

## Cómo elaborar un Plan de Captación de Fondos en las PYMOS

En el contexto actual, las organizaciones del Tercer Sector, y especialmente las Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales (PYMOS), se enfrentan a importantes desafíos para garantizar su sostenibilidad financiera. Una de las principales amenazas es la alta dependencia de una única fuente de financiación, como suele ser el caso de las subvenciones públicas autonómicas y locales. Esta situación genera una vulnerabilidad significativa ante cambios políticos, retrasos en los pagos o modificaciones en las prioridades institucionales.

Por esta razón, la diversificación de las fuentes de financiación se convierte en una necesidad estratégica. Esto implica no solo ampliar el abanico de fuentes públicas — considerando también niveles estatales e internacionales—, sino también avanzar hacia una mayor captación de recursos privados: donaciones individuales, colaboraciones con empresas, fundaciones, actividades generadoras de ingresos, entre otros.

Disponer de un buen Plan de Captación de Fondos es clave para orientar y profesionalizar estos esfuerzos. No se trata únicamente de recaudar dinero, sino de construir relaciones sólidas con donantes, alinear la captación con los valores y la misión de la organización, y dotarse de herramientas que garanticen estabilidad, autonomía y capacidad de crecimiento.

El presente documento ofrece una guía didáctica para la elaboración de dicho plan, con una estructura paso a paso y orientaciones prácticas para organizaciones que desean avanzar hacia un modelo de financiación más robusto y sostenible.

### 1. Analiza el punto de partida

Antes de empezar a captar fondos, necesitamos saber con claridad cómo estamos. ¿De dónde vienen actualmente nuestros ingresos? ¿Qué está funcionando y qué no?

Este análisis nos ayuda a construir el plan sobre una base sólida, reconociendo nuestras fortalezas y detectando posibles debilidades o riesgos que debemos corregir.

#### **Acciones:**

- Analizar las fuentes actuales de ingresos: subvenciones, donaciones individuales, eventos, venta de productos o servicios, etc.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el modelo de financiación actual.
- Revisar los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles para la captación de fondos.

## 2. Marca tus objetivos

Es fundamental tener claro qué queremos lograr con la captación de fondos. ¿Cuánto dinero necesitamos? ¿Para qué lo vamos a usar?

Unos objetivos bien definidos nos permiten enfocar los esfuerzos, asignar recursos de forma eficiente y medir el éxito de nuestras acciones.

**Para los primeros pasos de las PYMOS**, que cuentan con recursos limitados, puede ser más valioso centrarse en el proceso de aprendizaje, prueba y mejora continua que en fijar metas excesivamente ambiciosas. En estas etapas iniciales, establecer pequeños objetivos asumibles y realistas ayuda a generar confianza, acumular experiencia y crear una base sólida sobre la que crecer.

### **Acciones:**

- Estimar las necesidades financieras a corto, medio y largo plazo.
- Fijar metas específicas y medibles.
- Asegurarse de que los objetivos sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, temporales).

## 3. Determina a quién te quieres dirigir

No todas las personas ni organizaciones son iguales. Es clave saber a quién nos dirigimos, qué les interesa y cómo podemos conectar con sus motivaciones.

**Una buena segmentación mejora nuestras posibilidades de éxito**, porque nos permite adaptar el mensaje y la estrategia a cada tipo de donante. Además de conocer sus motivaciones, es útil aplicar otros criterios de segmentación que nos ayuden a adaptar mejor nuestras estrategias: en el caso de donantes particulares, por ejemplo, su rango de edad o nivel profesional; en el caso de empresas, su sector de actividad, su tamaño o su compromiso con la responsabilidad social corporativa; y en el caso de entidades públicas o privadas, si operan a nivel local, estatal o internacional. Cuanto más afinada sea nuestra segmentación, más posibilidades tendremos de acertar con el enfoque y el mensaje adecuados.

### **Acciones:**

- Segmentar a los potenciales donantes: grandes donantes, pequeños donantes, empresas, fundaciones, administraciones públicas.
- Analizar las motivaciones de cada grupo para donar.
- Crear perfiles tipo de donantes.

#### 4. Revisa tu propuesta de valor y adapta tus mensajes

Antes de diseñar los mensajes, es imprescindible revisar la propuesta de valor de la organización con una visión crítica y realista. Esto implica extraer la esencia de nuestra misión, identificar con honestidad **qué nos diferencia de otras entidades similares y por qué nuestro proyecto puede resultar interesante para cada tipo de financiador**. A partir de este análisis, podremos construir mensajes más sólidos, coherentes y adaptados a las distintas audiencias. No todos los financiadores tienen los mismos intereses, motivaciones ni requisitos. **Adaptar el mensaje a cada tipo de público es esencial** para lograr una comunicación efectiva y aumentar las posibilidades de éxito en la captación de fondos.

##### ► Organismos públicos:

Es imprescindible responder con precisión a los criterios técnicos de las convocatorias. Esto implica definir con claridad, entre otros:

- Los objetivos específicos del proyecto.
- Los beneficiarios directos e indirectos.
- Los indicadores de logro y de impacto.
- Las fuentes de verificación.
- El enfoque de género, sostenibilidad, participación o innovación social, si es requerido.

##### ► Empresas y grandes donantes:

En estos casos, es fundamental comunicar bien el valor añadido de nuestra organización:

- ¿Qué nos diferencia de otras entidades?
- ¿Qué impacto tangible generamos y cómo lo medimos?
- ¿Qué beneficios pueden obtener de la colaboración? (visibilidad, reputación, cumplimiento de RSC, etc.)
- ¿Cómo se garantiza la transparencia y la rendición de cuentas?

##### ► Donantes particulares (ciudadanía en general):

Aquí prima la conexión emocional, la confianza y la cercanía. Algunas recomendaciones clave son:

- Utilizar un lenguaje sencillo, directo y emotivo.
- Mostrar historias reales de personas beneficiarias.
- Agradecer siempre la colaboración, sin importar su importe.
- Crear comunidad y sentido de pertenencia (newsletter, redes sociales, eventos, etc.).
- Dar feedback sobre el uso del dinero: “tu ayuda ha servido para...”

Adaptar el mensaje no es manipularlo, sino traducir lo que hacemos para que sea relevante y significativo para cada tipo de interlocutor.

## 5. Diseña las estrategias y canales de captación

Una vez sabemos a quién queremos llegar, necesitamos definir cómo lo haremos. ¿Qué estrategias vamos a usar? ¿Por qué medios vamos a comunicarnos?

Elegir las acciones y canales adecuados nos ayuda a ser más eficaces y a llegar mejor a cada tipo de público.

Además, es fundamental **analizar cuidadosamente las características de cada canal de captación, evaluando sus ventajas e inconvenientes**. No todos los canales son adecuados para todos los contextos: debemos valorar cuál se adapta mejor a nuestra misión, al perfil de nuestros públicos, a nuestros recursos disponibles y a nuestros objetivos estratégicos. Esta reflexión previa nos ayudará a tomar decisiones más eficaces y sostenibles.

**En el caso de las PYMOS**, es importante considerar canales y fórmulas alternativas a los tradicionales. Muchas de estas organizaciones cuentan con un conocimiento técnico o especializado muy valioso en su ámbito de actuación, que puede ser de gran utilidad para otros sectores. Monetizar ese conocimiento a través de la prestación de servicios o la venta de productos de valor añadido (formación, asesoría, materiales, publicaciones, etc.) puede convertirse en una fuente complementaria de ingresos. Esta vía ha permitido a algunas PYMOS lograr mayor sostenibilidad e independencia financiera.

### Acciones:

- Definir estrategias por segmento: emailing, eventos, crowdfunding, legados, subvenciones, socios, etc.
- Elegir los canales adecuados: presencial, digital, redes sociales, medios de comunicación.
- Planificar campañas concretas.

A continuación, se adjunta una tabla genérica con las ventajas e inconvenientes de cada canal de captación. No obstante, esta tabla debe rehacerse pasando el filtro de las características mencionadas en los apartados anteriores.

Canal de captación	Pros	Contras
Subvenciones públicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fuente significativa de financiación</li><li>- Acceso a convocatorias regulares</li><li>- Legitimidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta dependencia</li><li>- Burocracia y plazos largos de resolución</li><li>- Muy poca flexibilidad sobre el destino a utilizar de los fondos</li><li>- No suelen financiar gastos estructurales</li><li>- NO suelen permitir planificación plurianual</li></ul>
Donantes particulares	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vínculo emocional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Costoso captar nuevos</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo recurrente</li> <li>- Creación de comunidad</li> <li>- Amplio margen en el destino de los fondos</li> </ul>	<p>donantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importe medio bajo</li> <li>- Requiere fidelización, lo que supone un coste recurrente</li> </ul>
Empresas colaboradoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial económico alto</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Visibilidad compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere propuesta clara con beneficio para ambas partes</li> <li>- Requiere adaptar el lenguaje</li> <li>- Riesgo reputacional si no se alinean los objetivos</li> </ul>
Eventos solidarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta visibilidad</li> <li>- Participación comunitaria</li> <li>- Difusión directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta inversión organizativa (grandes consumidores de tiempo)</li> <li>- Alto riesgo económico si falla convocatoria</li> </ul>
Crowdfunding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accesible</li> <li>- Alta visibilidad</li> <li>- Para proyectos concretos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados inciertos</li> <li>- Requiere esfuerzo comunicativo</li> </ul>
Legados y testamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rentabilidad potencial</li> <li>- Compromiso duradero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo plazo</li> <li>- Suele requerir donantes previos</li> <li>- Difícil promoción sin formación específica</li> </ul>
Venta de productos/servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos propios</li> <li>- Sostenibilidad</li> <li>- Capitaliza conocimiento interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere enfoque empresarial</li> <li>- Riesgo de desalineación con misión</li> <li>- Requiere perfiles profesionales específicos</li> <li>- Dificultad de gestión de diferentes enfoques de actividad (personas, comercial, pricing, etc.)</li> </ul>
Captación online (leads)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo coste</li> <li>- Fecilidad de test</li> <li>- Escalable</li> <li>- Segmentación precisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesita estrategia digital</li> <li>- Saturación de canales</li> <li>- Tasa de conversión variable</li> </ul>
Fondos de inversión social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiación alternativa</li> <li>- Potencial de innovación con impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complejidad técnica y jurídica</li> <li>- Falta de experiencia en PYMOS</li> </ul>
Partenariados público-privados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración estable</li> <li>- Apoyo mutuo</li> <li>- Posibilidad de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere coordinación compleja</li> <li>- Lentos tiempos de desarrollo</li> </ul>

## 6. Planificación de acciones y cronograma

Para que el plan se convierta en realidad, es necesario organizar el trabajo: qué se va a hacer, cuándo, quién lo va a hacer y con qué recursos.

Una buena planificación evita improvisaciones y permite hacer seguimiento de los avances.

### Acciones:

- Diseñar un calendario anual de acciones y campañas.
- Asignar responsabilidades y recursos.
- Establecer indicadores clave para cada acción.

## 7. Asigna recursos

Captar fondos requiere invertir tiempo, personas y herramientas. Hay que asegurarse de que contamos con lo necesario para llevar adelante el plan.

Sin los recursos adecuados, por buenos que sean nuestros objetivos, será difícil alcanzarlos.

No obstante, es importante destacar que **no todos los canales requieren grandes inversiones**. Para muchas Pequeñas y Medianas Organizaciones Sociales (PYMOS), la captación de fondos online representa una gran oportunidad. Con una inversión relativamente baja, estas organizaciones pueden llegar a públicos más amplios, experimentar con campañas rápidas y medibles, y aprovechar herramientas digitales de bajo coste o incluso gratuitas.

En particular, **el uso de tecnologías basadas en inteligencia artificial** permite a las PYMOS generar contenidos eficaces —mensajes, imágenes, vídeos— de forma ágil y accesible. Estas herramientas están demostrando un gran potencial en estrategias de captación "en dos pasos", donde el primer objetivo es generar leads (contactos interesados) y, posteriormente, convertirlos en socios o donantes.

### Acciones:

- Evaluar la necesidad de personal especializado o formación para el equipo.
- Considerar herramientas tecnológicas útiles (CRM, mailing, crowdfunding, etc.).
- Definir un presupuesto específico para la captación.

## 8. Seguimiento, evaluación y mejora

Un plan no termina al ponerlo en marcha: hay que hacer seguimiento, medir los resultados y corregir lo que no funcione.

Esto nos permite aprender, mejorar año tras año y optimizar el uso de nuestros recursos.

**Acciones:**

- Establecer indicadores de desempeño (KPI).
- Realizar informes periódicos de avance.
- Ajustar acciones en función de resultados y contexto.

## 9. Consideraciones adicionales

Para que el plan funcione, **debe estar alineado con la estrategia global de la organización y contar con el apoyo de todo el equipo.**

**Fomentar una cultura de fundraising y celebrar los logros** ayuda a que todas las personas se sientan parte del éxito.

También es fundamental que el plan de captación de fondos sea conocido, comprendido y respaldado por los órganos de gobierno. No todas las organizaciones aceptan todas las formas de captar fondos, por lo que el apoyo del liderazgo institucional ayuda a legitimar las estrategias elegidas y a facilitar su implantación. **Los órganos de gobierno, además, pueden convertirse en excelentes fundraisers** mediante su labor de representatividad y difusión de la organización. Su implicación activa puede abrir puertas, generar confianza y sumar apoyos clave. Un buen ejemplo es cuando estos órganos consiguen que personas relevantes de la vida pública —como periodistas, artistas, deportistas o influencers—, se comprometan con nuestra causa, reforzando su legitimidad y ampliando el alcance del mensaje.

Además, como ocurre en toda iniciativa de innovación, es necesario aceptar que no todo saldrá bien a la primera. **El error forma parte del proceso de aprendizaje.** Por eso, conviene adoptar una mentalidad abierta a la experimentación y a la mejora continua. Una práctica útil es realizar pequeños test de distintas alternativas antes de comprometer grandes recursos. Un buen ejemplo de esta metodología son los test A/B en captación digital, que permiten comparar versiones de mensajes, creatividades o llamados a la acción para determinar cuál tiene mejor rendimiento antes de escalar la campaña.

**Acciones:**

- Alinear la estrategia de captación con el plan estratégico institucional.
- Involucrar al equipo en la cultura de fundraising.
- Fomentar la transparencia y la comunicación interna.
- Celebrar cada éxito, por pequeño que sea.

## Conclusiones

La elaboración de un Plan de Captación de Fondos no solo es un ejercicio estratégico, sino también una herramienta indispensable para la sostenibilidad de las organizaciones del Tercer Sector, especialmente de las PYMOS. El plan permite alinear objetivos financieros

con la misión social, diversificar fuentes de financiación y profesionalizar la relación con los donantes.

En un entorno cada vez más competitivo y cambiante, es esencial adoptar una actitud proactiva, abierta a la innovación y orientada al aprendizaje. El uso de canales digitales, el respaldo institucional, la segmentación de públicos, la adaptación del mensaje, la inversión responsable de recursos y el análisis continuo del desempeño son claves para lograr un fundraising eficaz, ético y sostenible.

Un plan bien diseñado, compartido y evaluado con regularidad puede convertirse en una verdadera palanca de transformación y crecimiento para las organizaciones.

**NOTA:** Si necesitas más orientación gratuita al respecto, plantea tu duda en [www.solucionesONG.org](http://www.solucionesONG.org)

### Tabla resumen del Plan de Captación de Fondos

Paso	Objetivo	Claves del contenido
1. Analiza el punto de partida	Conocer la situación actual	Fuentes de financiación, DAFO, recursos disponibles.
2. Marca tus objetivos	Establecer metas alcanzables	Objetivos SMART, realismo, aprendizaje y mejora continua.
3. Determina a quién te quieres dirigir	Definir públicos y segmentar	Motivaciones, perfiles, edad, sector, ámbito geográfico.
4. Revisa tu propuesta de valor y adapta tus mensajes	Comunicar con impacto y pertinencia	Adecuación según tipo de financiador, diferenciación.
5. Diseña las estrategias y canales	Seleccionar los medios y acciones más eficaces	Canales digitales, servicios propios, pros y contras.
6. Planificación de acciones y cronograma	Organizar y calendarizar las tareas	Acciones, responsables, indicadores.
7. Asigna recursos	Asegurar los medios necesarios	Presupuesto, herramientas tecnológicas, IA, captación online.
8. Seguimiento, evaluación y mejora	Controlar y ajustar el plan	KPIs, informes, mejora continua.
9. Consideraciones adicionales	Fortalecer el respaldo interno y la innovación	Órganos de gobierno, cultura fundraising, test A/B.