

Fundación Valle de Laboyos

Reduciendo la brecha entre intención y acción del donante

Dr. Gustavo Hernán Sterling Munar

Universidad ICESI

MBA

Proyecto innovador

Dirigido por: Mgtr. Jhon Jairo Cuadros González

Abril 2025

Introducción	4
Definición del Problema	5
2.1 Hipótesis del problema	5
2.2 Validación del problema	6
2.3 Análisis del contexto	7
2.3.1. Análisis de la industria	7
2.3.2. Análisis de Tendencias	9
2.4. Descripción del problema validado y su impacto	10
2.5. Análisis de la competencia	11
2.5.1. Panorama competitivo	11
2.5.2. Comparación de competidores	13
2.5.3. Ventaja Competitiva	14
Definición del cliente y/o usuarios	17
Definición de mercado	18
4.1. Potencial de Mercado (Total Addressable Market – TAM)	18
4.2. Mercado Disponible (Serviceable Available Market – SAM)	19
4.3. Mercado Objetivo (Serviceable Obtainable Market – SOM)	19
Diseño de la solución	20
7.1. Análisis de Alternativas Competitivas y Tendencias Tecnológicas	20
7.2. Priorización de las funcionalidades	22
7.3. Roadmap de la solución y prototipado	23
7.5 Experimentación de la solución	24
	2

Diseño de Propuesta de Valor	25
8.1. Mapa de valor	25
8.2. Descripción de la propuesta de valor	27
8.3. Matriz de valor	27
Business Model	28
9.1. Estrategia go-to-market / Canales	29
9.2. Modelo de monetización y fuentes de ingresos	31
9.3. Relacionamiento del cliente	31
9.4. Experimentación de la oferta	32
9.5. Plan de experimentación	33
Estrategia de mercado y crecimiento (Proyecto Innovador III)	
10.1 Plan de marketing	33
10.2 Desarrollo y crecimiento	37
Infraestructura y aspectos legales y administrativos	
11.1 Elementos operativos	38
11.2 Elementos administrativos	41
11.3 Aspectos legales y reglamentarios	42
11.4 Proyección financiera y análisis de escenarios	44
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Una organización sin ánimo de lucro (OSAL) es una entidad cuyo fin no es la persecución de un beneficio económico, sino la búsqueda de un beneficio social, altruista, humanitario o comunitario (Roperó, 2018).

Por ello, este tipo de instituciones suele financiarse por medio de la figura legal de donaciones y ayudas derivadas de organismos públicos, empresas privadas, agencias financieras y personas naturales (Roperó, 2018) y, por lo tanto, su sostenibilidad depende en gran medida de la dicha recaudación de fondos.

Para incentivar dichos apoyos se han creado mecanismos que buscan a través de ventajas tributarias y estatus legales motivar desde el punto de vista económico, aunque también es necesario considerar que muchas donaciones tienen como motivaciones de parte de los donantes la satisfacción emotiva y social de altruismo, así como el prestigio generado por la acción (Minguez, 2022).

Sin embargo, en los últimos años se observa una tendencia a la disminución de este tipo de aportes derivado de factores económicos adversos y diferentes situaciones sociales y ambientales (Minguez, 2022).

Cada vez hay más entidades que dependen de la ayuda financiera para la sostenibilidad y por ende es mayor la competencia para captar recursos. Por lo tanto, el presente trabajo busca identificar los factores que influyen en la intención y concreción de donaciones, así como las estrategias de mercadeo relacional que pueden maximizar la

captación de fondos en OSAL del sector salud, con el fin de aplicarse a la Fundación Valle de Laboyos.

Definición del Problema

2.1 Hipótesis del problema

Hipótesis 1

La falta de transparencia en el uso de fondos y la percepción de fraude afectan negativamente la intención de donar a organizaciones sin ánimo de lucro en salud.

Hipótesis 2

La pobre percepción de la necesidad y la falta de información sobre el destino de la donación disminuyen la disposición a contribuir económicamente a estas organizaciones.

2.2 Validación del problema

Para la validación del problema planteado en este estudio, se realizó una encuesta titulada "*Dona con confianza. ¿Qué te impide ayudar a quienes más lo necesitan?*", aplicada a 57 personas con el propósito de evaluar los factores que influyen en la intención de donación a organizaciones sin ánimo de lucro en salud. El detalle de las preguntas y el análisis de los resultados se encuentra detallado en el anexo A.

Considerando las primeras hipótesis, se preguntó a los encuestados cuáles son los principales factores que les impiden donar y se indagó sobre los elementos que les generarían mayor confianza para realizar una donación.

Valorando la segunda hipótesis, se incluyeron preguntas sobre la frecuencia y modalidad de donación preferida, explorando los principales destinos en los que los donantes preferirían que se invirtieran los recursos.

Los hallazgos principales confirman que la transparencia y la comunicación sobre el uso de los recursos son factores determinantes en la decisión de donar. La mayoría de los encuestados manifestó que la percepción de fraude y la falta de información sobre el impacto de las donaciones limitan su disposición a contribuir. De igual forma, la intención de donar aumenta cuando se proporciona información clara y accesible sobre el destino de los fondos.

2.3 Análisis del contexto

2.3.1. Análisis de la industria

Para desarrollar el análisis de la industria, es necesario identificar la situación de las OSALES y, posteriormente, los retos que enfrentan para su sostenimiento, especialmente en lo relacionado con las donaciones.

Situación de las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro en Colombia

En el año 2020 había un total de 193.070 Organizaciones Sin Ánimo de Lucro en Colombia (Castillo, 2023), incluyendo asociaciones, corporaciones y fundaciones, que son constituidas por una o más personas, ya sean naturales o jurídicas, con el propósito de

realizar actividades en beneficio de sus asociados, de terceros o de la comunidad en general, sin perseguir la distribución de utilidades para sus miembros (Cámara de Comercio de Bogotá, SF).

Los retos de las OSALES para el sostenimiento: donaciones

El artículo 1443 del Código Civil indica que “la donación entre vivos es un acto por el cual una persona transfiere, gratuita e irrevocablemente, una parte de sus *bienes a otra persona que la acepta*” (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018), y cualquier persona natural o jurídica podrá hacer donaciones a entidades de derecho público, entidades sin ánimo de lucro, personas jurídicas y naturales (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2018).

En la investigación realizada por Vélez (2020) acerca de los obstáculos administrativos de Organizaciones Sin Ánimo de Lucro concluyó que un denominador común es la dificultad para conseguir recursos económicos y donativos, debido al miedo o desconfianza que sienten los donantes de apoyar la labor de estas asociaciones.

Por lo tanto, es fundamental identificar los factores que influyen en la decisión del donante, considerando que la recaudación de fondos es uno de los principales retos de gestión de las OSALES y hasta el momento sus principales fuentes de ingresos provienen de los donantes individuales (Solarte, 2018).

Los donantes prefieren aportar a causas u organizaciones cuya misión es compatible con sus creencias y valores (Dos Santos, 2014), y tienden a favorecer

beneficiarios similares a ellos y que se mueven más por iniciativas principalmente para niños, pacientes con cáncer o animales (Chapman, 2022).

Investigadores también han estudiado la brecha entre la intención de donar y hacer realidad la donación. Se han determinado varios factores extrínsecos e intrínsecos que pueden explicar esta brecha (tabla 1). Aproximadamente el 37% de los que expresaron la intención de donación no lo hicieron, y esta brecha es más significativa en donaciones de tiempo o voluntariado, ya que requieren más esfuerzo.

Tabla 1.

Factores que influyen en la brecha de intención / realidad de donación.

Factores de influyen en la brecha de intención / realidad de donación	
Factores intrínsecos	Factores Extrínsecos
Tiempo y esfuerzo	Redirección del apoyo a otras causas
Disponibilidad de recursos	Actitud hacia la ESAL
Cambio en circunstancias (salud /vida)	Oportunidad o momento para donar
cambio en la percepción de la ESAL	Influencia de amigos y familiares
Motivación interna (empatía/altruismo)	Eventos sin precedentes (catástrofes)
Cambio de opinión	

Fuente: Elaboración propia a partir del texto de Nguyen et al (2022)

2.3.2. Análisis de Tendencias

En la actualidad, las OSALES están posicionadas como entidades capaces de generar e implementar soluciones a las necesidades en educación, salud, recreación y deporte, medioambiente, bienestar social y derechos humanos (Rincón, 2013).

Sin embargo, estas organizaciones deben enfrentar desafíos que impiden que puedan desarrollarse y crecer, careciendo de estrategias de financiamiento para su sostenibilidad. Por lo tanto, se implementa el *fundraising* como una estrategia de captación de recursos para financiar actividades, considerándolo como el proceso de generar y conservar relaciones con personas que pueden aportar a una OSAL (Suárez, 2019).

Para garantizar el sostenimiento de las OSALES, Netzer (2020) afirma que se deben implementar estrategias de donaciones recurrentes y suscripciones, para asegurar ingresos estables, usando tecnologías para asegurar la transparencia de las OSALES en el manejo de las donaciones (Netzer, 2020).

Finalmente, el uso de AI para mejorar la digitalización en la recaudación y la segmentación de los donantes para asegurar la sostenibilidad.

2.4. Descripción del problema validado y su impacto

Una entidad sin ánimo de lucro busca fundamentalmente el desarrollo social, a través de la influencia positiva en proyectos que afectan directamente a la persona, en busca de su bienestar. Una de sus áreas operacionales más importantes es la del sistema de recaudo de las donaciones que recibe.

Las donaciones en Colombia están reguladas por el Código Civil y vigiladas por la DIAN, y pueden tramitarse por una persona jurídica o natural que busca tener actividades altruistas, de responsabilidad social o recibir beneficios tributarios (Castellanos, Carrillo y Chocontá, 2019).

Por lo tanto, considerando las dos hipótesis y la aplicación del instrumento de validación, los principales hallazgos fueron:

La confianza y transparencia son las principales barreras, ya que los encuestados indicaron que la falta de información sobre el uso de los fondos y el temor al fraude son los principales factores que limitan su intención de donar.

Además, las referencias de comunicación son indispensables, ya que el 91% de los encuestados expresó la necesidad de recibir información periódica sobre el destino de sus donaciones, principalmente a través de correo electrónico y redes sociales.

También se validó que la transparencia en el uso de los fondos, la publicación de informes de impacto y una comunicación efectiva fueron identificados como los elementos más relevantes para incrementar la intención de donar.

Una investigación realizada por Nonprofit Tech for Good (2018) afirma que las donaciones a causas asociadas a niños y jóvenes ocupan el primer lugar, seguido de causas asociadas a salud y bienestar. Asimismo, las donaciones destinadas a animales y vida silvestre ocupan el tercer lugar y finalmente, las causas de servicios humanos y sociales.

Estos hallazgos confirman las hipótesis planteadas, demostrando que la falta de transparencia y el miedo al fraude afectan negativamente la intención de donar, y a su vez que la escasa información sobre el destino de las donaciones y la baja percepción de la necesidad reducen la disposición a contribuir económicamente.

2.5. Análisis de la competencia

Dada el tipo de organización, que como se ha mencionado es sin ánimo de lucro, se considera competencia a organizaciones similares, que se encuentren dando soluciones en el área de la salud.

2.5.1. Panorama competitivo

Líder del mercado: Fundación Cardioinfantil (Bogotá)

Con más de 50 años de fundada como una organización privada sin ánimo de lucro, presta servicios médicos y como Hospital Especializado, enfocado en atenciones como la medicina cardiovascular, trasplantes y tratamiento de enfermedades de alta complejidad pediátrica (Página oficial de la institución, 2025).

Su objeto *principal radica en “la prestación de servicios de atención de la salud durante la vida de las personas”*, mediante instituciones propias o externas con énfasis en enfermedades cardiovasculares y de alta complejidad (Informe financiero anual de la institución, 2021).

Jugadores establecidos

Fundación Santafé (Bogotá)

Con más de 50 años, es una entidad privada de carácter social que trabaja para liderar e influir positivamente en el sector de la salud y contribuir al bienestar de los individuos y de las comunidades, ofreciendo consultas médicas especializadas (Fundación Santafé, S.F.).

Fundación Valle del Lili (Cali)

Con 43 años de historia como hospital de alta complejidad, opera con un equipo humano conformado por 811 médicos. Crea e implementa iniciativas, proyectos y programas sociales y ambientales que benefician a sus grupos de interés y a la comunidad en general en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Fundación Valle del Lili, S.F).

Jugadores de nicho

No se encuentran en la región de impacto de Fundación Valle de Laboyos

Nuevos jugadores

No identificados en el momento.

Soluciones sustitutas o alternativas

Telemedicina: Médicos conectados desde otras partes del país atendiendo la consulta subespecializada.

Hospital Padrino: Buscaría acompañamiento a los niveles básicos de atención médica para direccionar pacientes con patologías de difícil manejo.

Ruta de alta complejidad: busca conectar los pacientes con instituciones de salud en el país, sobre todo subespecialistas que no se encuentran en la región.

2.5.2. Comparación de competidores

Para evaluar la posición competitiva de las fundaciones analizadas, se establecieron nueve factores clave y se calificaron en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto considerando dichos factores. El detalle se encuentra en la Tabla 2.

Para que la tabla pueda desarrollarse a través de una escala de calificación, se describen previamente los factores claves considerados.

Factores clave

Énfasis geográfico: Nivel de cobertura territorial.

Población objetivo: Diversidad de edades y condiciones médicas atendidas.

Servicios ofrecidos: Complejidad y variedad de especialidades médicas.

Ingresos diversificados: Dependencia de donaciones vs. sostenibilidad propia.

Transparencia en el uso de fondos: Nivel de transparencia y acceso público a información financiera.

Reputación y confianza: Reconocimiento y percepción de confiabilidad.

Investigación y Desarrollo (I+D): Inversión en innovación médica.

Trabajo comunitario: Alcance e impacto social de programas gratuitos.

Conocimiento de necesidades poblacionales: Conocer de primera mano las necesidades de la región, teniendo acercamiento personalizado con sus habitantes.

Tabla 2

Análisis de competencia por factores relevantes

Factor relevante	Fundación Cardio Infantil	Fundación Santafé	Fundación Valle del Lili
Énfasis geográfico	5	4	4
Población objetivo	4	5	5
Servicios ofrecidos	5	5	5
Ingresos	3	4	5
Transparencia en el uso de fondos	5	4	5

Reputación	5	5	5
confianza			
I&D	5	5	5
Trabajo comunitario	5	2	4
Conocimiento de			
necesidades	4	4	5
poblacionales			

Fuente: Elaboración propia a partir de la información en I&D (Investigación y desarrollo), JCI (Joint Commission International) y sitios web de las fundaciones.

2.5.3. Ventaja Competitiva

La Fundación Valle de Laboyos busca llevar medicina subespecializada y de alta complejidad a una región del país donde no hay oferta para este tipo de servicios convirtiendo esto en la principal ventaja competitiva, al ofrecer un servicio a una región afectada por diversos factores sociales y económicos donde no existe oferta para este tipo de servicios.

Esta región, históricamente afectada por diferentes factores sociales, no cuenta con una clase empresarial desarrollada que apoye infraestructura en salud de alto nivel. Por ello, la Fundación Valle de Laboyos puede competir con los otros actores del país en la búsqueda de recursos tanto nacionales como internacionales para desarrollar este proyecto. Además, se consideran los siguientes factores clave de diferenciación:

Atención en la región del Putumayo, bota Caucana, Huila: Es la única de las organizaciones comparadas que ofrece este servicio en la región.

Transparencia en el uso de fondos: Se implementarán herramientas digitales que permitan la rendición de cuentas en tiempo real.

Alianzas estratégicas: La fundación está desarrollando acuerdos con líderes sociales, medios de comunicación e influencers.

Conocimiento de necesidades poblacionales: Conocimiento de primera mano de las necesidades de la población a través de encuestas y entrevistas.

Trabajo social: Impacto comunitario directo mediante programas de educación y salud preventiva.

Uso de herramientas digitales: Se implementarán plataformas tecnológicas para mejorar la confianza de los donantes.

Para visualizar su ventaja competitiva, se realizó una curva de valor comparando la Fundación Valle de Laboyos con las anteriores fundaciones mencionadas. En esta curva, se evaluaron seis factores clave en una escala de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto. Los resultados reflejan que la Fundación Valle de Laboyos se destaca significativamente en atención en regiones desatendidas, cercanía con la comunidad, trabajo social y uso de herramientas digitales para rendición de cuentas.

Tabla 3

Análisis la ventaja competitiva

Factor relevante	Fundación Valle de Laboyos	Fundación Cardio Infantil	Fundación Santafé	Fundación Valle del Lili
Atención en la región	5	1	1	1

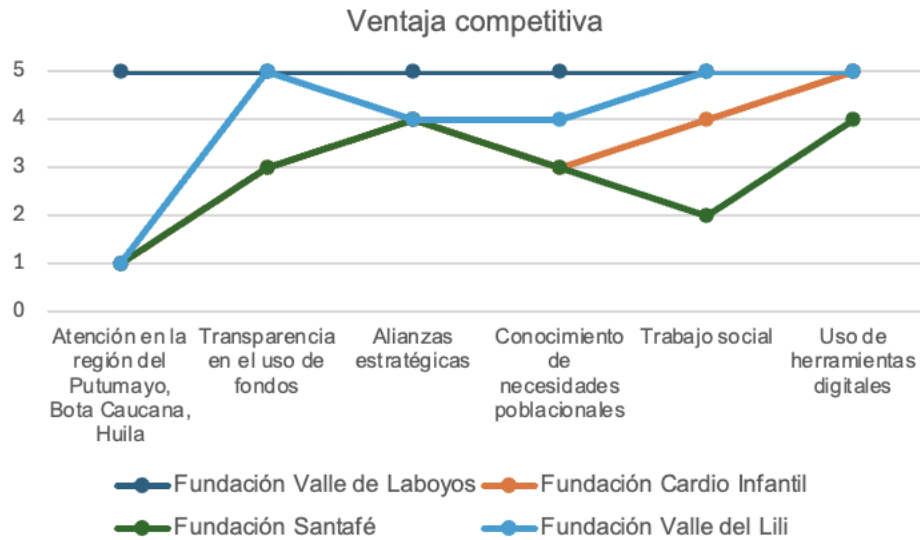
Transparencia en el uso de fondos	5	3	3	5
Alianzas estratégicas	5	4	4	4
Conocimiento de necesidades poblacionales	5	3	3	4
Trabajo social	5	4	2	5
Uso De herramientas digitales	5	5	4	5

Fuente: Diseño a partir de la información en los sitios web e información pública de las fundaciones.

Además, para poder analizar la información, se ha desarrollado la curva de valor dentro del análisis de ventaja competitiva, detallando los factores clave de diferenciación y resaltando cómo la Fundación Valle de Laboyos se posiciona frente a otras organizaciones.

Figura 1

Análisis ventaja competitiva



Fuente: Diseño a partir de la información en los sitios web e información pública de las fundaciones.

Definición del cliente y/o usuarios

Para el éxito del plan de negocios, es indispensable comprender a los donantes, dado que su participación es crucial para el desarrollo, mantenimiento y sostenimiento de la fundación. Para ello, en la figura 2, se desarrolla el buyer persona.

Figura 2

Buyer persona

Ana Botero

Hola, soy una profesional comprometida con el impacto social, siempre he sentido la necesidad de contribuir al bienestar de los más vulnerables. Me apasiona apoyar causas que generan un cambio real, especialmente aquellas enfocadas en niños, animales y personas con enfermedades crónicas.

Información personal:

Edad: 35-50 años.
Nivel socioeconómico: Medio-alto.
Educación: Psicóloga, con estudios en MBA.
Ocupación: Directora de una empresa en el giro farmacéutico.

Motivaciones y objetivos (Jobs):

- Apoyar causas sociales que generen un impacto positivo en la sociedad.
- Sentir una conexión emocional con la causa.
- Contribuir al bienestar de poblaciones vulnerables, especialmente niños, animales o personas con enfermedades crónicas y catastróficas.

Frustraciones y temores (Pains):

- Falta de transparencia en el uso de los fondos donados.
- Inseguridad sobre el impacto real de su contribución.
- Falta de tiempo para involucrarse activamente en las causas.

Beneficios esperados (Gains)

- Satisfacción personal y emocional por ayudar a otros.
- Confianza en que su donación está siendo utilizada de manera eficiente.
- Reconocimiento por su compromiso social dentro de su comunidad.

Comportamiento y preferencias

- Prefiere organizaciones con una misión clara y evidencia del impacto generado.
- Utiliza redes sociales y plataformas digitales para informarse sobre causas benéficas.
- Dispuesta a participar activamente en eventos de recaudación o voluntariados.
- Puede influir en su círculo cercano al compartir su experiencia positiva.
- Abierta a nuevas formas de donación, como crowdfunding o suscripciones periódicas.

Fuente: Elaboración propia

Definición de mercado

Considerando el mercado, hay 2 tipos de donantes: los individuales y los empresariales. Para efectos de este proyecto considerando las hipótesis previamente mencionadas, nos enfocaremos únicamente en los donantes individuales.

4.1. Potencial de Mercado (Total Addressable Market – TAM)

El Mercado Total (TAM) representa el total de donantes potenciales sin restricciones geográficas o logísticas. En Colombia, las 193,070 Organizaciones Sin Ánimo de Lucro (OSALES) representaban el 15% del PIB en 2020 (Diario La República, 2022), reflejando una cultura de donación activa.

Según un estudio de Charities Aid Foundation (CAF, 2023) el 37% de los colombianos realizó donaciones monetarias a organizaciones sin ánimo de lucro en el último año en Colombia o en el exterior, esto equivale a 13.2 millones de potenciales donantes individuales para la Fundación Valle de Laboyos.

4.2. Mercado Disponible (Serviceable Available Market – SAM)

Donantes individuales en el departamento del Caquetá, Putumayo, bota Caucana, Huila y ciudades como Bogotá, Cali y Medellín. Se estima que el 20% de los donantes individuales en Colombia contribuyen a causas de salud y educación.

Considerando lo anterior, según la encuesta de población activa (INE, 2024) en el 2023 se presentó un crecimiento de 2,5% en el número de personas activas, elevando a la población ocupada en más de 22 millones de personas, considerando lo anterior, se estiman 4.4 millones de personas donantes.

4.3. Mercado Objetivo (Serviceable Obtainable Market – SOM)

Del SOM de 4.4 millones de personas, se estima que la fundación puede captar inicialmente al 5%, lo que equivale a 220,000 donantes individuales; Si cada uno de estos donantes contribuye con un promedio de \$50,000 COP anuales de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, esto representaría un ingreso potencial de 11,000 millones de pesos anuales.

Diseño de la solución

Para el desarrollo, mantenimiento y sostenibilidad de la Fundación Valle de Laboyos, es necesario recaudar fondos a través de donaciones, razón por la que, se deben considerar alternativas competitivas y el uso de tecnológicas emergentes que permitan la obtención de estos recursos, mediante una propuesta fundamentada en la validación de campo realizada, alineando las necesidades de los donantes.

7.1. Análisis de Alternativas Competitivas y Tendencias Tecnológicas

A partir de las hipótesis y hallazgos obtenidos, se identificaron los aspectos prioritarios para los donantes en relación con la transparencia y la percepción de necesidad de la donación. Para abordar estas preocupaciones, se plantea un Producto Mínimo Viable (PMV) que permita validar la solución de manera ágil y efectiva.

Para ello, lo primero que se desarrollará es una solución inicial que genere confianza en los donantes y aumente la disposición a donar, por medio de las siguientes actividades:

Desarrollo de un sitio web con información actualizada sobre el uso de los fondos.

Reportes periódicos y testimonios de beneficiarios para dar a conocer el uso de los fondos.

Sistema de trazabilidad de donaciones, donde cada donante pueda ver en qué se usa su aporte.

Generación de contenido en redes sociales y newsletters para educar sobre la importancia de la donación.

Implementación de alianzas con influenciadores y medios de comunicación para difundir la iniciativa.

Posteriormente se realizará la validación y medición de resultados con el fin de evaluar el éxito de las actividades de PMV, considerando:

% de usuarios que completan una donación después de revisar la plataforma.

Nivel de confianza en la organización antes y después de la implementación del PMV.

Engagement con el contenido educativo sobre transparencia y necesidad.

Feedback de donantes sobre claridad y confianza en el proceso.

Este PMV permitirá validar la efectividad de la solución en función de la confianza generada en los donantes y la mejora en la intención de donar. A partir de su implementación, se recogerán datos que permitirán iterar y optimizar la estrategia de recaudación de fondos.

7.2. Priorización de las funcionalidades

Considerando la necesidad de sostenibilidad de la Fundación Valle de Laboyos a través de la recaudación de fondos, es fundamental establecer una estrategia clara de funcionalidades basándose en maximizar la confianza de los donantes y mejorar la eficiencia en la captación de recursos, abordando directamente los factores identificados en las hipótesis planteadas.

Para ello se estructuran como criterios clave el impacto en la recaudación de fondos, viabilidad de implementación y la alineación con las expectativas de los donantes. La tabla 4 presenta la priorización de funcionalidades con base en estos criterios.

Tabla 4

Criterios clave para la recaudación de fondos

Actividad	Prioridad	Justificación
Plataforma de donaciones en línea	Alta	Facilita el acceso a donantes individuales mejorando la conversión de donantes.
Transparencia financiera mediante sitio web	Alta	Responde a la necesidad de trazabilidad y confianza en el uso de los recursos, alineándose con la demanda de mayor transparencia (Hipótesis 1).
Alianzas estratégicas con empresas y organismos internacionales	Alta	Permite obtener grandes aportes y legitimidad institucional, lo que refuerza la confianza y credibilidad de la fundación.

Desarrollo de eventos de recaudación	Media	Permite generar espacios de interacción directa con los donantes, comunicando de manera clara el destino y el impacto de las donaciones (Hipótesis 2).
--------------------------------------	-------	--

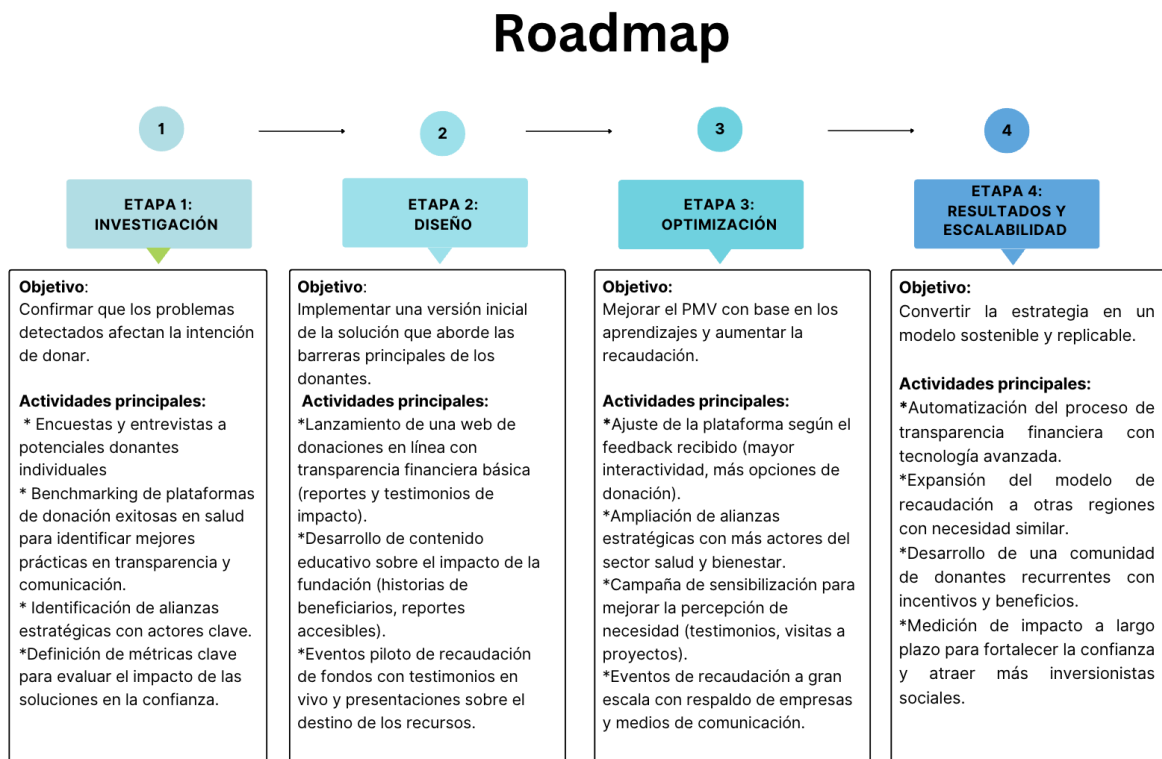
Fuente: elaboración propia

7.3. Roadmap de la solución y prototipado

El Roadmap se desarrolla en la figura 3.

Figura 3

Roadmap de la Fundación Valle de Laboyos



Fuente: Elaboración propia

7.5 Experimentación de la solución

El desarrollo de las fases de desarrollo se encuentra en la tabla 5.

Tabla 5

Fases de desarrollo de la experimentación de la solución

Fase	Objetivo	Estrategia	Métricas Clave	Tiempo de Evaluación
Fase 1: Validación de Plataforma	Evaluar la experiencia de usuario en la plataforma de donaciones.	Prueba beta con 100 usuarios iniciales.	Tasa de conversión, tiempo en la plataforma.	Mes 1-2
Fase 2: Prueba de Campañas Digitales	Medir efectividad de anuncios en redes sociales.	A/B testing con diferentes mensajes y audiencias.	Costo por adquisición (CPA), tasa de clics (CTR).	Mes 3-5
Fase 3: Fidelización de Donantes	Evaluar impacto del programa de membresías.	Seguimiento a grupo piloto de donantes recurrentes.	Retención a 3 meses, interacción con reportes de impacto.	Mes 6-8
Fase 4: Transparencia y Blockchain	Medir percepción de confianza con Blockchain.	Implementación en panel de transparencia.	Número de consultas al panel, encuestas de percepción.	Mes 9-12

Fuente: Elaboración propia

Diseño de Propuesta de Valor

8.1. Mapa de valor

Como ya se ha mencionado, para que la Fundación Valle de Laboyos pueda brindar servicios de medicina de alta complejidad en Caquetá, Putumayo, bota Caucana y Huila, es necesario la obtención de recursos por medio de donaciones individuales y empresariales, y en la medida de lo posible de organismos internacionales.

Por lo tanto, vamos a retomar los Jobs, Pains y Gains trabajados previamente para realizar nuestra propuesta de valor en la tabla 6.

Tabla 6

Comparativo de Jobs, pains y gains de los donantes

	Jobs de los donantes	Pains de los donantes	Gains de los donantes
Donantes individuales	Apoyar una causa social alineada con sus valores.	Desconfianza en el uso adecuado de los fondos.	Sensación de bienestar y contribución a una causa noble.
	Contribuir a la salud y bienestar de comunidades vulnerables.	Falta de visibilidad sobre el impacto de su contribución.	Seguridad y confianza en que su donación tiene un impacto tangible.
	Tener acceso a información clara sobre el impacto de su donación.	Dificultad para realizar donaciones de manera rápida y segura.	Acceso a informes detallados sobre el uso de sus aportes.

Fuente: Elaboración propia

8.2. Descripción de la propuesta de valor

La Fundación Valle de Laboyos recolectará donaciones individuales que se asignarán a cubrir las necesidades prioritarias en medicina especializada y de alta complejidad que más afectan a la región del Caquetá, Putumayo, bota Caucana y Huila.

Así que, considerando el perfil del donante y las hipótesis planteadas, la oferta de valor ofrecida es:

En la Fundación Valle de Laboyos transformamos tu ayuda en salud real y medible. Como donante, podrás seguir cada peso que aportas gracias a nuestra plataforma transparente con trazabilidad en tiempo real. Aquí tu donación no desaparece, se convierte en impacto.

8.3. Matriz de valor

El desarrollo de la matriz de valor se realiza en la tabla 7, considerando los tipos de donadores y sus jobs, pain y gain, para ofrecer una solución.

Tabla 7

Matriz de valor

Usuario/ Empresa	Jobs	Pain	Gain	Solución Ofrecida
---------------------	------	------	------	-------------------

Donantes individuales	Apoyar una causa de salud confiable y transparente.	Falta de información sobre el uso de sus aportes.	Seguridad y confianza en la trazabilidad de su donación.	Plataforma digital con Blockchain y reportes de impacto en tiempo real.
-----------------------	---	---	--	---

Business Model

Para comprender de manera estructurada el funcionamiento y la propuesta de valor de la Fundación Valle de Laboyos, se ha elaborado un modelo de negocio utilizando el enfoque del Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010).

Figura 4

Modelo de negocio de la Fundación Valle de Laboyos



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

9.1. Estrategia go-to-market / Canales

El modelo de negocio de la Fundación Valle de Laboyos está diseñado para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, mediante una estrategia de búsqueda y retención de donantes y aliados estratégicos que permitan la diversificación de ingresos.

La estrategia de lanzamiento al mercado tiene como objetivo la búsqueda de ingresos mediante donaciones, generando una diversificación de ingresos y una ejecución de mercado optimizada mediante adquisición, activación y retención de donantes y aliados estratégicos.

Basado en el análisis del mercado expuesto previamente, se establecen los siguientes objetivos para la recaudación de fondos por medio de donaciones:

Donaciones individuales: Se busca tener 220,000 donantes recurrentes con un ticket promedio de \$50,000 COP/año, generando \$11,000 millones COP anuales.

Para garantizar el desarrollo, mantenimiento y sostenimiento de la Fundación Valle de Laboyos es necesario diversificar las fuentes de ingresos, generando estrategias para la atracción de donantes individuales y empresariales. Según Castellanos, Carrillo y Chocontá (2018), las organizaciones sin ánimo de lucro pueden obtener ingresos a través de aportaciones permanentes, donaciones, contribuciones y alianzas estratégicas.

Considerando el análisis de mercado, donde los donantes individuales representan un porcentaje importante de las donaciones, considerando que el 37% de las personas ha realizado donaciones monetarias a OSAL en el último año, es necesario generar estrategias por medio de plataformas digitales y crowdfunding en sitios web como GoFundMe o GlobalGiving que permitan motivar las donaciones en las personas.

Además, Castellanos, Carrillo y Chocontá (2018) afirman que realizar eventos de recaudación como subastas, maratones, rifas, conciertos, entre otros, permite recaudar fondos para las OSALES.

Finalmente, es necesario crear modelos de autofinanciamiento para generar ingresos mediante la venta de productos o servicios relacionados con la misión de la fundación; esto se realizará por medio de cobros mínimos por servicios médicos presenciales o en modalidad de telemedicina, y más adelante, merchandising solidario, ofreciendo camisetas, gorras, tazas y otros productos con impacto social.

9.2. Modelo de monetización y fuentes de ingresos

El modelo de monetización de la fundación está basado en tres flujos principales de ingresos, considerando los dos públicos que se han mencionado previamente y las motivaciones de los donantes planteadas por Palencia (2001):

1. Donaciones individuales

Uso de plataformas digitales como landing page y redes sociales para que se puedan hacer campañas de atracción y facilitar las microdonaciones.

Crear programas de membresía o fidelización que permitan que los donantes reciban reportes exclusivos y acceso a testimonios del impacto de su contribución.

Se implementará un modelo de autofinanciamiento mediante merchandising de productos y oferta de servicios médicos como consultas a especialistas o consultas de telemedicina, relacionados con la misión de la fundación.

9.3. Relacionamiento del cliente

El enfoque de relacionamiento con donantes y empresas será altamente consultivo y personalizado, asegurando retención y crecimiento del ticket promedio de cada contribuyente.

1. Donantes individuales:

Experiencia en la plataforma de donaciones: Personalización y trazabilidad con Blockchain para asegurar la transparencia del uso de las donaciones.

Comunidad exclusiva para donantes: Acceso a reportes detallados y eventos privados para los donadores recurrentes.

Automatización de comunicación: Emails con información de su donación, reportes de transparencia en landing page y visualización de resultados en redes sociales.

9.4. Experimentación de la oferta

Para garantizar que la propuesta de valor ofrecida por la Fundación Valle de Laboyos es efectiva, se realizarán experimentos de validación con las audiencias de los dos segmentos y las estrategias de conversión.

Diseño del experimento

Prueba con 100 donantes iniciales para evaluar experiencia en la plataforma y percepción de confianza.

Segmentación de tres empresas RSE con diferentes motivaciones de donaciones y tipos de donaciones para ver cuál genera más conversiones.

Prueba A/B de campañas digitales con mensajes emocionales vs. mensajes de datos para evaluar qué impulsa más donaciones.

¿Qué esperamos?

Identificar el modelo de donación recurrente más atractivo para individuos y empresas.

Optimizar el costo por adquisición de donante en campañas digitales.

Ajustar las propuestas de merchandising, blockchain y networking según el interés de donantes iniciales.

9.5. Plan de experimentación

Tabla 8

Diseño de fases del plan de experimentación

Fase	Objetivo	Acciones Clave	Métricas de Evaluación
Fase 1: Validación de plataforma	Evaluar UX/UI y confianza en Blockchain.	Prueba con 300 usuarios iniciales.	% de donaciones completadas, feedback de usuarios.

Fase 2: Prueba de modelos de patrocinio empresarial	Determinar qué esquema genera más inversión.	Segmentación de tres empresas RSE con diferentes motivaciones de donaciones.	% de conversión en cada modelo.
Fase 3: Implementación de programa de donaciones	Implementar programas de donaciones.	Actividades para captar donaciones individuales y empresariales.	% de donaciones y análisis de retención a 6 meses; engagement con reportes de impacto.
Fase 4: Optimización de campañas digitales	Reducir CPA y mejorar la conversión.	A/B testing con diferentes mensajes y públicos.	Costo por adquisición (CPA), tasa de conversión.

Fuente: elaboración propia.

10. Estrategia de mercado y crecimiento (Proyecto Innovador III)

10.1 Plan de marketing

1. Análisis de la Situación Actual: la Fundación Valle de Laboyos busca cubrir en parte la necesidad de servicios médicos especializados en el sur occidente colombiano.

Fortalezas: potencial de impacto social significativo y la posibilidad de mejorar la calidad de vida de la población vulnerable.

Debilidades: dependencia de donaciones para la construcción y operación y competencia con otras organizaciones sin ánimo de lucro con el mismo objetivo o que también dependen de la recolección de fondos.

Oportunidades: aumento de la conciencia social y el interés en la filantropía y la posibilidad de generar alianzas estratégicas con empresas y organizaciones.

Amenazas: fluctuaciones económicas que afecten la capacidad de donación y desconfianza en la transparencia de las organizaciones sin fines de lucro.

2. Definición del Público Objetivo

Segmento Principal: profesionales entre 35 y 50 años con ingresos medios-altos. Psicólogos u otras profesiones relacionadas con causas sociales, filantrópicas o de salud o con estudios en MBA. Directores de empresas farmacéuticas.

Características Clave: motivados por el impacto social y la conexión emocional con la causa. Interesados en apoyar a niños y personas con enfermedades crónicas. Preocupados por la transparencia y el impacto real de sus donaciones. Activos en redes sociales y plataformas digitales.

3. Objetivos de Marketing

Corto Plazo (6 meses): aumentar el conocimiento de la fundación y el proyecto de la clínica en un 50% entre el público objetivo. Recaudar \$20.000.000 en donaciones iniciales. Establecer alianzas con al menos 5 empresas locales.

Mediano Plazo (12 meses): aumentar el número de donantes recurrentes en un 30%. Recaudar \$30.000.000 millones adicionales para la construcción de la clínica. Organizar al menos 3 eventos de recaudación de fondos exitosos.

Largo Plazo (24 meses): completar la construcción de la primera fase de la clínica. Garantizar la sostenibilidad financiera a través de donaciones, venta de servicios de salud y otras fuentes de ingresos. Convertirse en un referente en la atención médica de alta complejidad en la región.

4. Estrategias de Marketing

Marketing de Contenidos: crear contenido relevante y atractivo sobre la necesidad de la clínica, el impacto en la comunidad y las historias de éxito de los beneficiarios. Publicar artículos, videos, infografías y testimonios en el sitio web de la fundación y en redes sociales. Optimizar el contenido para motores de búsqueda y aumentar la visibilidad en buscadores.

Marketing en Redes Sociales: utilizar plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn para llegar al público objetivo. Crear campañas publicitarias segmentadas para aumentar el alcance y la participación. Fomentar la interacción con los seguidores a través de concursos, preguntas y respuestas, y transmisiones en vivo.

Email Marketing: construir una lista de correo electrónico de donantes potenciales y suscriptores interesados. Enviar boletines informativos periódicos (newsletter) con actualizaciones sobre el proyecto, historias de impacto y oportunidades de donación. Segmentar la lista de correo electrónico para enviar mensajes personalizados y relevantes.

Eventos de Recaudación de Fondos: organizar eventos presenciales y virtuales para recaudar fondos y generar conciencia sobre la causa. Planificar cenas de gala, subastas benéficas, carreras solidarias, conciertos y otros eventos creativos. Invitar a personalidades influyentes y líderes de la comunidad para aumentar la visibilidad.

Relaciones Públicas: establecer relaciones con medios de comunicación locales y nacionales para obtener cobertura mediática. Enviar comunicados de prensa sobre los hitos del proyecto, los eventos de recaudación de fondos y las historias de impacto. Participar en entrevistas y programas de radio y televisión para promover la causa.

Alianzas Estratégicas: colaborar con empresas, organizaciones y fundaciones que compartan valores y objetivos similares. Ofrecer oportunidades de patrocinio y reconocimiento a los socios corporativos. Crear programas de voluntariado corporativo para involucrar a los empleados de las empresas.

5. Canales de Distribución

Sitio Web de la Fundación: plataforma central para información, donaciones y contacto.

Redes Sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok etc.

Email Marketing: boletines informativos y campañas de donación.

Eventos: presenciales y virtuales.

Medios de comunicación: prensa, radio, televisión.

Colaboradores y Voluntarios: difusión voz a voz.

Plataformas de Crowdfunding: para campañas específicas.

6. Presupuesto

Marketing de Contenidos: \$3.000.000

Publicidad en Redes Sociales: \$1.000.000

Email Marketing: \$500.000

Eventos: \$3.000.000

Relaciones Públicas: \$2.000.000

Diseño y Materiales: \$1.000.000

Nómina: \$10.000.000

Total: \$20.000.000

7. Métricas y Evaluación

Conocimiento de la Marca: tráfico web, menciones en redes sociales, encuestas.

Recaudación de Fondos: monto total recaudado, número de donantes, tamaño promedio de las donaciones.

Participación: asistencia a eventos, interacción en redes sociales, tasas de apertura de correos electrónicos.

Retorno de la Inversión (ROI): calcular el ROI de cada estrategia para optimizar el presupuesto.

8. Cronograma

Tabla 9.

Cronograma de marketing

<i>Meses</i>	<i>Objetivo</i>
1-2	<i>Lanzamiento de la campaña, creación de contenido, inicio de publicidad en redes sociales</i>
3-6	<i>Primeros eventos de recaudación, seguimiento de métricas, ajuste de estrategias</i>
7-12	<i>Ampliación de alianzas, intensificación de relaciones públicas, planificación de eventos a gran escala</i>

Fuente: elaboración propia.

10.2 Desarrollo y crecimiento:

1. Plan de Ventas con Metas Medibles

Objetivos de Ventas: financiamiento total Meta en el Primer Año: \$20.000.000 mensuales. Incremento del financiamiento: 15% anual, proyectando \$23.000.000 para el segundo año.

Estrategias: donaciones de Individuos en donde cada donante aporta un promedio de \$115.000 durante el año. Donaciones mensuales a través de una campaña para captar donaciones de \$10.000 a \$20.000

Tabla 10.

Metas de recaudación de fondos mensuales

<i>Mes</i>	<i>Donantes nuevos</i>	<i>Donación individual</i>	<i>Ingreso</i>
1	100	\$15.000	\$1.500.000
2	200	\$20.000	\$4.000.000
3-12	115 x mes	\$15.000	\$15,525,000
<i>Total</i>	1335		\$21.025.000

Fuente: elaboración propia.

2. Desarrollo y Validación del Producto Mínimo Viable

Producto Mínimo Viable (PMV): concepto Inicial: ofrecer servicios médicos básicos especializados para atraer a potenciales donantes que busquen su apoyo para una causa tangible.

Pruebas Piloto: implementar una clínica móvil o temporal en comunidades, ofreciendo servicios a precios accesibles para validar el interés y captar testimonios.

Evaluación: utilizar encuestas post-servicio a los pacientes para obtener feedback sobre la calidad y la necesidad de esos servicios.

11. Infraestructura y aspectos legales y administrativos

11.1 Elementos operativos:

1. Recursos Necesarios

Recursos Tecnológicos

Plataforma de Donaciones en Línea: utilizar un sistema de gestión de donaciones como Donorbox o GoFundMe para facilitar donaciones .

Software de Gestión: herramientas como CRM (Customer Relationship Management) para gestionar relaciones con los donantes y voluntarios, así como para el seguimiento de donaciones.

Equipos de Comunicación: computadoras, tablets y teléfonos móviles para la administración y comunicación del equipo.

Sitio Web: un sitio web diseñado para promocionar la clínica, facilitar donaciones, y proporcionar información sobre talleres y actividades.

Recursos Humanos

Equipo de Liderazgo: Director del proyecto (responsable de la planificación y supervisión general). Coordinador de eventos (encargado de la logística de talleres y eventos)

Personal Administrativo: contador o administrativo para el manejo de finanzas y donaciones.

Voluntarios: reclutar voluntarios para ayudar en eventos, talleres y campañas de sensibilización.

Profesionales de Salud: médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud dispuestos a contribuir con consultas o talleres.

Recursos Físicos

Espacio para Actividades: alquilar un lugar para realizar talleres y eventos, idealmente accesible y con capacidad suficiente para albergar a los participantes.

Equipamiento Médico Básico: para consultas gratuitas o talleres, sería necesario contar con equipos médicos básicos como tensiómetros, estetoscopios y, según el caso, un pequeño laboratorio para pruebas simples

2. Procesos Clave de Producción o Prestación del Servicio

Planificación de Actividades: definir un calendario para talleres, consultas y eventos de recaudación de fondos.

Marketing y Promoción: crear y ejecutar una estrategia de marketing que incluya redes sociales, publicidad local y contactar a medios de comunicación para difundir actividades.

Gestión de Donaciones: establecer un flujo claro para el manejo de donaciones, desde la recepción hasta el registro y la emisión de recibos y certificados con beneficio tributario

Relación con Donantes: cultivar relaciones con donantes a través de agradecimientos, actualizaciones sobre el impacto de sus contribuciones y oportunidades para involucrarse más.

3. Infraestructura Requerida

Espacios

Oficina Administrativa: un espacio funcional para el equipo de administración donde puedan trabajar, gestionar la base de datos de donantes y coordinar actividades.

Salones para Talleres: salones equipados para llevar a cabo talleres educativos. Idealmente, con capacidad para 30-50 personas, acceso a tecnología audiovisual (proyector, micrófono) y comodidades adecuadas.

Distribución y Equipamiento

Acceso a Internet: conexión estable a internet para facilitar la coordinación del equipo y la gestión de la plataforma de donaciones.

Mobiliario: mesas y sillas para talleres y eventos (en caso de que no los tenga el salón de alquiler), así como escritorios y sillas para la oficina administrativa.

Equipo Audiovisual: proyector, pantalla y micrófonos para presentaciones durante talleres y eventos de recaudación de fondos.

11.2 Elementos administrativos

1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional del proyecto puede ser de tipo horizontal en la que los fundadores toman decisiones en conjunto y comparten responsabilidades. A continuación, se detalla la estructura:

Cofundadores: Cofundador 1 (Médico Pediatra, Magister en Administración de Negocios), Cofundador 2: (Médica Anestesióloga, Magister en Gerencia de Organizaciones de Salud), Cofundador 3: (Economista, Especialista en Gerencia y Administración de Proyectos)

2. Equipo Humano y Roles

Cofundador 1: Tiene el rol de Director Médico. Dentro de sus responsabilidades está supervisar los aspectos clínicos del proyecto, trabajar en el diseño del enfoque médico y los servicios que ofrecerá la clínica. Desarrollar contenido educativo para talleres sobre salud y colaborar con otros médicos y profesionales de la salud para fomentar su participación en el proyecto.

Como perfil y capacidades se encuentra la experiencia en atención médica y especialización relevante, habilidades de liderazgo y comunicación y capacidad para crear redes y facilitar alianzas con otros profesionales de la salud.

Cofundador 2: Tiene el rol de Coordinador de Servicios Médicos. Dentro de sus responsabilidades está administrar la implementación de talleres de salud y consultas gratuitas. Recopilar feedback sobre las necesidades de salud de la comunidad y ajustar los servicios ofrecidos. Supervisar la calidad de las consultas médicas realizadas por voluntarios y trabajar junto al Director Médico en la planificación de programas educativos.

Como perfil y capacidades se encuentra un conocimiento médico sólido y habilidades clínicas, capacidad para interactuar y relacionarse bien con pacientes y profesionales de la salud y habilidades organizativas y de gestión.

Cofundador 3: Tiene el rol de Gerente de Proyecto y Finanzas. Dentro de sus responsabilidades está liderar la planificación estratégica y la gestión financiera del proyecto, diseñar y ejecutar la estrategia de recaudación de fondos, crear y mantener el presupuesto del proyecto y llevar un registro de donaciones.

Como perfil y capacidades se encuentra tener experiencia en gestión de proyectos y finanzas, habilidades analíticas y de toma de decisiones y capacidad para formar relaciones con donantes y redes de apoyo.

3. Funciones Adicionales (Voluntarios)

Dado que aún se cuenta con personal pagado, es fundamental reclutar voluntarios que puedan apoyar en diversas áreas:

Voluntarios de Apoyo: asistentes en talleres (logística, recepción, apoyando a los médicos) y promotores para la difusión de eventos y actividades. El perfil de estos voluntarios es el de personas interesadas en la salud, administración o trabajo comunitario y que posean habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

11.3 Aspectos legales y reglamentarios:

1. Registro de la Fundación: realizar el registro de la fundación en la Cámara de Comercio correspondiente, lo que incluye la presentación de los estatutos de la fundación y la obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria).
2. Licencias y Permisos: obtener la licencia de funcionamiento para la fundación y habilitación de servicios ante la Secretaría de Salud del municipio correspondiente en el momento en que se presten servicios de salud directos a la población. Esto genera el registro en el REPS (Red de Prestadores en Salud) son la habilitación de los diferentes servicios.
3. Normativas Sectoriales: Decreto 427 de 1996 que regula el funcionamiento del registro de ESAL en las Cámaras de Comercio. Ley 454 de 1998 que establece el marco conceptual para la economía solidaria, incluyendo a las ESAL, y crea la Superintendencia de la Economía Solidaria. Decreto 1529 de 1990 que regula la constitución de asociaciones y corporaciones en los departamentos. Ley 2143 de 2021 que dota a las asociaciones mutualistas de identidad, autonomía y vinculación a la economía del país y define las características y obligaciones de las ESAL, incluyendo la transparencia en el manejo de los recursos. Ley 100 de 1993 y otras regulaciones pertinentes que rigen los servicios de salud en Colombia, asegurando el cumplimiento con las normativas de atención en salud y la protección de datos de los pacientes.
4. Recolección de Fondos: registro ante la DIAN. Inscripción ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para ser reconocidos como entidad sin ánimo de lucro, lo que puede permitir la emisión de certificados de donación a los donantes para efectos tributarios. Certificado de Exoneración de Impuestos: obtener el reconocimiento de exención de impuestos sobre la renta, lo cual puede ser un incentivo adicional para donantes.

5. Normas de Protección de Datos: Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales): cumplir con la regulación sobre la recolección y manejo de datos personales de donantes y beneficiarios, asegurando la protección de la información.

6. Obligaciones Fiscales y Contables: mantener una contabilidad clara y transparente conforme a las normas contables aplicables a las entidades sin ánimo de lucro (NIIF, Normas Internacionales de Información Financiera). Además, se debe cumplir con la presentación de informes anuales a la DIAN y la publicación de los estados financieros para el ente de inspección vigilancia y control (Supersociedades y Supersalud)

Informe de Actividades: presentar un informe anual a la comunidad e interesados sobre las actividades realizadas y el uso de los recursos recaudados, lo que fomenta la transparencia y la confianza.

11.4 Proyección financiera y análisis de escenarios (Q2-2025 a Q1-2030)

La Fundación Valle de Laboyos modeló su senda financiera en tres panoramas: pesimista, conservador y optimista. Para determinar cuánta liquidez será necesaria antes de que la operación social se autosostenga y permita iniciar la construcción de la clínica de alta complejidad prevista en el capítulo 10. Todos los cálculos se encuentran en la hoja de Excel adjunta el “Anexo F: Proyección financiera”, pero a continuación se desarrollan los criterios, resultados y conclusiones esenciales.

1. Criterios de construcción del modelo

El punto de partida es el micro-donante: un aporte anual promedio de 50 000 COP en el escenario optimista, 25 000 COP en el conservador y 15 000 COP en el pesimista.

El crecimiento de esta base de contribuyentes se calibró, respectivamente, en 100 %, 50 % y 25 % anual, coherente con las curvas de adopción mostradas por iniciativas de salud comparables en Colombia (Castellanos, Carrillo & Chocontá, 2018).

A los micro-donantes se suman tres fuentes complementarias: (i) donantes corporativos, (ii) recaudaciones puntuales por eventos benéficos y (iii) la venta de merchandising solidario. Para los primeros se proyectan entre cuatro y doce empresas nuevas cada año, con aportes unitarios de 5 a 20 millones de pesos. En los eventos el ingreso neto oscila, según escenario, entre ocho y treinta millones.

Tabla 11.

Ingresos por diferentes tipos de recaudos en diferentes escenarios

Descripción	Optimista	Conservador	Pesimista
Ticket promedio anual	50.000	25.000	15.000
%Crecimiento Anual de micro donante	100%	50%	25%
Donantes Trimestrales nuevo a1	690	460	307
Donantes Trimestrales nuevo a2	1380	920	613

Donantes Trimestrales nuevo a3	2760	1840	1227
Donantes Trimestrales nuevo a4	5520	3680	2453
Donantes Trimestrales nuevo a5	11040	7360	4907
nuevos donantes corporativos Anuales	12	8	4
Aporte medio de donantes Corporativos Anuales	20.000.000	10.000.000	5.000.000
Cantidad de eventos	4	2	1
Recaudo medio de eventos	30.000.000	15.000.000	8.000.000
Volumen merchandising x % micro donante	10%	5%	3%
Ticket Promedio Merchandasing	40.000	20.000	10.000

Fuente: Elaboración propia

En el merchandising se asume que un porcentaje fijo de la comunidad adquiere productos con un margen variable el costo de producción representa el 80 % del precio

de venta, con lo cual la utilidad real es modesta, pero refuerza el reconocimiento de marca. El gasto operativo inicia en torno a 162–171 millones de pesos por trimestre e incluye nómina médica y administrativa, estrategias de mercadeo, despliegue de la plataforma blockchain de trazabilidad y renovación básica de equipo clínico. Se decidió mantenerlo nominalmente constante bajo el supuesto de que las eficiencias derivadas de la economía de escala compensarán la inflación. Para evitar tensiones de tesorería, la Fundación fijó una **caja mínima** equivalente a un mes de esos gastos (\approx 142–230 millones, según el escenario).

Por ser una ESAL acogida al **Régimen Tributario Especial**, toda utilidad contable debe reinvertirse en el objeto misional; en consecuencia, la tasa efectiva de impuesto se modeló en cero, condición que la DIAN reconoce mientras se publique un reporte de impacto anual.

Tabla 12.

Supuestos críticos constantes

<i>Cuenta</i>	<i>Descripción</i>
Costo directo merchandising	80% del ticket=Costo variable
Gastos operativos	\$162-171 M/trimestre (especialistas, mercadeo, blockchain, etc.) estables en términos nominales*

Caja mínima colchón \approx 1 mes de gastos (COP 229,9 M / 154,9 M / 141,9 M)

Impuestos 0 % (Régimen Tributario Especial). Todo superávit se
reinvierte en la futura clínica.

Fuente: Elaboración propia

2. Resultado agregado y trayectoria hacia el equilibrio

Con los supuestos descritos, la Fundación trazó los flujos trimestrales de entrada y salida. La figura # (pág. siguiente) resume los saldos netos; la tabla # muestra la caja acumulada comparada con la política de liquidez.

En el escenario pesimista los ingresos crecen con lentitud: al primer trimestre completo (Q3-25) solo se recaudan 11,2 millones y el flujo sigue en rojo hasta Q4-27. El déficit máximo de tesorería se alcanza en Q1-28 (-1 169 millones). A partir de Q1-28, cuando la comunidad de micro-donantes supera los 8 600 miembros y los donantes corporativos estabilizan aportes semestrales, la curva se invierte; aun así, el superávit acumulado no sobrepasa la caja mínima hasta el cierre de 2029.

El escenario conservador duplica el ticket del micro-donante y el ritmo de crecimiento. El flujo neto se vuelve positivo a inicios de 2027: el déficit máximo se reduce a -620 millones, cubriéndose en la práctica con poco más de cuatro trimestres de capital semilla. Dos años después primeros trimestres de 2029 la caja disponible rebasa los cinco mil millones, suficiente para el diseño ejecutivo de la clínica.

El escenario optimista incorpora una captación agresiva de donantes digitales y la activación temprana de alianzas estratégicas; los ingresos trimestrales pasan de 95 a 453 millones en los primeros 18 meses. El flujo neto se recupera antes de completar un año fiscal y el déficit máximo se limita a -336 millones. Para Q1-30 la caja acumulada excede los 22 mil millones, monto que cubriría cerca de 60 % del capex de la primera fase hospitalaria.

Tabla 13.

Resultados por escenario

<i>Indicador</i>	<i>Pesimista</i>	<i>Conservador</i>	<i>Optimista</i>
Momento de flujo neto positivo	Q1-2028	Q1-2027	Q3-2026
Financiamiento puente requerido	-\$1 169 M	-\$620 M	-\$336 M
Caja acumulada Q1-2030	\$ 356 M	\$ 5 505 M	\$ 22 139 M
Años para alcanzar la caja mínima	3,5	2	0,8

Fuente: Elaboración propia

3 Cobertura del déficit inicial

En los tres casos será necesario un financiamiento puente durante la etapa de arranque. Se proponen dos mecanismos complementarios:

Aportes no reembolsables de “donantes ancla”. La literatura de fundraising en salud indica que los grandes donantes iniciales reducen la percepción de riesgo y estimulan la filantropía de masas (Saeri et al., 2023). Cincuenta empresas regionales aportando 10 millones cada una cerrarían la brecha del escenario pesimista.

“Patient capital” con repago contingente al impacto. Fundaciones internacionales suelen otorgar préstamos blandos que se devuelven solo si la organización alcanza metas de cobertura de población. Bajo la trayectoria conservadora el servicio de esa deuda podría iniciar en 2028 sin comprometer la caja mínima.

4. Implicaciones estratégicas

Los resultados robustecen tres mensajes clave del plan de negocio:

Sostenibilidad realista. Incluso con hipótesis prudentes el modelo se equilibra antes de cinco años; el capítulo 9 detalla que la transparencia en tiempo real de la blockchain es el principal motor que explica el ascenso de micro-donantes.

Importancia del ticket y la retención. Un incremento de 25 000 a 50 000 COP por donante —logrado, por ejemplo, a través de programas de suscripción y storytelling de impacto— multiplica por cuatro la caja de 2030.

Capacidad de apalancar el proyecto clínico. El escenario optimista permite iniciar obras civiles sin recurrir a deuda bancaria; el conservador exigiría un crédito puente de segundo piso y el pesimista obliga a diferir la obra o buscar subsidios gubernamentales.

5. Limitaciones del ejercicio

El modelo no indexa gastos a la inflación ni introduce shocks cambiarios; si el IPC supera el 6 % anual se requeriría una revisión bienal de la política de caja mínima. Tampoco se han incluido los ingresos futuros de la clínica —consultas y procedimientos—, de modo que las estimaciones aquí presentadas constituyen un piso de la capacidad financiera de la organización.

6. Conclusión

La proyección muestra que la Fundación podrá alcanzar la autosuficiencia operativa entre 18 y 36 meses después del punto 0, dependiendo de la velocidad con que se consoliden la comunidad digital y los aliados estratégicos. El reto inmediato no es la rentabilidad sino la tesorería: asegurar el capital puente y mantener la disciplina de gasto son condiciones necesarias para que la promesa de llevar medicina sub-especializada al sur colombiano se materialice en la década presente.

Bibliografía

- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Registro de entidades sin ánimo de lucro (ESAL)*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/tramites-y-consultas/sobre-registros/esal/registro-entidades-sin-animo-de-lucro>
- Castellanos, Carrillo y Chocontá (2018). *Fuentes de financiación en entidades sin ánimo de lucro: Caso Corporación Mundial de la Mujer Colombia*. Universidad Piloto de Colombia. Recuperado de <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/7059/Fuentes%20de%20financiacion%20en%20entidades%20sin%20animode%20lucro.%20Caso%20Corporacion%20Mundial%20de%20la%20Mujer%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, S. (2023). *Nuevo régimen de supervisión de las entidades sin ánimo de lucro extranjeras con negocios permanentes en Colombia: ¿Una medida eficaz?*. Ágora Mercatorum. Recuperado de <https://agoramercatorum.uexternado.edu.co/nuevo-regimen-de-supervision-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-extranjeras-con-negocios-permanentes-en-colombia-una-medida-eficaz/>
- Chapman, C. M., Louis, W. R., Masser, B. M., & Thomas, E. F. (2022). Charitable Triad Theory: How donors, beneficiaries, and fundraisers influence charitable giving. *Psychology & Marketing*, 39(12), 1826–1848. <https://doi.org/10.1002/mar.21701>
- Charities Aid Foundation (2023) *Fundación de Ayuda a Organizaciones Benéficas* <https://www.cafonline.org/insights/research/world-giving-index>
- Confecamaras (2023). Cifras del sector empresarial. Tomado de https://www.google.com/search?q=cuántas+personas+viven+en+cali&oq=cuántas+personas+viven+en+cali&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyCQgAEEUYORiABDIHCAEQABiABDIHCAIQABiABDIHCAMQABiABDIICAQQABgWGB4yCAgFEAAYFhgeMggIBhAAGBYHjIICAcQABgWGB4yCAgIEAAYFhgeMggICRAAGBYHtIBCDY1MzVqMGo5qAIAAsAIB&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- DANE (2022). Cali en cifras: Demografía, economía y mercado laboral <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220322-Foro-Cali-en-cifras.pdf>
- Diario la República (2022). Solo 58% de las Entidades Sin Ánimo de Lucro solicitaron régimen especial. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/solo-58-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-solicitaron-regimen-especial-2731320>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2018). *Abecé Donaciones: Régimen de importación*. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/aduanas/Regimen-de-Aduanas/Documents/ABC-Donaciones.pdf>
- Fundación Cardio Infantil (2021). Informe financiero anual de la institución. Bogotá D. C.
- Fundación Cardio Infantil (2022). Nuestra Historia; Valores; Objetivos Estratégicos. <https://cardioinfantil.org/quienes-somos/nuestra-historia/>
- Instituto Nacional de Estadística (2023). Encuesta de población activa. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254734710984

- Minguez, A. (2022). Donor Portfolio Management in Charitable Organizations. Driving Factors and Consequences on Fundraising. (Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza. Repositorio Institucional.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=318295>
- Ministerio de Comercio, industria y turismo (2023). Estrategias de RSE. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/estrategiaser>
- Netzer, D. (2020). Non-profit organizations. In Handbook of Cultural Economics, Third Edition (pp. 379-391). Edward Elgar Publishing. Recuperado de <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788975797/9781788975797.00048.xml>
- Nguyen, C., Faulkner, M., Yang, S., Williams, J., & Tong, L. (2022). Mind the gap: Understanding the gap between intentions and behaviour in the charity context. *Journal of Business Research*, 148, 216–224.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.044>
- Nonprofit Tech for Good . (2018). Global Trends in Giving. Recuperado de <http://nptechforgood.com/2018/11/08/25-global-trends-in-giving-that-nonprofits-need-to-know-about/>
- OECD (2023). OECD Economic Surveys: Colombia 2024. Recuperado de https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-colombia-2024_a1a22cd6-en.html
- Palencia (2001). Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas. Recuperado de Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas.
https://www.researchgate.net/publication/277122757_Fundraising_El_arte_de_captar_recursos_Manual_estrategico_para_Organizaciones_No_Lucrativas
- Suárez, H. (2019). *El financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro: Estrategias y desafíos en América Latina*. CORE.
<https://core.ac.uk/download/pdf/200274907.pdf>
- Red de árboles (2023). Empresas colombianas con responsabilidad social. Recuperado de https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/730/4/empresas-colombianas-con-responsabilidad-social?utm_source=chatgpt.com
- Saeri, AK; Slattery P; Lee J; et al. (2023). What Works to Increase Charitable Donations? A Meta-Review with Meta-Meta-Analysis. *Voluntas*, 34, 626-642.
- Solarte, L. (2018). Management y lógicas de gestión en las organizaciones en desarrollo. Programa Editorial Universidad del Valle
- Ropero, J. (2018). Metodología de productividad económica de las organizaciones sin ánimo de lucro. *Revista Clic*, 2(1), 3. Recuperado de:
<https://www.fitecvirtual.org/ojs-3.0.1/index.php/clic/article/view/281/244>
- Rincón, C. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Revista Tendencias & Retos*, 18(1), 143-158. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4929405>
- Vélez L. (2020). Obstáculos Administrativos de Organizaciones Sociales (ESAL) en Colombia [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional

Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/46a7833f-35ff-4aef-a16f-dfc44bf92b97/download>

Castellanos, A., Carrillo, M., & Chocontá, E. (2018). *Fuentes de financiación en entidades sin ánimo de lucro: Caso Corporación Mundial de la Mujer Colombia*. Universidad Piloto de Colombia.

Saeri, A. K., Slattery, P., Lee, J., ... & Thomas, E. F. (2023). *What works to increase charitable donations? Voluntas*, 34, 626-642.

Anexos

Anexo A

Dona con confianza. ¿Qué te impide ayudar a quienes más lo necesitan?

1. ¿Con qué frecuencia consideras hacer donaciones a organizaciones sin ánimo de lucro?*

Nunca Raramente A veces Frecuentemente Siempre

2. ¿Cuál sería TU modo preferido de donación?*

Donación única

Donaciones recurrentes (mensual / trimestral / anual)

Donaciones en especie (ej. productos, servicios, tiempo)

Otros: _____

3. En promedio ¿cuánto estarías dispuesto a donar anualmente en pesos Colombianos, a una fundación que quiere llevar medicina sub-especializada a una zona de Colombia dónde no la hay?*

Menos de \$50.000 Entre \$50.000 a \$100.000 entre \$100.000 a \$500.000

Mas de \$500.000

4. ¿Te gustaría recibir información sobre el uso y destino de tus donaciones?*

Si No

5. Si respondiste sí en la pregunta anterior, ¿a través de que medio preferirías recibir esta información?

Correo electrónico Mensaje de texto/SMS Redes sociales de la Fundación

Otros: _____

6. Que destino te gustaría que tengan los recursos que donas para esta fundación en salud (puede seleccionar varias)

Atención médica

Medicamentos

Infraestructura hospitalaria

Programas de salud comunitaria

Otros: _____

7. ¿Cuáles crees que son los principales factores que te impedirían donar? Puedes seleccionar varias

Miedo al fraude o inseguridad acerca del uso adecuado del dinero

Dificultades económicas personales

Falta de información sobre la organización

Intereses prioritarios en otras causas

Otros:

8. Selecciona tu rango de edad

18 a 24 años

25 a 34 años

35 a 44 años

45 a 54 años

55 o

+

9. ¿Si decidieras donar, cómo te gustaría hacerlo?

Débito automática a cuentas o tarjeta de crédito

Consignación directa en banco

Transferencia por botón de pagos o en línea

Efectivo en la oficina de la fundación

10. ¿Qué elementos consideras más importantes para sentir confianza al momento de hacer una donación? Escoge hasta 3 opciones*

Transparencia en el uso de los fondos

Informes regulares sobre el impacto de las donaciones

Reconocimientos o testimonios de beneficiarios

Certificaciones o validaciones de la organización

Buena reputación y trayectoria de la fundación

Comunicación clara y abierta por parte de la organización

Que tengas recomendaciones de amigos o familiares sobre la fundación

Otros: _____

11. ¿Cuáles son el o los beneficios que consideras mas importante al realizar una donación?

Anexo B: Tabulación de Resultados

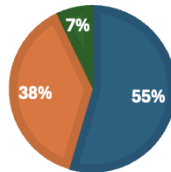
Pregunta	Opciones	Resultados (porcentaje)
1. Frecuencia de donaciones	Frecuente / Rara vez / Nunca	54% / 38% / 7%
2. Modo preferido de donación	Donación única / Donaciones recurrentes / Donaciones en especie	28% / 31% / 40%
3. Valor promedio anual	< \$50.000 / \$50.000–100.000 / \$100.000–500.000 / >\$500.000	20% / 30% / 30% / 10%
4. Desea recibir información	Sí / No	91% / 9%
5. Medio preferido	Correo / Redes / SMS	60% / 31% / 9%
6. Destino preferido de donaciones	Atención médica / Infraestructura / Salud comunitaria	61.4% / 45.6% / 43.9%
7. Barreras para donar	Miedo al fraude / Falta de información / Problemas económicos	50% / 30% / 20%
8. Rango de edad	25–34 / 35–44 / 45–54 / 55+	40% / 38% / 21% / 1%
9. Forma preferida de donar	Transferencia / Débito / Consignación / Efectivo	35% / 35% / 25% / 5%
10. Elementos que generan confianza	Transparencia / Impacto / Comunicación / Reputación / Testimonios	35% / 10% / 15% / 20% / 20%

Fuente: Elaboración propia

1. Frecuencia de las donaciones

FRECUENCIA DE DONACIONES

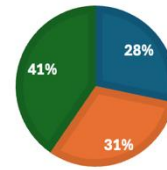
■ Frecuentemente ■ Rara vez ■ Nunca



2. Modo preferido de donación

MODO PREFERIDO DE DONACIÓN

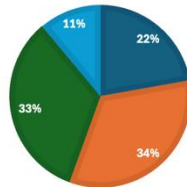
■ Donación única ■ Donaciones recurrentes ■ Donaciones en especie



3. Valor promedio anual

VALOR PROMEDIO ANUAL

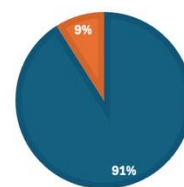
■ <\$50.000 ■ \$50.000-100.000 ■ \$100.000-500.000 ■ >\$500.000



4. Deseas recibir información

DESEAS RECIBIR INFORMACIÓN

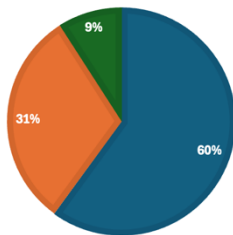
■ Si ■ No



5. Medio preferido

MEDIO PREFERIDO

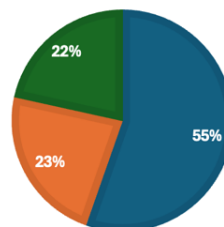
■ Correo / Redes / SMS ■ Redes ■ SMS



6. Destino preferido de donaciones

DESTINO PREFERIDO DE DONACIONES

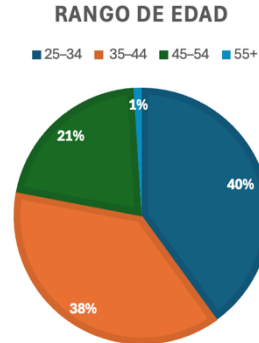
■ Atención médica / Infraestructura / Salud comunitaria
■ Infraestructura
■ Salud comunitaria



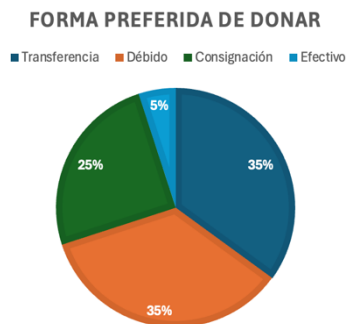
7. Barreras para donar



8. Rango de edad



9. Forma preferida de donar



10. Elementos que generan confianza



ANEXO C: Sterling Munar, G. H. (2025). Proyección fundación Valle de Laboyos [Hoja de cálculo de Excel]. Documento de autor. Recuperado de <https://docs.google.com/spreadsheets/d/15UxA68An9NYUhlLsktdgKvz6kD4I9DnN/edit?usp=sharing&oid=116988901101795007424&rtpof=true&sd=true>