

# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

## **“OPTIMIZACIÓN DEL FUNDRAISING EN RADIO MARÍA PERÚ APLICANDO EL CICLO PHVA Y LA METODOLOGÍA 5S PARA INCREMENTAR LA RETENCIÓN DE LOS BENEFECTORES”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título**

**profesional de:**

**INGENIERA INDUSTRIAL**

**Autor:**

Maria Claudia Morales Rodriguez

**Asesor:**

Ing. Martín Joaquín Sáenz Morón

**Código ORCID**

<https://orcid.org/0000-0003-4274-0456>

**Lima - Perú**

**2025**

## INFORME DE SIMILITUD



### 2% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

#### Filtered from the Report


▸ Bibliography

---

#### Top Sources

2%  Internet sources

0%  Publications

1%  Submitted works (Student Papers)

---

## **DEDICATORIA**

A Dios, por sostenerme en cada momento y por iluminar mi camino incluso cuando no veía salida, su amor ha sido mi faro y su voluntad, mi guía.

A mi familia, que ha sido abrigo en medio de las tormentas y alegría en los días de sol, gracias por su amor incondicional, su paciencia y por caminar a mi lado aun cuando el trayecto fue difícil.

Dedico este logro a ustedes, porque sin su apoyo y sin la gracia divina, este sueño no hubiera sido posible.

Él me dio fuerzas cuando me sentía débil, y renovó mi esperanza cada vez que pensé en rendirme.

"Todo lo puedo en Cristo que me fortalece" Filipenses 4:13

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sostenerme cuando sentí que no podía más, por recordarme que no estoy sola y que, en cada paso, incluso en los más inciertos, su presencia ha sido mi refugio y mi guía.

A mi familia, pilar esencial después de Dios, gracias por su amor incondicional, sus oraciones en silencio y su compañía fiel en cada jornada. Sin ustedes, nada de esto tendría sentido.

Gracias a Radio María Perú, no solo por abrirme las puertas profesionalmente, sino por ser también un espacio donde mi fe creció, se renovó y encontró propósito. Gracias por enseñarme que servir desde el corazón también es una forma de evangelizar.

A mis compañeros de trabajo, por cada gesto de apoyo, por las risas que alegraron los días difíciles y por ser parte de este camino. A mi asesor, por su paciencia, orientación y por exigirme siempre un poco más, incluso cuando dudaba de mí.

Y a todos aquellos que, de alguna manera, fueron luz en mi camino: Muchas gracias. Este logro no es solo mío, es también de ustedes, que creyeron en mí cuando yo más lo necesitaba.

**TABLA DE CONTENIDO**

ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	15
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	25
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter del Área de Fundraising</i> .....	29
<b>Tabla 2</b>	<i>Análisis FODA del Área de Fundraising</i> .....	30
<b>Tabla 3</b>	<i>Cálculo de la Tasa de Conversión de Oyentes a Benefactores (Años 2021-2023)</i> .....	33
<b>Tabla 4</b>	<i>Cálculo de la Tasa de Retención de Benefactores (Años 2021-2023)</i> .....	34
<b>Tabla 5</b>	<i>Cálculo de la Tasa de Recuperación de Benefactores Inactivos (Años 2021-2023)</i> .....	35
<b>Tabla 6</b>	<i>Indicadores de Fundraising Antes de la Mejora (2021-2023)</i> .....	36
<b>Tabla 7</b>	<i>Tabla de Objetivos, Indicadores y Metas del Área de Fundraising</i> .....	37
<b>Tabla 8</b>	<i>Plan de Acción para la Optimización del Fundraising</i> .....	40
<b>Tabla 9</b>	<i>Aplicación de la Metodología 5S en el CRM</i> .....	41
<b>Tabla 10</b>	<i>Estrategias para la Comunicación y Relación con Benefactores</i> .....	42
<b>Tabla 11</b>	<i>Aplicación de Estrategias según Tipo de Benefactor</i> .....	43
<b>Tabla 12</b>	<i>Acciones Aplicadas para la Optimización del Fundraising</i> .....	44
<b>Tabla 13</b>	<i>Comparación de Registros Antes y Después de la Depuración</i> .....	46
<b>Tabla 14</b>	<i>Protocolo de Revisión Trimestral de la Base de Datos</i> .....	47
<b>Tabla 15</b>	<i>Formato estándar para la Recolección de Datos</i> .....	48
<b>Tabla 16</b>	<i>Cronograma de Acciones para la Ejecución de la Campaña Mariathon 2024</i> .....	49
<b>Tabla 17</b>	<i>Resultados de la Campaña Mariathon 2024</i> .....	50
<b>Tabla 18</b>	<i>Mensajes Enviados por WhatsApp durante el Año 2024</i> .....	51
<b>Tabla 19</b>	<i>Boletín Institucional Mensual enviado por Correo Electrónico</i> .....	52
<b>Tabla 20</b>	<i>Comparación de Resultados Esperados vs. Obtenidos en la Mariathon 2024</i> .....	55
<b>Tabla 21</b>	<i>Resultados de Campañas con mensajes personalizados enviados por WhatsApp</i> .....	56
<b>Tabla 22</b>	<i>Resultados de Acciones Importantes y Ajustes Realizados</i> .....	60

<b>Tabla 23</b>	<i>Resumen de Resultados de la Depuración y Actualización del CRM.....</i>	62
<b>Tabla 24</b>	<i>Cumplimiento por Etapa del Ciclo PHVA.....</i>	64
<b>Tabla 25</b>	<i>Comparación de las Métricas Antes y Después de la Mejora .....</i>	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Organigrama de Radio María Perú</i> .....	13
<b>Figura 2</b> <i>Ciclo PHVA</i> .....	16
<b>Figura 3</b> <i>Metodología 5S</i> .....	17
<b>Figura 4</b> <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	19
<b>Figura 5</b> <i>Evolución de la Recaudación de Fondos en s/. (2021-2023)</i> .....	27
<b>Figura 6</b> <i>Número de Benefactores Activos por Año (2021-2023)</i> .....	28
<b>Figura 7</b> <i>Diagrama de Causa y Efecto – Ishikawa de Fundraising</i> .....	31
<b>Figura 8</b> <i>Mapa de Procesos de la Gestión de Donaciones Previo a la Mejora</i> .....	32
<b>Figura 9</b> <i>Variación de la Tasa de Conversión de Oyentes a Benefactores (2021-2023)</i> .....	33
<b>Figura 10</b> <i>Variación de la Tasa de Retención de Benefactores (2021-2023)</i> .....	34
<b>Figura 11</b> <i>Variación de la Tasa de Recuperación de Benefactores (2021-2023)</i> .....	35
<b>Figura 12</b> <i>Aplicación del Ciclo PHVA y 5S en la Gestión de Donaciones</i> .....	38
<b>Figura 13</b> <i>Análisis de Objetivos, Riesgos y Oportunidades en la Etapa de Planificación</i> .....	39
<b>Figura 14</b> <i>Aplicación de las 5S en el CRM</i> .....	41
<b>Figura 15</b> <i>Segmentación de benefactores según historial de donaciones (Año 2023)</i> .....	43
<b>Figura 16</b> <i>Sistema CRM de Radio María Perú</i> .....	45
<b>Figura 17</b> <i>Formato de Verificación 5S</i> .....	53
<b>Figura 18</b> <i>Cumplimiento del Formato de Verificación 5S por Trimestre</i> .....	54
<b>Figura 19</b> <i>Mapa de Procesos de la Gestión de Donaciones Después de la Mejora</i> .....	57
<b>Figura 20</b> <i>Ingresos Generados por Campaña de WhatsApp</i> .....	59
<b>Figura 21</b> <i>Tasa de Conversión, Retención y Recuperación Antes y Después de la Mejora</i> .....	65

**ÍNDICE DE ECUACIONES**

<b>Ecuación 1</b> <i>Fórmula Tasa de Conversión</i> .....	33
<b>Ecuación 2</b> <i>Fórmula Tasa de Retención</i> .....	34
<b>Ecuación 3</b> <i>Fórmula Tasa de Recuperación</i> .....	35

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional describe la optimización del proceso de fundraising en la Asociación Radio María Perú, con el objetivo de mejorar la base de datos de benefactores, optimizar la comunicación y aumentar la retención de los mismos en el Área de Fundraising. A través de un diagnóstico realizado mediante herramientas como el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el FODA, el Diagrama de Ishikawa y el Mapa de Procesos, se identificaron diversos desafíos en la segmentación y comunicación con los benefactores.

El proyecto se desarrolló aplicando el ciclo PHVA y la metodología 5S, lo que permitió actualizar y depurar el 75% de los registros en el CRM, mejorando la calidad de los datos y facilitando una comunicación más eficiente y personalizada. Como resultado, se lograron aumentos significativos en la tasa de conversión, que creció un 17%, la retención, que alcanzó un 56%, y la recuperación de benefactores inactivos, que llegó al 34%.

Además, la colaboración de voluntarios fue esencial para agilizar las tareas importantes, como las llamadas y la actualización de datos. Este proceso me permitió potenciar mis habilidades en la organización, análisis y comunicación, y me reafirmó que, con las herramientas adecuadas y un enfoque dedicado, es posible lograr cambios importantes y sostenibles.

**Palabras clave:** Ciclo PHVA, Metodología 5S, Fundraising, Donación, Benefactores, Métricas, Retención, CRM.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Radio María Perú es una emisora sin fines de lucro que, desde 1995, ha estado al servicio de la comunidad difundiendo valores cristianos a través de su programación. Más allá del contenido espiritual, busca ser compañía en momentos difíciles, brindando un espacio de esperanza, serenidad y crecimiento personal. Con el paso de los años, su señal ha logrado llegar a miles de hogares en distintas regiones del país, convirtiéndose en un referente dentro de la radio evangelizadora.

Para sostener esta misión, cuenta con un equipo humano comprometido que opera en distintas áreas. Una de ellas es el Área de Fundraising, desde donde se articula la recaudación de fondos que permite mantener las operaciones diarias. Este equipo canaliza el apoyo de los benefactores, cultiva relaciones con ellos, organiza campañas solidarias y procura que los recursos necesarios lleguen de forma constante y oportuna.

Ante esta situación, se decidió intervenir de manera integral el proceso de fundraising, enfocándose en mejorar la calidad de los registros y en establecer una estrategia más eficiente de segmentación y comunicación. Para ello, se realizó primero un diagnóstico detallado empleando herramientas como el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el FODA, el Diagrama de Ishikawa y el Mapa de Procesos, lo que permitió identificar con claridad los puntos críticos que requerían atención.

A partir de este análisis, se implementó una mejora basada en el ciclo PHVA y en la metodología 5S, con énfasis en la organización, depuración y actualización de la base de datos en el CRM. Gracias a esta intervención, no solo se logró una notable mejora en la calidad de los registros, sino que también se facilitó una comunicación más segmentada, cercana y efectiva con los benefactores.

## Aspectos Generales de la Organización

**Breve descripción de la organización.** La Asociación Radio María Perú es una entidad sin fines de lucro que promueve la evangelización mediante la radio y otros medios digitales. Forma parte de la Familia Mundial de Radio María y fue establecida en el país en 1995, con el propósito de fortalecer la fe cristiana y difundir valores espirituales. Su programación, disponible las 24 horas del día, combina contenidos religiosos, educativos y de formación personal.

**Misión de la organización.** Ser un medio de comunicación católico al servicio de la evangelización en todo el territorio nacional.

**Visión de la organización.** Llevar el mensaje del Evangelio a todas las personas, sin importar el momento o el lugar.

**Carisma de la organización.** Radio María actúa como una herramienta de la nueva evangelización, alineada con el compromiso de la Iglesia por anunciar la fe de manera alegre y constante. Su propuesta busca el crecimiento integral de hombres, mujeres, jóvenes y niños, a través de la oración, la catequesis y la promoción humana. Este apostolado se sostiene en la confianza plena en la Divina Providencia y en el compromiso solidario del voluntariado.

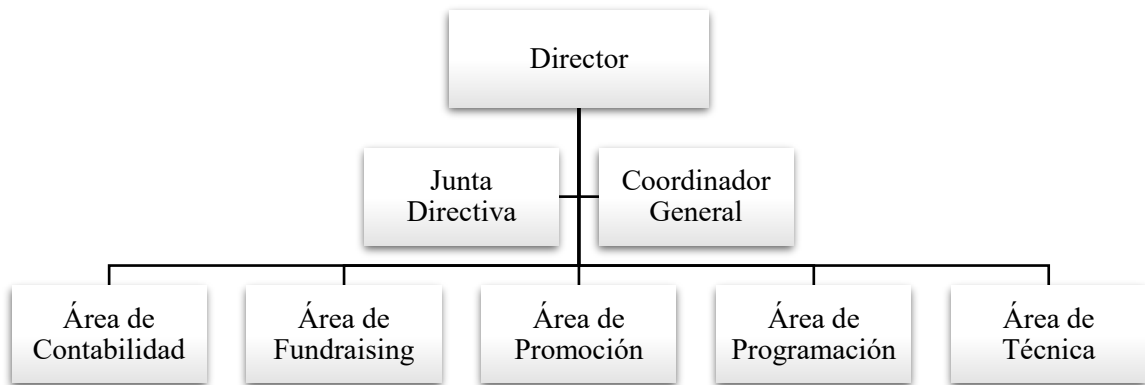
**Voluntariado.** El proyecto de Radio María se apoya en la entrega generosa de sus voluntarios, cuyo espíritu misionero es el motor que mantiene viva esta obra. Inspirados por el llamado de servir, los colaboradores, incluidos los trabajadores, participan activamente en la misión de llevar un mensaje de paz y amor al mundo.

**Divina Providencia.** Fiel a su carisma, Radio María renuncia a fuentes de financiamiento que puedan comprometer su identidad. Por ello, no acepta publicidad comercial, sino que confía plenamente en la generosidad de sus oyentes, considerando que es a través de ellos que la Providencia divina actúa para sostener su labor cotidiana.

**Organigrama de la Organización.** La estructura organizativa de Radio María Perú permite coordinar eficazmente sus operaciones en todo el país. A continuación, se presenta el organigrama institucional.

### Figura 1

*Organigrama de Radio María Perú*



*Nota.* Estructura organizativa vigente al año 2024.

### Explicación del Organigrama de la Organización

**Director.** Responsable de guiar la Asociación, definir su visión y tomar las decisiones estratégicas que marcan el rumbo de la organización.

**Junta Directiva.** Supervisa la gestión y se encarga de que la gestión esté alineada con los valores de la Asociación, aprueba presupuestos y establece estrategias a largo plazo.

**Coordinador General.** Responsable de coordinar las actividades diarias y garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Área de Contabilidad.** Administra las finanzas, velando por la transparencia y el cumplimiento de normativas fiscales.

**Área de Fundraising.** Diseña y ejecuta campañas estratégicas para captar nuevos benefactores y mantener los actuales para que se sientan comprometidos con la misión de la radio.

**Área de Promoción.** Encargada de posicionar la radio en la comunidad a nivel nacional, con la finalidad de que llegue a más de oyentes.

**Área de Programación.** Diseña y supervisa la parrilla de contenidos alineada con la misión de la radio, para que cada programa refleje los valores y objetivos de la emisora.

**Área Técnica.** Mantiene la infraestructura de transmisión y soporte tecnológico de la emisora.

### **Servicios y alcance**

Radio María Perú llega a miles de oyentes en todo el país gracias a sus 45 frecuencias en AM y FM, distribuidas en distintas regiones. A ello se suma su transmisión en línea, disponible tanto en su página web como en su aplicación móvil. Además, mantiene una presencia activa en redes sociales como Facebook e Instagram, donde comparte contenido formativo y fortalece el lazo con su audiencia.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la propuesta de mejora aplicada en Radio María Perú. Se incluyen herramientas de gestión de calidad, análisis estratégico y modelos de fidelización de benefactores, todas ellas seleccionadas por su pertinencia al contexto y su aplicabilidad práctica.

### **Bases Teóricas**

#### **Ciclo PHVA**

El ciclo PHVA, también conocido como ciclo de Deming, es una herramienta fundamental en la gestión de la calidad y la mejora continua. Su aplicación permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, implementar soluciones, evaluar resultados obtenidos y en base a ellos, tomar decisiones que permitan mantener y perfeccionar lo alcanzado. Lo interesante de esta metodología es que no se trata de una acción puntual, sino de un proceso constante que impulsa la eficiencia y la sostenibilidad en el tiempo (García et al., 2003).

Una revisión documental realizada por Moyano-Hernández y Villamil (2021) analizó el uso del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, revisando 186 artículos científicos de bases como Scopus y ScienceDirect. De ellos, seleccionaron 21 estudios relevantes que demostraron cómo la aplicación de esta herramienta contribuye significativamente a mejorar procesos, reducir costos y mejorar la toma de decisiones en distintos sectores empresariales.

Esto demuestra que el ciclo PHVA no solo es aplicable a grandes industrias, sino también a organizaciones como Radio María Perú, donde los procesos pueden optimizarse desde la gestión cotidiana. Asimismo, el ciclo PHVA se componen de cuatro etapas, que se aplican de manera continua para generar mejoras sostenibles.

**Planificar (P).** Aquí se identifican los problemas, se analizan sus causas y se definen metas

claras. Se diseña un plan de acción a partir del análisis del contexto y de datos reales.

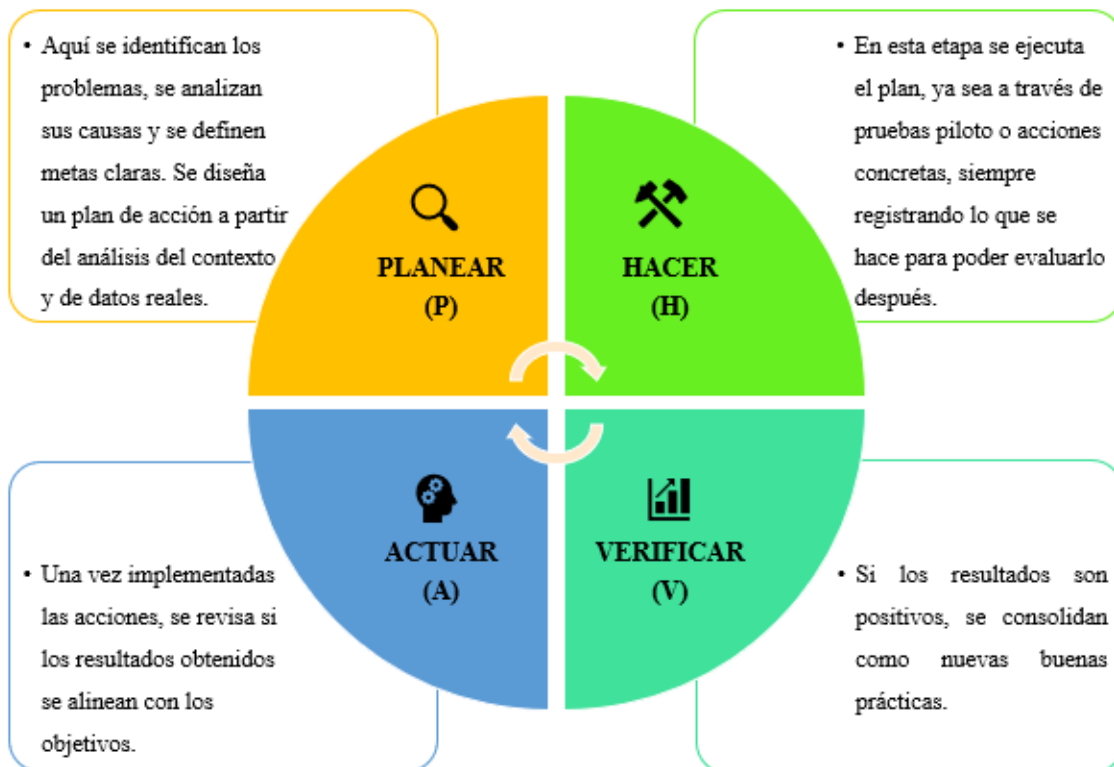
**Hacer (H).** En esta etapa se ejecuta el plan, ya sea a través de pruebas piloto o acciones concretas, siempre registrando lo que se hace para poder evaluarlo después.

**Verificar (V).** Una vez implementadas las acciones, se revisa si los resultados obtenidos se alinean con los objetivos. Esta comparación permite detectar si hubo avances, desviaciones o si aún hay oportunidades por explorar.

**Actuar (A).** Si los resultados son positivos, se consolidan como nuevas buenas prácticas. Si no se lograron los objetivos, se replantea el plan y se reinicia el ciclo con los aprendizajes obtenidos (Moyano-Hernández & Villamil, 2021).

## Figura 2

### *Ciclo PHVA de Deming*



*Nota.* Elaborado a partir de Calidad, productividad y competitividad, por E. Deming, 1989.

## Metodología 5S

La metodología 5S nació en Japón como una estrategia práctica para mejorar el orden y la limpieza en los espacios de trabajo. Su enfoque es sencillo pero poderoso: mantener el lugar en condiciones óptimas para que el trabajo fluya de forma eficiente, segura y agradable. Aunque inicialmente se aplicó en fábricas, su utilidad se ha extendido a oficinas, centros educativos, hospitales y todo tipo de organizaciones (Piñero et al., 2018).

Como explican Gutiérrez (2014) y Piñero et al. (2018) esta metodología no solo busca eliminar el desorden, sino también generar una cultura de disciplina y mejora continua. Involucra a todo el equipo, promoviendo la responsabilidad compartida, la participación activa y el compromiso con el entorno de trabajo.

### Figura 3

#### *Metodología 5S*



*Nota.* Representación visual de la Metodología 5S como herramienta de mejora continua.

**Seiri (Clasificar).** Separar lo que es útil de lo que no lo es. El objetivo es eliminar lo innecesario y dejar solo lo que aporta valor.

**Seiton (Organizar).** Una vez que se tiene lo esencial, cada cosa debe tener su lugar. Esto facilita encontrar lo que se necesita sin perder tiempo ni generar frustraciones.

**Seiso (Limpiar).** La limpieza no solo mejora la imagen del lugar, también ayuda a detectar errores, prevenir accidentes y mantener un ambiente agradable.

**Seiketsu (Estandarizar).** Aquí se definen reglas claras para que el orden y la limpieza no se pierdan con el tiempo. Es una forma de cuidar el esfuerzo realizado.

**Shitsuke (Disciplina).** Es el paso más retador, convertir todo lo anterior en un hábito. Se trata de mantener la constancia, seguir las reglas y promover el compromiso de todos (Gutiérrez, 2014).

### **Mejora Continua**

La mejora continua es una filosofía de trabajo que apuesta por pequeños cambios constantes que, con el tiempo, generan grandes resultados. Más que una meta puntual, es una forma de pensar y actuar dentro de la organización (Torres & Yarto, 2007).

Esta mentalidad impulsa a las organizaciones a revisar sus procesos, corregir errores, reducir desperdicios y, sobre todo, a sumar valor en cada etapa. No se trata de perfección inmediata, sino de avanzar paso a paso con compromiso y constancia.

En este camino, metodologías como el Lean Manufacturing y herramientas como las 5S han sido fundamentales. Ambas buscan simplificar procesos, eliminar lo innecesario y aprovechar mejor el tiempo y los recursos. Como señala Lay-De-León et al. (2022) estas prácticas promueven la participación activa del equipo y generan entornos más organizados, eficientes y enfocados en los resultados.

Además, cuando se aplica con convicción, la mejora continua se convierte en parte de la cultura organizacional. Es decir, ya no depende de una persona o de un área en particular, sino que se vive en el día a día de todos los que forman parte de la Institución.

## Marco Conceptual

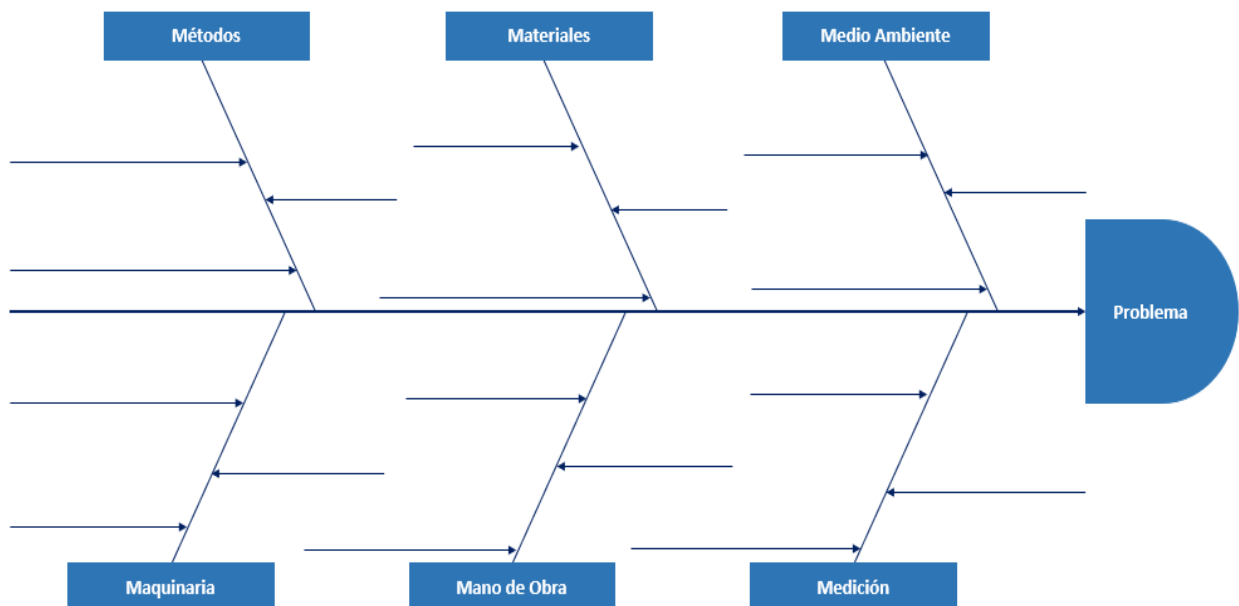
### Diagrama de Ishikawa

Según Romero y Díaz (2010), una de las herramientas más útiles para el análisis de problemas es el diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado, por su forma similar al esqueleto de un pez, o simplemente como diagrama de Ishikawa, en honor a su creador, el profesor Kaoru Ishikawa, quien lo desarrolló en Tokio en 1943.

Esta herramienta permite organizar de manera clara y estructurada una gran cantidad de información vinculada a un problema específico. Gracias a su diseño visual, facilita la identificación de posibles causas y, con ello, incrementa las probabilidades de reconocer cuál o cuáles son las causas principales del problema. (Kaizen Institute, s.f.)

### Figura 4

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* Elaborado a partir de Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Pez: Una guía, por SafetyCulture, 2024.

## **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite entender mejor la situación de una organización, tanto a nivel interno como externo. Por un lado, identifica fortalezas y debilidades internas; por otro, revela oportunidades y amenazas del entorno. Aunque es una técnica sencilla, proporciona una visión clara y general del momento en el que se encuentra una organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas (Ponce, 2007).

## **Las 5 Fuerzas de Porter**

De acuerdo con Riquelme (2015), el modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por el economista Michael Porter, permite analizar el entorno competitivo de una industria. Su objetivo es entender la posición que ocupa una empresa frente a sus competidores, evaluando cinco factores claves:

**Amenaza de nuevos competidores.** Aparece cuando otras empresas con productos similares intentan ingresar al mercado. Esta amenaza depende de las barreras de entrada existentes, como los costos iniciales, el acceso a canales de distribución o la necesidad de diferenciarse.

**Poder de negociación de los proveedores.** Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para influir en las decisiones de la empresa.

**Poder de negociación de los compradores.** Ocurre cuando los clientes tienen muchas opciones o si el producto ofrecido es más caro que otros similares, lo cual les da poder para exigir mejores condiciones.

**Amenaza de productos sustitutos.** Cuando existen alternativas eficaces y más económicas, las empresas se ven obligadas a ajustar precios, lo que puede afectar sus ingresos.

**Rivalidad entre competidores.** Refiere a la competencia directa entre empresas que ofrecen productos similares dentro de un mismo mercado (Riquelme, 2015).

## **Mapa de Procesos**

Un mapa de procesos es una representación visual que muestra cómo se relacionan las actividades dentro de una organización, permitiendo comprender su funcionamiento integral. Esta herramienta integra distintos procesos, ya sea por áreas, niveles o versiones, y los presenta de forma unificada. Además, permite visualizar cómo interactúan entre sí en un determinado contexto (Mallar, 2010).

## **Fundraising**

El fundraising, o captación de fondos, es mucho más que una actividad financiera. Es una estrategia importante para la sostenibilidad de una organización y de la causa social que representa. Implica un proceso planificado que busca generar relaciones sólidas con personas, empresas o instituciones dispuestas a contribuir, no solo con dinero, sino también con su confianza y compromiso.

Como explica Anzuini (2022), el fundraising supone un cambio profundo en la forma de pensar y actuar dentro de las organizaciones sociales. Requiere comprometer recursos económicos y humanos, y promover una cultura de transparencia, planificación y creatividad para sostener en el tiempo los proyectos que inspiran.

Así, el fundraising se convierte en una herramienta que no solo mantiene activa a una organización, sino que la impulsa a profesionalizar su gestión y fortalecer el vínculo con quienes creen en su misión.

## **CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente)**

El CRM (Customer Relationship Management) es más que una herramienta tecnológica. Se trata de una estrategia de gestión que permite conocer mejor al público, entender sus hábitos, registrar su historial de interacciones y, sobre todo, fortalecer la relación con ellos.

En contextos sociales y sin fines de lucro, como el caso de Radio María Perú, el CRM es fundamental para fidelizar benefactores, hacer seguimiento de su comportamiento y adaptar las acciones de comunicación a sus intereses reales. Ya no se trata solo de tener una lista de contactos, sino de construir una base de datos estratégica y actualizada.

Montoya y Boyero (2013) destacan que el CRM permite manejar la información de manera eficiente y facilita una toma de decisiones más informada. Desde lo tecnológico, responde a la necesidad de organizar y sistematizar los vínculos con los usuarios. Pero más allá del software, está centrado en las personas, considerando el ciclo de vida del benefactor y sus momentos de interacción.

### **Tasa de Conversión**

La tasa de conversión representa el porcentaje de personas que realizan una acción específica que la organización espera, como hacer una donación o registrarse. Esta métrica permite medir la efectividad de las estrategias implementadas y cuántos usuarios pasan de solo interesarse a comprometerse (Nielsen, 2013).

En el caso de Radio María Perú, refleja cuántas personas que escuchan la radio o se interesan por la misión se convierten en benefactores activos.

### **Tasa de Retención**

La tasa de retención mide qué tan bien una organización logra mantener a sus benefactores a lo largo del tiempo. Este indicador es fundamental porque retener a quienes ya han donado suele ser más eficiente que atraer nuevos benefactores. Una alta tasa de retención también es reflejo del compromiso con la misión (Bonterra Tech, 2024).

En Radio María Perú, esta métrica ayuda a evaluar si se está cultivando adecuadamente la relación con los benefactores existentes.

## **Tasa de Recuperación**

La tasa de recuperación indica cuántos benefactores que dejaron de donar en un período anterior vuelven a contribuir. Es un indicador importante, ya que evidencia la capacidad de una organización para reconectar con quienes alguna vez creyeron en su causa. Recuperar antiguos benefactores puede ser más viable que conseguir nuevos (Showers, s.f.).

En Radio María Perú, esta métrica permite medir la efectividad de las acciones de reactivación.

## **Benefactor**

Un benefactor es una persona que apoya a una institución mediante contribuciones económicas o materiales, motivado por un deseo genuino de ayudar, sin esperar un beneficio personal directo (Kagan, 2021).

## **Donación**

Una donación es un acto voluntario y solidario mediante el cual una persona o institución entrega recursos, usualmente económicos, para apoyar una causa social, humanitaria o comunitaria. Su objetivo no es el beneficio personal, sino el bienestar colectivo (Schmid, 2024).

## **Organización sin fines de lucro**

Las organizaciones sin fines de lucro tienen una función importante en la vida social y comunitaria, especialmente cuando el Estado no logra llegar a todos. No solo atienden temas como la educación, el medio ambiente o la salud, sino que también generan empleo y promueven el desarrollo personal y colectivo. Aunque no buscan ganancias, requieren de una gestión eficiente, una visión clara y el apoyo constante de empresas y benefactores para sostener su labor (Maglieri, 1998).

## **Limitaciones del Proyecto**

Uno de los mayores desafíos fue trabajar con una base de datos desorganizada y poco actualizada. Muchos registros estaban incompletos o duplicados, lo cual dificultaba el seguimiento a los benefactores y limitaba la posibilidad de agradecerles de forma oportuna. A ello se sumaba la falta de personal capacitado en la gestión del CRM, lo que hacía que ciertas tareas se retrasaran o no se ejecutaran con la precisión esperada.

Dado que se trata de una asociación sin fines de lucro, los recursos económicos eran limitados, lo cual impedía contratar más personal y afectaba directamente la operatividad del área. Si bien el apoyo de voluntarios fue importante, no siempre estaban disponibles ni contaban con la formación técnica necesaria para asumir responsabilidades específicas. Esto generó una sobrecarga de trabajo entre pocos colaboradores y redujo la capacidad de respuesta.

Además, las herramientas con las que se contaba eran bastante básicas y no permitían automatizar procesos clave como segmentaciones o el envío de recordatorios personalizados. Esta situación nos obligó a buscar soluciones prácticas y creativas con los recursos disponibles, priorizando la eficiencia operativa dentro de las limitaciones existentes.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Durante mi etapa profesional en la Asociación Radio María Perú, asumí el rol de Analista de Fundraising, con el objetivo de mejorar el sistema de recaudación y optimizar la gestión de benefactores. Mi tarea principal fue fidelizar a quienes apoyan económicamente a la organización y automatizar distintos procesos relacionados con esta labor.

Para ello, fue fundamental aplicar metodologías de mejora continua como el Ciclo PHVA y la metodología 5S, que me permitieron trabajar mejor la base de datos, hacer un seguimiento más cercano a los benefactores y gestionar de manera más dinámica las donaciones.

Mis responsabilidades han consistido en:

- Administrar y mantener actualizada la información de benefactores en el CRM, facilitando así una toma de decisiones más informada.
- Revisar y potenciar las estrategias de captación y seguimiento de benefactores, explorando siempre nuevas maneras de impulsar la recaudación.
- Optimizar los procedimientos relacionados con la recaudación de fondos mediante el uso de herramientas y métodos adecuados.
- Diseñar y poner en marcha campañas personalizadas de comunicación que generen mayor cercanía con los benefactores y permitan una relación constante.
- Elaborar reportes sobre métricas importantes como conversión, retención y recuperación de benefactores, lo que facilitó medir el impacto real de las acciones llevadas a cabo.

Como resultado del trabajo realizado, se logró una notable mejora en la calidad de la base de datos y una relación más cercana y sostenida con los benefactores.

## **Diagnóstico Inicial del Área de Fundraising**

Con el fin de tener un panorama claro del Área de Fundraising durante el año 2023, se llevó a cabo un análisis que combinó herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. A partir de este proceso, se detectaron diversos problemas que dificultaban la captación y el seguimiento adecuado de los benefactores:

- La base de datos se encontraba desactualizada y con una segmentación deficiente, lo que generaba dificultades para mantener relaciones consistentes y ejecutar con eficacia las acciones comunicacionales, afectando así la permanencia de los benefactores en el tiempo.
- El equipo encargado del área estaba sobrecargado, ya que pocas personas, sin formación especializada, se ocupaban de tareas como el mantenimiento de registros y la administración de las donaciones. Esta situación limitaba la capacidad de brindar una atención oportuna y comprometía la eficiencia operativa.
- No existían estrategias claras de fidelización para la retención de los benefactores, esta situación provocaba una alta tasa de inactividad y ponía en riesgo la recaudación.

Los problemas mencionados no solo hacían más difícil la recaudación de fondos, sino que también afectaban la capacidad de sostener y reforzar la relación con los benefactores.

## **Herramientas de Diagnóstico**

Para comprender con mayor profundidad la situación del Área de Fundraising, se recurrió a diversas herramientas estratégicas que ofrecieron perspectivas complementarias.

**El Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y la Matriz FODA.** Fueron fundamentales para reconocer tanto los factores externos, como oportunidades y riesgos del entorno, como los elementos internos que influyen en el desempeño, tales como capacidades y limitaciones propias de la Asociación.

**El Diagrama de Ishikawa.** Ayudó a identificar las causas raíz que estaban impactando negativamente en la captación y la permanencia de los benefactores.

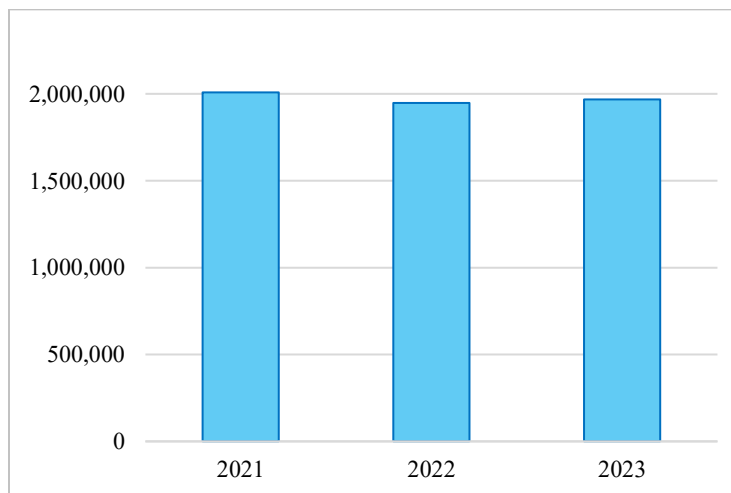
**El Mapa de Procesos previo a la mejora.** Brindó una visualización detallada de cada etapa del flujo de donaciones. Esto facilitó la detección de fallos en el circuito de recaudación, incluyendo la falta de una estrategia sólida para fidelizar a los benefactores.

Además del análisis cualitativo, se analizaron también los datos históricos relacionados con la evolución de la recaudación y la cantidad de benefactores durante los últimos tres años. Estas cifras pusieron en evidencia las dificultades existentes y destacaron la urgencia de revitalizar el Área de Fundraising.

En la Figura 5 se puede ver cómo la recaudación ha disminuido durante los últimos 3 años, lo cual evidencia la necesidad de mejorar tanto la fidelización como la captación de nuevos benefactores. Principalmente, es importante enfocarnos en la retención a largo plazo para asegurar la sostenibilidad financiera de la Asociación.

### Figura 5

*Evolución de la Recaudación de Fondos en s/. (2021-2023)*

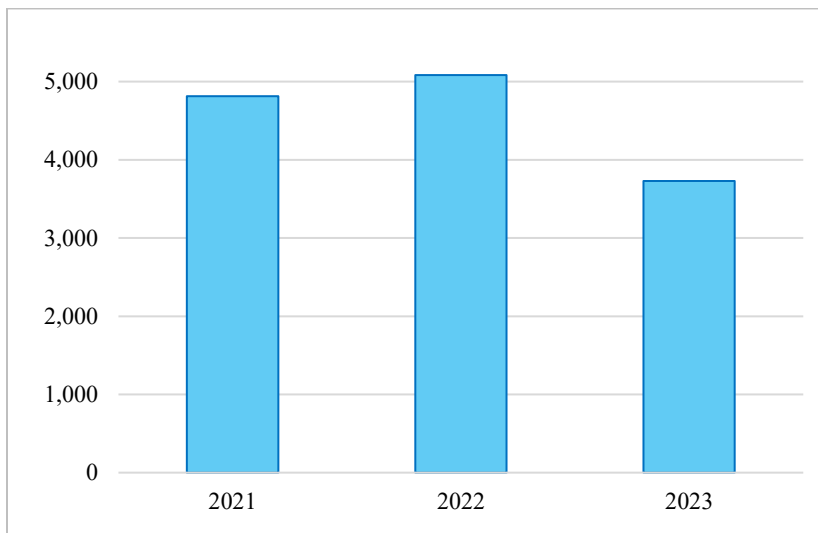


*Nota.* Elaborado a partir de datos institucionales de Radio María Perú, 2021-2023.

En la Figura 6, se presenta la variación anual en el número de benefactores activos, lo que resalta la necesidad de reforzar acciones orientadas a mantener una comunidad comprometida, que contribuya de forma constante al sostenimiento de la misión.

### Figura 6

*Número de Benefactores Activos por Año (2021-2023)*



*Nota.* Elaborado a partir de datos institucionales de Radio María Perú, 2021-2023.

### Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Al aplicar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se evidenció lo siguiente: El poder de negociación de los benefactores es alto, lo que resalta la necesidad de mejorar la fidelización. La competencia es fuerte, lo que hace aún más relevante centrarse en estrategias de retención. La amenaza de sustitutos es considerable, con muchas otras causas sociales buscando captar donaciones. La entrada de nuevos competidores es moderada, lo que significa que, aunque hay nuevas organizaciones que podrían entrar en el mercado, no es algo inmediato. El poder de los proveedores, por otro lado, es bajo, lo que nos deja con una oportunidad de optimizar nuestras estrategias sin grandes presiones externas.

**Tabla 1**

*Análisis de las 5 Fuerzas de Porter del Área de Fundraising*

<b>Fuerza de Porter</b>	<b>Análisis en fundraising</b>	<b>Impacto</b>
<b>Poder de negociación de los benefactores</b>	Los benefactores pueden elegir entre diversas organizaciones para donar. Por eso, es importante generar vínculos que los motiven a seguir apoyando nuestra causa.	Alto
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Otras organizaciones no lucrativas y religiosas también están en busca de apoyo económico	Medio
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Existen otras causas sociales, que también tocan el corazón de los benefactores, desde campañas humanitarias hasta proyectos de ONGs.	Alto
<b>Poder de negociación de proveedores</b>	Las plataformas de pago y bancos fijan comisiones, precios y políticas que afectan el costo de operación.	Bajo
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Muchas organizaciones religiosas comparten el mismo público objetivo y esto genera una competencia directa por las donaciones.	Alto

*Nota.* La tabla presenta el análisis del entorno competitivo de Radio María Perú y cómo cada una de las fuerzas influye en la gestión de fundraising.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA muestra que Radio María Perú tiene una gran oportunidad para hacer crecer su recaudación de fondos, mediante el uso de plataformas digitales y el establecimiento de alianzas estratégicas, apoyándose en su comunidad fiel de oyentes. Aun así, no está libre de retos, la competencia es cada vez mayor y la situación económica hace que muchos benefactores no puedan seguir donando como antes. Para reducir estos riesgos, es primordial enfocarse en cuidar a quienes ya apoyan y buscar nuevas formas de recaudar sin depender de una sola fuente.

**Tabla 2**

*Análisis FODA del Área de Fundraising*

<p><b>Factores Internos</b> / <b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión de plataformas digitales para recaudar donaciones.</li> <li>- Posibilidad de formar alianzas con otras instituciones.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la competencia en el fundraising.</li> <li>- Crisis económica que reduce la capacidad de donación.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad de oyentes fieles.</li> <li>- Reputación de la radio como medio confiable.</li> <li>- Uso de medios de comunicación masiva.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalizar y automatizar la captación de benefactores.</li> <li>- Fortalecer alianzas para ampliar la base de benefactores.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciarse con campañas de impacto social.</li> <li>- Mejorar la fidelización de benefactores actuales.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos desactualizada</li> <li>- Baja tasa de retención de benefactores.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar un CRM eficiente.</li> <li>- Facilitar donaciones recurrentes a través de plataformas digitales.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar costos y diversificar ingresos.</li> <li>- Campañas específicas para mantener la recaudación.</li> </ul>

*Nota.* La tabla presenta el análisis FODA de Radio María Perú, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la gestión de donaciones.

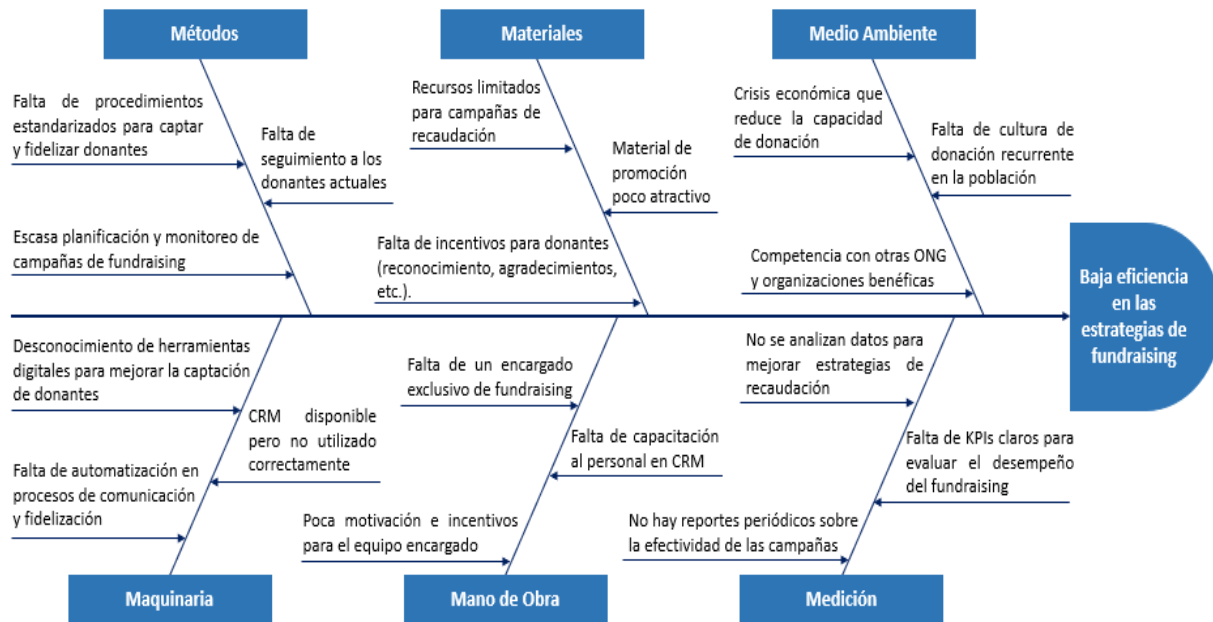
**Diagrama de Ishikawa:**

Se identificaron las principales razones que vienen afectando el desempeño del Área de Fundraising, especialmente en la conversión, retención y recuperación de benefactores. Estas causas se agruparon en seis categorías, presentadas en la Figura 7.

Entender y trabajar cada una de ellas es importante para mejorar el proceso de recaudación, ya que muchas están directamente ligadas al seguimiento que se les da a los benefactores y a cómo se construye una relación duradera con ellos.

**Figura 7**

*Diagrama de Causa y Efecto – Ishikawa de Fundraising*



*Nota.* Identificación de las causas que afectan la eficiencia del fundraising en Radio María Perú.

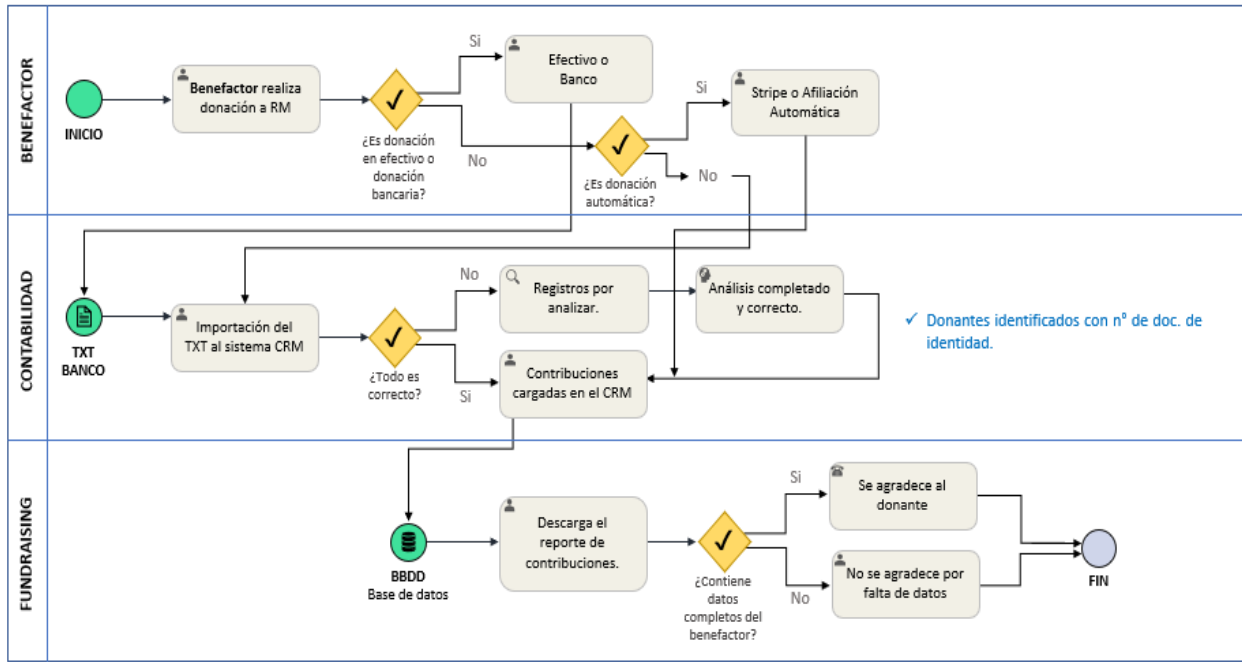
### Mapa de Procesos (Antes de la Mejora)

Antes de la optimización, en Radio María Perú no existían herramientas específicas para fidelizar a los benefactores. La falta de un sistema adecuado de agradecimiento y seguimiento se identificó como una de las principales dificultades, lo que resultó en una baja tasa de retención y afectó la continuidad de las donaciones.

A continuación, en la Figura 8, se muestra cómo era el proceso de gestión de donaciones antes de aplicar las mejoras.

**Figura 8**

*Mapa de Procesos de la Gestión de Donaciones Previo a la Mejora*



*Nota.* Se visualizan las etapas del proceso previo a la mejora, donde se destacan las ineficiencias y oportunidades de optimización en la gestión de donaciones.

### **Análisis de las Métricas Principales del Área de Fundraising**

Para entender mejor la situación del fundraising en Radio María Perú, se analizaron las métricas principales del Área, como la tasa de conversión, la tasa de retención y la tasa de recuperación de benefactores.

#### **Tasa de Conversión de Oyentes a Benefactores**

La tasa de conversión mide cuántos oyentes se convierten en benefactores cada año. Se calcula dividiendo el número de nuevos benefactores entre el total de contactos en la base de datos. Esta métrica nos da una visión general de la efectividad de las campañas de captación, sin entrar en detalles específicos de cada una.

En el año 2023, la tasa de conversión fue del 13%, lo que representa una disminución respecto a años anteriores. Este dato resalta la necesidad de mejorar las estrategias de captación para atraer más benefactores.

**Ecuación 1** *Fórmula Tasa de Conversión*

$$Tasa\ de\ Conversión = \left( \frac{Benefactores\ por\ Año}{Total\ de\ Contactos\ en\ Base\ de\ Datos} \right) \times 100$$

**Tabla 3**

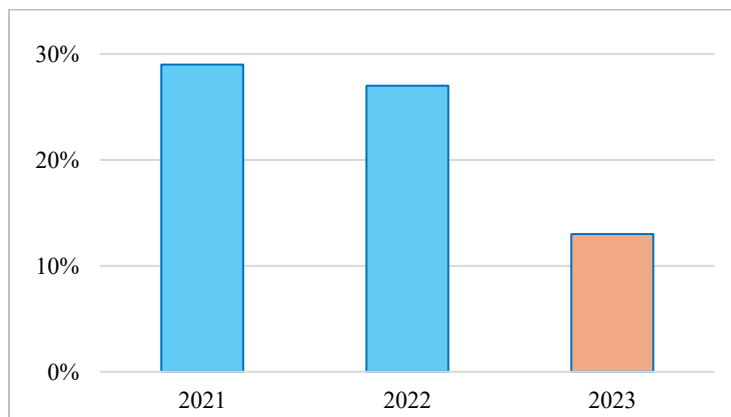
*Cálculo de la Tasa de Conversión de Oyentes a Benefactores (Años 2021-2023)*

<b>Año</b>	<b>% tasa</b>	<b>n° benefactores</b>	<b>n° contactos totales (base de datos)</b>
<b>2021</b>	29%	4,814	16,504
<b>2022</b>	27%	5,083	18,831
<b>2023</b>	13%	3,729	28,640

*Nota.* La tasa de conversión de oyentes a benefactores fue calculada en base a los registros de contactos totales en la base de datos y benefactores por año.

**Figura 9**

*Variación de la Tasa de Conversión de Oyentes a Benefactores (2021-2023)*



*Nota.* Tendencia de la tasa de conversión de oyentes a benefactores.

### Tasa de Retención de Benefactores

En Radio María, la retención muestra cuántos benefactores siguen donando cada año. En el año 2023 bajó al 43%, lo que evidencia una pérdida importante. Es fundamental mejorar el agradecimiento y el seguimiento para fortalecer el vínculo con ellos.

#### Ecuación 2 Fórmula Tasa de Retención

$$Tasa\ de\ Retención = \left( \frac{Benefactores\ Recurrentes\ del\ Año}{Benefactores\ del\ Año\ Anterior} \right) \times 100$$

**Tabla 4**

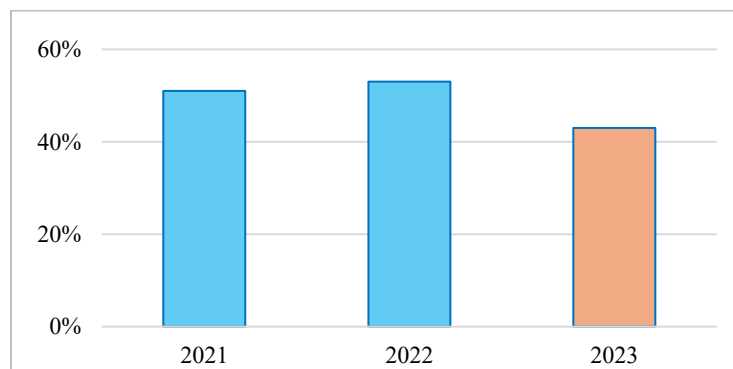
*Cálculo de la Tasa de Retención de Benefactores (Años 2021-2023)*

Año	% tasa	n° recurrentes	n° benefactores (año anterior)
2021	51%	2,173	4,275
2022	53%	2,528	4,814
2023	43%	2,186	5,083

*Nota.* La tabla muestra el porcentaje de benefactores que continuaron donando en cada año, reflejando el nivel de fidelización en Radio María Perú.

**Figura 10**

*Variación de la Tasa de Retención de Benefactores (2021-2023)*



*Nota.* Representa la variación en la retención de benefactores en los últimos años.

### Tasa de Recuperación de Benefactores Inactivos

Esta tasa refleja cuántos benefactores que habían dejado de donar retomaron su apoyo. En el año 2023, cayó al 18%, lo que muestra que fue más difícil reactivar a quienes se alejaron. Esto refuerza la necesidad de hacer las campañas más cercanas, personalizadas y empáticas.

#### Ecuación 3 Fórmula Tasa de Recuperación

$$\text{Tasa de Recuperación} = \left( \frac{\text{Benefactores Recuperados}}{\text{Total de Benefactores Inactivos}} \right) \times 100$$

**Tabla 5**

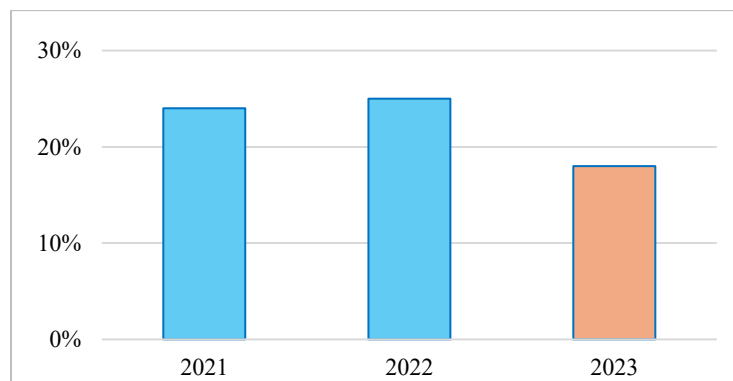
*Cálculo de la Tasa de Recuperación de Benefactores Inactivos (Años 2021-2023)*

Año	% tasa	n° recapturados	n° benefactores inactivos
2021	24%	465	1,906
2022	25%	530	2,102
2023	18%	412	2,286

*Nota.* La tabla muestra la variación anual en la recuperación de benefactores inactivos, demostrando la necesidad de reforzar estrategias de reactivación.

**Figura 11**

*Variación de la Tasa de Recuperación de Benefactores (2021-2023)*



*Nota.* Representa la tendencia de la tasa de recuperación de benefactores inactivos.

Antes de implementar las mejoras, fue necesario comprender cómo venía desempeñándose el Área de Fundraising. La siguiente tabla resume los indicadores principales que permitieron identificar los principales desafíos y oportunidades de mejora.

**Tabla 6**

*Indicadores de Fundraising Antes de la Mejora (2021-2023)*

<b>Indicador</b>	<b>Valor Antes de la Mejora</b>
Tasa de Conversión de Oyentes a Benefactores	13 %
Tasa de Retención de Benefactores	43 %
Tasa de Recuperación de Benefactores	18 %

*Nota.* Comportamiento de los indicadores de fundraising antes de las mejoras aplicadas.

### **Planteamiento de los Objetivos**

A partir del diagnóstico y las métricas principales analizadas, se identificaron diversas oportunidades de mejora en el proceso de recaudación, sobre todo en la retención, conversión y recuperación de benefactores. Estos aspectos demuestran la necesidad de potenciar el sistema actual y de trabajar en estrategias que ayuden a mejorar la relación con los benefactores.

Estas necesidades permitieron concretar los objetivos que marcaron el rumbo de la propuesta y ayudaron a medir su impacto.

### **Objetivo General**

Optimizar el proceso de fundraising en Radio María Perú a través de la aplicación del ciclo PHVA y la metodología 5S, con el propósito de incrementar la retención de benefactores y mejorar la eficiencia en la gestión de la base de datos.

## Objetivos Específicos

**Primer Objetivo.** Mejorar la calidad de la base de datos a través de la aplicación de la metodología 5S, para contar con registros más actualizados, corregidos y segmentados que faciliten una gestión más eficiente.

**Segundo Objetivo.** Incrementar la eficiencia del Área de fundraising a través de la aplicación del ciclo PHVA, lo que permite una mejor planificación, seguimiento y cumplimiento de las tareas relacionadas con la actualización y mantenimiento de la base de datos.

**Tercer Objetivo.** Optimizar la captación y fidelización de benefactores, incrementando la tasa de conversión de oyentes a benefactores, fortaleciendo la retención y reactivando a benefactores inactivos mediante estrategias más personalizadas.

A continuación, se presentan los objetivos específicos junto con sus respectivos indicadores y las metas esperadas.

**Tabla 7**

*Tabla de Objetivos, Indicadores y Metas del Área de Fundraising*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Indicadores de Medición</b>	<b>Meta Esperada</b>
Mejorar la calidad de base de datos aplicando la metodología 5S	% de registros actualizados, corregidos y segmentados	Alcanzar un 70% de registros útiles depurados y actualizados en el CRM
Incrementar la eficiencia del Área de Fundraising aplicando el ciclo PHVA	nº de tareas cumplidas dentro de los plazos establecidos	Cumplir el 80% de tareas en los plazos indicados
Optimizar la captación y fidelización de benefactores	% tasa de conversión % tasa de retención % tasa de recuperación	Aumentar la conversión a 16%, la retención a 50% y la recuperación a 25%

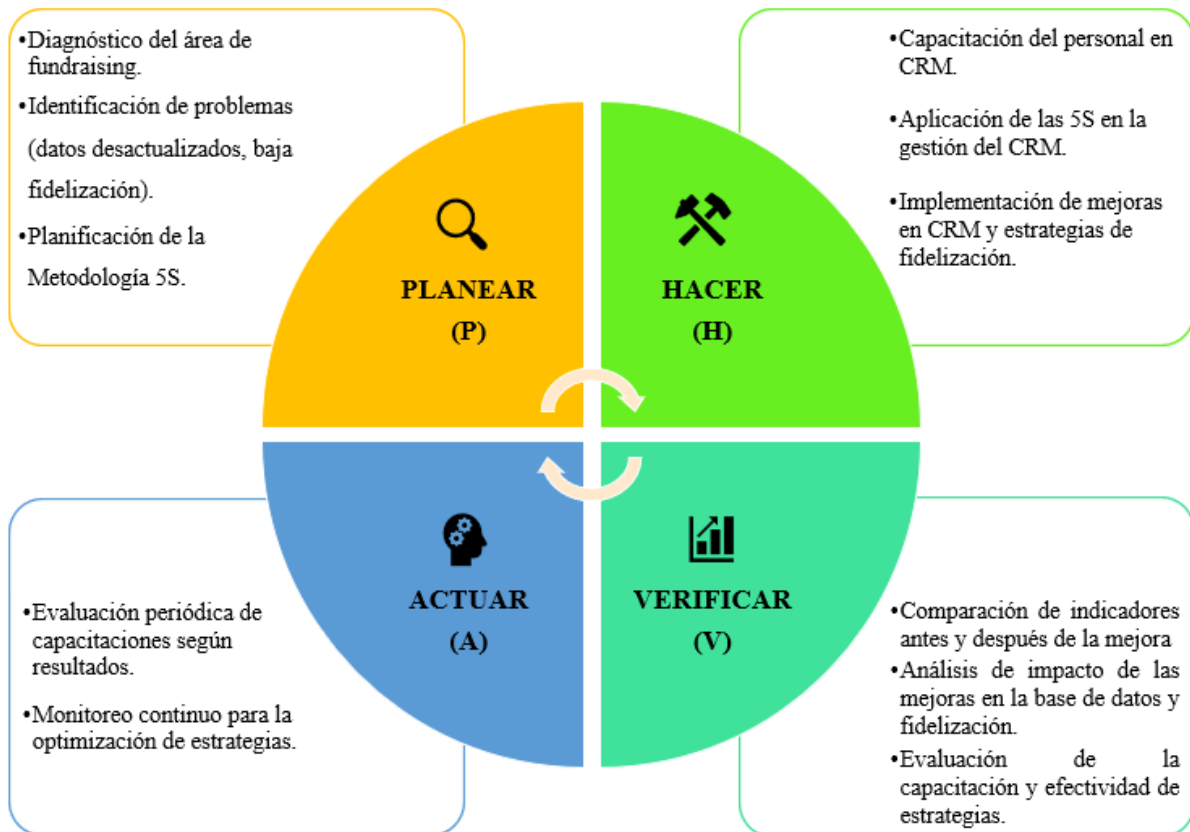
*Nota.* La tabla resume los objetivos, sus indicadores y las metas esperadas.

## Aplicación de las Metodologías 5S y Ciclo PHVA

Con la finalidad de mejorar la gestión de donaciones en Radio María Perú, se decidió colocar en práctica dos metodologías que ayudan a organizar y optimizar procesos, el Ciclo PHVA y la metodología 5S. Gracias a ello, fue posible mejorar, depurar y organizar la base de datos, segmentar con claridad a los benefactores y reforzar las acciones de fidelización. A continuación, se muestra un esquema que resume cómo se aplicaron ambas metodologías durante el proceso de mejora.

**Figura 12**

*Aplicación del Ciclo PHVA y 5S en la Gestión de Donaciones*



*Nota.* Muestra la aplicación del ciclo PHVA y la metodología 5S para optimizar el orden, la gestión de datos y la fidelización en el Área de Fundraising de Radio María Perú.

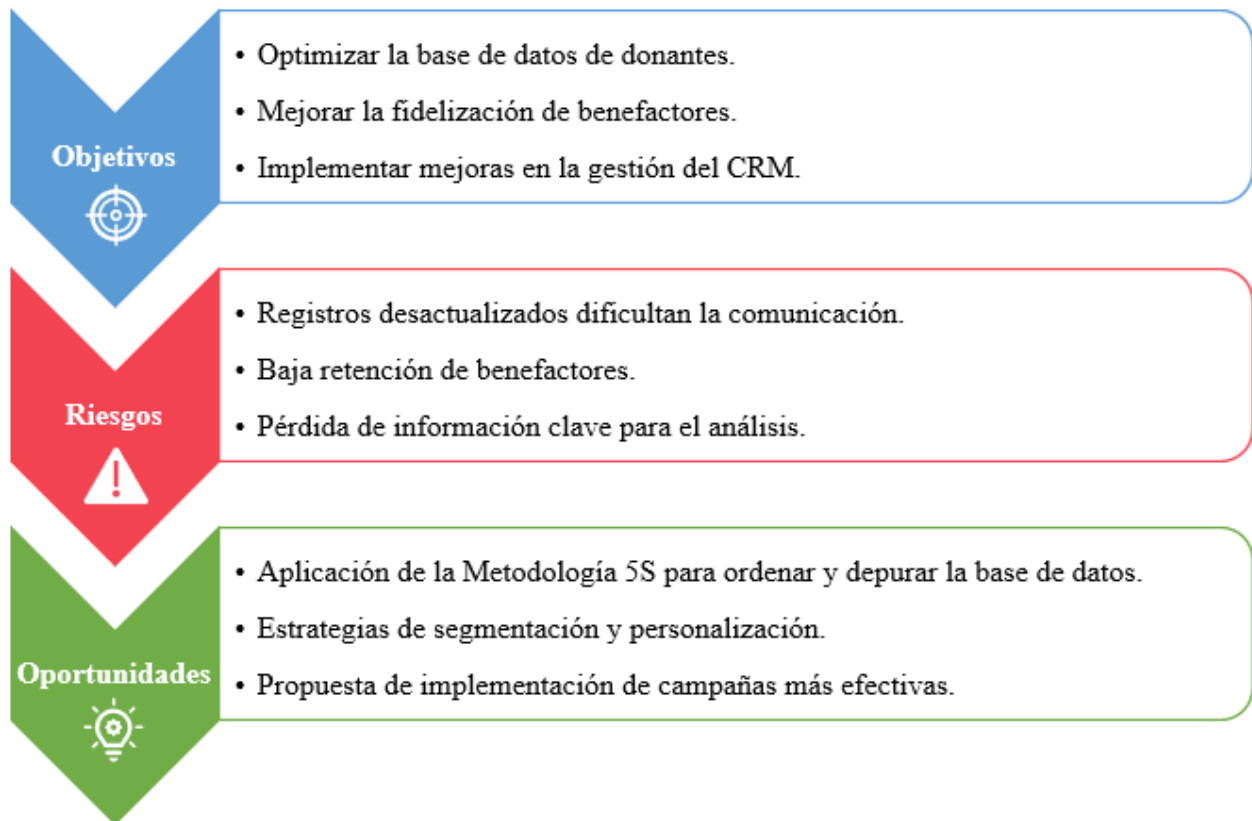
## Planear

En esta etapa se establecieron los objetivos importantes para optimizar el Área de Fundraising, priorizando la mejora de la base de datos, la fidelización de benefactores y el uso estratégico del CRM. También se identificaron los riesgos, como la pérdida de datos debido a registros desactualizados y la baja retención de benefactores.

Para enfrentar estos desafíos, se optó por aplicar la metodología 5S, que facilitó la organización de la información, una segmentación más precisa y un seguimiento más personalizado.

### Figura 13

*Análisis de Objetivos, Riesgos y Oportunidades en la Etapa de Planificación*



*Nota.* Factores considerados en la etapa de Planificación.

**Tabla 8**

*Plan de Acción para la Optimización del Fundraising*

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Hito Esperado</b>	<b>Responsable</b>
Optimizar la base de datos	Diagnóstico de la base de datos y detección de problemas.	Identificación de registros desactualizados y problemas de segmentación.	Área de Fundraising
Aplicar la metodología 5S en la gestión del CRM	Establecer un plan de trabajo para aplicar las 5S en la base de datos.	Lineamientos para la aplicación de las 5S.	Analista de Fundraising
Mejorar la fidelización de benefactores	Aplicar criterios de segmentación y personalización en la comunicación.	Diseño de estrategias de fidelización y comunicación personalizada.	Áreas de Promoción y Fundraising

*Nota.* El plan establece las acciones principales para optimizar la gestión del fundraising en Radio María Perú.

**Lineamientos para la Aplicación de la Metodología 5S**

Como parte del proceso de mejora, se crearon lineamientos prácticos para aplicar la metodología 5S en la reorganización y depuración de la base de datos de benefactores. Esta metodología permitió corregir errores, eliminar duplicados y clasificar la información de manera que fuera más útil para un seguimiento más efectivo y una segmentación precisa.

La aplicación de esta metodología fue esencial para hacer más eficiente la gestión y para mejorar la relación con los benefactores. Al contar con datos más organizados y actualizados, se logró personalizar mejor la comunicación y crear estrategias más efectivas de retención y reactivación. La Tabla 9 muestra las acciones realizadas en cada fase de la metodología 5S, que permitieron estructurar y mantener la base de datos de forma eficiente.

**Tabla 9**

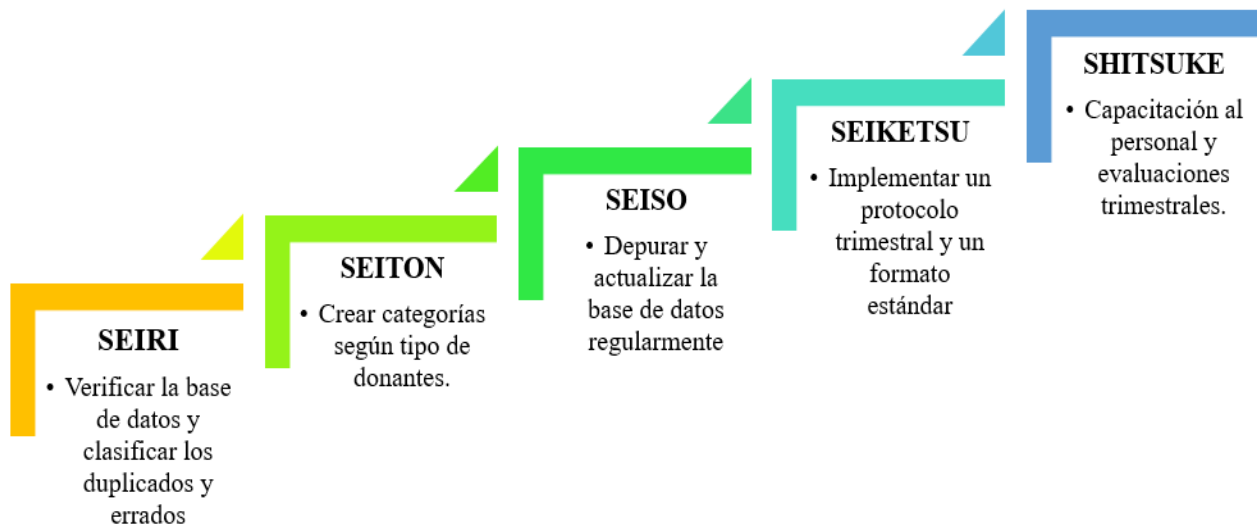
*Aplicación de la Metodología 5S en el CRM*

<b>Fase 5S</b>	<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>
SEIRI (Clasificación)	Verificación de registros duplicados o errados.	Mejorar la calidad de la información.
SEITON (Orden)	Crear categorías según tipo de benefactor (activos, inactivos, grandes benefactores).	Facilitar la segmentación.
SEISO (Limpieza)	Limpieza y depuración de registros desactualizados.	Evitar acumulación de datos innecesarios.
SEIKETSU (Estandarización)	Definir un protocolo de revisión trimestral y un formato estándar.	Mantener la calidad de los datos.
SHITSUKE (Disciplina)	Capacitar al personal y evaluación periódica de los procedimientos.	Garantizar la sostenibilidad del proceso

*Nota.* Acciones en cada fase de la metodología 5S.

**Figura 14**

*Aplicación de las 5S en el CRM*



*Nota.* Aplicación de la Metodología 5S en la gestión del CRM

## Estrategias de Fidelización y Comunicación Personalizada

Para mejorar la relación con los benefactores y lograr que se sientan más conectados con la causa, se llevaron a cabo diversas acciones para personalizar la comunicación y segmentar según el perfil de cada uno. Esto permitió establecer relaciones más cercanas y efectivas, utilizando diferentes canales de contacto y adaptando los mensajes a las características y necesidades de cada benefactor.

**Tabla 10**

*Estrategias para la Comunicación y Relación con Benefactores*

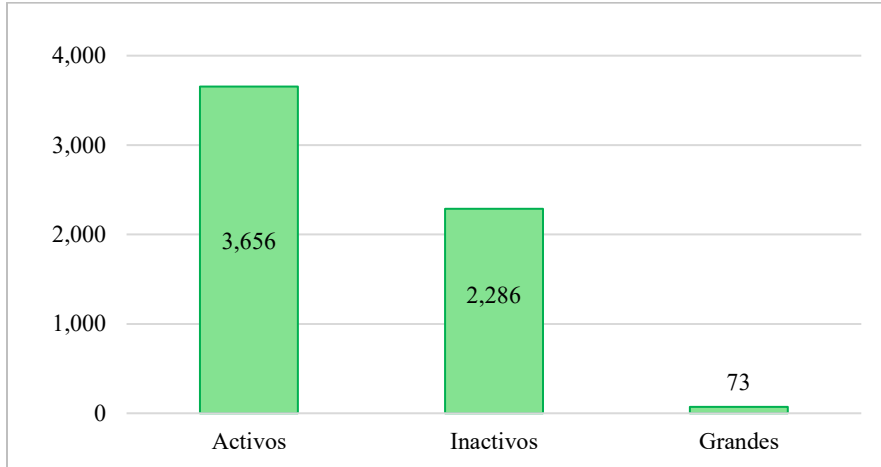
<b>Estrategias</b>	<b>Acciones Implementadas</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Responsable</b>
Comunicación personalizada	Envío de mensajes de agradecimiento vía WhatsApp y correo electrónico.	Mayor cercanía y fortalecimiento.	Área de Promoción y Fundraising
Segmentación en el CRM	Clasificación de benefactores activos, inactivos y grandes benefactores.	Estrategias adaptadas a cada perfil.	Analista de Fundraising
Boletines informativos	Envío mensual de noticias y resultados de proyectos.	Aumento del compromiso con la misión de la radio.	Área de Programación y Fundraising
Campañas de reactivación de inactivos	Contacto con antiguos benefactores.	Recuperación de benefactores y mejora en la retención.	Área de Fundraising

*Nota.* Estrategias dirigidas a una gestión más eficiente de los benefactores.

Estas acciones se resumen en la Tabla 10, mientras que la Figura 15 presenta la segmentación de benefactores según su historial de donaciones en el año 2023, permitiendo una atención más personalizada. A su vez, la Tabla 11 muestra cómo se aplicaron las estrategias de forma diferenciada de acuerdo con el tipo de benefactor.

**Figura 15**

*Segmentación de benefactores según historial de donaciones (Año 2023)*



*Nota.* Clasificación de benefactores que permite gestionar mejor la comunicación y seguimiento.

**Tabla 11**

*Aplicación de Estrategias según Tipo de Benefactor*

Estrategias	Benefactores	Benefactores	Benefactores
	Activos	Inactivos	Grandes
Contacto directo con antiguos benefactores		✓	
Boletines mensuales informativos	✓	✓	✓
Mensajes personalizados de agradecimiento	✓		✓
Invitaciones a eventos especiales	✓	✓	✓

*Nota.* Aplicación diferenciada de estrategias según el tipo de benefactor.

### Hacer

Durante esta etapa, se ejecutaron las acciones definidas en la planificación, orientadas a optimizar la gestión de donaciones en Radio María Perú. Lo primero fue aplicar la metodología 5S en el CRM, lo cual permitió organizar y depurar la base de datos de manera eficiente y sostenible.

Paralelamente, se activaron estrategias de fidelización y recuperación de benefactores, apoyadas en el envío de mensajes personalizados a través de canales como WhatsApp y correo electrónico. Estas acciones no solo ayudaron a organizar mejor la información, sino que también reforzó la relación con los benefactores activos y facilitaron el regreso de quienes habían dejado de colaborar.

**Tabla 12**

*Acciones Aplicadas para la Optimización del Fundraising*

<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>
Aplicación de la metodología 5S en el CRM	Depurar, clasificar y estandarizar la base de datos.	Analista de Fundraising
Ejecución de estrategias de fidelización	Fortalecer la relación con los benefactores activos e inactivos.	Área de Promoción y Fundraising
Envío de mensajes personalizados por WhatsApp y correo	Aumentar la retención y recuperar benefactores inactivos.	Área de Fundraising

*Nota.* Acciones orientadas a optimizar la base de datos, fortalecer la fidelidad y mejorar el seguimiento a los benefactores.

**Aplicación de la metodología 5S en el CRM**

**Seiri (Clasificación)**

En esta fase, se identificaron registros duplicados, incompletos y con datos errados, como números inválidos o correos mal escritos. Esto dificultaba el seguimiento efectivo y la comunicación con los benefactores.

Para solucionarlo, se realizó un diagnóstico exhaustivo empleando herramientas como el CRM y Excel, utilizando filtros y validaciones manuales para mejorar la calidad de los datos.

**Figura 16**

*Sistema CRM de Radio María Perú*



*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De “Radio María Perú”, 2023.

### **Seiton y Seiso (Ordenar y Limpiar)**

Estas fases se ejecutaron de manera simultánea con el objetivo de reorganizar el CRM. Se eliminaron registros duplicados y obsoletos, y se actualizó la información incompleta, mejorando así la precisión y el acceso a los datos. Entre las acciones más relevantes se encuentran:

- Eliminación de registros obsoletos y duplicados.
- Clasificación de benefactores según su tipo: activos, inactivos, grandes benefactores.
- Etiquetado de benefactores según nivel de donación.
- Ajuste de filtros en el CRM para acelerar la gestión.
- Actualización de datos incompletos mediante llamadas, mensajes y correos.
- Implementación de un protocolo de revisión trimestral para actualizar los datos.

**Tabla 13**

*Comparación de Registros Antes y Después de la Depuración*

<b>Categoría de Registros</b>	<b>Antes de la Depuración</b>	<b>Después de la Depuración</b>	<b>Diferencia (%)</b>
Registros completos y útiles	18,459	22,382	+21%
Registros duplicados y errados	3,700	0	-100%
Registros con datos incompletos	7,628	6,258	-18%
<b>Total de registros analizados</b>	<b>29,787</b>	<b>28,640</b>	-

*Nota.* La depuración mejoró significativamente la calidad de los registros, permitiendo una segmentación más eficiente.

- Se eliminaron todos los registros duplicados y errados, lo que mejoró notablemente la calidad de la información.
- Los registros completos y útiles aumentaron en un 21%.
- Aunque se redujeron los registros incompletos, es necesario reforzar la recolección de datos, como correos, dirección y números de teléfono.

**Seiketsu (Estandarización)**

En esta fase, se realizó un proceso de revisión trimestral para evitar que los errores se acumularan y que la base de datos se mantuviera actualizada. Este protocolo establece que los datos de los benefactores se revisen y actualicen de manera constante, manteniéndolos siempre al día. También se estandarizó un formato único para recopilar los datos, esto facilita su ingreso al CRM y mejora la organización de la información.

En la Tabla 14, se detalla el protocolo de revisión trimestral, donde se especifican las principales actividades que se deben realizar para garantizar que la base de datos esté siempre limpia, precisa y actualizada.

**Tabla 14**

*Protocolo de Revisión Trimestral de la Base de Datos*

<b>Actividad</b>	<b>Herramienta/Acción</b>	<b>Responsable</b>
Extracción de datos	Reporte actualizado desde el CRM.	Analista de Fundraising
Detección de duplicados	Aplicar filtros automáticos y revisión manual.	Analista de Fundraising
Corrección de datos incompletos	Contactar al benefactor vía WhatsApp, correo o llamada para actualizar información faltante.	Área de Fundraising
Eliminación de registros errados	Revisión y eliminación cuidadosa de registros inválidos.	Área de Fundraising
Validación final y generación del reporte	Documentación de resultados y mejora obtenida	Analista de Fundraising

*Nota.* Actividades para garantizar la actualización y limpieza trimestral de la base de datos.

Para medir la efectividad de este proceso, se han definido los siguientes indicadores de seguimiento.

- % de registros actualizados en cada trimestre.
- Número de registros duplicados eliminados.
- Tiempo promedio de actualización de datos.

**Shitsuke (Disciplina)**

En esta fase, se llevaron a cabo dos capacitaciones presenciales en marzo de 2024, con el objetivo de que todo el equipo estuviera preparado para usar correctamente el CRM y aplicar los nuevos procedimientos. Durante las sesiones, se brindaron temas importantes, como la actualización adecuada de registros y la implementación de los protocolos, fundamentales para mantener una base de datos eficiente y actualizada.

- Cada sesión tuvo una duración de 3 horas.
- Asistieron los integrantes del Área de Fundraising y Voluntarios.
- Se implementó un formato estandarizado para la recolección de datos.
- Se aplicaron evaluaciones trimestrales utilizando un formato de verificación 5S.

**Tabla 15**

*Formato estándar para la Recolección de Datos*

Nº	Nombres y Apellidos	DNI	Fecha de Nacimiento	Dirección	WhatsApp	Correo electrónico
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

*Nota.* Este formato ayuda a que la información sea más precisa y hace más fácil incorporarla al

CRM

Antes no existía un procedimiento definido que garantizara la aplicación constante de las 5S. Por ello, se estableció un sistema de seguimiento con evaluaciones periódicas para fomentar la continuidad y convertir estas prácticas en parte de la cultura de trabajo del área.

## Ejecución de estrategias de Fidelización

Desde el Área de Fundraising se identificó la necesidad de reforzar la relación con los benefactores, no solo para agradecer su generosidad, sino también para continuar cultivando ese lazo que da vida a la misión de Radio María. Por ello, durante campañas importantes como la Mariathon, se llevaron a cabo acciones simples pero significativas, orientadas a mantener la cercanía con quienes hacen posible esta obra.

Durante la Mariathon 2024, se estableció una comunicación constante a través de mensajes personalizados, correos electrónicos, publicaciones en redes y mensajes radiales.

**Tabla 16**

*Cronograma de Acciones para la Ejecución de la Campaña Mariathon 2024*

Acciones	Meses								Medio	Responsable	
	Abril				Mayo						
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Preparación y planificación de contenidos		✓	✓	✓						Reunión Interna	Todas las áreas
Revestir la página web de Mariathon			✓	✓						Web	Área de Programación y Fundraising
Inicio de mensajes de WhatsApp a benefactores					✓					WhatsApp	Área de Fundraising
Seguimiento y agradecimientos por WhatsApp					✓	✓	✓	✓		WhatsApp	Área de Fundraising
Publicación en Facebook sobre Mariathon						✓				Facebook	Área de Programación y Fundraising
Envío de boletín informativo							✓			Correo electrónico	Área de Fundraising
Transmisión radial de mensajes de agradecimiento								✓		Radio	Área de Programación

*Nota.* Acciones ejecutadas para la Campaña Mariathon 2024, orientadas a fidelizar y agradecer a los benefactores.

Después de todas estas acciones realizadas durante la campaña, los resultados hablan por sí solos. A través de mensajes personalizados, boletines informativos y publicaciones en redes, se logró conectar con los oyentes y motivarlos a involucrarse activamente con la misión.

Gracias al esfuerzo coordinado de todas las áreas, no solo se superó la meta económica establecida, sino que además se mantuvo el apoyo de los benefactores habituales y se sumaron nuevas personas comprometidas con la causa. A continuación, se detallan los resultados obtenidos.

**Tabla 17**

*Resultados de la Campaña Mariathon 2024*

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>
Meta económica de la campaña	S/. 200,000
Recaudación total obtenida	<b>S/. 268,525</b>
% de cumplimiento	<b>134%</b>
Total de benefactores que apoyaron la campaña	1,984
Nuevos benefactores sumados	551

*Nota.* La tabla muestra que se logró un cumplimiento sobresaliente de los objetivos de la Campaña Mariathon 2024.

Como se puede observar en la Tabla 17, la campaña no solo logró superar la meta económica, sino que también consiguió una participación activa de los benefactores, incorporando a 551 nuevos comprometidos con la obra.

Este resultado alentador reafirma la importancia de mantener la cercanía con los benefactores y de seguir desarrollando acciones estratégicas que fomenten el agradecimiento y la fidelización.

### Envío de Mensajes Personalizados por WhatsApp y Correo

Para reforzar el lazo con los benefactores, el Área de Fundraising implementó durante el año 2024 un cronograma de mensajes enviados por WhatsApp y correo electrónico. Esta planificación no se limitó a campañas específicas como la Mariathon, sino que también abarcó celebraciones religiosas, actividades institucionales y mensajes de agradecimiento.

Cada mensaje fue enviado en momentos significativos del año, con la intención de mantener una comunicación cercana, espiritual y constante con la comunidad de Radio María.

**Tabla 18**

*Mensajes Enviados por WhatsApp durante el Año 2024*

Mensajes Enviados	Meses											
	En	Fe	Mar	Ab	Ma	Ju	Jul	Ag	Se	Oc	No	Di
Misa Unción		✓										
Misa San José			✓									
Semana Santa			✓									
Mensaje de Pascua			✓									
Misa Día de la Madre					✓							
Mariathon					✓							
Puertas Abiertas					✓							
Almuerzo Patrio							✓					
Rifa Nacional								✓	✓			
Calendario										✓		
Navidad												✓

*Nota.* Esta tabla resume los mensajes enviados durante el año 2024, reforzando la fidelización de benefactores mediante comunicaciones constantes y cercanas.

Además de los mensajes enviados por WhatsApp, desde abril se implementó el envío mensual de un boletín institucional a todos los contactos que cuentan con correo electrónico registrado en el CRM, incluyendo benefactores, prospectos y oyentes. Este boletín contiene noticias recientes, avances de los proyectos y eventos destacados de la radio.

**Tabla 19**

*Boletín Institucional Mensual enviado por Correo Electrónico*

Correo Electrónico	Meses											
	En	Fe	Mar	Ab	Ma	Ju	Jul	Ag	Se	Oc	No	Di
Boletín mensual				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

*Nota.* El boletín se elabora y envía a través del CRM a todos los contactos con correo electrónico registrado.

**Verificar**

Una vez aplicadas las acciones de cada una de las 5S, fue esencial verificar que se mantuvieran en el tiempo dentro del Área de Fundraising. Para lograrlo, se creó un formato de verificación trimestral, que ayudó a comprobar que se cumplan todos los criterios definidos en cada fase de la metodología.

Este formato permitió realizar un seguimiento del progreso identificando los criterios en los que se podía seguir mejorando.

**Evaluación Trimestral del Cumplimiento de las 5S**

En la Figura 17, se detallan los puntajes obtenidos en cada trimestre, lo que evidencia una mejora constante. Gracias a este proceso de evaluación, se comprobó que las acciones efectuadas no solo se mantuvieron, sino que también se perfeccionaron, alcanzando un cumplimiento del 100% en el cuarto trimestre.

Figura 17

Formato de Verificación 5S

FORMATO DE VERIFICACIÓN - APLICACIÓN 5S						
Área:	Área de Fundraising	Criterios de Evaluación:	0: Mal 1: Regular		2: Bueno 3: Excelente	
Evaluador:	Maria Morales Rodriguez					
5S	CRITERIOS A EVALUAR	PUNTUACION TRIMESTRAL				OBSERVACIONES
		TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	
CLASIFICACIÓN	Se identificaron correctamente los registros duplicados y erróneos detectados en el trimestre.	2	2	3	3	
	Se corrigieron los datos incompletos (nombres, celular, correo, etc.) según lo detectado en el trimestre.	2	3	3	3	Se implementó validación automática de campos en TRIM2.
ORDEN	Se utilizaron adecuadamente las etiquetas y categorías en el CRM para clasificar los registros de donantes.	2	2	3	3	
	La información de los benefactores se organizó de manera eficiente, facilitando el acceso y su búsqueda.	2	3	3	3	
LIMPIEZA	Se eliminaron los datos incorrectos sin afectar los registros correctos.	3	2	3	3	Se detectaron fallas en ingreso en TRIM2, corregidas luego.
	Se mantuvo la base de datos sin errores visibles tras la depuración trimestral.	2	2	3	3	
ESTANDARIZACIÓN	Se siguió el protocolo de revisión trimestral de registros (extracción, detección de errores, corrección y validación).	2	2	3	3	
	Se utilizó correctamente el formato de toma de datos con la información requerida para el CRM.	2	2	2	3	
DISCIPLINA	El personal se encuentra capacitado y motivado para realizar la gestión del protocolo establecido.	1	2	2	3	Se capacitó nuevo personal en TRIM3.
	Se cumplieron los procedimientos establecidos sin desviaciones.	2	2	3	3	
	Se realizan informes sobre el estado de la base de datos, para asegurar el cumplimiento de las 5S.	2	2	3	3	Desde TRIM3 los informes son compartidos mensualmente.
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>		<b>22</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	
<b>% PUNTAJE OBTENIDO/33 (PUNTOS MÁXIMOS POSIBLES)</b>		<b>67%</b>	<b>73%</b>	<b>94%</b>	<b>100%</b>	

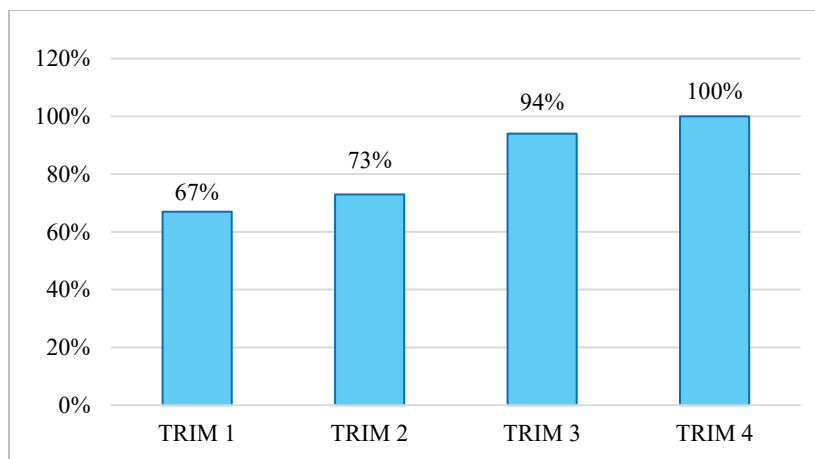
Nota. Este formato facilita la evaluación trimestral de la metodología 5S, siendo sostenibles en el tiempo.

En resumen, los resultados reflejan el compromiso del equipo con la optimización de la gestión del fundraising.

La metodología 5S no solo permitió ordenar y mejorar la base de datos, sino también fomentar una cultura organizacional centrada en la eficiencia y el seguimiento constante. Este proceso demostró que, con dedicación y constancia, es posible transformar la administración de recursos y fortalecer las relaciones con los benefactores.

### Figura 18

*Cumplimiento del Formato de Verificación 5S por Trimestre*



*Nota.* Evaluación del cumplimiento de criterios definidos para cada fase de la metodología 5S en el Área de Fundraising.

- En el primer trimestre se alcanzó un 67%, lo que marcó el inicio del cambio, ayudando a identificar las áreas y aspectos que se necesitaban mejorar.
- Durante el segundo trimestre, el cumplimiento subió a 73%, reflejando un mayor compromiso y consistencia en la aplicación de la metodología.
- En el tercer trimestre, se alcanzó un 94%, con las acciones ya integradas en la rutina diaria, permitió mejorar los procesos y crear un ambiente más organizado y eficiente.
- Al final del cuarto trimestre, se alcanzó el 100%, consolidando todo lo trabajado y demostrando que, con esfuerzo constante se pueden lograr mejoras sostenibles.

## Evaluación del Cumplimiento de Metas en la Campaña Mariathon 2024

Para evaluar la efectividad de las acciones realizadas en la etapa Hacer, se compararon los resultados obtenidos con las metas previamente establecidas. La campaña Mariathon 2024 no solo alcanzó, sino que superó ampliamente los objetivos planteados, tanto en términos económicos como en la captación de nuevos benefactores.

**Tabla 20**

*Comparación de Resultados Esperados vs. Obtenidos en la Mariathon 2024*

<b>Indicador</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>	<b>Cumplimiento</b>
Meta económica	S/. 200,000	S/. 268,525	134%
Nuevos benefactores	400	551	138%

*Nota.* Datos correspondientes a la campaña Mariathon 2024.

Como se observa en la Tabla 20, se superó la meta económica en un 34% y se capturaron 151 benefactores adicionales. Estos resultados reflejan el impacto efectivo de las estrategias implementadas para mejorar la fidelización y la comunicación directa con los benefactores. Para una visión más detallada del impacto de dichas estrategias, véase el Anexo N.º 1, que presenta un resumen de los resultados de comunicación en la Campaña Mariathon 2024.

Con la mejora en la base de datos, se logró tener un contacto más personalizado y efectivo, mientras que los mensajes de agradecimiento y seguimiento ayudaron a que los benefactores se sintieran más comprometidos.

### **Envío de Mensajes Personalizados por WhatsApp**

Como parte de la etapa de verificación, se evaluó el impacto de los mensajes personalizados enviados por WhatsApp y correo electrónico. Esta acción tuvo como objetivo acercarse más a los benefactores, manteniéndolos informados de las actividades y proyectos de la Asociación.

Los contactos respondieron de forma positiva, y eso se reflejó tanto en sus respuestas como en las donaciones realizadas. Si bien los mensajes personalizados fueron importantes, los ingresos obtenidos fueron el resultado de un trabajo en equipo, reforzado por la comunicación en radio, redes, web y otros medios.

Desde fundraising, se lleva un registro puntual de los benefactores que responden por WhatsApp indicando que han realizado una donación, lo que permite medir el impacto de esta acción dentro de la estrategia general. Gracias a este seguimiento, algunas respuestas se traducen directamente en ingresos, pero siempre teniendo en cuenta que son parte de una campaña de comunicación más amplia.

**Tabla 21**

*Resultados de Campañas con mensajes personalizados enviados por WhatsApp*

<b>Mensajes Enviados</b>	<b>n° de contactos</b>	<b>n° de respuestas</b>	<b>% tasa de respuesta</b>	<b>Ingresos generados (S/.)</b>
Misa Unción	6,734	691	10%	2,280.00
Misa San José	6,872	784	11%	1,370.00
Semana Santa	1,032	216	21%	440.00
Mensaje de Pascua	2,230	592	27%	2,931.00
Misa Día de la Madre	2,550	225	9%	840.00
Mariathon	4,800	1,615	34%	100,759.00
Rifa Nacional	1,872	534	29%	10,292.00
Calendario	2,895	936	32%	4,820.00
Navidad	10,565	4,154	39%	36,270.00

*Nota.* Los ingresos reflejan el impacto de una estrategia de comunicación integral que incluye mensajes personalizados, promoción en radio y otros canales.

Los resultados de la Tabla 21, demuestran que los mensajes personalizados no solo son efectivos, sino que también se puede observar lo valioso que es tener un sistema de seguimiento en el Área de Fundraising, este sistema permita visibilizar de manera clara como las acciones se convierten en resultados.

Además de las mejoras cuantitativas obtenidas, también se rediseñó el flujo del proceso de fundraising para hacerlo más claro, eficiente y orientado a resultados. Este rediseño se refleja en el nuevo Mapa de Procesos, el cual incorpora diversas acciones importantes que antes no estaban sistematizadas.

Entre los principales cambios se encuentra una mejor organización y estandarización del proceso gracias a la aplicación de la metodología 5S, lo cual permitió optimizar el uso del CRM y mantener una base de datos más limpia y actualizada. Asimismo, se incorporaron capacitaciones al equipo, fortaleciendo sus capacidades para llevar a cabo cada etapa del proceso con mayor eficacia.

Entre los cambios más importantes que se incorporaron al proceso están algunos pasos esenciales que antes no se tenían en cuenta. Ahora se define claramente el tipo de campaña al que pertenece cada donación, lo que nos permite enfocar mejor los esfuerzos y conectar de forma más directa con cada benefactor. También se actualizan sus datos de forma más ordenada y constante, lo que facilita mantener una comunicación más cercana y personalizada.

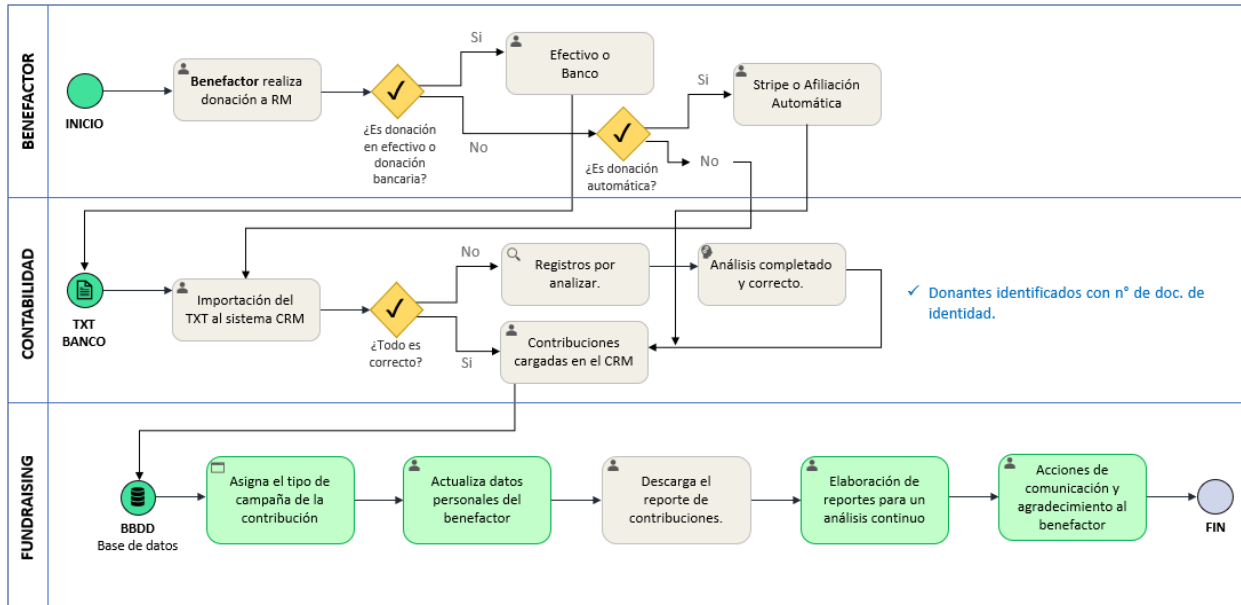
Además, se empezaron a generar reportes periódicos que nos ayudan a analizar cómo va el proceso, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones con mayor respaldo. Y algo fundamental, se implementaron acciones específicas para agradecer y mantener la relación cercana con los benefactores, no solo desde lo institucional, sino también desde lo humano.

La figura a continuación muestra el nuevo Mapa de Procesos de la Gestión de Donaciones,

evidenciando los cambios estructurales aplicados tras la intervención y la implementación de mejoras organizativas.

**Figura 19**

*Mapa de Procesos de la Gestión de Donaciones Después de la Mejora*



*Nota.* Este nuevo mapa resume de forma visual la mejora en la secuencia y calidad de las actividades de recaudación tras la aplicación del ciclo PHVA y la metodología 5S.

**Actuar**

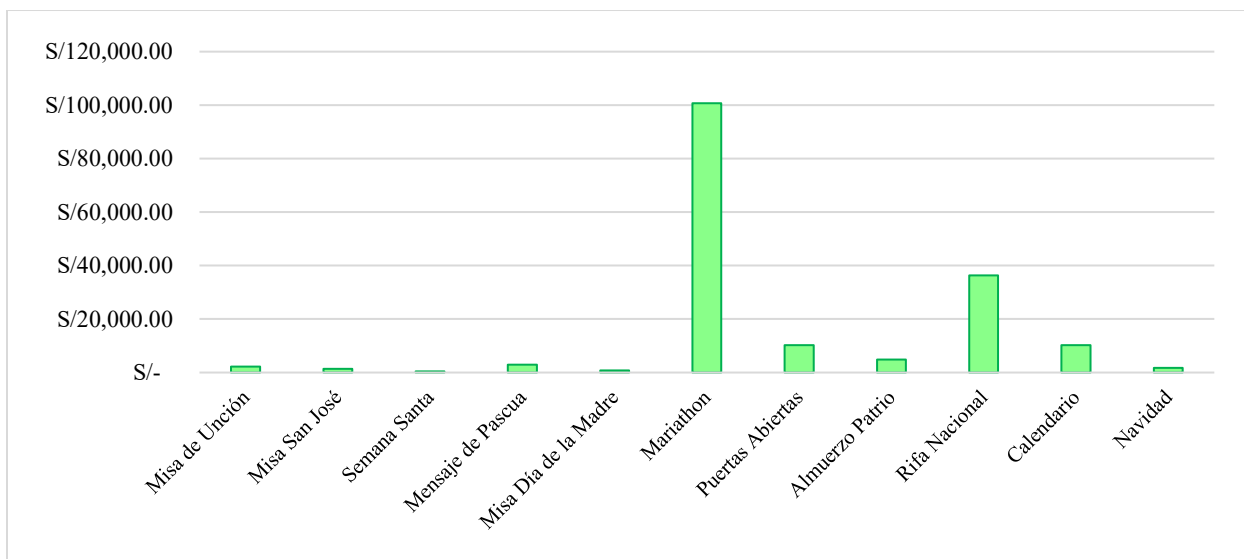
En esta etapa final, se tomaron medidas para que las mejoras aplicadas se mantuvieran en el tiempo y siguieran evolucionando. El monitoreo constante y las revisiones periódicas permitieron ajustar las estrategias según los resultados observados.

Se llevaron a cabo capacitaciones internas para fortalecer el uso del CRM y optimizar la organización de la recaudación. Tras cada sesión, se evaluaron los avances y se recogió el feedback del equipo. En una de estas capacitaciones se detectó que algunos usuarios requerían apoyo adicional, por lo que se incluyeron módulos específicos en las siguientes sesiones.

También se hizo un seguimiento detallado a las campañas de mensajes personalizados por WhatsApp, evaluando tanto la interacción como los ingresos generados. Campañas como Mariathon y Rifa Nacional tuvieron un rendimiento significativamente superior frente a otras como la del Calendario, lo que permitió refinar la estrategia de comunicación.

**Figura 20**

*Ingresos Generados por Campaña de WhatsApp*



Nota. Los datos muestran los ingresos obtenidos en cada campaña.

Como se muestra en la Figura 20, las campañas de Mariathon, Navidad y Rifa Nacional fueron las más exitosas en términos de recaudación, mientras que otras como Pascua y Calendario no generaron los ingresos esperados. Esto demostró que, aunque la participación sea alta, no siempre se traduce en mayores ingresos.

Este análisis no solo respaldó decisiones previas, sino que sirvió como referencia para fortalecer las siguientes acciones. Se concluyó que los momentos significativos del año, como festividades o eventos especiales, ofrecen una mejor oportunidad para motivar a los oyentes a colaborar.

**Tabla 22**

*Resultados de Acciones Importantes y Ajustes Realizados*

<b>Acción evaluada</b>	<b>Resultado observado</b>	<b>Decisión tomada</b>
Capacitaciones internas	Mayor orden y uso más fácil del CRM.	Se mantuvo la práctica y se planificó una segunda capacitación.
Campañas por WhatsApp	Alta respuesta en fechas especiales (Mariathon, Rifa, Puertas Abiertas).	Se priorizó el envío en momentos estratégicos y se afinaron los mensajes.
Segmentación de la base de datos	Mejora en la personalización y la fidelización.	Se decidió mantener el esquema de segmentación e incluir nuevos filtros.
Registros de respuestas y donaciones	Mayor claridad del impacto de cada campaña.	Se fortaleció el registro dentro del CRM y se documentaron aprendizajes por campaña.

*Nota.* Los ingresos reflejan cómo una comunicación clara puede marcar la diferencia.

La Tabla 22 muestra decisiones importantes que se tomaron para asegurar que las mejoras fueran sostenibles y fortalecieran el proceso de fundraising a largo plazo.

Aunque el Área de Fundraising no tenía un presupuesto asignado, el compromiso del equipo y el apoyo de voluntarios hicieron posible llevar adelante el proyecto. Estas personas, con gran vocación de servicio, colaboraron en diversas tareas, como el envío de mensajes, la verificación de registros y el seguimiento a benefactores.

Si bien esta estrategia permitió alcanzar mejoras importantes, también se evidenció que existe un límite operativo cuando no se cuenta con personal suficiente ni recursos. Para lograr mayor impacto de manera sostenible, sería recomendable reforzar el área con más personal o destinar un presupuesto específico, de manera que no dependa únicamente del trabajo de una persona con apoyo eventual de voluntarios.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos del proyecto, que tiene como objetivo optimizar el proceso de fundraising en Radio María Perú mediante la aplicación del ciclo PHVA y la metodología 5S. Los resultados reflejan las acciones realizadas para mejorar la gestión de la base de datos, la retención de benefactores y la eficiencia en la recaudación de fondos.

### **Objetivo General.**

Optimizar el proceso de fundraising en Radio María Perú a través de la aplicación del ciclo PHVA y la metodología 5S, con el propósito de incrementar la retención de benefactores y mejorar la eficiencia en la gestión de la base de datos.

La optimización del proceso de fundraising se logró de manera efectiva, con mejoras tanto en la calidad de la base de datos como en la fidelización y retención de benefactores. La aplicación del ciclo PHVA proporcionó una estructura organizada que permitió monitorear y mejorar de forma continua, mientras que la aplicación de las 5S mejoró la precisión y calidad de la información en el CRM.

Se logró un incremento importante en la tasa de retención de benefactores y una gestión más eficiente de la base de datos, lo cual permitió reforzar las acciones de captación y fidelización.

### **Primer Objetivo**

Mejorar la calidad de la base de datos a través de la aplicación de la metodología 5S, para contar con registros más actualizados, corregidos y segmentados que faciliten una gestión más eficiente.

**Indicadores de Medición.** % de registros actualizados, corregidos y segmentados.

**Meta Esperada.** Alcanzar un 70% de registros útiles depurados y actualizados en el CRM.

**Resultado.** Como muestra la Tabla 23, se logró un 75% de depuración y actualización de

los registros en el CRM, superando la meta inicial del 70%. Este resultado es significativo, ya que implica una mejora sustancial en la calidad y funcionalidad de la base de datos, permitiendo segmentar a los benefactores con mayor precisión.

**Tabla 23**

*Resumen de Resultados de la Depuración y Actualización del CRM*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
% de registros depurados y actualizados	75% (resultado alcanzado)
Registros depurados (duplicados y errados)	3,700 registros
Registros corregidos (datos incompletos)	1,370 registros
% de registros depurados y corregidos	17% del total de registros analizados
Meta esperada (registros depurados y actualizados)	70%
% de mejora respecto a la meta	+5% (75% alcanzado vs 70% esperado)

*Nota.* Resultados obtenidos tras la depuración y actualización de la base de datos del CRM.

El 75% corresponde a los 22,382 registros completos y útiles identificados después de la depuración, en relación con el total de 29,787 registros analizados inicialmente. Antes de aplicar la metodología 5S, solo se contaba con 18,459 registros bien estructurados. Este resultado no solo permitió superar la meta del 70% planteada inicialmente, sino que también demostró la efectividad de las fases Seiri y Seiso en la organización y corrección de datos.

Por otro lado, el 17% corresponde a los registros que fueron directamente modificados durante el proceso de depuración. Esto incluye los 3,700 registros depurados y los 1,370 corregidos, sumando un total de 5,070 registros de los 29,787 analizados.

Este indicador complementa al 75%, ya que mide específicamente el volumen de registros intervenidos, mientras que el 75% refleja el total de registros útiles al cierre del proceso.

## Segundo objetivo

Incrementar la eficiencia del Área de fundraising a través de la aplicación del ciclo PHVA, lo que permite una mejor planificación, seguimiento y cumplimiento de las tareas relacionadas con la actualización y mantenimiento de la base de datos.

**Indicadores de Medición.** n° de tareas cumplidas dentro de los plazos establecidos.

**Meta Esperada.** Cumplir el 80% de tareas en los plazos indicados.

**Resultado.** Se logró completar el 83% de las tareas dentro del plazo previsto, superando la meta interna del 80%. Este resultado muestra que el ciclo PHVA no solo ayudó a mejorar la planificación, sino también a mantener un seguimiento adecuado, lo que optimizó el trabajo de todo el equipo.

Para evaluar el cumplimiento, se definieron tres tareas importantes por cada etapa del ciclo PHVA, sumando un total de 12 tareas. Tal como se muestra en el Anexo N.º 2, se consideró como cumplida a tiempo toda tarea que obtuvo el puntaje máximo (3) en el Formato de Evaluación PHVA. El resultado se obtuvo dividiendo las tareas cumplidas entre el total de tareas planificadas:

- Tareas planificadas en total: 12 tareas
- Tareas cumplidas a tiempo (puntaje 3): 10 tareas
- Se utilizó la fórmula:

$$\% \text{ total PHVA} = \left( \frac{10}{12} \right) \times 100 = 83\%$$

El 83 % refleja muestra que el proyecto se manejó con mucha eficiencia. Aunque no se llegó al 100%, la mayoría de tareas se completaron a tiempo, lo que indica que existió una buena planificación, ejecución y seguimiento.

**Tabla 24**

*Cumplimiento por Etapa del Ciclo PHVA*

<b>Etapa</b>	<b>Tareas Planificadas</b>	<b>Tareas Cumplidas a Tiempo</b>	<b>Cumplimiento (%)</b>
Planear	3	2	67%
Hacer	3	3	100%
Verificar	3	2	67%
Actuar	3	3	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>83%</b>

*Nota.* La tabla muestra el cumplimiento de tareas dentro de los plazos previstos.

Además, se superó la meta interna del 80%, lo cual confirma que la aplicación del ciclo PHVA ayudó a optimizar el trabajo. Las tareas que no se cumplieron a tiempo no representaron un retroceso, sino una oportunidad para ajustar y cerrar el proceso con mejores resultados.

### **Tercer objetivo.**

Optimizar la captación y fidelización de benefactores, incrementando la tasa de conversión de oyentes a benefactores, fortaleciendo la retención y reactivando a benefactores inactivos mediante estrategias más personalizadas.

**Indicadores de Medición.** % de la tasa de conversión, retención y recuperación.

**Meta Esperada.** Aumentar la tasa de conversión a 16%, la tasa de retención a 50% y la tasa de recuperación a 25%.

**Resultado.** Las 3 métricas del Área de Fundraising superaron las metas establecidas

- La tasa de conversión aumentó del 13% al 17%, pasando el 16% establecido.
- La tasa de retención mejoró notablemente, alcanzando un 56%, por encima de la meta del 50%
- La tasa de recuperación llegó al 34%, superando la meta del 25%.

**Tabla 25**

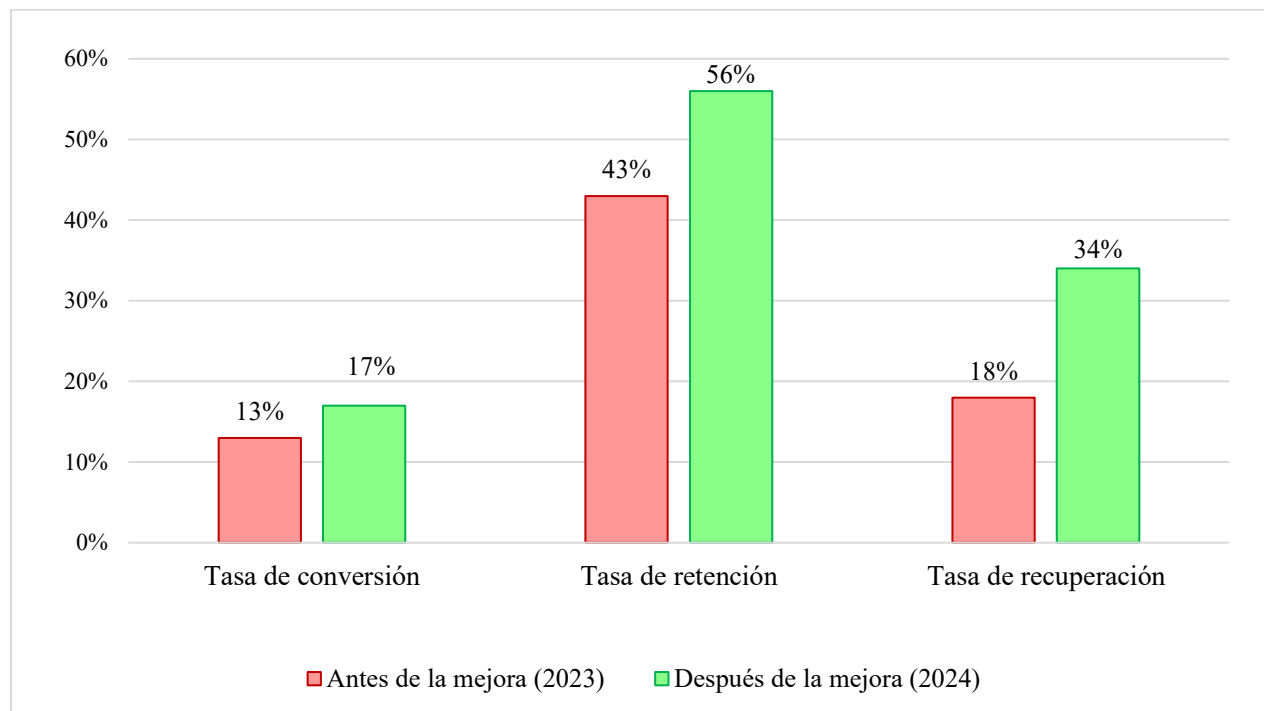
*Comparación de las Métricas Antes y Después de la Mejora*

Métricas	Antes de la mejora	Después de la mejora	Meta
	2023	2024	Alcanzada
Tasa de conversión	13%	17%	✓
Tasa de retención	43%	56%	✓
Tasa de recuperación	18%	34%	✓

*Nota.* Todas las métricas del Área de Fundraising, la tasa de conversión, retención y recuperación, superaron las metas previstas.

**Figura 21**

*Tasa de Conversión, Retención y Recuperación Antes y Después de la Mejora*



*Nota.* Se observa el cambio en las tasas de conversión, retención y recuperación entre los años 2023 y 2024.

Estos resultados reflejan un cambio positivo en el rendimiento del Área de Fundraising. La tasa de conversión pasó de un 13% en 2023 a un 17% en 2024, lo que representa un incremento del 4%. Esta mejora estuvo vinculada a estrategias más enfocadas, como la segmentación de oyentes y el envío de mensajes personalizados para motivar su participación como benefactores.

Por otro lado, la tasa de retención subió de un 43% a un 56%, logrando un aumento de 13 puntos porcentuales. Este resultado está directamente relacionado con la mejora en la calidad de la base de datos y la implementación de acciones de fidelización como los boletines mensuales y los mensajes de agradecimiento por WhatsApp. Tener información más precisa permitió mantener un contacto más cercano y constante con los benefactores activos.

Finalmente, la tasa de recuperación de benefactores inactivos pasó de un 18% a un 34%, evidenciando un avance importante. Esta métrica muestra el impacto de las campañas de reactivación, en las que se envió contenido emotivo y personalizado a quienes habían dejado de donar, motivándolos a retomar su compromiso con la misión de Radio María Perú.

En conjunto, las tres métricas no solo superaron las metas planteadas, sino que evidencian un enfoque más estratégico y humano en la relación con los benefactores, lo cual ha fortalecido la sostenibilidad del proyecto y la conexión con la audiencia solidaria.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Durante esta experiencia laboral, confirmé que perfeccionar un proceso no solo implica aplicar herramientas, sino también comprender a fondo la realidad operativa y a las personas que están detrás de los números. Fue posible mejorar notablemente el proceso de fundraising en Radio María Perú mediante la aplicación del ciclo PHVA y la metodología 5S, lo que permitió contar con una base de datos más limpia y funcional, además de potenciar la relación con los benefactores.

Gracias a la aplicación de las 5S, sobre todo en sus primeras etapas (Seiri y Seiso), se logró actualizar y depurar el 75% de los registros en el sistema CRM. Este avance fue mucho más que un cambio técnico, nos permitió contar con datos confiables para segmentar mejor, comunicarnos de forma más efectiva y tomar decisiones con mayor acierto. Así, cada mensaje o llamada pudo llegar a la persona indicada en el momento justo.

Por su parte, el uso del ciclo PHVA facilitó una gestión ordenada, con seguimiento continuo. El 83% de las tareas fueron completadas dentro del plazo establecido, lo que reflejó no solo eficiencia, sino también un alto grado de compromiso por parte del equipo. Esta estructura fue clave para avanzar con claridad, hacer ajustes oportunos y sostener el rumbo del proyecto.

Además, las estrategias de fidelización y reactivación, basadas en una comprensión más cercana y real de los benefactores, dieron frutos muy positivos. Se cumplieron todos los objetivos planteados: la tasa de conversión subió al 17%, la de retención alcanzó un 56% y se recuperó al 34% de benefactores inactivos. Estos resultados confirman que, cuando se trabaja con una base de datos bien organizada y se comunica de forma empática y segmentada, el impacto se refleja directamente en los números.

Más allá de los indicadores alcanzados, este proceso trajo aprendizajes que transformaron

mi forma de trabajar. Aplicar el ciclo PHVA me mostró que, con una buena planificación, seguimiento constante y correcciones a tiempo, los resultados sí llegan. También entendí que una base de datos ordenada es fundamental; muchas veces se lanzan nuevas campañas sin tomar en cuenta que, sin información precisa y bien segmentada, esos esfuerzos pierden fuerza desde el inicio.

Otro aprendizaje importante fue que la fidelización no es un paso más, sino una práctica que requiere conocer a las personas. Al revisar historiales y contactar directamente con los benefactores, comprendí que cada uno tiene una historia distinta, y que la comunicación debe adaptarse a esa realidad. En esa línea, descubrí que la organización no depende solo de herramientas o metodologías, sino de hábitos. La aplicación de las 5S me enseñó que el orden se construye con constancia, no con acciones aisladas.

El trabajo en equipo también fue un factor decisivo. Coordinar, delegar y motivar a otros resultó esencial para cumplir con las tareas, especialmente en momentos de presión. Aquí, el apoyo de los voluntarios fue invaluable, su disponibilidad y compromiso ayudaron a acelerar tareas como las llamadas, la actualización de datos y el apoyo en campañas.

Por último, aprendí a valorar los pequeños avances. Aunque no todo fue perfecto, cada tarea completada y cada mejora en el CRM sumaron al resultado general. Esta experiencia también reafirmó algo fundamental, si no se mide, no se mejora. Establecer indicadores claros fue lo que nos permitió ver el progreso real y tomar decisiones con mayor seguridad.

En resumen, aplicar el ciclo PHVA y la metodología 5S no solo me permitió organizar mejor las acciones, sino también desarrollar una mirada más crítica y comprometida con la mejora continua.

## Recomendaciones

Una de las principales recomendaciones es incorporar el ciclo PHVA como parte del trabajo cotidiano, no solo para grandes proyectos, sino también en las tareas diarias del equipo. Este enfoque permite mantener el orden, evaluar lo que se hace y mejorar continuamente. En la misma línea, establecer rutinas trimestrales para la limpieza y actualización de la base de datos es importante para evitar que se acumule información incompleta o duplicada.

También es esencial seguir fortaleciendo la segmentación de los benefactores. Aprovechar la información ya recopilada para diseñar campañas más personalizadas puede generar un mayor nivel de conexión y fidelización. Esto va de la mano con otra recomendación fundamental, dedicar tiempo a escuchar al benefactor. Más allá de enviar mensajes, se trata de generar lazos auténticos y responder con empatía, lo que marca una diferencia real en la relación con cada persona.

Otra estrategia útil sería conformar un pequeño equipo o Call Center que permita realizar un seguimiento más personalizado, reactivar benefactores inactivos y agradecer de forma directa su donación. Para eso, convocar a más voluntarios comprometidos sería un gran paso, ya que su colaboración ha demostrado ser clave en la gestión operativa y en el apoyo a las campañas.

En cuanto al equipo interno, es fundamental invertir en su capacitación continua. Las herramientas por sí solas no garantizan resultados; es necesario que todos comprendan y apliquen metodologías como las 5S para asegurar un trabajo más eficiente y ordenado. Además, reconocer los pequeños logros y celebrar los avances parciales no solo motiva, sino que también refuerza el sentido de propósito que impulsa esta labor.

Por último, siempre es importante medir. Indicadores como la retención, conversión y recuperación son fundamentales, pero también lo es evaluar el impacto de la comunicación y el nivel de cercanía que se construye con los benefactores.

A mediano plazo, sería valioso considerar el fortalecimiento del Área de Fundraising. Aunque el apoyo de voluntarios es importante, contar con un equipo más amplio permitiría implementar estrategias más sólidas y asumir nuevos retos con mayor claridad, lo que sin duda se convertiría en un impacto positivo tanto en la fidelización como en el crecimiento de la comunidad de benefactores.

En conjunto, estas acciones no solo optimizan los procesos, sino que refuerzan el compromiso de servir con orden, entrega y cercanía a quienes confían en esta misión.

## REFERENCIAS

- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial Data, 6(1), 89-94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- Moyano-Hernández, F. A., & Villamil, D. C. (2021). *Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos: Una revisión documental*. Revista Politécnica, 17(34), 55–69. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz Santos.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad total y productividad* (4<sup>a</sup> ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Piñero, E. A., Vivas, F. E., & Flores, L. K. (2018). *Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo*. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 6(20), 99–110.
- Torres, Z., & Yarto, M. (2007). *Un indicador de mejora continua. Mejorando la mejora continua*. Investigación administrativa, 36(100), 89-108. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782007000200089&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782007000200089&lng=es&tlng=es).
- Lay-De-León, R. N., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Acevedo-Suárez, J. A. (2022). *Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua*. Ingeniería Industrial, 43(3), 30–48. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362022000300030](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000300030)
- Kaizen Institute. (s.f.). *Comprender el Diagrama de Ishikawa: una herramienta clave para el análisis de la causa raíz*. Kaizen Institute. <https://kaizen.com/es/insights-es/diagrama-ishikawa-analisis-causa-raiz/>
- SafetyCulture. (2024). *Diagrama de Ishikawa: Una guía*. SafetyCulture.

<https://safetyculture.com/es/temas/diagrama-ishikawa/>

- Anzuini, F. (2022). *El fundraising: Una reflexión sobre una disciplina en continuo ascenso*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2854–2865.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3738](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3738)
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*. *Revista Científica Visión de Futuro*, 17(1), 130–151.
- Romero, E., & Díaz, J. (2010). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 40(3-4), 127–142.
- Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130.
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter: Clave para el éxito de la empresa*. Santiago, Chile.  
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente*. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1).
- Nielsen, J. (2013). *Conversion Rates*. Nielsen Norman Group.  
<https://www.nngroup.com/articles/conversion-rates/>
- Bonterra Tech. (2024). *Donor retention guide: 7 strategies for fundraising success*. Bonterra Tech.  
<https://www.bonterratech.com/blog/donor-retention>
- Showers, J. (s.f.). *10 Essential KPIs for Measuring Fundraising Success*. Garecht Fundraising Associates. <https://garecht.com/fundraising-kpis/>
- Kagan, J. (2021). *Benefactor: What it is, how it works, examples*. Investopedia.  
<https://www.investopedia.com/terms/b/benefactor.asp>

Schmid, N. (2024). *Recaudación de fondos: Cómo recaudar y gestionar donativos*. SeaTable.

<https://seatable.io/es/fundraising/>

Radio María Perú. (2023.). *Historia de Radio María*. Radio Maria Perú.

<https://www.radiomariaperu.org/>

De Belaunde, J., & Parodi, B. (1998). *Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú*.

Apuntes. Revista De Ciencias Sociales, (43), 19-44.

<https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.43.476>

Maglieri, G. H. (1998). *Organizaciones sin fines de lucro*. *FACES*, 4(5), 95-127. Universidad

Nacional de Mar del Plata. Recuperado de <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/31/>

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1. Resultados de las estrategias de comunicación para la Campaña Mariathon 2024**



ANEXO N° 2. Formato de Evaluación del Ciclo PHVA

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CICLO PHVA					
Área:	Área de Fundraising	Criterios de Evaluación:	0: Mal 1: Regular		2: Bueno 3: Excelente
Nombre del Proyecto:	Optimización del fundraising en Radio María Perú				
PHVA	CRITERIOS A EVALUAR	ACCIONES REALIZADAS	PUNTAJE	COMENTARIOS	
PLANEAR	Definición de objetivos claros	Se establecieron objetivos específicos y medibles para la optimización del fundraising.	3	Los objetivos fueron claros, alcanzables y directamente relacionados con la mejora de los procesos.	
	Planificación de campañas de comunicación	Creamos un plan estratégico para las campañas importantes.	3	La planificación cubrió las campañas más importantes, como Mariathon y Navidad, con fechas y objetivos bien definidos.	
	Segmentación de benefactores	Clasificación adecuadamente de los benefactores en categorías	2	La segmentación fue efectiva, aunque siempre se puede afinar más para personalizar aún más las campañas.	
HACER	Ejecución de campañas de comunicación	Implementamos las campañas en las fechas clave.	3	Las campañas se ejecutaron según lo planeado, y los mensajes se enviaron en momentos estratégicos.	
	Capacitación interna en CRM	Se realizó capacitaciones sobre el uso adecuado del CRM.	3	La capacitación fue efectiva, y el equipo adoptó rápidamente el uso del CRM para mejorar la gestión de benefactores.	
	Implementación de campañas de WhatsApp	Se enviaron mensajes personalizados a través de WhatsApp y se monitoreo la tasa de respuesta.	3	Las campañas en WhatsApp fueron personalizadas y el seguimiento nos permitió ajustar las estrategias en tiempo real.	
VERIFICAR	Monitoreo de resultados de las campañas	Se analizaron las tasas de respuesta e ingresos generados por cada campaña.	3	El monitoreo fue constante y permitió ajustar las campañas a medida que avanzaban.	
	Evaluación de la efectividad de las capacitaciones	Se midieron cómo las capacitaciones impactaron en el uso del CRM y el desempeño del equipo.	2	La capacitación fue útil, pero hubo aspectos que podrían mejorarse, especialmente en la segmentación avanzada.	
	Validación de la segmentación de la base de datos	Se evaluó si la segmentación ayudó a personalizar mejor las campañas.	3	La segmentación fue crucial para personalizar las campañas y mejorar la fidelización de los benefactores.	
ACTUAR	Ajustes continuos a partir de la verificación	Se ajustaron las estrategias de comunicación y segmentación basados en los resultados obtenidos.	3	Los ajustes fueron continuos y nos ayudaron a mejorar las campañas de forma ágil.	
	Refuerzo de la capacitación y actualización continua	Se incorporaron módulos adicionales y seguimiento al desempeño del equipo.	3	El equipo recibió refuerzo continuo, mejorando su uso del CRM y la segmentación.	
	Establecimiento de protocolos para la sostenibilidad	Se creó un plan de acción para asegurar la continuidad de las mejoras.	3	Se definió un protocolo claro para la evaluación periódica y la mejora continua de los procesos.	
PUNTAJE PROMEDIO POR ETAPA			PROMEDIO TOTAL	Nivel de Cumplimiento	
Planear: 2.7	Hacer: 3.0	Verificar: 2.7	Actuar: 3.0	2.85	Excelente (2.5 - 3)