



**Análisis exploratorio de la participación del sector empresarial en la
captación de fondos para Cruz Roja Ensenada**

Tesis/Proyecto de aplicación que para obtener el grado de Maestro en
Administración de Negocios

Presenta:

Sara Olivia Martínez Olivas

Aprobado por:

Dr. Eduardo Durazo Watanabe

Director

Dr. Arturo Serrano Santoyo

Sinodal

Mtra. Claudia Maria Caridad Medina León

Sinodal

CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR

**Con reconocimiento de validez oficial de estudios del Gobierno del Estado de Baja
California según acuerdo de fecha 10 de octubre de 1983**



**“Análisis exploratorio de la participación del sector empresarial en la
captación de fondos para Cruz Roja Ensenada”**

**Proyecto de aplicación para la obtención del grado de
Maestría en Administración de Negocios**

Presenta

Sara Olivia Martínez Olivas

Director

Dr. Eduardo A. Durazo Watanabe

Ensenada, Baja California

Junio de 2017

Contenido

Resumen	4
Introducción	5
Marco teórico	9
El tercer sector	9
Lienzo de la propuesta de valor	19
Captación de recursos	22
Metodología	33
Tipo de investigación	33
Población de estudio	33
Análisis de datos	34
Alcance de la investigación	36
Resultados	37
Conclusiones	41
Referencias	44
Anexos	49

Lista de tablas

Tabla 1.	Características de las organizaciones lucrativas y no lucrativas	11
Tabla 2.	Análisis FODA del entorno de una entidad no lucrativa	13
Tabla 3.	Captación de recursos de las IAP	25
Tabla 4.	Establecimientos económicos en Ensenada	35

Lista de figuras

Figura 1.	Entidades de acuerdo al beneficiario final de su labor	12
Figura 2.	Lienzo de la propuesta de valor en blanco	19
Figura 3.	Lienzo de la propuesta de valor de Cruz Roja	22
Figura 4.	Matriz de congruencia para el proyecto de investigación	33

Lista de gráficas

Grafica 1.	Servicios otorgados por Cruz Roja Ensenada 2012-2016	18
Grafica 2.	Ingresos de Cruz Roja Ensenada 2012	31
Grafica 3.	Ingresos de Cruz Roja Ensenada 2016	32
Grafica 4.	Participación anual de acuerdo a clasificación empresarial	37
Grafica 5.	Participación en la colecta empresarial 2012-2016	38
Grafica 6.	Cartas emitidas y respuesta recibida	39
Grafica 7.	Empresas en DENUE y base de datos de Cruz Roja Ensenada	40

Resumen

En este texto se presenta una exploración inicial de la estructura de procuración de fondos de Cruz Roja Ensenada, específicamente el análisis del proceso en el área de captación de aportaciones de la iniciativa privada, es decir, el sector empresarial. La investigación parte de considerar que el proceso actual puede operar positivamente en el incremento de los recursos a obtener y con ello impulsar el progreso a través del análisis de áreas de mejora del mismo, impulsando la solidez y continuidad de las actividades de la institución.

A través de un análisis longitudinal referente al nivel de respuesta de la iniciativa privada, así como el valor económico que representa su participación, es posible identificar las áreas de oportunidad que actualmente se presentan para la captación de fondos empresariales y con ello establecer el fundamento para futuras investigaciones orientadas a los mismos.

Conceptos clave: funding, nonprofit, social business model, value proposition canvas, canvas business model, asistencia privada.

Introducción

“Nosotros tenemos que ser el cambio que queremos ver en el mundo”

Mahatma Gandhi

Actualmente en la sociedad podemos identificar organizaciones en el sector público, el sector privado y uno adicional denominado el *tercer sector*. En este último se encuentran clasificadas las Asociaciones Civiles, las Instituciones de Beneficencia Pública y las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), todas ellas no lucrativas y las cuales representan un soporte a la sociedad, es decir, son necesarias. Si bien, las organizaciones en el sector público y privado han sido continuamente estudiadas desde distintas ópticas, el presente proyecto está dirigido al estudio del tercer sector teniendo a las IAP en análisis y Cruz Roja delegación Ensenada como caso de estudio.

En México hay una escasa cantidad de estudios relativos al tercer sector y las IAP, pero aun en menor proporción se poseen estudios referentes a la captación de recursos para las mismas. La ausencia de investigación en esta área refleja una carencia en las aportaciones de recursos a instituciones que operan y contribuyen en el bienestar de la sociedad de manera voluntaria y no lucrativa.

Es imposible no pensar en la presencia de Cruz Roja ante una situación de emergencia, tragedia o desastre. Cruz Roja delegación Ensenada se ha esforzado por procurar atender y apoyar tantas situaciones de emergencia como la sociedad lo requiera, sin embargo, el crecimiento de delegación Ensenada se ha visto limitado por insuficiencia de recursos. Es conveniente destacar que la institución opera, en esencia, con recursos obtenidos a través de

donativos, y de los cuales una proporción es representada por los fondos empresariales.

La utilidad de este proyecto radica en identificar el volumen de participación de donativos empresariales y analizar los mismos dentro del marco de colecta anual de Cruz Roja delegación Ensenada con la finalidad de proporcionar una base sólida para reformar el sistema de procuración de fondos asegurando el progreso e incremento del mismo.

Objetivo general.

Analizar la participación del sector privado en la captación de fondos de Cruz Roja Ensenada.

Objetivos específicos.

1. Clasificar los donativos obtenidos en el periodo 2012-2016 por unidades económicas de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).
2. Analizar la participación y recurrencia de donadores en el periodo 2012-2016.

En la matriz de congruencia (Figura 4) se observa de manera sintetizada el esquema de este proyecto, en el cual existe una alineación entre los mismos elementos del caso. Por otra parte, la contribución de este estudio se centra en la participación del consciente y creciente desarrollo de investigaciones enfocadas al tercer sector.

El presente proyecto se divide en cuatro capítulos en los cuales se expresa a través una investigación exploratoria las principales características y medio de financiamiento de IAP en México, el cual refiere a los distintos vínculos que estas tienen con diversas unidades económicas que permiten el sostenimiento necesario para continuar operaciones.

El primer capítulo describe la posición en la cual se encuentran las IAP dentro de la clasificación de organizaciones no lucrativas, así como sus principales características, la

necesidad de su presencia y participación asistencial en la sociedad. Además, se abordan las actividades y crecimiento de la existencia de Cruz Roja en México, los retos a los cuales se enfrentan, así como los medios de financiamiento de la delegación Ensenada como caso de estudio. En el mismo capítulo se analiza el concepto de lienzo de propuesta de valor y se realiza el mismo para la IAP de este estudio con el objetivo de identificar la posición de la misma y áreas de oportunidad.

Por otra parte, el segundo capítulo está compuesto por la descripción de la metodología utilizada y la justificación de su uso para este caso. El definir la matriz de congruencia para el estudio fue un factor determinante para trazar el camino de estudio acorde a los objetivos del mismo.

En el tercer capítulo se presenta el análisis e interpretación de resultados, es decir, a partir de la medición de las variables objeto de estudio se realiza una relación entre las mismas con la intención de analizar el comportamiento e inferencia entre ellas a fin de determinar la posible presencia de oportunidades de mejora y crecimiento de objetivos. Aunado a lo anterior, es preciso el análisis gráfico de las variables cuantificadas en el mismo capítulo para facilitar identificar la relación de las mismas.

El análisis se realizó mediante el seguimiento de los donativos del sector empresarial obtenidos por Cruz Roja Ensenada durante el periodo 2012 a 2016, y de igual manera una valoración del índice de respuesta a la invitación de participar en la colecta empresarial. Para la identificación del potencial a expandir la participación de la iniciativa privada en la colecta anual se optó por clasificar los integrantes que conforman la base de datos de Cruz Roja de acuerdo a los sectores económicos correspondientes, tomando como base de referencia los contenidos en el

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). De esta manera se obtuvo como resultado la clara identificación de principalmente tres sectores que participan en mayor proporción y se determinó la importancia de invitar a participar a demás sectores que no se han considerado para esta situación.

El capítulo cuatro contiene el apartado final de este proyecto, el cual constituye las conclusiones que se lograron determinar a partir de los resultados obtenidos en el capítulo anterior y con ello establecer recomendaciones para la mejora de procesos de crecimiento y, además, ofrecer una base para futuras investigaciones que tengan interés en abordar temas del tercer sector y su financiamiento.

Marco teórico

El tercer sector

Las organizaciones pueden ser observadas a partir de tres perspectivas, desde el sector público que hace referencia a las entidades gubernamentales, desde el sector privado que se refiere a organizaciones que ofrecen bienes y servicios a cambio de una remuneración y finalmente el tercer sector, también llamado sector no lucrativo, el cual ofrece un bien o un servicio sin la intención de obtener un beneficio económico o lucrativo por parte de quien recibe el mismo. Conjuntamente las tres clasificaciones forman los tres sectores de economía.

En relación con lo anterior, Hudson (1999) observa a las organizaciones no lucrativas como un tercer sector complementario a sector público y privado, y en lo cual destaca que en ocasiones es complicado distinguirlo de los otros dos sectores ya que se pueden encontrar trabajando en la misma causa o bien, colaboran para ofrecer apoyo social. En razón de estas dos características fundamentales, en el tercer sector se clasifican a todas aquellas organizaciones que se identifican y distinguen por desarrollar actividades de naturaleza social, de acción independiente, y quizá complementaria, de aquella realizada por el sector público y privado (Alguacil Gómez, 1996). Además, la característica hacia la labor social en sus proyectos constituyentes y la causa humanitaria por el desempeño de sus actividades son atributos que también las distinguen (Giner de Grado, 1996).

En el mismo sentido, ante la necesidad de reconocer la magnitud del tercer sector, García Roca et al. (1996) destaca dos rasgos claramente diferenciables del ámbito en el cual operan estas entidades; por una parte, desarrollan una acción social que no obedece a intereses de carácter lucrativo, lo cual las distingue de organizaciones que operan dentro del sector privado, y

por otra, llevan a cabo su acción de forma independiente a instituciones y organismos dependientes del sector público.

En el marco del área administrativa destacan algunos estudios comparativos entre organizaciones lucrativas y no lucrativas, por ejemplo, Newman y Wallender (1978) resaltan la esencia de ambas en el proceso administrativo existiendo grandes diferencias en la forma en que se culminan y se manifiestan, en otras palabras, identifican las características en las organizaciones no lucrativas y de las cuales se diferencian en la administración con respecto a las empresas. Mientras éstas poseen estructuras orientadas hacia el desempeño de los miembros en tanto productividad, las organizaciones no lucrativas buscan apoyarse dentro de misiones públicas explícitas, orientadas a un fin social mucho más amplio.

Si bien las entidades económicas se pueden clasificar de diferentes maneras de acuerdo a su giro, tamaño, personalidad jurídica, las entidades no lucrativas presentan aún más aspectos que pueden catalogar en una amplia segmentación. Aun cuando Maduño (2000) plantea que el sector no lucrativo comprende todas las organizaciones que sitúan los objetivos sociales sobre los de interés económico, estas se logran diferenciar las unas de las otras por sus múltiples características, la Tabla 1 señala de manera comparativa las principales características que presentan las organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Tabla 1

Características de organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Organizaciones lucrativas	Organizaciones no lucrativas
Son detonantes en la primera revolución industrial.	El Reino Unido y Estados Unidos son los pioneros de las organizaciones no lucrativas.
Solo algunos de los bienes y servicios que estas ofrecen los ofrecen las no lucrativas.	Los bienes y servicios que estas ofrecen lo ofrecen también las lucrativas.
No son subsidiadas de gobierno.	Pueden ser subsidiadas por el gobierno.
Buscan fines lucrativos.	Su esencia es de servir y no lucrar.
Las utilidades son repartidas.	Sus utilidades vuelven a ser invertidas y no son repartidas.
Tienen forma jurídica.	Tienen forma jurídica.
No existe voluntariado.	Existen personas que trabajan de manera voluntaria sin percepciones económicas.
Participan en un fisco.	Participan en un fisco, pero tienen ventajas fiscales con respecto a las lucrativas.
Son laicas.	Pueden hacer uso de la religión para allegarse de recursos.
Usan administración para maximizar sus recursos y obtener utilidad.	Usan administración para maximizar sus recursos y obtener utilidad.
Son Sociedad Anónima de Capital Variable	Son Asociación Civil, Institución de Asistencia Privada o Institución de Beneficencia Pública.
En ocasiones buscan participar en aspectos altruistas ante la sociedad.	Para la sociedad son de naturaleza altruista.

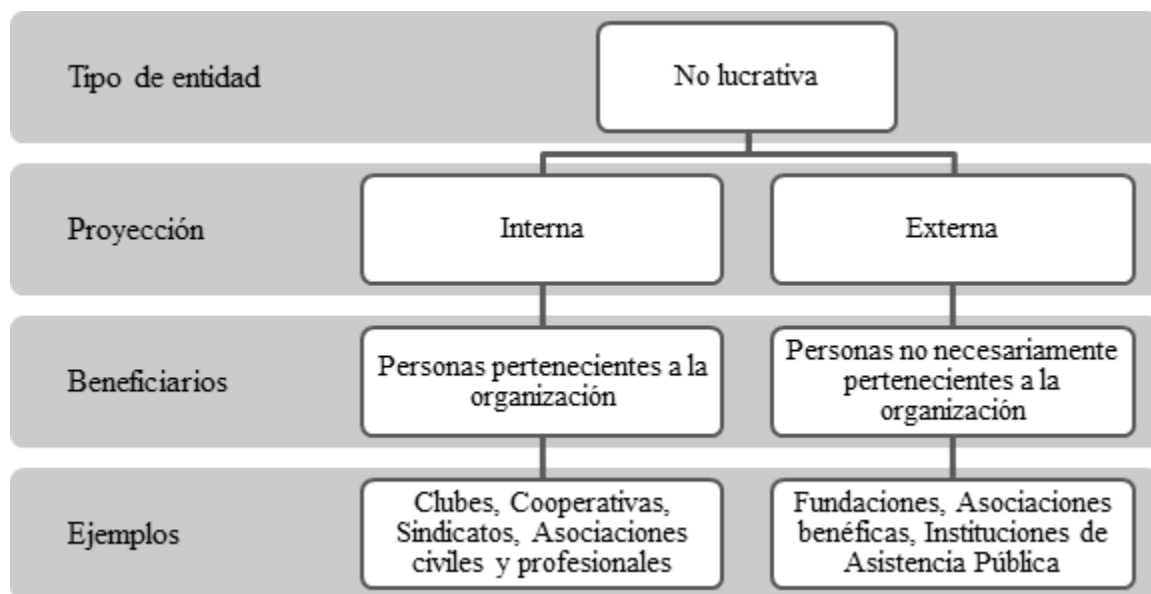
Fuente: Urquiza (2011).

Derivado de lo anterior, Montserrat (1991) distingue dos clases de entidades de acuerdo a impulso social de su labor, es decir, del beneficiario final. Tal como muestra la Figura 1, una adaptación del criterio expuesto por la misma, se observa que en las entidades de proyección interna los beneficiarios son personas que pertenecen a la misma, y en las entidades de

proyección externa, los beneficiarios no necesariamente son personas que pertenecen a esta.

Figura 1

Entidades de acuerdo al beneficiario final de su labor.



Fuente: Adaptación de Montserrat (1991).

No obstante, indistintamente del público receptor de los servicios que ofrece una entidad no lucrativa, y de manera más general, se pueden reconocer tres atributos que la caracterizan: personalidad jurídica, estructura del personal y captación de fondos. La personalidad jurídica además de restringir las relaciones entre entidades y figuras con las que interactúan, también marcan pautas a nivel interno. En cuanto a la estructura del personal, esta puede aportarse de dos tipos, retribuida o de carácter voluntario; la aportación retribuida generalmente se presenta ante la asistencia de profesionales cualificados o funciones de naturaleza administrativa, mientras la participación voluntaria usualmente está compuesta por las personas que desempeñan cargos directivos y contribuyen altruistamente en la labor de la entidad. Y el tercer atributo que caracteriza al tercer sector es la captación de fondos, lo que

habitualmente hace identificable dichas entidades. La Tabla 2 ilustra el Análisis FODA¹ de las entidades del tercer sector con el objetivo de exponer las características generales de las mismas.

Tabla 2

Análisis F.O.D.A. del entorno de una entidad no lucrativa.

Fortalezas	Oportunidades
Existencia de legislaciones que otorgan reconocimiento y la credibilidad social.	Apoyos económicos gubernamentales.
El mayor reconocimiento de las <i>ENL</i> por parte de los estados y organismos internacionales.	Desarrollo de normativas reguladoras para donaciones e incentivos fiscales a este tipo de entidades.
Uso del factor tecnológico para el manejo e intercambio de información.	Mayor competitividad entre las propias entidades del sector.
Beneficios fiscales para la propia organización y además los que pueden ser otorgados a donadores.	
Debilidades	Amenazas
Generalmente hay una deficiente estructura organizativa que no hace viable la realización de proyectos.	Existencia de modas o planteamientos electoralistas respecto al destino de las subvenciones públicas.
Problemas relativos a la obtención de recursos.	Posibilidades de recorte del presupuesto de ayudas públicas a la acción social privada.
Falta de estándares mínimos de calidad en la oferta del servicio prestado.	Ausencia de garantía del ciudadano en cuanto a la independencia entre las <i>Entidades no lucrativas</i> y el Estado.
Equipo gerencial poco adecuado.	La falta de una normativa específica para el sector de <i>entidades no lucrativas</i> .
La falta de un estudio previo del mercado, ámbito o sector donde desarrolla la actividad la <i>ENL</i> .	

Fuente: Adaptación de Fernández y López (1999).

¹ Análisis FODA: herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, para obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por medio de los cuatro aspectos que lo componen: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Instituciones de Asistencia Privada. La Institución de Asistencia Privada (IAP) es una figura jurídica mediante la constitución de una persona moral que no persigue fines de lucro y cuyo patrimonio es integrado por cuotas de los miembros que la componen, así como por donativos de terceros. La presencia de las IAP ha sido fundamental en la sociedad por su desinteresado objetivo de desarrollar la asistencia social a través de apoyo y sano desarrollo de miles de personas que se encuentran en situaciones adversas, en condición de desventaja, desprotección jurídica, mental, física o social, así como actos que se dirijan a encarar situaciones de urgencia.

La Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de México (2001) define a las IAP como “personas morales con fines de interés público, que con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios y sin propósito de lucro”. Además de las personalidades jurídicas para estas instituciones, es pertinente indicar que obtienen una autorización por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para recibir donativos y que quien lo otorgue logre hacer deducible, fomentando así la percepción de distintos apoyos por parte de la iniciativa privada.

La asistencia privada se puede declarar como una rama de la asistencia social, la cual es un mandato de la justicia social. Dentro de las obligaciones del Estado se encuentra el proporcionar la ayuda y cuidado a la población, estableciendo así un servicio público que queda en responsabilidad de los gobernantes. Ante el hecho de contemplar la asistencia social como una prestación pública, es factible deducir que pasa a ser exclusivamente responsabilidad del Estado, sin embargo, también debe ser impulsada por la contribución de particulares que cuenten con esencia caritativa y de alta responsabilidad ciudadana.

Las IAP son identificadas por Soldevila (2000) como parte del sector de organizaciones no lucrativas, pues al operar dentro de la rama de asistencia social estas organizaciones se ven obligadas a obtener una elevada parte del personal como una labor voluntaria. Por su parte, Giner de Grado (1996) identifica a las IAP dentro de un concepto híbrido, por un lado, estas carecen de una estructura empresarial convencional, y por el otro funcionan hasta cierto punto mediante la lógica de empresas bienes y servicios.

Los retos que enfrentan las IAP se exponen a continuación sin expresar un orden de relevancia, pues todos los desafíos representan un papel fundamental para el progreso de las mismas, y en ocasiones determinan la continuidad de su existencia:

- Participación voluntaria, lo cual representa un valioso recurso para toda organización del tercer sector ya que el trabajo sobre los objetivos de éstas requiere tiempo y aptitud de la comunidad.
- Carente profesionalismo, es decir, la presencia de elementos que complican la intención de ofrecer servicios de manera eficiente y eficaz. Entre otros aspectos que se pueden encuadrar en ese rubro se encuentra una deficiente planeación y evaluación de proyectos, la administración de recursos, así como la captación de fondos, capacitación del personal, etc.
- Financiamiento operacional, siendo un factor común entre estas instituciones a causa de una carente cultura altruista y de responsabilidad social tanto en como en la ciudadanía en general como en la iniciativa privada, con la creencia de que son obligaciones del gobierno.
- Promoción y comunicación, aspectos que comúnmente descuidan estas instituciones

de informar a la sociedad sus actividades, reportes de ingresos y egresos, actividades, logros, entre otros (CEMEFI, como se citó en Urquiza, 2011, p. 121).

Cruz Roja Mexicana. La Cruz Roja Mexicana (CRM) es una IAP que no persigue fines de lucro, es de interés social y voluntaria que brinda auxilio a la población que se encuentre en situación de tragedia, desastre, riesgo o emergencia. Forma parte de la organización internacional Cruz Roja y Media Luna Roja, cuyo objetivo es mitigar el dolor humano a través de la atención y auxilio inmediato en función de cada situación de emergencia. CRM cuenta con 486 filiales que son clasificadas en delegaciones, subdelegaciones y puestos de socorro que se encuentran distribuidos en todo el territorio nacional. Su principal labor es la de auxiliar a la población que se encuentre en alguna situación peligrosa, pero también se ha distinguido por su labor en desastres naturales: rescate de personas, proveer alimentos, medicamentos, ropa, víveres a los afectados, así como a los rescatistas. Además, ha puesto en marcha un programa para cuidar el medio ambiente. Presta los servicios ininterrumpidos de ambulancia.

Durante 1907 fue cuando México se incorporó a la Convención de Ginebra para mejorar la situación de heridos y enfermos de los ejércitos en campaña, lo cual determinó un paso definitivo para que Cruz Roja Internacional lograra instituir la delegación mexicana y dos años más tarde se concretó la primera mesa directiva provisional de la CRM. El 2 de febrero de 1910 Porfirio Díaz expidió el Decreto Presidencial en el que le dio reconocimiento oficial a la Institución. En ese mismo año comenzó a operar en la capital mexicana y al año siguiente una brigada se presentó en Ciudad Juárez, Chihuahua para brindar auxilio a los combatientes de la Revolución.

CRM ayudó a la población en momentos de la Revolución Mexicana, durante la invasión norteamericana en Veracruz, los brotes epidémicos de tifoidea y de influenza española, las inundaciones del Bajío y durante los terremotos de 1912 y 1919. De igual manera, entre otros sucesos en los que desataca la presencia de CRM ha sido en 1943 con la erupción del volcán Parícutín, en Michoacán. Durante octubre de 1997 CRM estuvo presente en auxiliar a la población mexicana con el paso del huracán Paulina en territorio mexicano, el cual dejó a miles de damnificados en los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca; al año siguiente CRM asistió desde Quintana Roo hasta Monterrey, Nuevo León tras el paso del huracán Gilberto y en el 2009 con la presencia del virus de influenza A subtipo H1N1 se hizo una gran campaña informativa y de prevención, así como entrega de millones de cubre bocas, gel anti-bacterial y cloro a la población. Su presencia va más allá de lo nacional, como en el caso del terremoto en Haití en 2010 para lo que recaudó más de seis millones de ayuda humanitaria.

En 2017 CRM cumple 107 años de acción social en territorio mexicano y desde entonces ha auxiliado a la sociedad en aspectos tanto humanitarios como sociales y siempre bajo el marco de sus siete principios fundamentales: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, carácter voluntario, unidad y universalidad (International Committee of the Red Cross, s.f.).

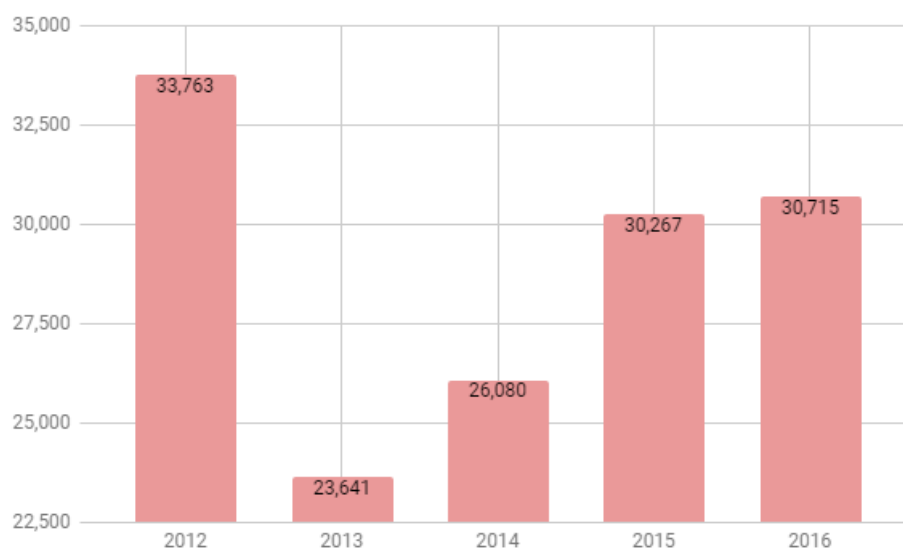
Cruz Roja delegación Ensenada opera desde el año 1961 cuando a petición de la dirección nacional de CRM, el Lic. Evaristo Bonifaz Gómez organizó el primer consejo directivo de Cruz Roja en esta ciudad. Cabe destacar que esta delegación ha sido reconocida a nivel nacional como una de las mejor equipadas para responder ante cualquier siniestro por la zona de riesgo en que se ubica y también es identificada con una estructura administrativa y de

financiamiento sólida.

Entre las actividades de Cruz Roja delegación Ensenada durante el periodo 2012 a 2016 destacan los 144,466 servicios de atención médica pre-hospitalaria de urgencias y ambulancias que fueron otorgados, tal como se muestra en la Gráfica 1.

Gráfica 1

Servicios otorgados por Cruz Roja Ensenada 2012-2016



Fuente: Elaboración propia.

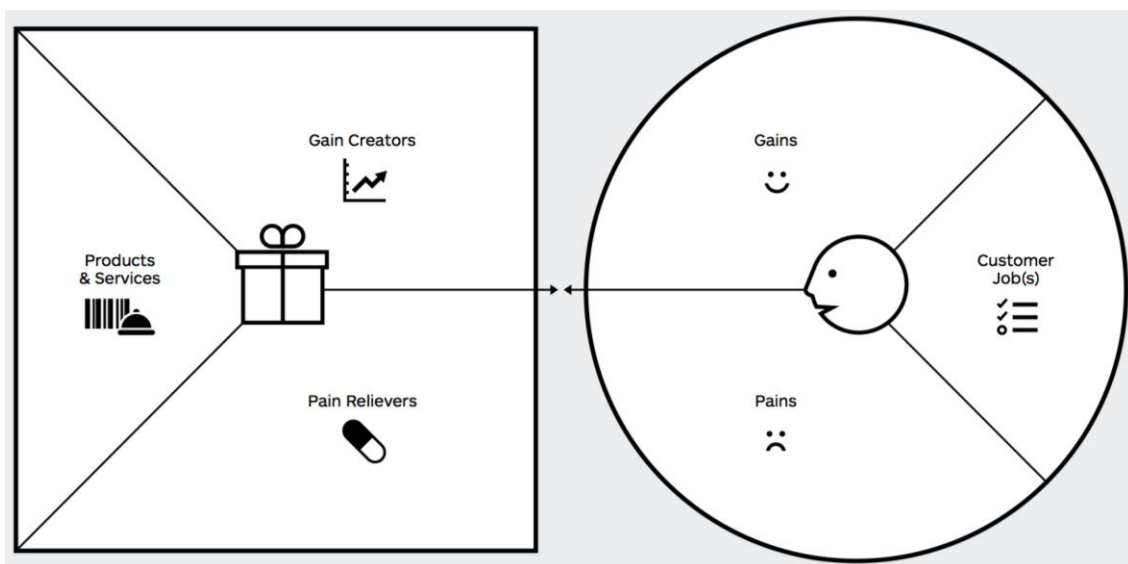
No obstante, la elogiada labor de la institución no ha sido miel sobre hojuelas, ya que ha tenido que enfrentar críticas por parte de la sociedad, pues como toda institución es vulnerable ante un error de gestión o corrupción por parte de un miembro. Estos casos inquietan a la sociedad ante el apoyo al tercer sector, pues “las ONG están consideradas como paradigma de la integridad” (Munuera y Rodríguez, 2009, p. 241).

Lienzo de la propuesta de valor

Independientemente del mercado al que se dirige un producto o servicio que se ofrece existen dos elementos clave para alcanzar el éxito del negocio: clientes² y propuesta de valor. El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual, real o hipotética, que analiza el perfil del cliente, se elabora el mapa de valor especificando cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes y si ambas partes coinciden se logra el encaje, o en caso contrario se procede a realizar ajustes en el mismo.

Figura 2

Lienzo de la propuesta de valor en blanco



Fuente: Osterwalder et al. (2014).

² Clientes: De acuerdo al objetivo de esta investigación, se utiliza el término “clientes” haciendo referencia a los usuarios del bien o servicio que se ofrece.

Fases.

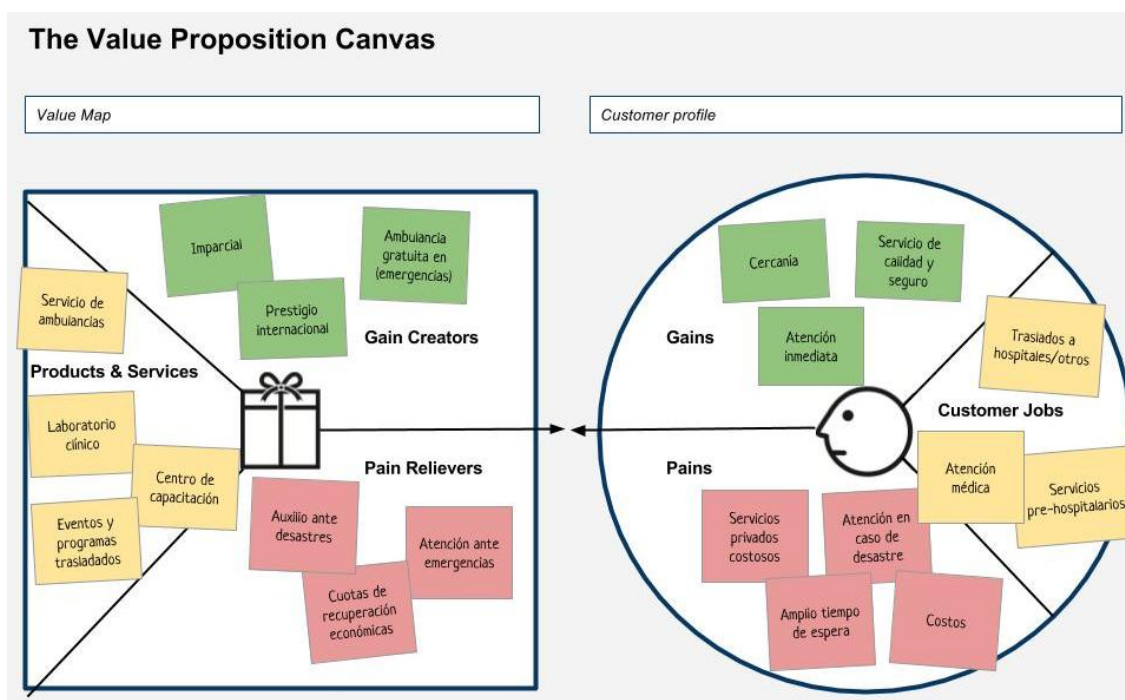
1. Observar. Es importante tener en claro las necesidades del cliente:
 - Identificar los trabajos que desea realizar tu cliente (*Customer jobs*), es decir, aquello que los clientes desean resolver en su vida personal o laboral. A su vez estos se segmentan en trabajos funcionales, sociales o emocionales; en trabajos funcionales el cliente desea completar un objetivo específico, en los trabajos sociales quiere ganar poder y estatus, mientras que en los trabajos emocionales el cliente busca sentirse de determinada manera.
 - Identificar las frustraciones (*Pains*) hace referencia a incluir cualquier cosa que molesta al cliente antes, durante o después de realizar un trabajo, incluyendo los riesgos a los que se enfrentar.
 - Identificar las alegrías del cliente (*Gains*), en otras palabras, es la descripción de los beneficios o resultados que el cliente busca y estos pueden ser necesarios, esperados, deseados y algunos incluso sorpresa.

La finalidad de los puntos anteriores es identificar un problema que el cliente desea resolver incluyendo las frustraciones y alegrías que el proceso conlleve.
2. Diseñar. Contrario a lo que usualmente se hace, en vez de primero diseñar algo y después ver a quién le puede funcionar, ahora se debe identificar el problema (del punto anterior) que se desea resolver y luego averiguar cómo resolverlo. El mapa de valor es una descripción de las características de una propuesta de valor de un modelo de negocio, y el cuales se compone de:

- Los productos o servicios que se pueden ofrecer. Esta lista se construye para resolver el trabajo que tiene el cliente, ya sea a través de productos físicos y tangibles, intangibles, digitales, financieros, servicios tradicionales u *online*.
 - Aliviadores de frustraciones, donde se expone como los productos o servicios calman las frustraciones específicas del cliente, donde se pretende eliminar o disminuir alguna de las cosas que molesta realizar una tarea o incluso impide que sea resuelta. Es importante destacar que no es necesario aliviar todas las frustraciones, lo mejor es ofrecer pocas, pero buenas soluciones.
 - En este cuadrante se define como los productos o servicios crean valor, es decir, como estos generan un beneficio o resultados positivo para el cliente
3. Validar. Este apartado pretende encontrar que el mapa de valor coincida con el perfil del cliente, es decir, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.
4. Ajustar. Se trata de hacer las modificaciones necesarias en la propuesta de valor en base al encaje producto y cliente. En este sentido, así como todos los elementos que el cliente perciba como necesarios serán incluidos en la nueva propuesta revisada y corregida, y en cambio las características que no incrementen valor por parte del cliente serán eliminadas del producto o servicio en el caso que generen un gasto de tiempo o dinero durante la producción de acuerdo a la metodología *lean*.

Figura 3

Lienzo de propuesta de valor de Cruz Roja



Fuente: Elaboración propia.

Captación de recursos

“La historia de la filantropía es la historia de los esfuerzos por organizar a las personas y movilizar los recursos para fines públicos, es decir, la procuración de fondos” (Zúñiga, 2005, p. 10). A partir de esta definición se puede comenzar a analizar el origen y evolución de la filantropía hasta como lo conocemos hoy en día también llamado fundraising³.

La palabra filantropía, del griego *philanthropia*, tiene origen de las palabras *philos* y *anthropos*, es decir, amor y hombre correspondientemente, con lo que se define en conjunto como amor al hombre y precisamente así está definido por la Real Academia Española. Ante este

³ Fundraising: actividad de captación de apoyos financiero para una organización benéfica, organización u otra empresa.

entorno se puede comenzar a citar las teorías de las acciones iniciales en términos de filantropía que exponen diversos autores. Como primer caso es el manifestado por Schuyt (2010) en el que comenta por un sentido la relación entre la religión y el altruismo, y por el otro sentido, en la época de Roma y Grecia antigua que vincula la filantropía con el progreso de la calidad de vida de la sociedad.

En 1601, durante el reinado de Isabel I se promulgó la Ley de Beneficencia, la cual pretende apoyar a las organizaciones que recibieron donativos y a su vez garantizar su destino. A su vez Schuyt (2010) expresa que durante el siglo XVI y XVII en Holanda se dio inicio a los asilos de ancianos, con lo que instituciones altruistas de Francia e Inglaterra comenzaron a aplicar el mismo concepto. Palencia-Lefler (2001) indica que el crecimiento de la filantropía ocurre paralelamente con el desarrollo del tercer sector.

El interés por apoyar y asistir a quien lo requiere en situaciones desfavorables ha sido un actuar que se ha presentado primordialmente por convicción ética y moral. Autores como Murúa (2004) y Guadarrama (2004) coinciden afirmando que el origen de la filantropía en México se sitúa desde la época de la Colonia e impulso al adoctrinamiento, en donde por tres siglos la Iglesia y conquistadores realizaron actos altruistas con su gran patrimonio. Aunado a esto, con la llegada de distintos gobiernos, tanto las políticas sociales como asistenciales se comenzaron a transformar poco a poco al manifestar sus propias ideologías y proyectos.

Por ejemplo, durante el periodo de Benito Juárez se establecieron los fundamentos reguladores para desempeñar dicha actividad, así como en la época de Porfirio Díaz se logró fortalecer la ley, y en la misma medida se concedió más independencia para quienes participaron en la caridad a partir de 1899. Asimismo, como señala Urquiza (2011), es a partir de la

administración del General Lázaro Cárdenas donde el concepto de asistencia social toma tal importancia que se eleva al rango de derecho social y el gobierno asume la responsabilidad de ofrecerlo. Los proyectos que se originaron a partir de 1934 destacaron la necesidad de contar con un sistema de asistencia a nivel nacional, lo que resultó en la creación del Departamento Nacional de Asistencia Pública y Seguro Social.

Entonces, durante el siglo XX se comienza a difundir ampliamente el término de filantropía y para el año 1943 se presentan aún más actualizaciones a la legislación reguladora de esta labor. Ya hacia los años ochenta, el concepto de solidaridad se fusiona con los anteriores y es en el periodo de Salinas, en 1991 cuando se cede el control total de la asistencia social al sector privado.

Tras este contexto es preciso señalar que la obtención de recursos es un factor determinante en la coordinación de una organización no lucrativa, pues de esto depende en gran medida el periodo que logre operar y la cantidad de apoyo social que pueda ofrecer. En este sentido, R. N. Y. Anthony, D. W. R. N. Anthony y Young (1984) al igual que N. A. Euske y K. J. Euske (1991) expresan que estas organizaciones obtienen gran parte de sus recursos de terceros más que de la población objetivo y beneficiarios directos a quienes se encuentra dirigida su labor, a pesar de contar con esquemas de captación enfocados directamente a quienes son atendidos mediante cuotas de recuperación y en otro sentido, esta perspectiva hace interesante destacar que la satisfacción del cliente no tiene una relación directa con la generación de capital para determinadas organizaciones no lucrativas.

Derivado de esto, Fernández y López (1999) declaran que toda institución debe contar con un plan de financiamiento en cuanto a la captación de fondos para su actuar. Considerando

que el altruismo de las personas es limitado, pues solo unos pocos son los que desean brindar recursos sin nada a cambio a instituciones de esta naturaleza, y acorde a Urquiza (2012) quienes deciden ayudar lo hacen por la relación de sentirse identificados con la causa que es atendida por la institución, o bien quienes no simpatizan con la causa tienden a preponderar sus opiniones de manera subjetiva de las acciones de la misma.

Existen diversas maneras de financiamiento con el que operan las IAP, en la tabla se muestran que los motivos que definen la aportación económica a una institución son tan variables como los conceptos que atraen la entrega de estos recursos de acuerdo a los intereses que persigue cada uno.

Tabla 3

Captación de recursos en las IAP

Donador	A cambio de	A razón de
Persona física	Recibo deducible de impuestos	Beneficio fiscal
	Nada	Acción altruista
	Un bien o servicio	Cuota de recuperación
Persona moral	Recibo deducible de impuestos	Beneficio fiscal
	Un bien o servicio	Cuota de recuperación
Gobierno	Beneficio de imagen	Justificar uso de los recursos
Actividades autosustentables	Múltiples beneficios	Actividades que realizan las IAP para alcanzar la sustentabilidad de las mismas actividades que desempeñan.
Organizaciones extranjeras	Documento que conste la entrega de la aportación.	Beneficio fiscal y/o solidaridad

Fuente: Adaptación de Urquiza (2012)

Las personas físicas realizan sus aportaciones a esta clase de instituciones por diversos motivos que los impulsan a hacerlo, principalmente por el hecho de recibir un recibo deducible de impuestos y posteriormente aplicar el beneficio de su uso fiscal, otra razón para participar es por la simple acción altruista a cambio de nada, o bien por el haber recibido un bien o servicio por parte de la institución y colaborar simbólicamente de manera económica a través de una cuota de recuperación es lo adecuado.

Para las personas morales las razones que fomentan la contribución a las instituciones no son tan diferentes de las de las personas físicas, a excepción de la acción altruista pues estas persiguen un fin de lucro y muy pocas lo hacen por ese motivo. Por ejemplo, algunas personas morales actúan con una doble intención mediante el conocido redondeo, en el que únicamente administra temporalmente el dinero recaudado y posteriormente es entregado a una IAP a cambio de un recibo deducible de impuestos.

Otro actor que participa en el financiamiento de las IAP es el Gobierno en todos sus niveles por la misma obligación que tiene con el sector. El Gobierno Federal se involucra a través del Gobierno Estatal y este, a su vez, mediante la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) la cual actúa en conjunto con el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) regulando el otorgamiento de recursos a las IAP. (Urquiza, 2011).

Por otra parte, las actividades autosustentables han sido medios de ingreso importantes para las IAP y de no auxiliarse con mecanismo, una considerable cantidad de estas instituciones no lograrían subsistir en el tiempo. Dentro de las actividades autosustentables podemos encontrar, por ejemplo, venta de galletas de grupos exploradores, elaboración de manualidades, cursos y capacitaciones, entre otros.

La existencia de herramientas de apoyo para para organizaciones no lucrativas tienen un lugar importante pues todas ellas de alguna manera están dirigidas precisamente a la búsqueda de proyectar lo mejor de las mismas y con ello estimular la donación de terceros. Un claro ejemplo es el papel que desempeña el empleo del marketing social o marketing no lucrativo⁴ el cual pretende indagar en aspectos como la relación de intercambio entre estas organizaciones con terceros, con lo cual se asegura de alguna manera la continuidad de operaciones de las mismas y, por otro lado, sugiere la trascendencia de proyectar una imagen positiva para la obtención de recursos indispensables para llevar a cabo sus actividades (Fernández y López, 1999).

Otra herramienta de gran utilidad en el mismo sentido es la rendición de cuentas pues, como hace mención Guadarrama (2006), esto puede traducirse en un elemento trascendental para el fortalecimiento y solidificación de estas instituciones, ya que su acción depende, en gran medida, de la confianza de los donantes y el voluntariado, lo cuales buscan en la mayoría de los casos que su aportación sea bien empleada para los objetivos en que fue otorgada.

Como se señala anteriormente, un medio para que una organización no lucrativa obtenga recursos es mediante la captación de fondos del sector empresarial, y aunque los beneficios que se pueden obtener mediante una relación entre el sector empresarial y las organizaciones no lucrativas son positivos para ambas partes, como señalan Arenas, Sánchez, Murphy y Vives (2009), la colaboración entre ellas no siempre ha sido fácil. Entre las principales razones que esto ocurre es debido a los distintos intereses que persiguen, y en ocasiones incluso pudieran llegar a ser opuestos.

Dos razones por la que el sector empresarial apoya al tercer sector son por convicción

⁴ Marketing social o Marketing no lucrativo es diferenciable del marketing con causa que emplean las empresas privadas por tener como objetivo mejorar el nivel de satisfacción de los agentes con los que se relacionan

o por estrategia empresarial. Se dice que los apoyos por convicción ocurren cuando la empresa ya que sienten un compromiso con la causa y afinidad de los valores que ambas partes. Por otro lado, cuando los apoyos otorgados tienen como fondo una estrategia empresarial significa que la principal finalidad de esa relación es una mejora de imagen de la empresa ante sus clientes y consumidores, o bien, un beneficio fiscal que esto le pudiera generar. Anteriormente, las organizaciones visualizaban a las organizaciones esencialmente como receptoras de recursos más allá de ver en ellas un interés distinto al altruismo (Beitia, Massa y Rey, 2007).

Por su parte, Álvarez y Pedreira (2007), señalan entre las primordiales razones que motivan a una empresa a adoptar un modelo socialmente responsable se encuentra la exigencia del mercado y sociedad de un comportamiento adecuado de éstas con su entorno, así como la reacción por un comportamiento incorrecto, la confianza y grado de satisfacción y una potencial fuente de ventaja competitiva al satisfacer distintos grupos de interés, mejorar el entorno en el que operan e incrementar su reputación. Se considera que las empresas que brindan apoyo económico a las organizaciones no lucrativas crean valor mediante dos vías principalmente (Forética, 2011): la generación de beneficios y el acceso al capital.

Sin embargo, Montraveta, et al. (2002) afirman que no todas las empresas son potenciales colaboradores un proyecto, lo que hace significativo el determinar cuáles son aquellas que más se acercan al posicionamiento de la organización o la existencia de un vínculo entre ambas partes. Lo ideal para una organización es recabar el máximo de información de las empresas para que resulte útil para la selección y contacto, es decir, “se

debe de generar una base de datos útil y eficaz con toda la información relevante de los potenciales objetivos” (Noval, 2014 p.42).

Si bien las causas que atienden las organizaciones son necesariamente de interés para el sector empresarial, por lo que es vital identificar aquellas razones que proporcionen un valor añadido a las empresas que se invitan a participar con la causa. Por ejemplo, para las empresas donantes el liberar recursos canalizados a una organización no lucrativa representa una deducción fiscal, y para ello los sistemas administrativos internos de estas organizaciones se han ido adecuando para fortalecer el sistema de captación de fondos a través de esta herramienta que proporciona beneficios para ambas partes (Hernández y Vázquez, 2007).

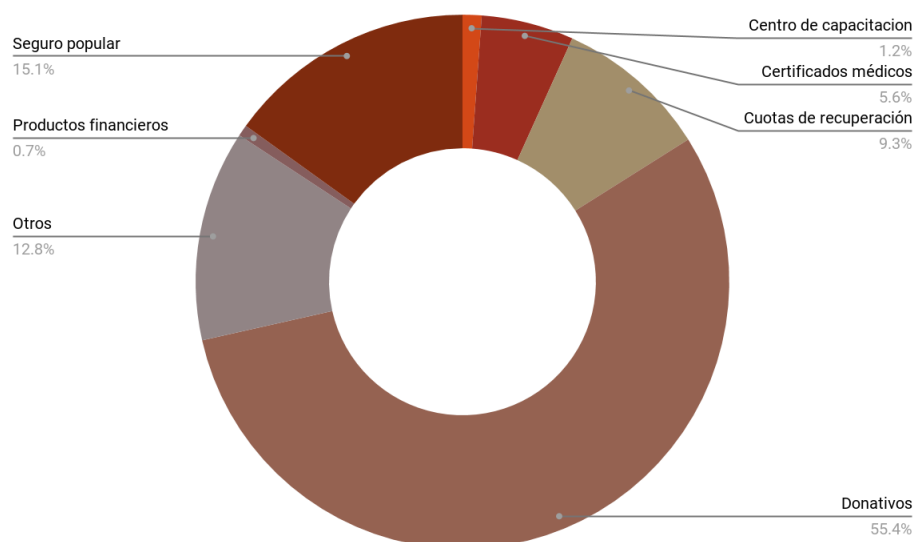
Formas de colaboración entre IAP y empresas. Las donaciones para instituciones del tercer sector se pueden presentar en diversas formas, sin embargo, diversos autores coinciden en sus casos de estudio con destacar que la manera más habitual en que las colaboraciones entre el sector empresarial y las instituciones es por medio de aportaciones económicas directas. Las otras formas de colaboración comunes son el voluntariado, acciones de sensibilizaciones y donaciones en especie. El crecimiento y mejora de las instituciones del tercer sector representa una fibra sensible para ellas pues el progreso de la misma genera duda acerca la necesidad de apoyo que divulgan, pues de acuerdo a Andreasen (1999) tanto individuos como empresas deciden hacer una reducción de sus donaciones al pensar que el tercer sector ya no necesita su apoyo.

Captación de recursos en Cruz Roja Ensenada. Cruz Roja Ensenada opera, en mayor parte, a través de las donaciones voluntarias que realizan administraciones públicas, entidades privadas e individuos particulares. Para la procuración de recursos, la institución cuenta con el área de Captación de Fondos la cual tiene encomendada la labor de “establecer las políticas institucionales para estrategias integrales de captación de fondos”, así como “integrar la información de personas, empresas u organizaciones que realicen contribuciones económicas, para el desarrollo de estrategias que motiven el incremento y permanencia de las mismas y de sus aportaciones” (Cruz Roja Mexicana, s.f.). La importancia de esta área de la Institución se centra en encontrar la combinación ideal de oportunidades de recaudación de fondos de manera oportuna... para la sostenibilidad financiera a largo plazo (McNichols y Foroughi, 2016).

Autores como Gavilán, Iglesias y Beitia (2013) destacan que dentro de los criterios comunes en la captación de recursos se encuentran la diversificación de las fuentes de las que proceden los recursos, estrategia de comunicación, el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para la captación de recursos, transparencia y sostenibilidad, entre otros, y en los cuales se esfuerza Cruz Roja por trabajar satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que encaminan a la prosperidad financiera de las misma.

La estructura de la fuente de ingresos de la institución es diversificada y se clasifica en servicios médicos, laboratorio, eventos y traslados programados, centro de capacitación, productos financieros, certificados médicos, donativos, aportaciones de la administración pública y otros. Es relevante destacar que el concepto de donaciones en 2012 representaba el 55% de ingresos anuales que tuvo la institución (Gráfica 2), valor que incrementó anualmente y en 2016 este factor representó el 68% de ingresos obtenidos (Gráfica 3).

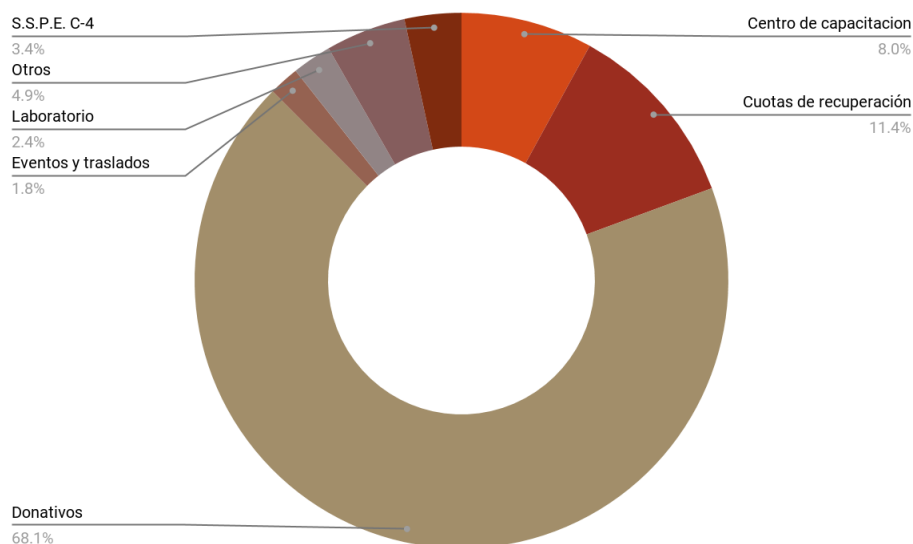
Gráfica 2

Ingresos de Cruz Roja Ensenada 2012

Fuente: Elaboración propia.

En 2016 por cada peso que ingresó a Cruz Roja delegación Ensenada once centavos son por concepto de servicios médicos, dos centavos por servicios de laboratorio, dos centavos son de eventos y traslados programados, ocho centavos del centro de capacitación, sesenta y ocho centavos a través de donativos, tres centavos de las aportaciones de la administración pública y cinco centavos por otros conceptos. Es decir, la principal fuente de ingresos es por concepto de donativos, y de la cual destaca el concepto de refrendo vehicular y las aportaciones por el pago de tenencias. Por otra parte, el área de captación empresarial representa una pequeña porción del total de donativos.

Gráfica 3

Ingresos de Cruz Roja Ensenada 2016

Fuente: Elaboración propia.

Captación empresarial. El proceso para la captación de recursos de procedencia empresarial opera de una manera sencilla; primeramente, se elabora una lista de nombres y teléfono o contacto de empresas de la localidad, todo esto de acuerdo al criterio del personal del área de procuración de fondos. Tras tener el listado hecho se realiza el primer contacto con el posible donante y se hacen llamadas para confirmar si es posible enviar la carta invitación a la colecta anual, pues en ocasiones estas no son bien recibidas y la institución desea evitar una mala imagen o molestia con el sector privado. Después de recibir la autorización la carta (Anexo 2) es enviada junto con un tabulador (Anexo 3) el cual indica los beneficios que se pueden obtener de acuerdo al importe de las donaciones y posteriormente se espera recibir una respuesta favorable.

Metodología

Matriz de congruencia

Figura 4

Matriz de congruencia para el proyecto de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Tipo de investigación

El objetivo de esta investigación dirigió a un estudio esencialmente exploratorio, de análisis cuantitativo longitudinal y no experimental, es decir, únicamente se identificaron los factores partícipes en la situación sin manipularlos, pero si se evaluó el comportamiento de los mismos en un periodo de 5 años.

Población de estudio

La población de estudio para esta investigación consiste en todas aquellas empresas o

negocios que se encuentran en la base de datos en la cual se apoya Cruz Roja para enviar invitaciones a participar en la colecta empresarial de la misma institución. Para métodos de análisis comparativo se utilizó la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el DENEUE acerca de la clasificación de sectores económicos y cuantía de éstos.

Análisis de datos

El presente proyecto requirió una imprescindible revisión de antecedentes bibliográficos con aportaciones al objetivo formulado para esta investigación, es decir, conocer las características de las IAP, así como la estructura de su financiamiento, el cual comparte similitudes en gran parte de los casos consultados. Además de la búsqueda de información enriquecedora y alineada a los objetivos, fue conveniente realizar una entrevista al personal del área administrativa de Cruz Roja para conocer las necesidades de la institución e identificar aquellas que podrían encuadrarse en los lineamientos para el caso de estudio requerido y tras ubicar el área administrativa en la cual se iba a desarrollar el estudio fue necesario dirigirse con la Técnica en Urgencias Médicas (TUM) Claudia J. Alemán (Anexo 1), encargada del departamento de procuración de fondos con el objetivo de conocer el proceso a detalle y analizar las áreas de oportunidad para el estudio.

Para el análisis y manejo de datos se recurrió al uso de tablas dinámicas en Excel para un adecuado y práctico uso de la información. Después de acceder a la base de datos de candidatos a donadores de la institución se determinó hacer una clasificación de los mismos de acuerdo a la clasificación de sectores económicos registrados en el DENEUE del INEGI, el cual ubica un total de 14,963 unidades económicas en la ciudad de Ensenada (Tabla 4).

Tabla 4

Establecimientos económicos en Ensenada

ACTIVIDAD	ENSENADA
(11) Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	103
(21) Minería	11
(22) Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	14
(23) Construcción	154
(31 - 33) Industrias manufactureras	969
(43) Comercio al por mayor	469
(46) Comercio al por menor	5,294
(48 - 49) Transportes, correos y almacenamiento	175
(51) Información en medios masivos	67
(52) Servicios financieros y de seguros	288
(53) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	336
(54) Servicios profesionales, científicos y técnicos	619
(55) Corporativos	0
(56) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	312
(61) Servicios educativos	487
(62) Servicios de salud y de asistencia social	934
(71) Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	212
(72) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1,436
(81) Otros servicios excepto actividades gubernamentales	2,816
(93) Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	267
TOTAL	14,963

Fuente: DENUÉ (recuperado el 24 de mayo de 2017).

Tras haber realizado la clasificación de acuerdo a las unidades económicas que corresponden se procedió a cuantificar los donativos obtenidos en el periodo 2012-2016 de acuerdo a la clasificación por sector económico con la finalidad de conocer el porcentaje de participación de los sectores económicos y con ello transmitir una base para futuras investigaciones en el área y sea soporte para un análisis más hondo del tema.

Alcance de la investigación

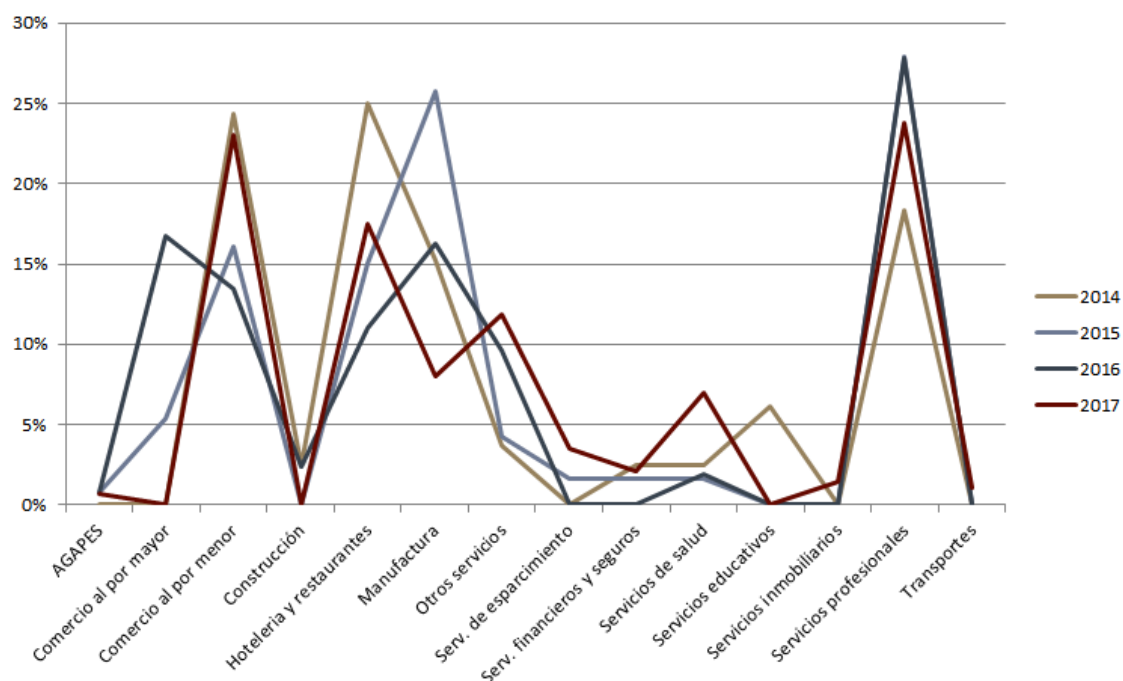
El alcance que tuvo esta investigación fue esencialmente exploratorio y analítico descriptivo dado que se averiguó por medio de entrevistas el proceso de obtención de recursos y a través del análisis estadístico descriptivo de los resultados de donativos empresariales en los últimos cinco años utilizando el criterio de sector económico al que pertenecen. En un principio se pretendió realizar encuestas electrónicas a la población en la base de datos que posee la institución, sin embargo, esta medida se consideró de riesgo pues representaba un medio de comunicación adicional a la invitación de participar en la colecta empresarial y podría interpretarse un tanto abrumador, situación que Cruz Roja desea evitar a toda costa para no dañar la participación de estos.

Resultados

De acuerdo al análisis y clasificación de la información obtenida en Cruz Roja Ensenada se elaboró la gráfica 4 para exponer visualmente los resultados anuales durante el periodo 2014 a 2017 de acuerdo a la clasificación de sectores empresariales en DENUE.

Gráfica 4

Participación de acuerdo a clasificación empresarial

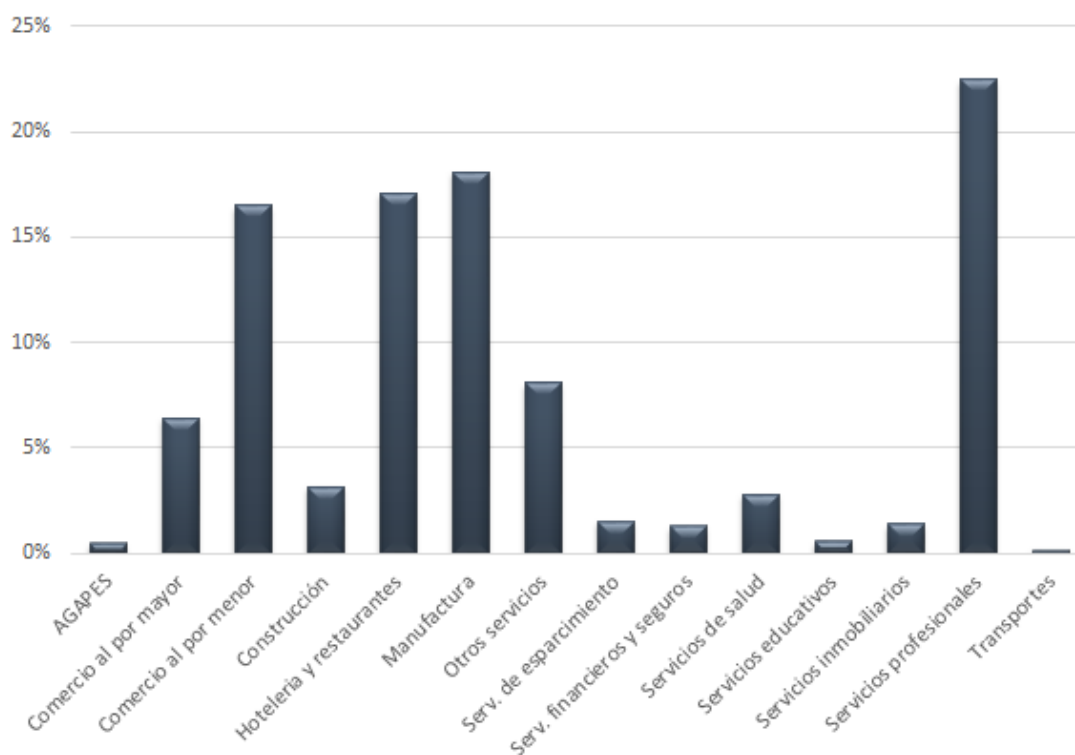


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4 destaca la constante participación de tres principales sectores económicos: el comercio al por menor, la industria manufacturera y servicios profesionales; por otra parte, los tres sectores con menor aportación a la colecta anual son en la misma medida la industria de la construcción, los servicios de esparcimiento, servicios financieros y de seguros, así como los servicios educativos.

Gráfica 5

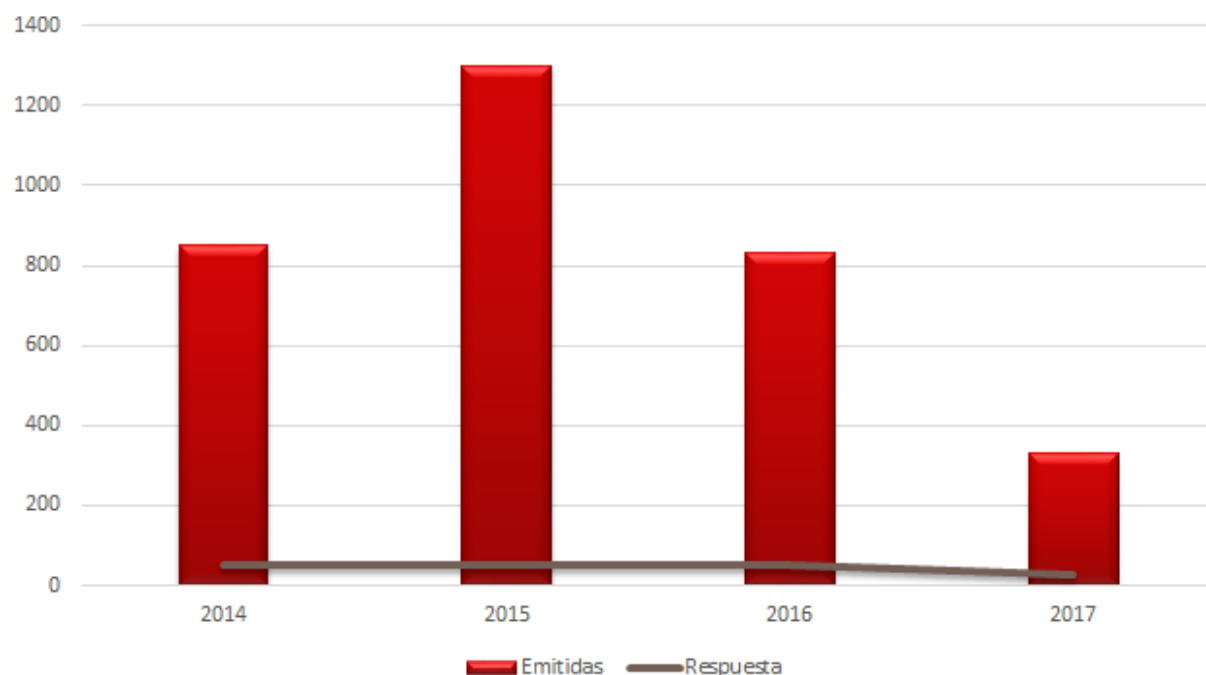
Participación en la colecta empresarial 2012 a 2016



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 5 ilustra de manera absoluta las contribuciones recibidas en el periodo 2012 a 2016 conservando la misma clasificación obtenida en el DENUE, y ahora de manera más definida se puede notar las unidades económicas con mayor y menor participación en la colecta empresarial del mismo periodo. Es importante considerar que el hecho de ser una empresa no en todas las ocasiones significa que sus fines coincidan con los de Cruz Roja y deba ser considerado candidato a participar en la captación de fondos empresariales.

Gráfica 6

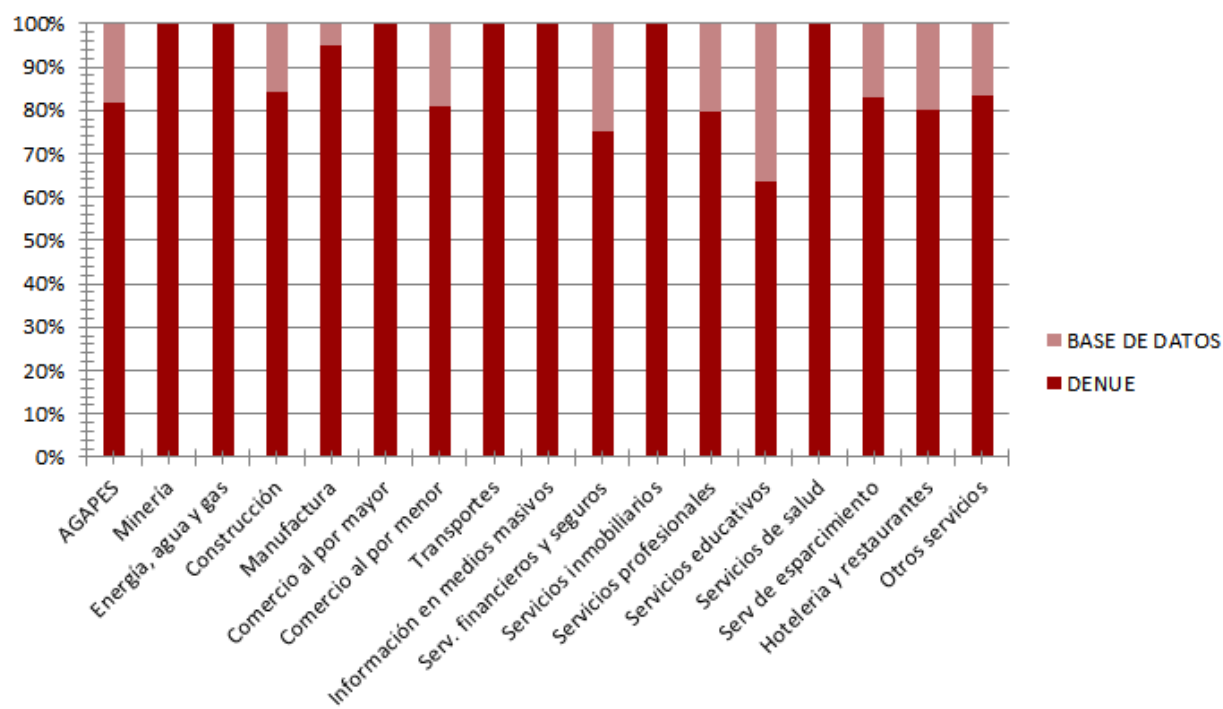
Cartas emitidas y respuesta recibida

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a información proporcionada por la TUM Claudia J. Alemán, la emisión de cartas no obtiene la respuesta deseada, y en la gráfica 6 se muestra dicha observación. A pesar de conocer la carente respuesta a la invitación de participar en la colecta empresarial, el departamento de procuración de fondos no ha analizado las causas que dan origen a esta situación y tampoco han considerado explorar distintos canales de comunicación con el fin de recibir una mayor colaboración con la institución.

Gráfica 7

Empresas en DENUE y base de datos Cruz Roja Ensenada



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 7 se ilustra de manera proporcional el número de empresas que se encuentran registradas en DENUE y el comparativo con las que se localizan en la base de datos con la que trabaja Cruz Roja para enviar invitaciones de participación en la colecta empresarial. La importancia de esta gráfica radica en exponer el tamaño de la base de datos con la que actualmente se opera y el volumen que hace falta incluir en la misma para obtener, en la misma proporción a la gráfica 6, una mayor respuesta favorable a cooperar en la colecta.

Conclusiones

La finalidad de este proyecto es analizar el proceso con el que opera la colecta empresarial de Cruz Roja Ensenada a través del estudio de los resultados de los años 2012-2016 e indagar en la relación que esto puede llegar a tener de acuerdo al proceso que se utiliza; además, se procura señalar las variables que al ser exploradas en futuras investigaciones implican un progreso para el sistema y recursos obtenidos.

Si bien gran parte de las Instituciones de Asistencia Privada logran continuar sus operaciones con apoyo de las aportaciones de terceros, para Cruz Roja Ensenada la participación de la iniciativa privada es fundamental para su financiamiento, pues esto representa una relevante porción de los ingresos que hacen posible la realización de actividades para operar. Ante esta situación se realizó un análisis longitudinal de acuerdo a la información de la base de datos a la cual se permitió el acceso para la realización de este proyecto y a través de la cual se pudo trabajar para realizar la clasificación de las empresas de acuerdo a los sectores económicos que utiliza DENUÉ en su sistema, lo que obtuvo como resultado una clara identificación de cuatro principales sectores que participan en la campaña de colecta en mayor proporción respecto al resto: comercio al por menor, hotelería y restaurantes, manufactura y servicios profesionales

El hecho de que Cruz Roja haya considerado una pequeña porción de entidades económicas para invitar a participar en la colecta empresarial más que representar una insuficiente fuente de ingresos, es una gran oportunidad de crecimiento debido a la mayor inclusión del sector empresarial que puede incorporar de acuerdo al total de unidades económicas registradas en DENUÉ. Al comparar el volumen de base de datos que utiliza Cruz Roja para realizar la invitación a participar y la de DENUÉ en su sistema, es bastante notable la

diferencia de dimensiones de datos entre ambas, reflejando una oportunidad de crecimiento para la base de referencia de la institución y con ello aspirar a obtener mayor repuesta favorable y de participación del sector empresarial en la misma medida que esta crezca. Aunado a lo anterior, es recomendable ampliar la base de datos con la que se opera tanto en la inclusión de más entidades económicas por sector o bien con la inclusión de sectores empresariales que no han sido considerados anteriormente y en el mismo sentido se podrá esperar un aumento de respuesta en la misma proporción que se ha tenido con anterioridad.

Por otra parte, la aplicación de herramientas como el *value proposition canvas* auxilian y valoran la compatibilidad de los deseos del cliente con los productos o servicios ofrece la institución tanto a nivel operacional como administrativo, en este caso se puede plantear su utilidad para la colecta empresarial en la que sería conveniente analizar los aspectos que el sector empresarial, como cliente, espera a cambio de colaborar en esta causa y a raíz de esto rediseñar el esquema que se utiliza para invitar a participar en la colecta y proponer distintos beneficios a los que se ofrecen actualmente, y con ello probablemente ser una institución más atractiva en esta cuestión.

Además del análisis longitudinal de la participación empresarial en años recientes, se observó una carente respuesta a la carta invitación que se envía anualmente, lo que hace un elemento potencial a considerar para futuros trabajos y estudios en el área. Para este proyecto se analizó la posibilidad de elaborar encuestas a las empresas que se encuentran en la base de datos, sin embargo, esta iniciativa no pudo ser respaldada por parte de la institución en cuestión, pues la aplicación encuestas podría llegar a representar un medio delicado y no principalmente por el contenido de esta, sino por intentar comunicarse con la empresa, lo cual se pudiera interpretar un

tanto abrumado para ellas y desde luego que esa no es la intención. Es por esta razón que se optó por únicamente analizar longitudinalmente la captación de fondos de los últimos periodos y destacar las aristas que se recomienda estudiar con mayor detalle. Es decir, para futuros estudios se aconseja analizar con cercanía el medio de comunicación para el proceso de invitación a la participación de colecta anual empresarial e incluso analizar la forma de obtener la retroalimentación de donadores para conocer las causas que fomentan o no la participación de los mismos en la procuración de fondos.

Referencias

- Alguacil Gómez, J. (1996). La calidad de vida y el tercer sector: nuevas dimensiones de la complejidad. *Boletín CF+ S*, (3). Recuperado de <http://polired.upm.es/index.php/boletincfs/article/view/2736/2800>
- Álvarez González, L. I., & Pedreira Menéndez, J. (2007). *La responsabilidad social de la mediana y gran empresa asturiana*. Fundación Universidad de Oviedo.
- Anthony, R. N. Y., Anthony, D. W. R. N., & Young, D. W. (1984). *Management control in nonprofit organizations* (No. 658.15/A62m).
- Arenas, D., Sánchez, P., Murphy, M., & Vives, J. (2009). Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. *Comunicación, diálogo y participación*. Barcelona: ESADE-Instituto de Innovación Social.
- Beitia, P., Massa, I., & Rey, B. (2007). *Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas*. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- Cruz Roja Mexicana (s.f.). *Captación de fondos*. Recuperado de <https://www.cruzrojamexicana.org.mx/captacion-de-fondos>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (s.f.). *Actividades económicas en Ensenada, Baja California*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- DE LA, F. P. L. E. GESTIÓN ÉTICA (FORÉTICA), (2011): «Informe FORÉTICA 2011, evolución de la responsabilidad social de las empresas en España». *Forética, Madrid*.
- Euske, N. A., & Euske, K. J. (1991). Institutional Theory: Employing the Other Side of Rationality in Non- profit Organizations. *British Journal of Management*, 2(2), 81-88.
- Fernández, R. y López, G. (1999). *Breves reflexiones sobre la naturaleza y gestión de los recursos de las entidades no lucrativas*. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX

- Congreso Hispano-francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 (pp. 363-368).
Universidad de La Rioja.
- García Roca, M., Márquez, G. M., Campelo, E. G., Arroyo, G. J., Rofman, A., González, L. I. Á., ...
& Casado, D. (1996). El tercer sector. *Revista de Documentación social*, (103), 12-35.
- Gavilán, B., Iglesias, J. y Beitia, P. (2013). *La captación de recursos en el tercer sector*.
Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado de
http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1561_3sgestion08.pdf
- Giner de Grado, C. (1996). La solidaridad como fundamento ético del Tercer Sector. *Documentación Social*, 103, 53-68.
- Guadarrama, G. (2004). *La asistencia privada: una aproximación desde la perspectiva histórica*.
Colegio Mexiquense, A.C. Recuperado de
<http://www.cmq.edu.mx/index.php/docman/publicaciones/doc-de-investigacion/229-di0950341/file>
- Guadarrama, G. (2006). *Accountability, debilidades de las instituciones de asistencia privada en el Estado de México*. Economía, Sociedad y Territorio, vol. VI, núm. 22, septiembre-diciembre, 2006, pp. 1-45 El Colegio Mexiquense, A.C. Toluca, México Recuperado de
<http://www.redalyc.org/pdf/111/11162207.pdf>
- Andreasen, A. R. (1999). Profits for nonprofits: find a corporate partner. *Harvard business review*, 74(6), pp. 111-134.
- Hernández, Raúl y Ángel Wilhelm Vázquez (2007), *La Dinámica Organizacional como eje analítico en la implementación de las políticas públicas: el caso de los Centros Coordinadores de Desarrollo Indígena (CCDI)*, en Administración y Organizaciones, Año 9, Número 18, UAM Xochimilco, pp.111-125. Recuperado de <http://biblat.unam.mx/es/revista/administracion-y->

organizaciones/articulo/la-dinamica-organizacional-como-eje-analitico-en-la-
implementacion-de-las-politicas-publicas-el-caso-de-los-centros-coordinadores-de-desarrollo-
indigena-ccdi

Hudson, M. (1999). *Managing without profit: The art of managing third-sector organizations*.

Penguin UK.

International Committee of the Red Cross (s.f.) *The fundamental principles of the International Red Cross and Red Crescent Movement*. Recuperado de
<https://www.icrc.org/eng/resources/documents/red-cross-crescent-movement/fundamental-principles-movement-1986-10-31.htm>

Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de México (2001), LIV Legislatura del Congreso del Estado de México, Decreto núm. 26, 12 de junio.

Maduñeo, M. C., Feliu, V. R., & i García, P. S. (2000). *Control de gestión en organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios de economistas de España*. Recuperado de
http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_7/Magdalena%20Cordob%C3%A9s,%20Vicente%20Ripoll%20y%20Pilar%20Soldevila.pdf

McNichols, M y Foroughi, J. (2016). *Miraclefeet.org: fundraising and financial sustainability*.

Stanford Graduate School of Business. Recuperado de

<https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/SI135-PDF-ENG>

McNichols, M. y Foroughi, J. C. (2016). *Miraclefeet.org: fundraising and financial sustainability*.

Recuperado de <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/SI135-PDF-ENG>)

MONTRAVETA REXACH, I., & PARODI, F. S. Gabriel; VALLS RIERA, Ricard. (2002). *Cómo captar fondos con éxito: manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona:

- Projecció Mecenatge Social, 2003.
- Montserrat, J. (1991). Hacia una teoría económica del Tercer Sector: una primera aproximación. *Economistas*, (51), 48-54.
- Munuera, J.L., Rodríguez, A.I. (2009). *Casos de marketing estratégico en las organizaciones*. ESIC Editorial. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=lv4IOtwPcFUC&pg=PA251&lpg=PA251&dq=fondos+empresariales+cruz+roja&source=bl&ots=Fc8L8svyGh&sig=u_q7ZVI18ftGp9YlBreg_4-7YL8&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiL7tzXrJPTAhVlxVQKHQm2BzE4ChDoAQgiMAA#v=onepage&q=fondos%20empresariales%20cruz%20roja&f=false
- Murúa, S. (2004). *Asistencia social y los laberintos de vamos México*. La Jornada. México. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2004/02/09/010a1pol.php?printver=1&fly=>
- Newman, W. H., & Wallender, H. W. (1978). Managing not-for-profit enterprises. *Academy of Management Review*, 3(1), 24-31.
- Noval González, L. (2014). *El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas. Aplicación práctica*. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29660/6/TFM_NovalGonzalez%2cLaura.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Palencia-Lefler, M. (2001). Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para Organizaciones No Lucrativas.
- Schuyt, T. N. (2010): “La filantropía en los estados europeos del bienestar: ¿una promesa que incluye

- un reto?” *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, 76 (4): 189 – 202.
- Soldevila García, P. (2000). Los sistemas de información para el control de la gestión de organizaciones no lucrativas. El caso particular de los Colegios de Economistas en España y en Reino Unido. *Economistas*, 18(83), 147-160.
- Urquiza Reséndiz, R. (2011). *Transferencia de modelos administrativos para la captación de recursos. El caso de las instituciones de asistencia privada de San Juan del Río, Querétaro* (Doctoral dissertation). Recuperado de http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/Urquiza_Resendiz_Rafael.pdf
- Urquiza, R. (2012). *Transferencia de modelos administrativos para la captación de recursos. El caso de las instituciones de asistencia privada de san Juan del Río, Querétaro*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/J04.pdf>
- Zúñiga Pulido, V. (2005). El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México. *Universidad de las Américas, Puebla, México*.

Anexos

Anexo 1

Entrevista: TUM Claudia J. Alemán

Coordinadora de Colecta empresarial)

1. ¿Cómo opera el sistema de colecta empresarial?

Hemos creado una base de datos en Excel en el que año con año vamos agregando información de posibles donantes, posiblemente ahora no se han considerado muchos sectores, pero poco a poco se van incluyendo. La información como teléfonos, dirección, correos electrónicos procuramos obtenerla a través del directorio telefónico o el buscador en internet.

Para poder enviar una carta invitación a donar primero nos comunicamos a la empresa para confirmar si podemos enviar una carta y no la reciban de sorpresa, en ocasiones se pueden molestar, también corroboramos los datos como dirección y posiblemente el nombre del dueño o persona a quien debe ir dirigida la carta, sin embargo, a veces por cuestiones de seguridad nos dicen que solo la enviemos a nombre de la empresa.

Entonces a partir de esta verificación de información, procedemos a hacer las cartas que se envían junto con un tabulador de beneficios que se otorgan de acuerdo al importe que deseen donar (Anexo 1 y tabla 6). Con las cartas listas se hace una lista de la ruta diaria para entregar cartas por medio del mensajero; cuando se entregan las cartas también se lleva un acuse de recibo por caso de requerir alguna futura aclaración.

Tras unos días de entregadas las cartas, en caso de no recibir respuesta procedemos a llamar de nuevo para confirmar que recibieron la carta y conocer su postura ante la misma. En ocasiones favorable, en otras no, e incluso sucede que la carta no llegó con su destinatario final.

2. ¿Tienen identificado los medios de comunicación más efectivos para contactar al sector empresarial?

No, no hay un reporte con ese análisis de respuesta en los diferentes medios. Por ahora se recurre al contacto por teléfono, en dirección física y en algunos casos por correo electrónico, pero es difícil que accedan a proporcionar, o incluso puede ser ignorada con mayor facilidad la información que se envíe a través de este medio.

3. ¿Tienen identificados los sectores que participan en la colecta empresarial en mayor o menor medida?

No, por ahora no tenemos en los reportes identificados los sectores que participan. Únicamente en la base de datos de donadores potenciales.

4. ¿Los donadores potenciales conocen los beneficios que obtienen al participar?

Así es, en la colecta empresarial todas las donaciones reciben un reconocimiento por su participación además de recibir los siguientes beneficios de acuerdo al monto aportado (Anexo 3). El tabulador se envía a los donantes potenciales junto con la carta invitación.

Anexo 2


**CRUZ ROJA
MEXICANA**

Barrios Engineered Coated Fabrics
C. José Antonio Gutierrez Lepe
PRESENTE.-

DELEGACIÓN ENSENADA, B.C.
COORDINACIÓN DE PROCURACIÓN DE FONDOS

Ensenada, Baja California a Febrero del 2017

Estimado C. José

Reciba un afectuoso saludo de quienes formamos Cruz Roja Mexicana delegación Ensenada y nuestros mejores deseos para todos los colaboradores de Barrios Engineered Coated Fabrics

Como usted sabe, en Cruz Roja Mexicana prevenimos y aliviemos el sufrimiento humano en casos de emergencia, gracias a nuestro personal que día a día brindan atención las 24 horas los 365 días del año en casos de emergencia, atendiendo más de del 95% de las llamadas solicitando servicio de ambulancia esto significa más de 14,611 servicios al año.

Tenemos el firme compromiso de seguir trabajando para el bienestar de nuestra comunidad, es por ello que nos acercamos a usted para invitarlo a sumarse a una de nuestras actividades más importantes del año como es **Colecta Empresarial 2017** actividad que nos da la oportunidad de obtener recursos para seguir brindando ayuda humanitaria que contribuirá a responder de una manera más eficiente la creciente demanda de servicios médicos y de traslados en emergencias.

Deseamos hacer una atenta invitación a sumarse a esta actividad realizando un donativo a esta noble causa, su aportación beneficiara directamente a nuestra comunidad, tomando en cuenta que su donativo representa beneficios para su empresa.

¡Muchas gracias! Nos sentiríamos muy afortunados de contar con su respaldo y le reiteramos nuestro compromiso de responder a su confianza, ponemos nuestro afán diario en garantizar que estas generosas muestras de apoyo deriven siempre en mayor bienestar para quien busca el auxilio de Cruz Roja Mexicana delegación Ensenada.

"Nadie sabe cuándo podemos llegar a necesitar los servicios de Cruz Roja Mexicana"

Atentamente

"Seamos todos hermanos"

Ing. José Rubén Rosiñol Monges
Presidente de Consejo Directivo
Cruz Roja Mexicana Delegación Ensenada



CRUZ ROJA MEXICANA
CONSEJO DIRECTIVO
Delegación Ensenada

C.C.P Archivo 2017

Blvd. José de Jesús Clark Flores y Belgrado No. 628 Col. Ampliación Moderna
C.P. 22879 Ensenada, B. C., Méx.
Tel.: (646) 175-90-90, 174-56-92 Fax: (646) 174-45-85 procfondos@cruzrojaensenada.org

Anexo 3



 DELEGACIÓN ENSENADA				
Donativo	Curso Primeros Auxilios	Difusión en medios	Cruz de Donadores	Curso Prevención y Supervivencia
\$1,000.00 M.N.	1 pase			
\$3,000.00 M.N.	4 pases			
\$5,000.00 M.N.	7 pases	✓		
\$7,000.00 M.N.	10 pases	✓		
\$10,000.00 M.N.	13 pases	✓	✓	
\$15,000.00 M.N.	20 pases	✓	✓	
\$20,000.00 M.N.	25 pases	✓	✓	25 pases
\$25,000.00 M.N.	30 pases	✓	✓	30 pases
\$30,000.00 M.N.	40 pases	✓	✓	40 pases
\$35,000.00 M.N.	50 pases	✓	✓	50 pases
\$40,000.00 M.N.	55 pases	✓	✓	55 pases
\$45,000.00 M.N.	60 pases	✓	✓	60 pases
\$50,000.00 M.N.	70 pases	✓	✓	80 pases

*Todas las donaciones reciben un reconocimiento por su participación