados por el propósito y la cultura de la organización, manifestando que su trabajo impacta en la sociedad. Asimismo, porque pueden encontrar una línea de carrera que permite un crecimiento personal y profesional (Crea+, 2022).

## Sistemas de información y comunicaciones

La organización no cuenta con un equipo de TI, sin embargo, cuenta con consultores y proveedores que apoyan en brindar este servicio y permiten automatizar procesos como: mantenimiento de intranet, correos electrónicos, actualización de páginas web y servidores, entre otros (Crea+, 2022).

## Tecnología, investigación y desarrollo

Actualmente esta labor viene siendo ejecutada por el área de Marketing, Comunicaciones y Fundraising; que vela por la sostenibilidad financiera y humana de la organización. En ese sentido, muchos de los esfuerzos están puestos en cómo encontrar formas innovadoras para captar donaciones recurrentes de personas naturales y empresas. Ello hace posible que la organización continúe impactando a través de su labor (Crea+, 2022).

### 3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

La siguiente matriz, muestra los factores determinantes de éxito a nivel interno, mostrando las fortalezas y debilidades de Crea+. La principal fortaleza de Crea+ es su nivel de recomendación entre donantes, dado que el 82% de donantes recurrentes señala que es muy probable que recomiende la labor de Crea+ a un amigo y/o familiar. Mientras que la principal debilidad de Crea+ es que la organización no cuenta con un reconocimiento de marca notable como organización dado que solo un 8% la reconoce, según IPSOS.

### Tabla 3

#### *Factores determinantes de éxito*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			

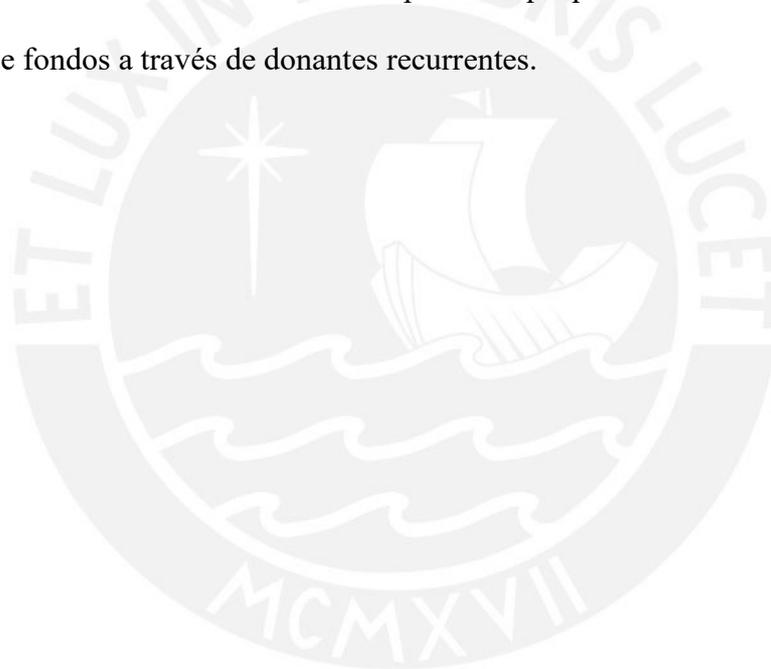
<b>F1</b> La organización brinda la posibilidad a las personas de contribuir en la educación de niñas y niños de entornos vulnerables.	0.09	4	0.36
<b>F2</b> Los programas sociales abordan problemas coyunturales e impactan positivamente en los beneficiarios de manera sostenible.	0.09	4	0.36
<b>F3</b> Los estados financieros de Crea+ son auditados por la empresa multinacional Ernst & Young.	0.07	3	0.21
<b>F4</b> El 43% de los donantes recurrentes señala que lo que más le gusta de la organización es saber que están generando un cambio.	0.08	4	0.32
<b>F5</b> El 82% de los donantes recurrentes señala que es muy probable y probable que recomiendo la labor de Crea+ a un familiar o amigo.	0.11	4	0.44
<b>F6</b> La organización le brinda al donante diferentes modalidades y canales de afiliación como: telefónica, web y por redes sociales.	0.06	3	0.18
<b>F7</b> La organización cuenta con una red de más de 30 mil voluntarios profesionales que confían e difunden la labor de la organización a través del boca a boca.	0.08	4	0.32
<b>Subtotal</b>	<b>0.58</b>		<b>2.19</b>
<b>Debilidades</b>			
<b>D1</b> La organización no cuenta con un reconocimiento de marca notable como organizaciones de más trayectoria. Según IPSOS solo un 8% ha escuchado sobre Crea+.	0.09	2	0.18
<b>D2</b> El posicionamiento de la organización está muy asociado a voluntariado profesional y no a su causa educativa.	0.07	2	0.14
<b>D3</b> El 43% de los donantes recurrentes señala que no se les mantiene comunicado y un 19% señala que no ve los resultados de su aporte.	0.07	2	0.14
<b>D4</b> El tiempo promedio de permanencia de un donante recurrente es de 6 meses.	0.05	1	0.05
<b>D5</b> Los esfuerzos de la organización están enfocados en la atracción del donantes, sin embargo, no cuenta con estrategias sólidas para fidelizar al donante.	0.05	2	0.10
<b>D6</b> No se cuentan con los fondos suficientes para hacer campañas masivas y de gran alcance en medios.	0.05	1	0.05
<b>D7</b> La organización no cuenta con segmentos diferenciados de donantes para sus campañas.	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>	<b>0.42</b>		<b>0.74</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.93</b>

### 3.3 Conclusiones

Pese a la actual coyuntura que vive el país, se puede observar que existe un gran interés en las personas en apoyar causas sociales priorizando la educación, dado que es el

principal vehículo para transformar la sociedad futuro de los niños y jóvenes. Asimismo, los resultados del Informe de tendencias globales de donación (2018), señalan que el 45% de los donantes están inscritos en un programa de donación mensual. Lo que representa una oportunidad para Crea+ en su programa de donantes recurrentes.

En cuanto al perfil competitivo de Crea+, los competidores tienen una mejor ponderación en factores como: publicidad y promoción efectiva, capacidad de ventas, mayor participación de mercado y posición financiera. Sin embargo, Crea+ es fuerte en: expansión global, efectividad en comercio electrónico y digitalización. Cabe destacar que, para que Crea+ alcance la sostenibilidad financiera es importante que pueda enfocar sus esfuerzos en la recaudación de fondos a través de donantes recurrentes.



## Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

### 4.1 Análisis Estratégico de Marketing

#### 4.1.1. Matriz FODA

A continuación se muestra la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas donde se ha realizado un comparativo, las cuales permitieron implementar estrategias focalizadas para cada uno de estos hallazgos.



Tabla 4

## Matriz FODA

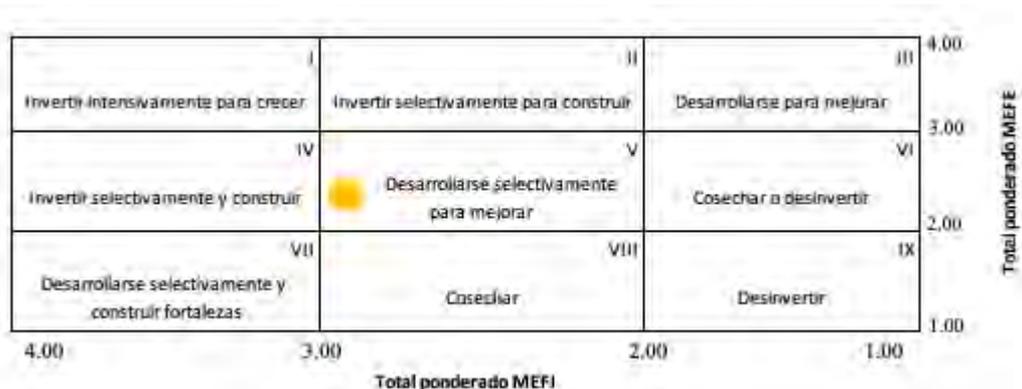
	Fortalezas	Debilidades
	<p><b>F1</b> La organización brinda la posibilidad a las personas de contribuir en la educación de niñas y niños de entornos vulnerables.</p> <p><b>F2</b> Los programas sociales abordan problemas coyunturales e impactan positivamente en los beneficiarios de manera sostenible.</p> <p><b>F3</b> Los estados financieros de Crea+ son auditados por la empresa multinacional Ernst &amp; Young.</p> <p><b>F4</b> El 43% de los donantes recurrentes señala que lo que más le gusta de la organización es saber que están generando un cambio.</p> <p><b>F5</b> El 82% de los donantes recurrentes señala que es muy probable y probable que recomendando la labor de Crea+ a un familiar o amigo.</p> <p><b>F6</b> La organización le brinda al donante diferentes modalidades y canales de afiliación como: telefónica, web y por redes sociales.</p> <p><b>F7</b> La organización cuenta con una red de más de 30 mil voluntarios profesionales que confían y difunden la labor de la organización a través del boca a boca.</p>	<p><b>D1</b> La organización no cuenta con un reconocimiento de marca notable como organizaciones de más trayectoria. Según IPSOS solo un 8% ha escuchado sobre Crea+.</p> <p><b>D2</b> El posicionamiento de la organización está muy asociado a voluntariado profesional y no a su causa educativa.</p> <p><b>D3</b> El 42% de los donantes recurrentes señala que no se les mantiene comunicado y un 22% señala que no ve los resultados de su aporte.</p> <p><b>D4</b> El tiempo promedio de permanencia de un donante recurrente es de 6 meses.</p> <p><b>D5</b> Los esfuerzos de la organización están enfocados en la atracción del donante, sin embargo, no cuenta con estrategias sólidas para fidelizar al donante.</p> <p><b>D6</b> No se cuentan con los fondos suficientes para hacer campañas masivas y de gran alcance en medios.</p> <p><b>D7</b> La organización no cuenta con segmentos diferenciados de donantes para sus campañas.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p><b>O1</b> Nuevas billeteras digitales, como Yape o Plin están en constante crecimiento.</p> <p><b>O2</b> Aumento de compras de productos o servicios de manera virtual.</p> <p><b>O3</b> Las causas que reciben mayor apoyo en donaciones son: niños 15%, salud y bienestar 10,8%, animales y vida silvestre 10.5%, entre otros.</p> <p><b>O4</b> Preocupación nacional por la educación de los niños que se ha visto afectada principalmente por la pandemia.</p> <p><b>O5</b> Menos limitación en actividades presenciales.</p> <p><b>O6</b> Nuevos canales de comunicación como whatsapp y redes sociales como: Instagram, Tik tok y Facebook cobran mayor relevancia para la atención al donante.</p>	<p><b>F1 F2 O3 O4</b> Realizar campañas de alto impacto con problemáticas coyunturales en la educación que muestren de manera tangible la causa y la solución.</p> <p><b>F4 F5 F7 O3 O4</b> Realizar campañas de referidos que le permitan a los donantes y voluntarios ser embajadores de la labor para atraer a donantes de su entorno.</p> <p><b>F1 F6 O1 O5</b> Realizar eventos presenciales que le permitan al potencial donante tener una experiencia cercana con la organización para realizar una donación: Cenas, carreras, visitas, Talks, etc.</p> <p><b>F6 O1 O2</b> Incluir nuevas pasarelas de pago como Yape o Plin para la recaudación recurrente.</p> <p><b>F6 O1 O2 O6</b> Potenciar la afiliación de donantes a través de canales web, redes sociales y whatsapp.</p>	<p><b>D1 D2 O3</b> Trabajar en un rebranding de la marca que le permita potenciar su posicionamiento de marca y clarificar su propuesta de valor asociado a la causa.</p> <p><b>D1 D2 D3 D6 O3</b> Potenciar el trabajo PR de la organización en medios tradicionales, digitales e influenciadores a través de alianzas que le permitan lograr un amplio alcance.</p> <p><b>D3 D4 O3 O6</b> Potenciar los canales de comunicación con el donante como whatsapp y redes sociales, que le permitan una comunicación directa e inmediata.</p> <p><b>D4 D5 O6</b> Contar con un CRM especializado para la gestión de sus donantes, de esta manera incrementar su tiempo de permanencia y reducir su deserción.</p> <p><b>D3 D4 D5 D7 O5</b> Realizar una segmentación interna de sus actuales donantes para brindar beneficios según su aporte y permanencia.</p> <p><b>D7 O6 O5 O2</b> Diversificar sus canales de captación de donantes para llegar a segmentos de montos altos.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p><b>A1</b> Donaciones recurrentes de personas concentradas en ONGs más poderosas con más años de trayectoria.</p> <p><b>A2</b> Según las personas que donan, los principales errores que cometen las ONG son: no mostrar sus resultados y una mala comunicación.</p> <p><b>A3</b> Aumento de la tasa de desempleo.</p> <p><b>A4</b> Inestabilidad política.</p> <p><b>A5</b> Aumento de costos de los productos de primera necesidad.</p>	<p><b>A2 F3</b> Incrementar la periodicidad de envío de noticias y resultados de auditoría a los donantes para evidenciar resultados y transparencia.</p> <p><b>A4 A3 F1 F6</b> Ofrecer al donante variedad de tickets de donación recurrente y la posibilidad de congelar su afiliación en caso de pérdida de trabajo.</p>	<p><b>A1 A2 D2</b> Dinamizar el mercado de las donaciones recurrentes de la mano de organizaciones aliadas para incentivar la cultura de donación en el Perú así incrementar el número de donantes.</p> <p><b>A3 A4 A5 D7</b> Trabajar campañas digitales y off line dirigidas a NSE A y B para reducir la desafiliación por temas en cambios en la economía del donante.</p>

### 4.1.2. Matriz interna y externa

Al diseñar la Matriz Interna y Externa (MIE), se muestra el punto en el que se intersectan los valores de la MEFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno) (eje x) y de la MEFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo) (eje y).

**Figura 1**

*Matriz Interna y Externa (MIE)*



El resultado obtenido del cruce de los puntajes de la MEFI (2.93) y de la MEFE (2.44) permite ubicar a Crea+ en el cuadrante V: “Desarrollarse selectivamente para mejorar”. Esto implica la aplicación de estrategias orientadas a potenciar el desarrollo de su posicionamiento, desarrollo de nuevos segmentos, desarrollo de estrategias para consolidar su penetración en el mercado y potenciar los canales para la atención al donante recurrente.

## 4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

### 4.2.1 Objetivo general

Incrementar en un 30% anual la recaudación de fondos que Crea+ tiene con personas naturales que donan de manera recurrente en el periodo 2023-2025, a través de estrategias de marketing que le permitan mejorar su posicionamiento de marca, fidelización del actual donante e impulsar las donaciones recurrentes.

#### **4.2.2 Objetivo Específicos**

- OLPM 1: Al 2025, lograr un incremento anual del 30% en la recaudación con personas naturales que donan de manera recurrente respecto al periodo 2022.
- OLPM 2: Al 2025, incrementar de 6 meses en la actualidad a 18 meses el tiempo promedio de permanencia de los donantes recurrentes a través de la mejora de su fidelización y retención.
- OLPM 3: Lograr estar entre los cinco primeros lugares en el Top of Mind de las principales organizaciones sociales para donar a nivel nacional al 2025.

### **4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing**

#### **4.3.1 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva que posee Crea+ es que brinda a los donantes recurrentes la posibilidad de generar un doble impacto contribuyendo en la educación integral de niñas y niños de escuelas públicas en entornos vulnerables (beneficiarios directos) e impulsar en los voluntarios profesionales su desarrollo como agentes de transformación social (beneficiarios indirectos).

#### **4.3.2 Estrategias Genéricas**

La estrategia genérica de Crea+ que se plantea a partir del 2023 es la de diferenciación y penetración, enfocándose en:

- Estrategia de posicionamiento, impulsar el valor de la marca para clarificar cuál es la causa en la cual trabaja y su propuesta de valor.
- Desarrollo de nuevos segmentos, para diversificar el perfil actual del donante y encontrar canales especializados que permita llegar a ellos con mayor eficiencia.
- Estrategia de penetración, que le permita a la organización incrementar su cuota en el mercado de donantes recurrentes.

- Estrategia de servicio al cliente, siendo la organización social con las mejores prácticas de atención al donante recurrente a través de una comunicación eficiente, transparente y participación en actividades, que le brinde la confianza y satisfacción en que su donación está logrando un cambio en niñas, niños y voluntarios profesionales.

#### ***4.3.3 Propuesta Estratégica de Valor***

La propuesta de valor que Crea+ busca ofrecer a sus donantes recurrentes son: (a) ser parte de la transformación social a través de una causa que impacte y mejore el futuro de la sociedad; (b) reconocer su apoyo a través de una comunicación eficiente y transparente donde pueda evidenciar el impacto de su ayuda; y (c) hacerlo parte de las actividades donde podrá conocer de cerca el trabajo de la organización con los beneficiarios.

#### ***4.3.4 Matriz estratégica OLPM***

La siguiente matriz presenta los objetivos de largo plazo de marketing que se van a implementar para Crea+ al 2025, los cuales están enfocados en trabajar su ventaja competitiva, estrategia general y estrategia de propuesta de valor.

**Tabla 5***Matriz Estratégica OLPM*

		<b>Matriz estratégica OLPM</b>		
		OLP 1	OLP 2	OLP3
Visión	Al 2025, Crea+ será reconocida como la primera organización social que transforma la sociedad impactando en la educación y bienestar de niños y jóvenes en el Perú de manera sostenible.			
Misión	A través de un modelo de impacto que educa en valores, desarrolla capacidades y potencia talentos, Crea+ desarrolla programas sociales que transforman de manera integral la educación y bienestar de niños y niñas de escuelas públicas en el Perú de la mano de voluntarios profesionales.			
Objetivo General	Incrementar en un 30% anual la recaudación de fondos que Crea+ tiene con personas naturales que donan de manera recurrente en el periodo 2023-2025, a través de estrategias de marketing que le permitan mejorar su posicionamiento de marca, fidelización del actual donante e impulsar las donaciones recurrentes.			
	Objetivos de largo plazo	Al 2025, lograr un incremento anual del 30% en la recaudación con personas naturales que donan de manera recurrente respecto al periodo 2022.	Al 2025, incrementar de 6 a 18 meses el tiempo promedio de permanencia de los donantes recurrentes a través de la mejora de su fidelización y retención.	Lograr estar entre los cinco primeros lugares en el Top of Mind de las principales organizaciones sociales para donar a nivel nacional al 2025.
Ventaja competitiva	Impacto social	X	X	X
	Posicionamiento de marca		X	X
Estrategia Genérica	Nuevos segmentos	X	X	X
	Penetración de mercado	X		X
	Potenciar servicio de atención al donante	X	X	X
Propuesta estratégica de valor	Reconocimiento		X	X
	Comunicación eficiente	X	X	X

#### 4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

A continuación, se presenta la matriz de objetivos de corto plazo de marketing y sus respectivas herramientas de medición.

**Tabla 6**

*Matriz Estratégica OCPM*

Objetivo General	Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Herramienta de medición
Incrementar en un 30% anual la recaudación de fondos que Crea+ tiene con personas naturales que donan de manera recurrente en el periodo 2023-2025, a través de estrategias de marketing que le permitan mejorar su posicionamiento de marca, fidelización del actual donante e impulsar las donaciones recurrentes.	<b>OLPM 1:</b> Al 2025, lograr un incremento anual del 30% en la recaudación con personas naturales que donan de manera recurrente respecto al periodo 2022.	<b>OCPM 1:</b> Lograr un incremento en donantes de montos altos de 2.5% a 10% al 2025. <b>OCPM 2:</b> Al 2025 incrementar el ticket promedio mínimo de S/38 a S/50.	Monto de recaudación mensual y anual.
	<b>OLPM 2:</b> Al 2025, incrementar de 6 a 18 meses el tiempo promedio de permanencia de los donantes recurrentes a través de la mejora de su fidelización y retención.	<b>OCPM 1:</b> Al 2023, incrementar de 6 a 9 meses el tiempo promedio de permanencia. <b>OCPM 2:</b> Al 2024, incrementar de 9 a 12 meses el tiempo promedio de permanencia. <b>OCPM 3:</b> Al 2025, incrementar de 12 a 18 meses el tiempo promedio de permanencia. <b>OCPM 4:</b> Al 2025, incrementar la tasa de débito del 60% al 70%.	Tasa de deserción de donantes. Tiempo de permanencia de donantes.
	<b>OLPM 3:</b> Lograr estar entre los cinco primeros lugares en el Top of Mind de las principales organizaciones sociales para donar a nivel nacional al 2025.	<b>OCPM 1:</b> Al 2023 estar entre las primeras 10 organizaciones. <b>OCPM 2:</b> Al 2024 estar entre las primeras 7 organizaciones. <b>OCPM 3:</b> Al 2025, estar entre las primeras 5 organizaciones.	Estudio de mercado.

#### 4.5 Estrategias Operacionales de Marketing

##### 4.5.1 Estrategia de segmentación

Para la creación de la estrategia de segmentación enfocada en donantes recurrentes se considerarán cuatro segmentos:

- Personas interesadas en actividades de voluntariado
- Personas interesadas en contribución social
- Voluntarios inactivos que se convierten en donantes recurrentes
- Donantes de montos altos

En el siguiente cuadro describiremos las variables demográficas de los cuatro segmentos.

Respecto a las variables demográficas, se presenta la siguiente tabla para clasificar de acuerdo al segmento a los potenciales donantes.

**Tabla 7**

*Variables Demográficas para la estrategia de Segmentación*

Segmento	Variables demográficas					
	Género	Edad	Estado civil	NSE	Situación laboral	Nacionalidad
Interesado en actividades de voluntariado	Hombres y mujeres	18 a 25 años	Solteros	B-C	Dependientes	Peruana
Personas interesadas en contribución social	Hombres y mujeres	25 a 50 años	Solteros y casados	A-B	Dependientes	Peruana
Voluntarios inactivos que se convierten en donantes recurrentes	Hombres y mujeres	25 a 35 años	Solteros y casados	B	Dependientes	Peruana
Donantes de montos altos	Hombres y mujeres	35 años a más	Solteros y casados	A	Dependientes e independientes	Peruana

En el siguiente cuadro describiremos las variables psicográficas de los cuatro segmentos.

**Tabla 8**

*Variables Psicográficas de la Estrategia de Segmentación*

Segmento	Variables psicográficas		
	Medios de comunicación más utilizados	Redes sociales	Hobbies
Interesado en actividades de voluntariado	Redes sociales	Tik Tok e Instagram	Actividades sociales como: salir con amigos. Actividades culturales como: cine, arte, teatro. Actividades al aire libre como: viajes y deporte.
Personas interesadas en contribución social	Redes sociales, medios tradicionales y digitales.	Linkedin, Instagram, Facebook y Tik Tok	Actividades de desarrollo personal: yoga, lectura. Actividades de desarrollo profesional: maestrías, MBA, especializaciones y diplomados.
Voluntarios inactivos que se convierten en donantes recurrentes	Redes sociales y medios digitales.	Linkedin, Instagram, Facebook y Tik Tok	Actividades sociales como: salir con amigos. Actividades de desarrollo profesional: maestrías, MBA, especializaciones y diplomados.
Donantes de montos altos	Medios tradicionales y digitales.	LinkedIn, Instagram y Facebook	Actividades filantrópicas: cenas, donaciones, eventos y coaching, Actividades al aire libre: yoga, deporte, etc. Actividades familiares: viajes, reuniones, etc.

#### **4.5.2 Estrategia de posicionamiento**

En lo que respecta a participación de mercado, Crea+ no es el líder del sector. Sin embargo, el posicionamiento que tiene Crea+ está más enfocado en las personas que son voluntarias y en menor proporción en las personas que son donantes recurrentes.

Crea+ haciendo uso consistente de su slogan “dona tu talento”, refuerza que las personas puedan contribuir con los niños únicamente de manera voluntaria, sin necesidad de hacerlo económicamente, sino a través de compartir sus conocimientos y talentos, remarcando así el concepto de voluntariado. Sin embargo, el enfoque de acuerdo a la estrategia planteada es que Crea+ sea percibida como una organización sólida donde no solo

puedes donar tu talento, sino apoyar económicamente para hacerla sostenible y así beneficiar a niños y adolescentes en etapa escolar.

En la siguiente figura veremos el Modelo de Brand Key de la organización el cual ayuda a entender las características más importantes de la marca Crea+ en cuanto a su entorno competitivo, público objetivo, insights, beneficios, personalidad de marca, razón para creer, discriminador y esencia.

**Figura 2**

*Modelo de Brand Key*





## 4.6 Conclusiones

Crea+ es una organización que tiene como principal fortaleza el abordar una problemática coyuntural como la educación, en ese sentido, brinda a los donantes la posibilidad de contribuir a través de su aporte monetario recurrente, impactando en la educación y futuro de niños de entornos vulnerables. Sin embargo, el posicionamiento actual en el sector educación es bueno, pero está únicamente enfocado en la donación de talento que hacen sus voluntarios; y no en el aporte económico.

Por eso, a través de este capítulo se busca plantear estrategias que permitan:

1. Mejorar el posicionamiento actual de la organización a la de una marca que sea reconocida como perceptora de donaciones para la causa educativa y no solo voluntariado.
2. Segmentar de manera más precisa a los donantes, para diversificar las estrategias de captación; asimismo, poder llegar a nuevos perfiles que permitan incrementar los tickets de donación.
3. Fidelizar al actual donante, a través de una comunicación transparente y personalizada para que continúen confiando en la labor de Crea+ e incrementar su tiempo promedio de permanencia.

## Capítulo V: Marketing Mix

### 5.1 Producto

En la actualidad Crea+ cuenta con el programa de Amigos Crea+, donde invita a personas naturales a sumarse como donantes recurrentes para apadrinar programas educativos de niños, niñas y adolescentes de escuelas públicas. Con este aporte monetario se hace posible llevar: programas de reforzamiento académico, talleres multidisciplinarios, talleres socioemocionales, mejora de espacios en escuelas y útiles escolares a las comunidades educativas. Asimismo, los donantes reciben de la organización certificados de donación, talleres de desarrollo personal, participación en actividades u jornadas sociales y boletines informativos. Para el presente plan, se propone un desarrollo de categorías diferenciadas de Amigos Crea+: Amigos Crea+, Amigos Crea+ Filántropos y Amigos Crea+ Corporativos. Esto nos permitirá diversificar segmentos, estrategias y resultados.

#### *5.1.1. Objetivos y estrategias de la variable producto*

Los objetivos por cumplir en el corto plazo de un año son:

- Lograr un incremento en donantes filántropos (actuales donantes de montos altos) del 2.5% al 5%.
- Captar 3 Amigos Crea+ corporativos en el 2023 a través de alianzas estratégicas con empresas.
- Incrementar de 6 a 9 meses el tiempo promedio de permanencia de los Amigos Crea+ a través de facilidades de pago y participación en experiencias de ayuda a niños.
- Los objetivos por cumplir en el corto plazo de tres años son:
  - Posicionarnos en el sector corporativo como la primera elección en organizaciones sociales para realizar una donación.
  - Lograr al cierre del 2025 haber llevado 4000 programas educativos.

### 5.1.2. Plan de acción (PDA) de la Variable Producto

Para la presente propuesta, se propone el desarrollo de tres productos que impulsan la donación recurrente en personas y que nos ayudarán a segmentar a nuestros potenciales clientes:

- Amigos Crea+: personas naturales que donan desde S/38 para llevar el programa a un niño.
- Amigos Crea+ filántropos: personas naturales que donan desde S/200 y permiten llevar el programa a más de 10 niños
- Amigos Crea+ corporativos: empresas que impulsan entre sus colaboradores el ser donantes recurrentes a través de descuento en planilla. Permiten llevar el programa a una escuela.

A continuación, se presenta un cuadro de las categorías desarrolladas.

**Tabla 10**

*Categoría de donantes y sus beneficios*

	AMIGOS CREA+	AMIGOS CREA+ FILÁNTROPOS	AMIGOS CREA+CORPORATIVOS
<b>Programas apadrinados</b>	1 niño	10 niños	500
<b>Monto de donación</b>	S/40	S/200	S/10,000
	<b>BENEFICIOS</b>		
<b>Certificado de donación</b>	x	x	x
<b>Facilidades de pago</b>	x		
<b>Boletines informativos</b>	x	x	x
<b>Participación de experiencias</b>	x	x	x

<b>Talleres de desarrollo personal y social</b>	x	x	x
<b>Kit del donante</b>		x	
<b>Participación de eventos benéficos</b>		x	x
<b>Jornada de voluntariado corporativo</b>			x
<b>Posicionamiento de marca</b>			x

## 5.2. Precio

### 5.2.1. *Objetivos y estrategias de la variable precio*

El objetivo es incrementar el ticket promedio de los Amigos Crea+ de S/38 a S/40.

### 5.2.2. *Determinación de precios*

Para los Amigos Crea+ se propone 3 rangos de precios:

- Ticket 1: S/ 40 se lleva el programa a 1 niño
- Ticket 2: S/ 50 se lleva el programa a 2 niños
- Ticket 3: S/ 60 se lleva el programa a 3 niños

A mayor cantidad de niños beneficiados el costo del programa disminuye ya que los costos fijos son los mismos y solo incrementa el costo variable, lo cual genera que el costo por niño sea menor a mayor cantidad de niños apadrinados por un Amigo Crea+.

Para los Amigos Crea+ Filántropos se propone:

- Ticket 1: S/ 200 se lleva el programa a 10 niños.
- Ticket 2: S/ 300 se lleva el programa a 15 niños.
- Ticket 3: S/ 400 se lleva el programa a 20 niños (1 aula).
- Para el Amigo Crea+ Corporativo se propone:
- Ticket 1: S/10,000 se lleva el programa a 1 colegio pequeño (500 niños).

- Ticket 2: S/ 15,000 se lleva el programa a 1 colegio mediano (750 niños).
- Ticket 2: S/ 20,000 se lleva el programa a 1 colegio grande (1000 niños).

Sobre las facilidades en canales pago se establece:

- Débitos automáticos con tarjeta de crédito o débito
- Pago en aplicaciones de banco
- Pago a través de billeteras electrónicas como: Yape y Plin
- Pago por transferencias bancarias e interbancarias

Sobre las facilidades de pago se establece:

- Débitos mensuales automáticos
- Pagos semestrales y/o anuales

### **5.3 Promoción**

Dado el actual posicionamiento de Crea+, la marca tiene una gran notoriedad en la categoría de voluntariado y en menor proporción a la causa social a la cual beneficia: mejora integral de la educación. Se propone trabajar en el posicionamiento de marca donde Crea+ sea percibida como una organización sólida donde no solo puedes donar tu talento, sino apoyar económicamente para hacerla sostenible y así beneficiar a niños y adolescentes en etapa escolar.

#### **5.3.1. *Objetivos, estrategias y PDA de la comunicación***

##### **5.3.1.1 Objetivos**

- Incrementar el awareness de Crea+ en un 20% en el primer año, a través de campañas que refuercen su causa y propósito como: educación, infancia y voluntariado profesional.
- Estar en el top of mind de organizaciones sociales a las cuales contribuir.

- Incrementar el market share de Crea+ en donantes recurrentes en un 5% el primer año a través de campañas externas e internas que refuercen atributos de marca como: transparencia, confianza, seguridad.

### **5.3.1.2 Estrategia**

El plan de comunicación considera trabajar dos plataformas: marketing digital, Relaciones Públicas y BTL (Below the line), las cuales permitirán lograr su objetivo de alcance e interacción con potenciales y actuales donantes. Considerando que Crea+ es una organización sin fines de lucro y optimiza sus costos, no se considerará ATL.

- En marketing digital se debe considerar potenciar su presencia digital trabajando en su página web con SEO (search engine optimization) y el UX (user experience) de la web. Esto permitirá que cuente con un posicionamiento digital y tanto donantes como voluntarios puedan llegar a la web de Crea+. Por otro lado, trabajando la experiencia de usuario, permitirá a los usuarios una óptima y fácil navegación para que puedan conocer y participar de la organización.
- En cuanto al uso de redes sociales, actualmente Crea+ trabaja con Facebook, Instagram, Twitter y YouTube. En las primeras dos la comunicación es activa, sin embargo, la participación de la comunidad en Facebook ha disminuido por la aparición de otras redes sociales alternativas. Asimismo, en Twitter no hay una comunicación activa, siendo la red donde menos publica la marca. En el caso de YouTube, esta red social se usa para la difusión de videos.
- Es importante que Crea+ tenga un objetivo y contenido diferenciado según el público objetivo de cada red social, para mejorar la conexión con sus públicos y presencia de marca. Asimismo, es clave considerar una participación más activa en LinkedIn, para lograr conectar con el sector corporativo; y Tik Tok, para llegar a

un potencial público de voluntariado. En este sentido, WhatsApp es un canal que cada vez toma mayor relevancia para una comunicación directa y eficiente.

**Tabla 11**

*Matriz de Plan de Comunicación*

Activos Digitales		Rol	Descripción	Frecuencia
Página web		Sensibilizar	Informar sobre la marca Crea+, su propósito, problemática que aborda y a quienes beneficia. Mostrar trayectoria, cifras de impacto a través de los años y qué empresas avalan su labor.	Permanente
		Captación	Informar sobre las maneras en que una persona puede sumarse como donante recurrente y/o voluntario profesional.	Permanente
Redes sociales	Facebook	Conectar	Generar conexión emocional con los públicos: donantes y voluntarios.	Continuo mediante plan de contenidos
	Instagram	Inspirar	Generar conexión emocional con los públicos: donantes y voluntarios.	
	Youtube	Inspirar	Generar conexión emocional con los públicos: donantes y voluntarios.	
	Tik Tok	Conectar	Generar una conexión emocional con público voluntario.	
	Linkedin	Conectar e informar	Generar conexión con público corporativo, mostrar alianzas y los principales resultados que viene logrando la organización.	
	Whatsapp	Conectar	Mantener una comunicación directa y eficiente con los donantes y voluntarios.	
E-mailing		Inspirar	Generar un vínculo con los donantes compartiendo novedades, actividades y las actividades realizadas con su donación.	Mensual

- En Relaciones Públicas, es importante contar con el apoyo de una agencia de PR, para trabajar la presencia de marca en medios como: televisión, prensa escrita y radial cuando hay una campaña en específica. Asimismo, contar con voceros dentro de la organización que sean los principales rostros al momento de dar una entrevista, esto humaniza a la marca y genera cercanía con las personas. En ese mismo sentido, embajadores de marca entre artistas, deportistas, influenciadores y profesionales destacados que constantemente participen en campañas que realice la organización.
- Para lograr una mayor conexión y relacionamiento con sus públicos, se recomienda trabajar acciones BTL (Below the line) como: cenas benéficas, carreras benéficas, conciertos benéficos y activaciones en centros comerciales.

### 5.3.1.3 Plan de Acción

Para el logro de resultados, el presente plan de acción tiene como objetivo trabajar acciones de marketing digital, acciones de Relaciones Públicas y acciones BTL:

**Tabla 12**

*Matriz de Plan de acción 2024*

Proyectos y acciones		PLAN DE ACCIÓN 2024											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
<b>Acciones Marketing Digital</b>													
Página web	Autoría web	x											
	Rediseño web UX		x	x	x								
	Desarrollo SEO				x								
	Lanzamiento					x							
Redes Sociales: - Facebook - Instagram - Linkedind - Tik Tok - Youtube	Desarrollo estrategia creativa		x										
	Desarrollo de plan de contenido		x										
	Producción de piezas gráficas			x									
	Publicación			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Evaluación de resultados			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Whatsapp	Implentación de chat bot		x										
	Envío de información masiva		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Atención al donante		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E-mailing	Boletines informativos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Acciones Relaciones Públicas</b>													
PR	Notas de prensa				x				x				x
	Entrevistas			x			x			x			x
	Campaña embajadores						x						x
<b>Acciones BTL</b>													
BTL	Carrera por la Educación						x						
	Cena benéfica										x		
	Experiencias con el donante	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

### 5.3.2. Objetivos, estrategias y PDA de la promoción de ventas

- Incrementar en 15% la recaudación en donantes recurrentes el primer año a través de la mejora en la comunicación, mejores estrategias de captación a potenciales donantes y fidelización a actuales donantes.

### 5.3.3. Indicadores clave de desempeño

- Número de leads registrados

- Número de personas afiliadas
- Tasa de débito
- Monto de débito
- Tiempo de permanencia

#### 5.3.4. Plan de medios

En la siguiente matriz de medios se presenta un presupuesto para las acciones en medios digitales, medios PR y eventos.

**Tabla 13**

*Matriz de Plan de Medios*

Acciones	PLAN DE MEDIOS					
	Periodicidad	Costo por publicidad	Costo quincenal	Costo mensual	Meses de promoción	Costo total
<b>Medios digitales</b>						
Facebook e Instagram ads	Diario	S/ 75.00	S/ 1,125.00	S/ 2,250.00	12	S/ 27,000.00
Instagram Ads	Diario	S/ 75.00	S/ 1,125.00	S/ 2,250.00	12	S/ 27,000.00
Tik Tok ads	Mensual			S/ 500.00	12	S/ 6,000.00
Google ads	Trimestral			S/ 2,000.00	3	S/ 6,000.00
Whatsapp	Quincenal			S/ 60.00	12	S/ 720.00
E-mailing	Mensual			S/ 365.00	12	S/ 4,380.00
<b>Medios PR</b>						
Notas de prensa	Trimestral	S/ -	S/ -	S/ -	3	S/ -
Entrevistas	Trimestral	S/ -	S/ -	S/ -	4	S/ -
Influenciadores	Semestral	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00	3	S/ 3,000.00
<b>Eventos</b>						
Carrera por la Educación	Anual	S/ 50,000.00			1	S/ 50,000.00
Cena benéfica	Anual	S/ 50,000.00			1	S/ 50,000.00
Total						<b>S/ 174,100.00</b>

#### 5.4. Canales de Distribución

De acuerdo con lo antes mencionado, Crea+ no tiene un producto tangible que vender, sin embargo, como marca sí es necesario que tenga visibilidad y reconocimiento para poder generar la máxima captación y fidelización de personas naturales como donantes. Por ello, la distribución estará enfocada en los medios digitales principalmente. Los canales por los cuales las personas naturales conocerán a Crea+ son los siguientes: (a) activos digitales propios como su página web y redes sociales, (b) eventos como cenas o activaciones en

puntos importantes para captar nuevos donantes y (c) campañas con personas influenciadoras.

#### **5.4.1. *Objetivos y estrategias de canales de distribución***

1. Convertir a Crea+ en la primera elección para las personas naturales que quieren realizar una donación recurrente.
2. Aumentar los donantes de monto medio y alto a través de campañas personalizadas para este público.
3. Aumentar un 20% la cantidad de donantes nuevos a través de las plataformas web.

#### **5.4.2. *PDA de la variable distribución***

A fin de lograr los objetivos de distribución se realizarán las siguientes acciones:

- Realizar alianzas estratégicas con Influencers que estén relacionados con la ayuda comunitaria, la educación y la responsabilidad social para generar confianza en el donante y convertir a Crea+ en la ONG de primera elección.
- Realizar actividades sociales como cenas o eventos para personas que estén dispuestas a realizar donaciones de montos medios o altos mensuales para que puedan evidenciar los resultados del trabajo que hace Crea+.
- Aumentar el flujo de personas que ingresan a la plataforma web mediante anuncios e incentivar su registro para que después el equipo de call center haga seguimiento y pueda convertir estas personas en donantes.

#### **5.4.3. *Tipos de canales de distribución***

Conforme a lo anteriormente descrito, se utilizará principalmente como canales de distribución: página web de Crea+ y redes sociales.

### **5.5 Personas**

Los objetivos propuestos en el presente plan de marketing no podrían llevarse a cabo

sin los esfuerzos de los colaboradores, quienes desarrollan desde la parte conceptual de la idea creativa de la marca hasta la fidelización del donante.

### ***5.5.1 Objetivo y estrategias de la variable Personas***

- Realizar un plan de marketing interno con énfasis en:
  - Comunicación
  - Confianza y transparencia
  - CRM

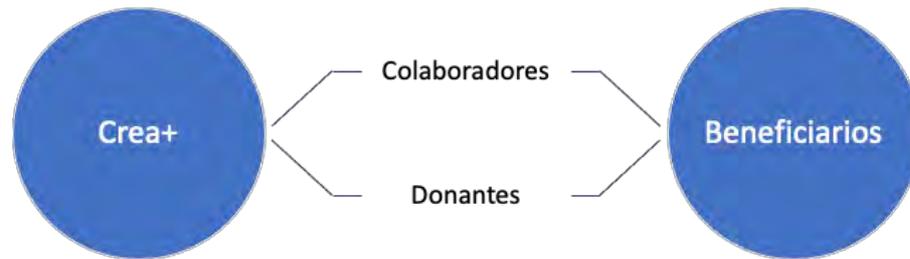
### ***5.5.2 Plan de Acción de la Variable Personas***

El plan de acción de la variable Personas se enfocará en mejorar la experiencia del donante recurrente y potenciar la atención al cliente por parte del área de fidelización y experiencia. Los donantes mencionan en los estudios hechos que para incrementar su satisfacción les gustaría recibir mayor información y frecuencia en las comunicaciones; de igual manera, sentirse involucrados y cercanos a la causa con la cual contribuyen. En ese sentido, para poder lograr este objetivo es importante se trabaje en la organización tres pilares:

- Brindar una óptima comunicación a través de los canales que más usen los donantes actualmente como: WhatsApp y boletines informativos.
- Confianza y transparencia, para demostrar que Crea+ es una organización que se preocupa por evidenciar su labor y la buena gestión en el uso de donaciones.
- Impulsar en el equipo una cultura data driven para gestionar un CRM de donantes recurrentes que permita: mejorar el conocimiento de su comportamiento, gestionar su tiempo de permanencia y lifetime value. Impulsar estrategias de fidelización.

### **Figura 3**

*Variable de Personas*



## 5.6 Evidencia Física

Crea+ no cuenta con oficinas de atención al donante donde las personas puedan ir a resolver sus dudas o conversar presencialmente con un asociado de la empresa. Actualmente, cualquier solicitud, requerimiento o pregunta se puede realizar por los canales virtuales como correo electrónico, WhatsApp u por teléfono. Por este motivo, la variable de evidencia física es sumamente importante para generar confianza con el donante.

### 5.6.1. *Objetivos y estrategias de la variable evidencia física*

- Hacer tangible la experiencia Crea+, donde los donantes tienen atención rápida y cercana para resolver sus inquietudes.

### 5.6.2. *PDA de la variable evidencia física*

- Difundir en medios físicos y digitales las auditorías y certificaciones con las que cuenta Crea+, así como las memorias anuales y la evidencia de los programas sociales, los resultados y el impacto.

## 5.7 Procesos

Con el objetivo de garantizar la mejor experiencia al donante es importante estandarizar todos los procesos desde el primer contacto hasta la fidelización.

### 5.7.1. *Objetivos y estrategias de la variable procesos*

- Incrementar el tiempo de permanencia del donante de 6 a 9 meses en el periodo de un año a través de la medición de su lifetime value.
- Establecer herramientas para realizar seguimiento a los donantes recurrentes de tal manera que se pueda evitar posibles pérdidas.

- Mejorar la comunicación de los resultados y logros obtenidos a nivel de donativos, a través de un newsletter que será enviado según cronograma.

### **5.7.2. Plan de Acción de la variable procesos**

- Establecer un protocolo de atención para todas las personas que dejen sus datos, interesados en convertirse en donantes.

- Establecer un protocolo para fidelización y retención de donantes, con un cronograma que permita hacer seguimiento a éstos para evitar pérdidas, además de un acompañamiento por canales más cercanos como WhatsApp.

- Implementar asesores exclusivos para los donantes, que puedan tener un contacto directo para resolución de sus inquietudes.

- Establecer un cronograma de envío de avances en cuanto a los que se viene haciendo con las donaciones, con el fin de mantener informados a los donantes.

### **5.8 Conclusiones**

Para el desarrollo del marketing mix, enfocamos las acciones a partir de tres objetivos principales que permitirán alcanzar a Crea+ la sostenibilidad financiera para seguir impactando a más niños, adolescentes y jóvenes. Los cuales son:

- Trabajar en el posicionamiento de marca para que sea asociada a su causa y propósito: educación y ayuda a niños y adolescentes. Esto ayudará a que sea percibida como la primera elección para realizar donaciones, identificándose como una organización transparente, confiable y que promueve la responsabilidad social en las personas y empresas.
- Mejorar las estrategias para captar potenciales donantes recurrentes a través de un diseño de producto que apunte a nuevos segmentos de mercado.
- Potenciar la estrategia de fidelización a los actuales donantes para incrementar su tiempo de permanencia.

Estos objetivos apuntan a incrementar la recaudación de fondos de la organización para hacerla sostenible en el tiempo y que pueda incrementar su cobertura de ayuda a nivel nacional.



## Capítulo VI: Presupuesto y Control

### 6.1 Supuestos económicos

El Plan de Marketing para incrementar la sostenibilidad financiera de Crea+ a través de donantes recurrentes, considera los siguientes supuestos y variables:

- El mercado potencial se encuentra en Lima, dado que es la ciudad peruana con mayor uso de tarjetas habientes siendo de 1,535,396 (31%). Si se incluye únicamente a la población no morosa se tendría un mercado potencial de 904,486 personas (18%).
- Para este plan se incluirá a los rangos de edad de 25 a 45 años (27.8%), 35 a 45 años (27.1%) y 45 a 55 años (21.4%), lo cual implica un mercado potencial de 690,123 personas (76.30%).
- De este mercado potencial se sabe que 169,281 personas (25%) donan en la actualidad a alguna causa y que 520,842 personas (75%) aún no donan a alguna organización.
- El segmento de mercado definido es de 520,842 personas, en base a variables definidas en la segmentación demográficas y psicográficas que consideren los segmentos: interesados en actividades de voluntariado, interesados en contribución social, voluntarios que se convierten en donantes recurrentes y donantes de montos altos.
- Esta segmentación permitirá la cobertura de las siguientes modalidades para ser donante recurrente: Amigos Crea+, Amigos Crea+ Filántropos, Amigos Crea+ corporativo.

En ese sentido, la inversión estimada para realizar las acciones de marketing propuestas en esta tesis asciende a: S/ 1,067,291 en un periodo de cinco años, como se observa en el presupuesto planteado. La distribución del mismo será el 86% (S/ 920,500) para actividades

de la variable promoción, el 6% (S/ 60,000) en producción de campaña y 8% (S/ 86,791) en las herramientas que permitirán desarrollar la variable producto.

## 6.2 Presupuesto de Marketing

A continuación, se muestra a detalle la asignación del presupuesto de marketing, el mismo que enfoca su inversión en: herramientas, promoción y producción de campañas publicitarias. Siendo el ítem con mayor presupuesto a necesitar el de promoción, que va en línea con la necesidad de hacer más conocida la marca.

**Tabla 14**

*Matriz de Presupuesto de Marketing*

	Actual 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	ACUMULADO
<b>Herramientas</b>							
Herramientas Growth	S/ 7,923.00	S/ 8,500.00	S/ 50,423.00				
Fidelización: CRM	S/ 2,600.00	S/ 3,000.00	S/ 17,600.00				
Fidelización: E-mailing	S/ 2,149.00	S/ 12,894.00					
Fidelización: Whatsapp	S/ 874.00	S/ 1,000.00	S/ 5,874.00				
<b>Promoción</b>							
Digital	S/ 50,000.00	S/ 71,100.00	S/ 405,500.00				
Promoción							
PR		S/ 3,000.00	S/ 15,000.00				
BTL Eventos: Carrera		S/ 50,000.00	S/ 250,000.00				
BYL Eventos: Cena benéfica		S/ 50,000.00	S/ 250,000.00				
<b>Producción de campaña</b>							
Concepto creativo		S/ 2,000.00	S/ 10,000.00				
Producción		S/ 10,000.00	S/ 50,000.00				

## 6.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

La siguiente matriz presenta el estado de ganancias y pérdidas de Crea+ a cinco años.

**Tabla 15**

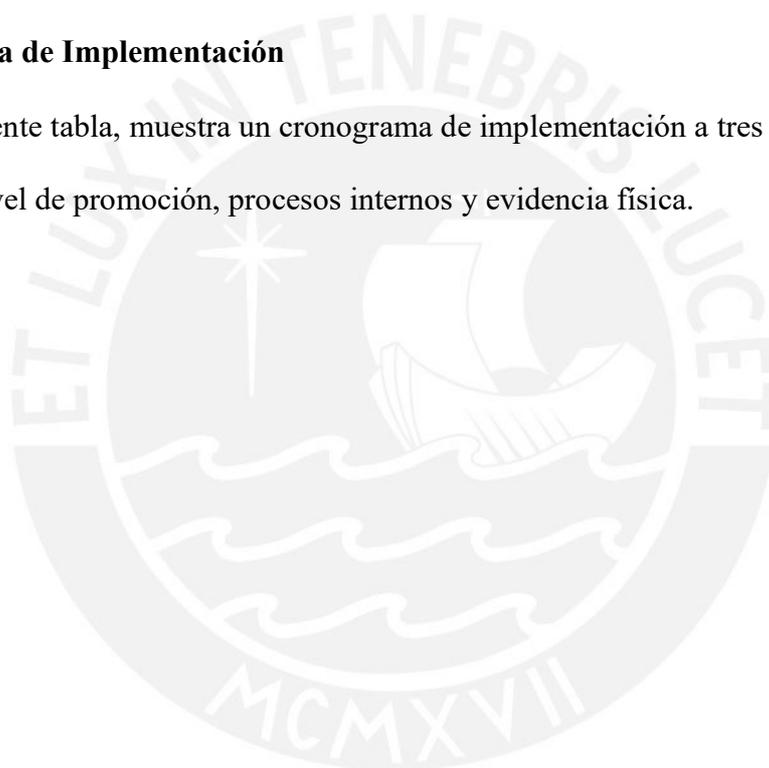
*Matriz de Ganancias y Pérdidas*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recaudación donaciones	S/ 1,191,032	S/ 1,310,135	S/ 1,441,148	S/ 1,657,320	S/ 1,988,785	S/ 2,585,420
Margen al canal	0	0	0	0	0	0
Ventas Netas (soles)	S/ 1,191,032	S/ 1,310,135	S/ 1,441,148	S/ 1,657,320	S/ 1,988,785	S/ 2,585,420
Costo de ventas	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad bruta</b>	S/ 1,191,032	S/ 1,310,135	S/ 1,441,148	S/ 1,657,320	S/ 1,988,785	S/ 2,585,420

Costos administrativos	S/	100,000	S/	300,000	S/	300,000	S/	300,000	S/	300,000	S/	300,000
Costos de marketing	S/	63,546	S/	200,749	S/	200,749	S/	200,749	S/	200,749	S/	200,749
Inversión social	S/	833,722	S/	786,081	S/	864,689	S/	1,077,258	S/	1,312,598	S/	1,809,794
<b>Utilidad operativa</b>	S/	193,763	S/	23,305	S/	75,710	S/	79,313	S/	175,438	S/	274,877
Impuesto a la renta (exoneración)		0		0		0		0		0		0
<b>Utilidad neta</b>	S/	193,763	S/	23,305	S/	75,710	S/	79,313	S/	175,438	S/	274,877

#### 6.4 Cronograma de Implementación

La siguiente tabla, muestra un cronograma de implementación a tres años con las actividades a nivel de promoción, procesos internos y evidencia física.





## 6.5 Mecanismos de control

En la búsqueda del logro de los objetivos propuestos anteriormente, se realizó un Balance Scorecard para monitorear el avance del cumplimiento de los indicadores. En los mismos estamos considerando las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizajes. Asimismo, consideramos mantener el actual organigrama organizacional para la ejecución y monitoreo del presente plan de marketing.

### Matriz 17

#### Matriz de Balance Scorecard

Perspectivas - Objetivos Estratégicos 2025	Indicador	OCP 2023	OCP 2024	OCP 2025	Responsables
<b>FINANCIERO</b> Al 2025, incrementar la recaudación anual en un 35% respecto al proyectado de recaudación al cierre del 2022.	Recaudación anual	Incremento de la recaudación anual en un 10%.	Incremento de la recaudación anual en un 10%.	Incremento de la recaudación anual en un 15%.	Gerencia Fundraising
<b>CLIENTE</b> Incrementar el tiempo promedio de permanencia del donante de 15 a 24 meses, a través de estrategias de fidelización y retención.	Market Share Tiempo promedio de permanencia del donante	Al 2023 estar entre las primeras 10 organizaciones. Al 2023, incrementar de 6 a 9 meses el tiempo promedio de permanencia.	Al 2024 estar entre las primeras 7 organizaciones. Al 2024, incrementar de 9 a 12 meses el tiempo promedio de permanencia.	Al 2025, estar entre las primeras 5 organizaciones. Al 2025, incrementar de 12 a 18 meses el tiempo promedio de permanencia.	Gerencia de Marketing y Comunicaciones
<b>PROCESOS INTERNOS</b> Reducir la percepción de poca comunicación con el donante a un 10% respecto al 42% actual.	Tiempo de respuesta Percepción de comunicación	Reducir la percepción de poca comunicación con el donante al 30%	Reducir la percepción de poca comunicación con el donante al 20%	Reducir la percepción de poca comunicación con el donante al 10%	Gerencia de Fundraising
<b>APRENDIZAJE</b> Al 2025 el 80% de la cultura corporativa estará enfocada en el cliente donante, mejorando su fidelización a través del uso de CRM y otras plataformas digitales.	Porcentaje de satisfacción del cliente y recomendación.	Satisfacción y recomendación del donante en 85%.	Satisfacción y recomendación del donante en 88%.	Satisfacción y recomendación del donante en 90%.	Gerencia de Fundraising Gerencia de Marketing y Comunicaciones

La recaudación que se pretende lograr en un periodo de cinco años es de S/10,173,840, esto permitirá a la organización poder tener una inversión social de S/6,684,142, equivalente a un 65%, para poder desarrollar su causa social.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

- Las organizaciones sociales buscan sostenibilidad financiera y en la actualidad, la tendencia señala que el recaudo tanto por cooperaciones internacionales como en empresas ha disminuido considerablemente. En ese sentido, las donaciones a través de donantes recurrentes han incrementado y se mantiene en aumento a lo largo de los años.
- Los resultados del Informe de tendencias globales de donación (2018), señalan que el 45% de los donantes están inscritos en un programa de donación mensual, lo cual implica una oportunidad para Crea+ en impulsar su programa de donantes recurrentes.
- Debido a la actual coyuntura que vive el país, existe gran interés por parte de las personas en apoyar causas sociales que prioricen la educación. Causa en la que se enfoca Crea+.
- Las fortalezas de Crea+ están relacionadas a su expansión global, efectividad en comercio electrónico y digitalización, sin embargo, también sus competidores realizan un mejor trabajo en aspectos de publicidad y promoción efectiva, capacidad de ventas y cuentan con una mayor participación de mercado y posición financiera.
- En el análisis interno hecho a Crea+, se ha podido identificar que el posicionamiento actual que tiene la organización es un factor clave a trabajar, dado que es reconocida como voluntariado y no una organización social que percibe donaciones. Si esto se compara con el posicionamiento de organizaciones sociales de mayor trayectoria y sólidas, se evidencia que un posicionamiento enfocado en la causa o problema que resuelven hace que las personas tengan una mayor predisposición a realizar una donación.

- Se ha identificado que existe potencial para trabajar nuevos segmentos en donantes recurrentes, que permitirán diversificar las estrategias de captación y permitan incrementar el ticket promedio. En cuanto a los donantes, se propone desarrollar categorías diferenciadas de Amigos Crea+: Amigos Crea+, Amigos Crea+ Filántropos y Amigos Crea+ Corporativos. Esto permitirá diversificar segmentos, estrategias y resultados. A corto plazo, se propone como objetivo lograr un incremento de donantes filántropos, anteriormente llamados donantes de montos altos, de 2.5% a 5%. Asimismo, captar 3 Amigos Crea+ corporativos en el 2023 a través de alianzas estratégicas con empresas.
- Por otro lado, una oportunidad a trabajar es la fidelización del actual donante, los esfuerzos de la organización están enfocados en la atracción del donante, sin embargo, no cuenta con estrategias sólidas para fidelizar al donante. Por ello la implementación del plan de fidelización y el manejo estratégico de la data a través de un CRM, permitirá conocer su lifetime value e incrementar el tiempo promedio de permanencia de 6 a 18 meses.
- Dado los hallazgos en el análisis interno y externo, el marketing mix tendrá como objetivo incrementar la recaudación de fondos de la organización para hacerla sostenible en el tiempo y que pueda incrementar su cobertura de ayuda a nivel nacional. Ello a través de una sólida estrategia para donantes recurrentes, que consta de tres objetivos: posicionamiento de marca sólido, diseño de producto que apunte a nuevos segmentos de mercado para su captación y fidelización del donante para incrementar su tiempo de permanencia.
- Los ingresos esperados por el presente Plan de Marketing son de S/10,173,840 en el periodo de cinco años, esto permitirá una inversión social de S/6,684,142 que permitirá incrementar en su impacto en la educación de niños y adolescentes.

## 7.2 Recomendaciones

- La implementación del presente Plan Estratégico de Marketing para Crea+ representaría una ventaja competitiva en el mercado, posicionándose como líder en la categoría de donaciones recurrentes en la causa educativa.
- Fomentar una cultura de donación corporativa que permita a los colaboradores que donen, obtener beneficios por parte de las empresas. Esta actividad se desarrollará por las áreas de Marketing y Fundraising.
- Asimismo, el área de Marketing realizará evaluaciones en cada periodo para encontrar oportunidades de mejora en las categorías de donantes Amigos Crea+, Amigos Crea+ filántropos y Amigos Crea+ corporativos.
- Se recomienda al área de Marketing realizar un estudio de mercado en las nuevas generaciones (*centennials*) que a futuro liderarán la fuerza laboral en las empresas a fin de conocer su predisposición a la donación.
- A fin del primer año, el área de Marketing debe realizar un estudio de marca para ver cómo va evolucionando la percepción de la marca de voluntariado a organización social enfocada en la educación.
- Si bien Crea+ está enfocada en la educación, podría diversificar su impacto social ayudando a más sectores vulnerables como: adultos mayores, acompañamiento hospitalario, empoderamiento a mujeres, etc.
- Posterior a la implementación del Plan Estratégico de Marketing se recomienda establecer un programa especializado de capacitación a los colaboradores en captación y fidelización de donantes con profesionales de trayectoria en el rubro, iniciativa liderada por el área de Fundraising..

## Referencias

- Aldeas Infantiles. (2019). Memoria Anual 2019 aldeas infantiles SOS Perú. Flipsnack.  
<https://www.flipsnack.com/aisos2030/memoria-anual-2019-aldeas-infantiles-sos-per-u20219/full-view.html>
- Aldeas infantiles. (2021). *Quiénes somos*. Aldeas Infantiles SOS Peru.  
<https://www.aldeasinfantiles.org.pe/quienes-somos>
- Alejandra, B., & Gabriel, F. (1998). Definición, tipología y características de las ONG. *Fundación hogar del empleado*. <http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.htm>
- Alvarado, S. (2019, julio 22). *¿Cuáles son las ONG que reciben mayor cooperación?* <https://gestion.pe/peru/politica/son-ong-reciben-mayor-cooperacion-273789-noticia/?ref=gesr>
- América Economía. (2021). *El retail navega con dificultad entre los altos precios de los fletes marítimos y sobrecostos portuarios*. Americaeconomia.com.  
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-retail-navega-con-dificultad-entre-los-altos-precios-de-fletes-maritimos-y>
- Andina. (2022). *Responsabilidad social empresarial: ¿cómo funciona en los negocios?* Andina.pe. <https://andina.pe/agencia/noticia-responsabilidad-social-empresarial-como-funciona-los-negocios-882798.aspx>
- Ayuda en Acción. (2018a). *Historia de las ONG*. Ayuda en Acción.  
<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>
- Ayuda en Acción. (2018b). *¿Qué es el tercer sector?* Ayuda en Acción.  
<https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>
- BBC News Mundo. (2023). Los altos costos económicos que el fenómeno de El Niño en 2023 y 2024 les traerá a EE.UU. y el mundo. *BBC*.  
<https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-65741034>

CAF. (2017). *World Giving Index 2017*. Cafonline.org.

[https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/cafworldgivingindex2017\\_2167a\\_web\\_210917.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/cafworldgivingindex2017_2167a_web_210917.pdf)

CAF. (2021). *World Giving Index 2021*. Cafonline.org.

[https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-research/cafworldgivingindex2021\\_report\\_web2\\_100621.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-research/cafworldgivingindex2021_report_web2_100621.pdf)

*Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos*. (2015). Gestión.

<https://gestion.pe/imprensa/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332-noticia/>

Care Perú. (2021). Conócenos. care.org. <https://www.care.org.pe/nosotros/>

Care Perú. (2019). Reporte Anual 2019. <http://reporteanual2019.care.org.pe/>

Care Perú. (2019). Reporte Financiero 2019. <https://www.care.org.pe/docs/reportes/estado-financiero-2019b.pdf>

Crea+. (2021). Recuperado el 29 agosto 2021 de: <https://creamas.org/nuestro-sueno/>

Crea+. (2020). Estudio del perfil del donante. Recuperado el 05 de octubre del 2021.

Crea+. (2022). Memoria Crea+. Recuperado el 16 de mayo del 2022.

CONFIEP. (2020). Empresas van sumando iniciativas solidarias en tiempos de crisis contra el COVID-19. Recuperado el 29 agosto 2021 de:

<https://www.confiep.org.pe/noticias/empresas-van-sumando-iniciativas-solidarias-en-tiempos-de-crisis-contra-el-covid-19/>

El País. (2021). La economía en Perú cayó un 11% en 2020, el mayor retroceso en 30 años.

Recuperado el 01 de octubre de 2021 de: <https://elpais.com/economia/2021-02-16/la-economia-en-peru-cayo-un-11-en-2020-el-mayor-retroceso-en-30-anos.html>

El País. (2023). Dina Boluarte cumplió seis meses al frente de Perú y solo el 5% de la

población confía en su capacidad para gobernar Recuperado el 21 de agosto de 2023

de: <https://elpais.com/internacional/2023-06-10/dina-boluarte-cumplio-seis-meses-al-frente-de-peru-y-solo-el-5-de-la-poblacion-confia-en-su-capacidad-para-gobernar.html>

El Comercio. (2021). La pregunta del día: ¿Qué tanto nos debe preocupar la variante delta plus? Recuperado el 02 de octubre de 2021 de:

<https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/la-pregunta-del-dia-que-tanto-nos-debe-preocupar-la-variante-delta-plus-noticia/>

El Comercio. (2021). El despegue del dinero digital: pagos mediante transferencias bancarias se incrementaron en 75% por la pandemia. Recuperado el 02 de octubre de 2021 de:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/el-despegue-del-dinero-digital-pagos-mediante-transferencias-bancarias-se-incrementaron-en-75-por-la-pandemia-ipe-noticia/>

El Peruano. (2023). Ley que promueve el uso de la inteligencia artificial en favor del desarrollo económico y social del país. Recuperado el 21 de agosto de 2023 de:

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-el-uso-de-la-inteligencia-artificial-en-fav-ley-n-31814-2192926-1/>

Enseña Perú. (2022a). Resultado del primer semestre 2021. Recuperado el 10 de mayo de 2022 de: <https://ensenaperu.org/blog/2021/11/5/resultados-primer-semestre-2021>

Enseña Perú. (2022b). Recuperado de el 15 de mayo de 2022 de: <https://ensenaperu.org/>

Enseña Perú. (2022c). ¿Qué es el programa de liderazgo? Recuperado el 10 de mayo de 2022 de: <https://ensenaperu.org/programadeliderazgo>

Enseña Perú. (2022d). ¡Qué Maestro! Recuperado el 10 de mayo de 2022 de:

<https://ensenaperu.org/programadeliderazgo>

Euromonitor. (2021). Las 10 tendencias globales de consumo 2021. Recuperado el 16 de agosto de 2021 de: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

[Global-Consumer-Trends-SP.html](https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html)

Fleitman, J. (2000). *“Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio”*. Mexico, México: McGraw-Hill

Guerrero Barragán, A., & Romero Pariachi, R. (2017). *Organizaciones no lucrativas sostenibles en Perú: una gestión eficiente en recaudación de fondos*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Iberdrola. (2023). ¿Qué es la Inteligencia Artificial? Recuperado el 21 de agosto del 2023 de: <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>

Imasen. (2019). Encuesta de Opinión Pública acerca de las ONG en el Perú. Recuperado el 30 de agosto 2021, de: [http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Resultados%20IMASEN\\_final.pdf](http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Resultados%20IMASEN_final.pdf)

Infomercado. (2021). Yape: La app quiere cerrar el 2021 con más de 10 millones de usuarios en el Perú. Recuperado el 30 de agosto 2021, de: <https://infomercado.pe/yape-la-app-quiere-cerrar-el-2021-con-mas-de-10-millones-de-usuarios-en-el-peru/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Recuperado el 01 de octubre 2021, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-mercado-laboral-oct-nov-dic-2021.pdf>

Intituto Peruano de Economía. (2021). 1.1 Millones de empleos se perdieron en Lima en 2020. Recuperado el 01 de octubre 2021, de <https://www.ipe.org.pe/portal/1-1-millones-de-empleos-se-perdieron-en-lima-en-2020/>

IPE. (2023). Crecimiento de la economía será de apenas 0.8% en 2023. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de: <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de- apenas-0-8-en-el->

2023/#:~:text=Desde%20el%20inicio%20del%202023,la%20segunda%20mitad%20del%202022.

IPSOS. (2020). XL ENCUESTA DEL PODER. Recuperado el 15 agosto 2021 de:

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/presentacion\\_de\\_resultados\\_xl\\_encuesta\\_del\\_poder\\_v11.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/presentacion_de_resultados_xl_encuesta_del_poder_v11.pdf)

IPSOS. (2021). Opinión pública en el Perú. Recuperado el 02 de octubre de 2021 de:

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-09/Informe%20Encuesta%20Nacional%20-%20Lampadia%2025%20de%20setiembre%202021%20vf%20sma.pdf>

Kantaya Perú. (2022). Productos. Recuperado el 09 de mayo del

<https://kantayaperu.com/productos/>

Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *“Corporate Culture & Performance”*. New York, United States of America: The Free Press

La Tiendita Crea+. (2022). La Tiendita Crea+. Recuperado el 09 de mayo del 2022 de:

<https://latienditacreamas.wobiz.com.pe/eshop/>

La República. (2021). Las prioridades en educación: la vuelta a las aulas y la recuperación de aprendizajes. Recuperado el 15 de agosto del 2021 de:

<https://larepublica.pe/sociedad/2021/07/27/las-prioridades-en-educacion-la-vuelta-a-las-aulas-y-la-recuperacion-de-aprendizajes/>

Ferrel, O & Hirt, G. (2004). *“Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”*.

Mexico, México: McGraw-Hill

Nonprofit Tech for Good. (2018). Recuperado el 16 de mayo del 2022 de:

<https://www.nptechforgood.com/wp-content/uploads/2020/10/2018-GivingReport-Spanish.pdf>

- Nonprofit Tech for Good. (2018). Informe sobre tendencias globales de donación. Recuperado el 16 de mayo de 2022 de: <https://www.nptechforgood.com/wp-content/uploads/2020/10/2018-GivingReport-Spanish.pdf>
- Ossa-Arboleda, N., & Ceballos, L., PhD. (2019). ESTUDIO DE PERFILES Y MOTIVADORES DE LOS DONANTES DE UNA ONG. *Multidisciplinary Business Review*, 12(1), 19–31. <https://doi.org/10.35692/07183992.12.5>
- Perú Champs. (2022) Preguntas Frecuentes. Recuperado de: <https://www.peruchamps.org/preguntas-frecuentes>
- Perú Retail. (2021). PepsiCo reducirá el uso de plástico y lanzará bocadillos a base de plantas. Recuperado el 15 de agosto del 2021 de: <https://www.peru-retail.com/pepsico-reducira-el-uso-de-plastico-y-lanzara-bocadillos-a-base-de-plantas/>
- Salazar, B. (2021). *Alza del dólar: ¿Cómo afecta la economía de los peruanos?* UDEP Hoy; UDEO Hoy. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2021/08/alza-del-dolar-como-afecta-la-economia-de-los-peruanos/>
- Santillana, S. A. (2019, julio 22). *¿Cuáles son las ONG que reciben mayor cooperación?* Gestión. <https://gestion.pe/peru/politica/son-ong-reciben-mayor-cooperacion-273789-noticia/?ref=gesr>
- Stakeholders. (2020). Panorama de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú. Recuperado el 15 de agosto del 2021 de: <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/panorama-de-la-responsabilidad-social-empresarial-en-el-peru/>
- UNHCR ACNUR. (2017). *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?* eAcnur. [https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social-tc\\_alt45664n\\_o\\_pstn\\_o\\_pst/](https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/)

Vargas C., Hernán, et ál. 1992. *Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales –ONGs– en Colombia. Bases para la comprensión del fenómeno.*

Bogotá: Fundación Social.

World Bank. (2004). “NGO World Bank collaboration”.

<http://wbln0018.workbank.org/essd/essd.nsf/d3f59aa3a570f67a852567cf00695688/c6b105aaa19360f85256966006c74e3?OpenDocument>

World Vision. (2021). Nosotros. Recuperado el 15 agosto del 2021, de

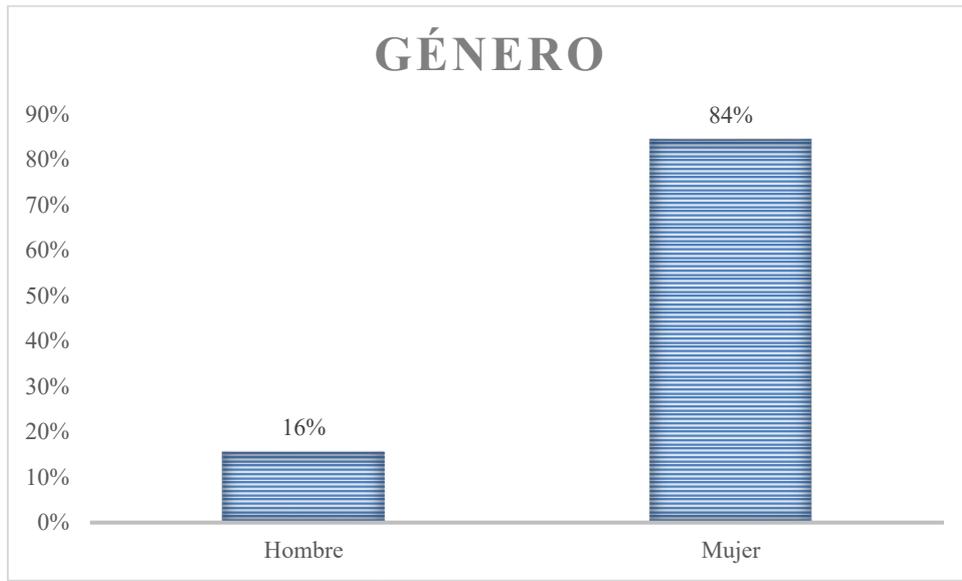
<https://worldvision.pe/nosotros>

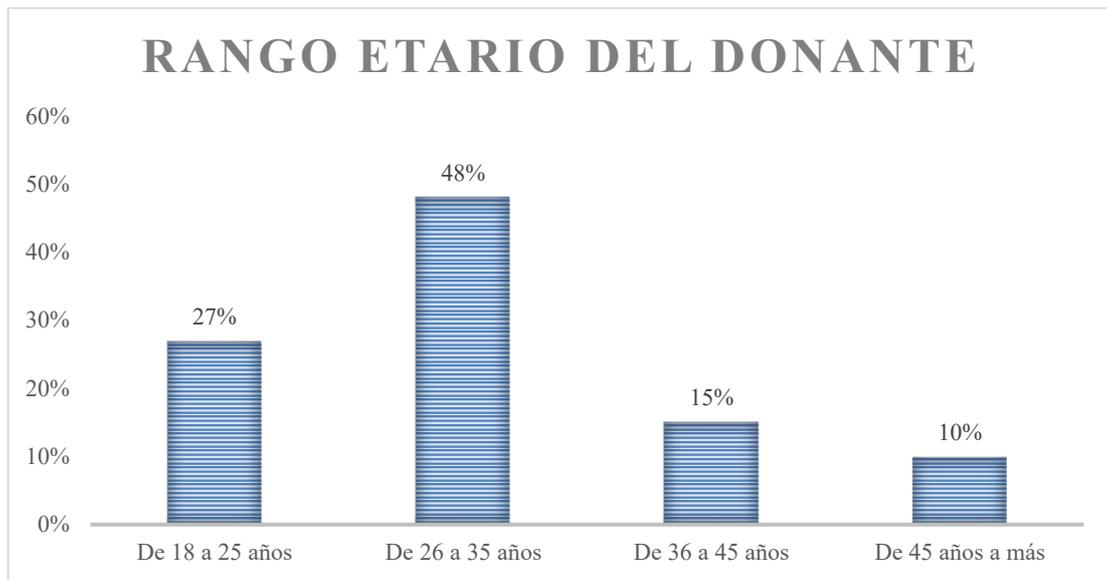
World Vision. (2017). Reporte Anual 2017. Recuperado el 15 agosto del 2021, de

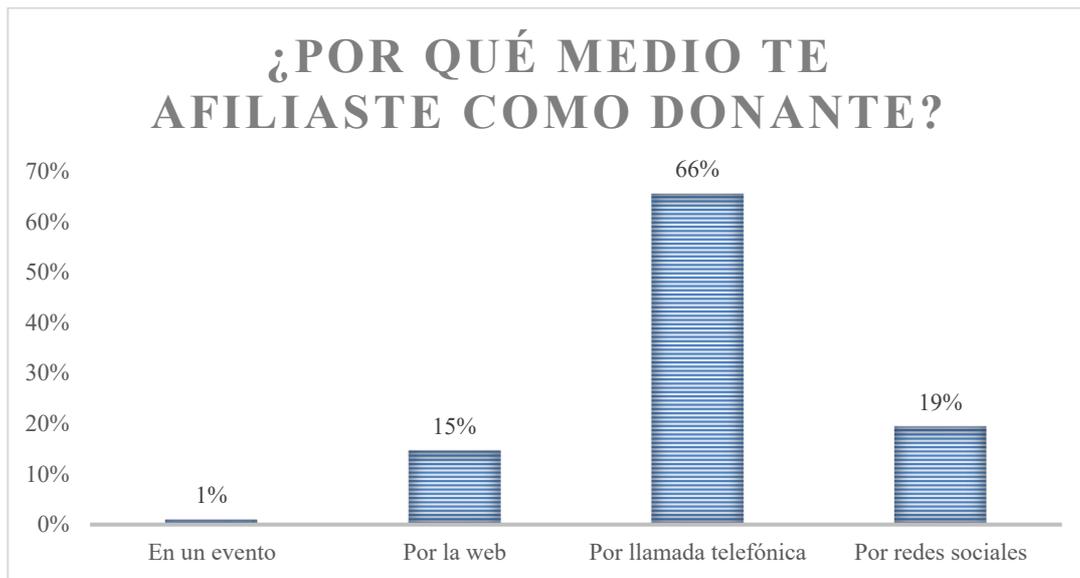
<https://worldvision.pe/transparencia/reporte-anual-2017>

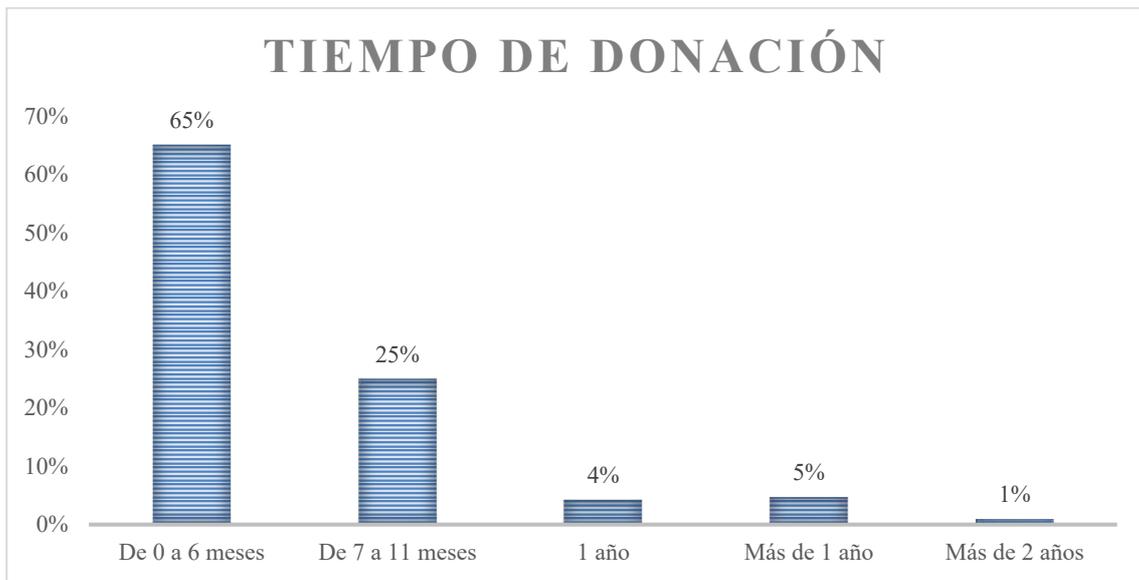


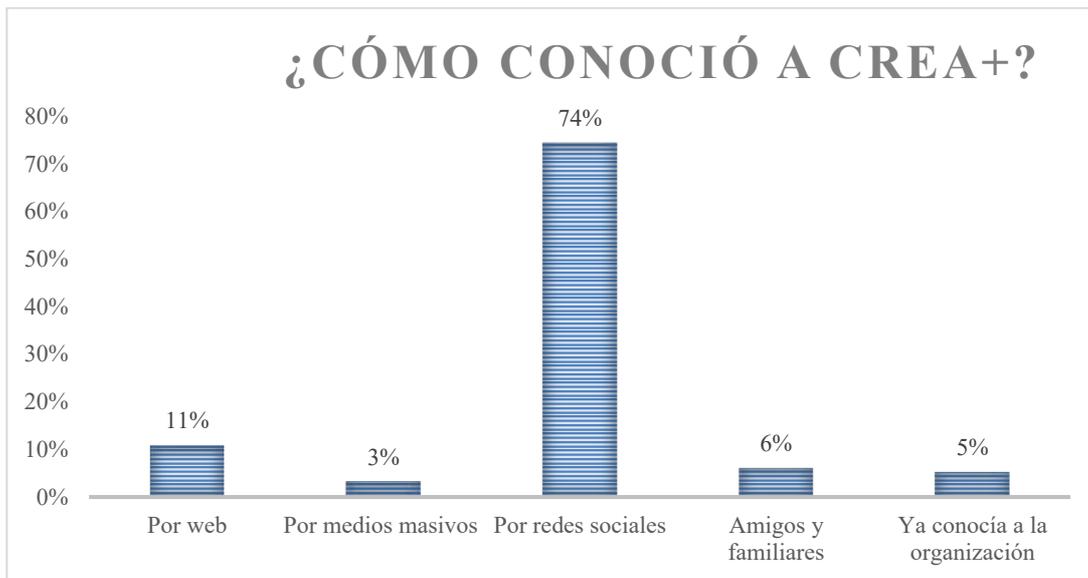
**Apéndice A: Género de los donantes encuestados**

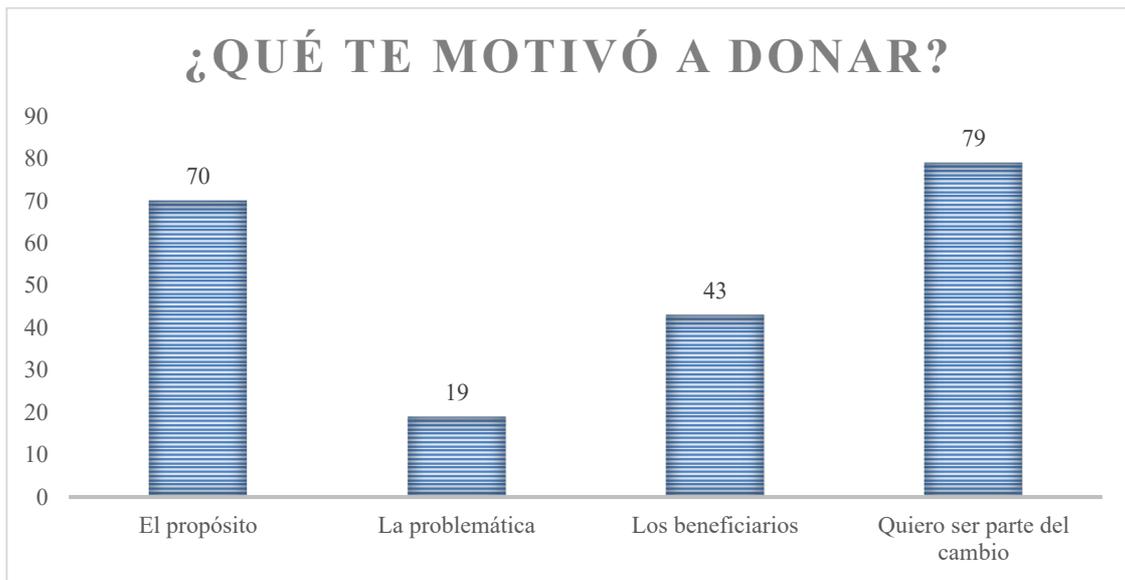


**Apéndice B: Rango de edad de los donantes encuestados**

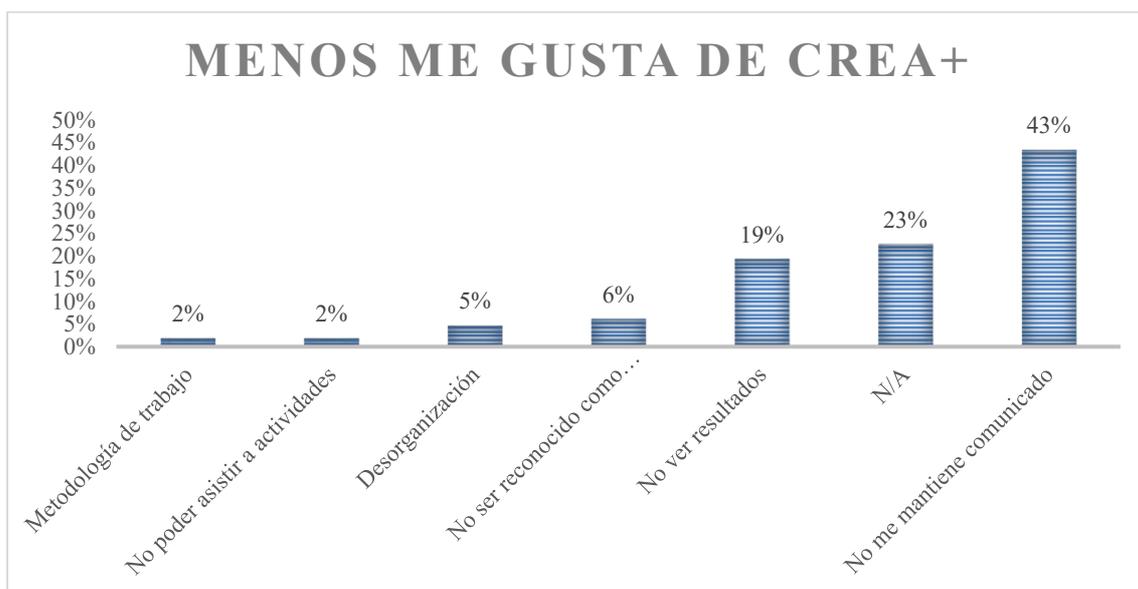
**Apéndice C: Medio de afiliación de donantes recurrentes**

**Apéndice D: Tiempo de donación**

**Apéndice E: ¿Cómo conoció a la organización el donante?**

**Apéndice F: Motivación para donar de los donantes**

**Apéndice G: Lo que más le gusta de la organización al donante**

**Apéndice H: Lo que menos le gusta de la organización al donante**

**Apéndice I: Recomendación de la organización del donante**