



ESTRATEGIA 2016

Asociación LearningLovers.org



## Índice

Necesidades de recursos.....	3
Misión.....	3
Necesidades de recursos.....	3
Vías de financiación a corto plazo.....	5
Tendencias del entorno.....	6
Potencial de fuentes y modalidades de financiación.....	8
Capacidades internas.....	8
Líneas estratégicas.....	9
Objetivos.....	11
Objetivo 1:.....	11
Objetivo 2:.....	11
Objetivo 3:.....	11
Estrategias.....	13
Diseño de la oferta de colaboración individual y corporativa.....	15
Proyectos de cambio.....	17
Seguimiento y evaluación.....	18
Síntesis final.....	19



## Necesidades de recursos

### Misión

LearningLovers.org tiene como misión la divulgación de iniciativas innovadoras y de aplicación de nuevas tecnologías en el ámbito de la educación, la formación y el conocimiento, así como crear un espacio digital donde todos los interesados en conocimiento abierto y gratuito puedan encontrar y compartir recursos, información, experiencias y necesidades, con el fin de establecer una red viva que ayude a sus participantes a mantenerse en constante crecimiento y mejora continua a través de la colaboración.

### Necesidades de recursos

La asociación tiene un volumen de gastos anuales de 20.000 €. Las principales partidas de gastos corresponden a salarios del personal (17.500 €) y al alquiler del local (2.400 €). El resto corresponde a gastos corrientes.

La asociación precisa mantener su equipo de contenidos con un doble propósito:

1. Mantener actualizada la curación de contenidos del proyecto Knopen.
  2. Publicar nuevos reportajes, entrevistas y cobertura de eventos para el proyecto Innknowledge.
- Este mantenimiento conlleva el puesto de trabajo a tiempo parcial de un redactor de contenidos digitales.
  - Además, la asociación requiere de un jefe de proyecto de contenidos digitales para el desarrollo del proyecto Knowraps.

El coste de este mantenimiento del personal remunerado se estima en 17.500 € anuales. Este mantenimiento supone incrementar el presupuesto en un 2,25% anual para compensar el efecto de la inflación.



## RECURSOS MONETARIOS NECESARIOS

Clase		2016*	2017	2018	2019	2020
Fondos operativos	Estructura	1020	2420	2420	2420	2420
	Proyectos	6080	17000	17150	17300	17450
TOTAL		8000	19420	19570	19720	19870

\* Meses de agosto a diciembre de 2016.

Esta proyección económica se basa en la previsión de que en 2016 se incorpora un puesto a media jornada para generación de contenidos digitales de divulgación y en 2017 un puesto de jefe de proyecto para el desarrollo de cursos de formación digitales.

Además de estos recursos monetarios, se han identificado otras necesidades de recursos no monetarios o que podría resultar más fácil obtener de forma directa:

- Voluntariado: para la captación de fondos y para desarrollo de proyecto Innknowledge.
- Especie (mantenimiento de PC, servidores y dominios de internet).

En resumen, la evolución de las necesidades de recursos en el periodo será la siguiente:

Necesidades	Reducir	Mantener	Incrementar
Estructura		X	
Proyectos			X
Infraestructura/equipamiento		X	
Patrimonio	No hay reservas significativas		

Desde un punto de vista cualitativo, la asociación cuenta con escasos ingresos que se puedan considerar verdaderamente estables, como es la aportación de los asociados, que se espera aumente del 13 al 30% en los próximos cinco años. Estos ingresos no alcanzan a soportar el gasto de estructura, que debería estar apoyado en ingresos estables para garantizar su sostenibilidad.

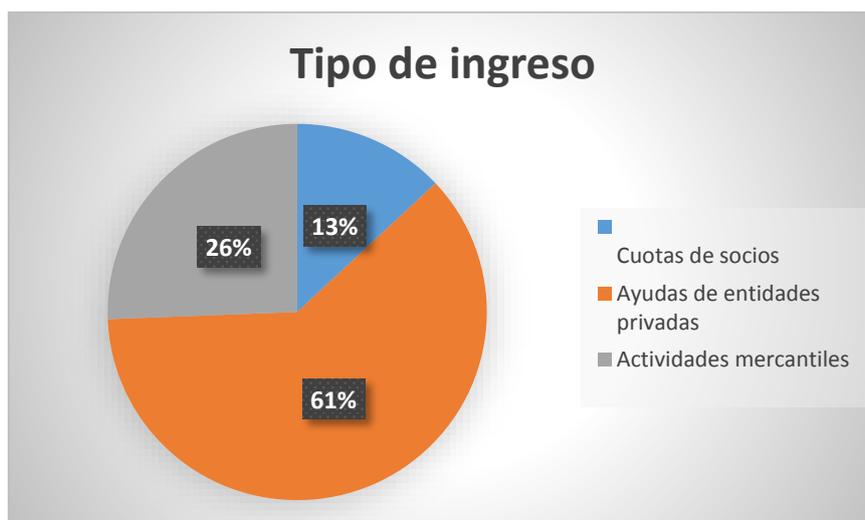
Sería además deseable encontrar fuentes alternativas de financiación, sobre todo mediante la generación de ingresos propios, para asegurar el funcionamiento de los servicios de divulgación, que actualmente están financiados mediante subvenciones de organismos privados (donaciones recurrentes). En la coyuntura actual, la confiabilidad de la primera de las fuentes es muy baja, por lo que es necesario contar con vías de financiación alternativas.



### Vías de financiación a corto plazo

Vías de financiación	% sobre total de ingresos	Tendencia
Ayudas de entidades privadas (subvenciones)	61,39%	Se mantienen por el momento
Cuotas de socios	13%	Tendencia a incrementarse
Actividades mercantiles (venta de servicios de formación)	25,61%	Tendencia a incrementarse

Examinando la estructura de ingresos, vemos que hay dos vías de financiación predominantes: la subvenciones y las cuotas de socios, aunque con una dependencia más destacada de las primeras. La venta de servicios de formación se estima en una vía de financiación de mucho menor peso relativo.





En términos absolutos, los ingresos estimados a corto plazo por cada uno de estos conceptos son los siguientes:

<b>Ayudas de entidades privadas (subvenciones)</b>	4910
<b>Cuotas de socios</b>	1041
<b>Actividades mercantiles (ventas de servicios de formación)</b>	2049

#### Tendencias del entorno

Por lo que respecta a los donantes individuales, la [Asociación Española de Fundaciones](#) (AEF) afirma que a pesar de que España es un país solidario, apenas el 15 % de la población es donante habitual de alguna entidad sin fin de lucro. Esta cifra está muy lejos de los países nórdicos donde el mecenazgo es practicado por el 40% de la población o incluso de la media europea que se encuentra en el 25%.

La AEF atribuye este déficit a los escasos incentivos que esta práctica ha recibido en los últimos años y que la nueva reforma fiscal intenta corregir. Según las estimaciones de esta asociación, por cada euro que deja de recaudar Hacienda debido a las deducciones que otorga a los donativos retorna 1,15 euros por la vía de la producción y el empleo que generan las propias organizaciones sin fines de lucro con su actividad solidaria.

Este impacto positivo sobre la economía ha impulsado a países como Francia a elevar hasta el 70% la deducción a los donativos en el Impuesto a la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y al 60% en el caso de las empresas a través del Impuesto de Sociedades (IS). Lejos todavía de esos porcentajes, la reforma fiscal aprobada por el Gobierno en noviembre de 2014, «ha sido un paso importante aunque no suficiente», asegura Javier Nadal, presidente de AEF.

A partir de 2016 (ejercicio fiscal 2015), los ciudadanos que hayan realizado algún donativo a una ONG pueden desgravarse el 50% de los primeros 150 euros que hayan destinado a estas organizaciones sin fines de lucro. El resto del importe donado también puede desgravarse, pero en un porcentaje menor (27,5%). A partir de 2017 (ejercicio fiscal 2016) los primeros 150



euros donados se podrán desgravar un 75% y el resto un 30%. A ese 30% se podrá añadir un 5% adicional si el contribuyente lleva más de dos años colaborando con esa entidad.

El Gobierno ha decidido aplicar una mayor deducción a los primeros 150 euros al tratarse de la cuantía media que los españoles donan anualmente a las entidades sin fines de lucro, pese a que esa cifra se ha elevado hasta los 188 euros en 2010. Para la AEF –la segunda asociación en número de fundaciones asociadas de Europa– fomentar el micromecenazgo es «fundamental», ya que «muchos pequeños donativos dan mayor estabilidad» a las fundaciones, cuya principal fuente de ingresos (85%) son los fondos privados.

Las donaciones de empresa siguen superando a las de particulares y además han aumentado en un 50% en el tramo 2005-2010, pese a que sólo son 7.114 las que han hecho donaciones de este tipo. «En Estados Unidos de todo el dinero que el sector privado aporta a las entidades sin ánimo de lucro, el 75% proviene de personas físicas y el 25% de empresas. En España es exactamente lo contrario». Frente a esta realidad, Nadal recalcó «la necesidad de seguir trabajando en políticas de impulso fiscal a la participación social y el mecenazgo de personas físicas», un factor clave para el garantizar la sostenibilidad de las entidades sin fines de lucro.

Según sus estimaciones, cerca de 8.000 fundaciones están activas en España, dan empleo a 204.000 personas y sus actividades benefician a 30 millones de ciudadanos; además de generar el 1% del PIB.

La mayor parte de los ciudadanos que hacen aportaciones a las entidades sin fines de lucro tienen entre 55 y 59 años, están casados pero sin hijos y presentan unos ingresos anuales entre los 30.000 y los 60.000 euros. Así se desprende del estudio «Perfil del donante tipo en España a partir de las fuentes tributarias»\*, presentado por la Asociación Española de Fundaciones.

---

\*[http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw55644782c0e78/PerfildeldonantetipoenEspaNa2002-2010.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw55644782c0e78/PerfildeldonantetipoenEspaNa2002-2010.pdf)



### Potencial de fuentes y modalidades de financiación

FUENTES	MODALIDADES	POTENCIAL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
INDIVIDUOS	Donaciones dinerarias puntuales			X
	Cuotas de afiliación			X
	Pago por servicios		X	
	Legados	X		
EMPRESAS	Donaciones dinerarias puntuales			X
	Cuotas de afiliación		X	
	Convenios de colaboración		X	
	Patrocinio		X	
	Promociones conjuntas			X
	Donaciones en especie	X		
	Servicios pro bono	X		
Otras ONGs	Ayudas		X	
	Donaciones dinerarias puntuales	X		

En la actualidad, los canales más utilizados son Internet y el correo directo (correo electrónico).

### Capacidades internas

La asociación cuenta entre sus principales fortalezas con un equipo humano altamente cualificado. Su Junta Directiva es un equipo cohesionado que, aunque hasta el momento no ha impulsado la búsqueda de recursos con una visión estratégica, está en capacidad de asumir un liderazgo más activo en este sentido, ya que reconoce la importancia que reviste una adecuada financiación para mantener y mejorar el nivel de servicio. Su equipo de redacción digital ha demostrado una dedicación entusiasta a la causa, lo que puede constituir una importante baza para inspirar a otras personas a implicarse en ella.

Aunque la asociación carece de notoriedad, se ve también un gran potencial de compromiso en las personas interesadas en la innovación y las nuevas tecnologías aplicadas a la formación.



Si bien, constituye un obstáculo el no contar con la capacidad para medir el impacto que tiene sobre la calidad de la formación de las personas.

Se encuentra factible conseguir el apoyo de personas famosas que pueden aportar su notoriedad y capacidad de prescripción para catalizar un mayor respaldo social. A pesar de la desigual expansión de la innovación y las nuevas tecnologías en el sector de la educación y la formación, se cree que su divulgación y el efecto positivo sobre la calidad, la mejora en el acceso y la facilidad del aprendizaje de las personas, puede suscitar la adhesión de tales personalidades.

La asociación puede tener también como un importante punto de apoyo la buena relación que mantiene con otras entidades con las que colabora, como es el caso de startups, editoriales digitales, profesionales de coaching, empresas de gamificación aplicada a la educación y la formación, maestros, investigadores... a las que presta un servicio de difusión de su actividad.

Junto con la debilidad de su imagen y de su actividad comunicativa, tal vez el mayor obstáculo para las posibilidades de financiación de la asociación sea la falta de personal que preste la dedicación necesaria para realizar una labor sistemática de búsqueda de recursos. No se cuenta con personal de soporte remunerado para una función crítica como es la captación de recursos.

### Líneas estratégicas

Como resultado del análisis del modelo de financiación a corto plazo, de nuestras capacidades internas y de los condicionamientos del entorno, entendemos que la asociación debe actuar conforme a los siguientes ejes estratégicos:

1. Centrar los esfuerzos más inmediatos en la consolidación de la organización para mantener su capacidad de acción actual y como punto de partida para una expansión futura sobre bases más sólidas. Para ello, pondrá énfasis en lograr una mayor rentabilidad de sus colaboradores actuales y en fidelizarlos, así como en buscar vías de financiación alternativas para afrontar la eventualidad de la pérdida de subvenciones para los servicios de atención directa.
2. Invertir todos los recursos que excedan las necesidades actuales en la generación de mayores recursos futuros, con especial énfasis en la obtención de ingresos estables y



de libre disposición, a fin de crecer (un 20% más de ingresos en 2020) con una mayor autonomía financiera. Para ello se dará prioridad al co- pago de servicios y a la captación de socios y otros donantes individuales.

3. Avanzar en una mayor pluralidad de las fuentes de financiación. La estructura de financiación que debe lograr la asociación en el próximo lustro es la de los tres tercios: un tercio de socios y otros donantes individuales, un tercio de subvenciones y un tercio de venta de servicios.



## Objetivos

### Objetivo 1:

Al término de 2020 contaremos con 4500 socios, que aportarán una media de 20 euros anuales, con una recaudación de 90000 euros anuales:

Año	2016*	2017	2018	2019	2020
Número de socios	1500	2100	3000	4000	4500
Cuota media	10	12	15	17	20
Ingresos	15000	25200	45000	68000	90000

*\*Debido a que el NIF definitivo de la asociación se ha obtenido a finales noviembre de 2016, no ha sido posible realizar una campaña de recaudación de fondos en este año, ya que la gestión para el alta de la cuenta bancaria asociada a LearningLovers.org no se ha completado hasta mediados de diciembre de 2016. Por tanto, el ingreso real ha sido de cero euros.*

### Objetivo 2:

Al término de 2020, la tasa de bajas se reducirá al 10% anual:

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa de bajas	50%	40%	30%	20%	10%

### Objetivo 3:

Al término de 2020, recaudaremos 10000 euros por compra directa, con un ROI mínimo de 2:1:

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	0	500	1500	3000	10000





## Estrategias

Los públicos objetivo de los que se tratará de obtener los recursos que la Asociación necesita serán estos:

### INDIVIDUOS

Sobrenombre	Variables de segmentación	Motivaciones
Padres	Seleccionados por su preocupación por la educación de sus hijos	Impulsar la incorporación de nuevas tecnologías en la educación de nuevas generaciones
Educadores y profesores	Seleccionados por su necesidad de formación y herramientas innovadoras	Empleo de las herramientas y conocimientos en su trabajo diario
Estudiantes	Seleccionados por su necesidad de herramientas para sus estudios	Empleo de las herramientas en su estudio diario
Creadores y desarrolladores	Seleccionados por su vinculación con las nuevas tecnologías	Empleo de las herramientas y conocimientos en su trabajo diario
Gestores	Involucrados en la incorporación de la innovación en sus instituciones	Empleo de las herramientas y conocimientos en su trabajo diario



## EMPRESAS

Sobrenombre	Variables de segmentación	Motivaciones
Empresas de misión afín	Seleccionados por su implicación con la innovación y las nuevas tecnologías	Impulsar la incorporación de nuevas tecnologías en las instituciones de formación y educación y en la gestión del conocimiento de las empresas
Empresas interesadas en mismo público objetivo	Seleccionados por su necesidad de alcanzar a segmentos determinados de población	Soporte a su labor de difusión de servicios
Empresas con afinidad cultural	Editoriales digitales	Intercambio de mensajes de difusión
Empresas que tengan una acción social coincidente	Empresas que tengan una línea de acción social que coincida de forma directa o tangencial con nuestra causa	Intercambio de recursos



## ORGANISMOS PÚBLICOS Y ONG

Sobrenombre	Variables de segmentación	Motivaciones
Fundaciones con misión coincidente	Fundaciones que otorguen subvenciones y ayudas porque nuestras actividades encajen en sus líneas de intervención	Desarrollo de proyectos concretos
Centros de enseñanza	Colegios e institutos que quieran apoyarnos puntualmente	Impulsar la incorporación de nuevas tecnologías en las instituciones de formación y educación
Otras asociaciones	Asociaciones de diverso tipo que quieran recaudar fondos para nuestra causa	Desarrollo de proyectos concretos

Para motivar su colaboración y en especial para potenciar la venta de servicios, ampliará sus propuestas de valor. Las principales serán las que siguen:

### Diseño de la oferta de colaboración individual y corporativa

Producto	Cuantía anual orientativa	Periodicidad	Destino	Contraprestaciones
Socios	20€	Regular	Libre	Acceso a servicios de la asociación
Padrinos	50€	Regular	Finalista	Visibilidad en el contenido de Knowraps
Pequeños donantes	0-500€	Regular / Única	Libre	Visibilidad en la página web de la asociación
Grandes donantes	+500€	Única	Finalista	Visibilidad en la página web de a asociación

Podría haber una categoría de donante mediano, que podría denominarse protector, con una aportación de 500 € anuales. No obstante, esta figura se puede promover más adelante, una



vez que se cree una base social más comprometida, ya que estos socios de alto valor probablemente saldrían de los socios más fieles y con cierta capacidad económica.

Los canales que se emplearán para transmitir las anteriores propuestas de valor a los diferentes públicos preferentes serán los siguientes:

- El sitio web institucional será el medio principal para la generación de contactos con personas interesadas en la causa. Como complemento de ello, se utilizarán las redes sociales de la asociación.
- El propio sitio web será un importante canal de transacción (para materializar las donaciones). No obstante, para convertir a los interesados en donantes se utilizará además el correo electrónico.
- En el caso particular de los grandes donantes individuales, la comunicación se desarrollará principalmente mediante entrevistas cara a cara, apoyadas por envíos de información.
- Los contactos con empresas y con fundaciones subvencionadoras se realizarán mediante contactos en persona, precedidos de solicitudes de entrevista por correo electrónico o teléfono. La información en la web servirá para identificar posibles colaboradores y para ofrecer una impresión favorable a nuestros colaboradores potenciales para el caso probable de que se informen a través de ella.
- Las solicitudes de subvención a organismos públicos se harán por los cauces establecidos por tales instituciones, mediante la presentación de proyectos. No obstante, deberán ser reforzados por un programa de relaciones públicas que maximice las posibilidades de que los proyectos presentados sean aprobados.



## Proyectos de cambio

Para que esta estrategia surta efecto, la dirección de la organización ha de gestionar desde el presente hasta finales de 2020 los siguientes proyectos de cambio, que deben ser programados en el tiempo:

- Asignación de la responsabilidad política (vocalía) de la captación de fondos a un miembro de la Junta Directiva que se ocupe de impulsar esta función tanto dentro del órgano de gobierno como en el conjunto de la asociación.
- Implicación de miembros de la Junta Directiva en labores representativas orientadas a la captación de fondos, de acuerdo con los planes de trabajo al efecto que le presente la Gerente.
- Revisión de las funciones o de la organización del trabajo que permita a la Gerente dedicar una parte importante de su tiempo (al menos el 20%) a la captación de fondos.
- Incorporación formal del equipo voluntario de captación de fondos y comunicación dentro del organigrama.
- Depurar los criterios contables para una mejor justificación de las subvenciones y para tomar decisiones sobre captación de fondos.
- Adaptar la base de datos de donantes a los requerimientos de esta estrategia, particularmente en lo referente a las nuevas figuras de colaboración.
- Reformar el sitio web para orientarlo a la captación de fondos, además de satisfacer otros objetivos de comunicación.



## Seguimiento y evaluación

La presente estrategia, que es la primera que ha adoptado la asociación, ha de ser revisada cada año, en la época de la planificación operativa, para comprobar que sus premisas y líneas estratégicas continúan vigentes. En caso necesario, se ajustarán los objetivos a tales cambios.

En el marco de esta estrategia, se elaborarán planes operativos anuales que definirán las acciones concretas a realizar, el momento en que habrán de realizarse, la persona responsable y la asignación de recursos económicos, en su caso. Este plan será objeto de un seguimiento mensual, tomando como referencia un informe de ejecución presupuestaria, por parte de la Gerencia y el equipo de captación de fondos. La información y las decisiones que se adopten en esta reunión serán comunicadas al resto del personal.

Se elaborará una nueva estrategia en el primer trimestre de 2017. Sería deseable que, para entonces, la asociación cuente con un plan estratégico institucional que sirva de orientación para calibrar las necesidades de recursos y determinar las prioridades.



## Síntesis final

FUENTES	SEGMENTOS	PROPUESTAS	CANALES		
			Contacto	Conversión	Desarrollo
<b>Ciudadanía</b>	Padres Educadores y profesores Estudiantes Creadores y desarrolladores Gestores	Donantes Socios Clientes Legados	Internet Redes sociales	Email teléfono	Email teléfono
<b>Empresas</b>	Interesadas Afines Coincidentes	Donaciones puntuales Cuotas de afiliación Convenios de colaboración Patrocinio Promociones conjuntas Donaciones en especie Servicios pro bono	Internet Redes sociales email	Teléfono / Skype Cara a cara	Teléfono / Skype Cara a cara
<b>ONL</b>	Fundaciones Centros de enseñanza Otras asociaciones	Ayudas Donaciones puntuales	Internet Redes sociales email	Teléfono / Skype Cara a cara	Teléfono / Skype Cara a cara