



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
15 de noviembre de 2002  
Español  
Original: inglés

---

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2003**

13 a 17 de enero de 2003

Tema 8 del programa provisional\*

### **Plan de trabajo y proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado para 2003**

#### *Resumen*

La Directora Ejecutiva presenta el plan de trabajo y el proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado para 2003.

En 2003, la División proyecta generar unos ingresos netos consolidados de 195,9 millones de dólares EE.UU. en recursos ordinarios. Además, se ha previsto que se obtendrán 165 millones de dólares en otros recursos procedentes de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado. Esto se logrará con unos gastos de 80,9 millones de dólares.

La decisión oficial que ha de adoptarse sobre la base del presente documento consiste en aprobar los proyectos de resolución relativos al proyecto de presupuesto que figuran en el párrafo 38.

---

\* E/ICEF/2003/2.



## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Generalidades . . . . .	1-13	4
II. Comercialización . . . . .	14-25	9
III. Servicios de apoyo . . . . .	26-29	17
IV. Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF . . . . .	30-35	19
V. Plan de mediano plazo para 2004-2007 . . . . .	36-37	23
VI. Proyectos de resolución . . . . .	38	25

### Lista de cuadros

1. Estado de ingresos de la División del Sector Privado: cifras efectivas de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003 . . . . .	10
1A. Ingresos netos tras la consignación de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos: cifras efectivas de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003: informe de gestión complementaria del cuadro 1 . . . . .	11
2. Resumen de los gastos: presupuesto aprobado para 2001, cifras efectivas de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003 . . . . .	13
3. Comercialización: gastos efectivos de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003 . . . . .	16
4. Servicios de apoyo: gastos efectivos de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003 . . . . .	19
5. Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF: ingresos y gastos correspondientes a 2001 (cifras efectivas), presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003 . . . . .	21
6. Plan de mediano plazo de la División del Sector Privado: cifras efectivas de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002, proyecto de presupuesto para 2003 y proyecciones para el período 2004-2007 . . . . .	24
7. Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2003 . . . . .	25

### Lista de gráficos

A. Estructura mundial de la División del Sector Privado, 2003 . . . . .	5
B. Composición de los ingresos netos consolidados de la División del Sector Privado, 2003 . . . . .	6
C. Composición de los ingresos netos de explotación en recursos ordinarios por ámbito de generación de ingresos, 2003 . . . . .	7
D. Asignación del proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado, 2003 . . . . .	8

## Anexos

I.	División del Sector Privado: resumen de los cambios de puestos propuestos para el año 2003 . . . . .	28
II.	División del Sector Privado: comparación de puestos: presupuesto aprobado para el año 2002 y proyecto de presupuesto para el año 2003 . . . . .	29
III.	Plan de trabajo de la División del Sector Privado para el período 2003-2005. . . . .	30

## **I. Generalidades**

### **A. Introducción**

1. El año 2002 estuvo marcado por un elevado número de arduas tareas, en particular el cumplimiento de las recomendaciones formuladas por el Equipo de Tareas sobre recaudación de fondos en el sector privado y la culminación del proceso de reestructuración de la División del Sector Privado. Ese año representó asimismo un punto de inflexión en las dos actividades generadoras de ingresos.

2. En resumen, los logros principales fueron los siguientes:

a) La estrategia de recaudación de fondos en el sector privado está casi ultimada y se pondrá en marcha a escala mundial en el primer trimestre de 2003;

b) Se ha concluido la estrategia de ventas y productos, que se halla en fase de aplicación;

c) Prosigue la intensificación de la transparencia en las corrientes de ingresos y gastos de los comités nacionales, junto con los gastos de la División del Sector Privado derivados del subgrupo de finanzas del Equipo de Tareas sobre recaudación de fondos en el sector privado;

d) La rentabilidad de las tarjetas y los productos de regalo es objeto de un examen periódico y representa un criterio fundamental a la hora de seleccionar los nuevos productos;

e) La reestructuración de la División del Sector Privado y la concentración de las funciones en Ginebra se han llevado a cabo con éxito, con unos beneficios consiguientes en materia de rendimiento que se calculan en 2 millones de dólares anuales y que se materializarán ya en 2002;

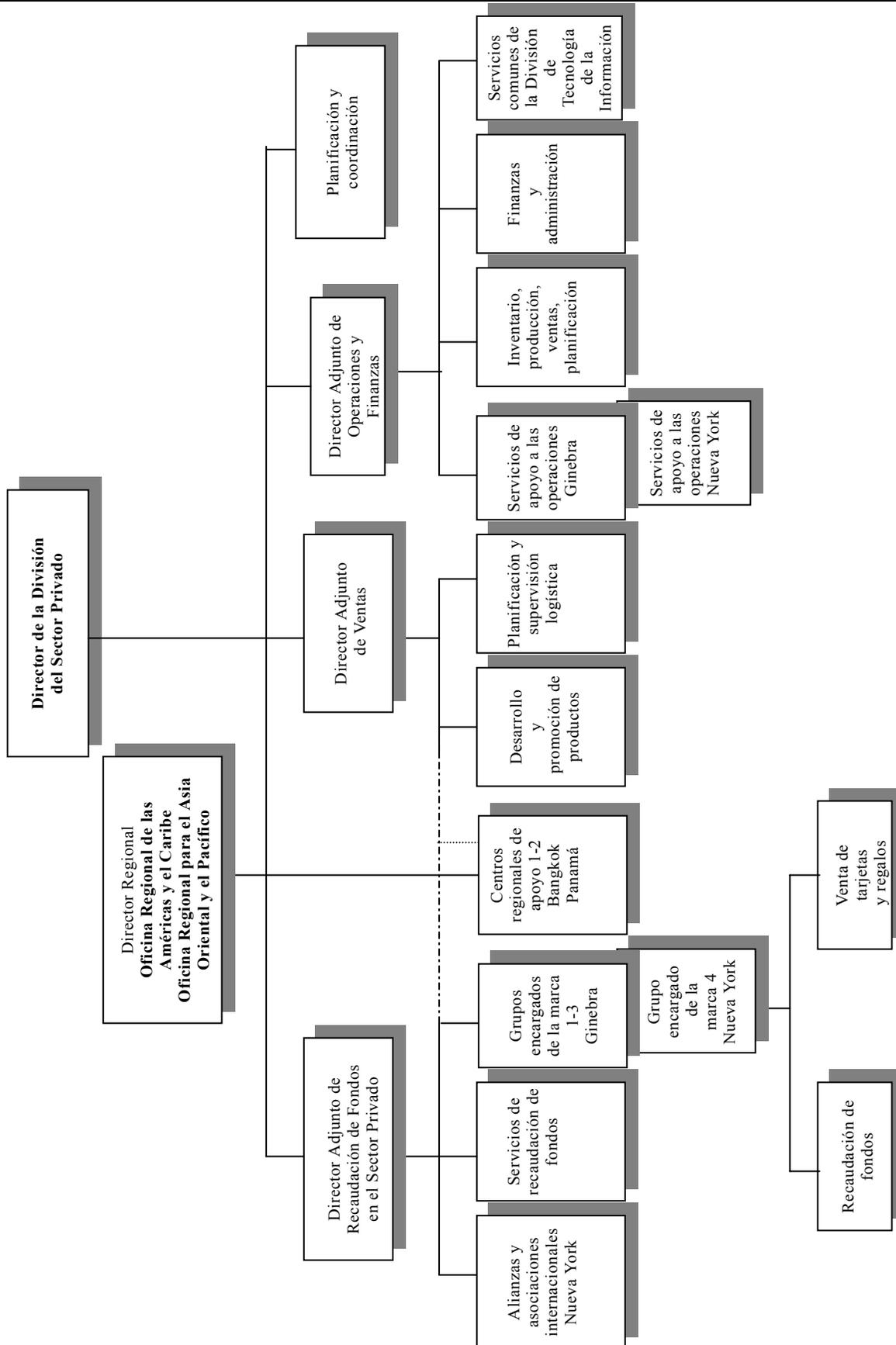
f) Se ha cubierto la vacante de Director Adjunto de Recaudación de Fondos, entre otros puestos especializados de reciente creación, y los grupos encargados de la marca están ya dotados de todo el personal necesario;

g) La prestación de servicios a los colaboradores de ventas de la División del Sector Privado mejoró considerablemente y el perfeccionamiento del control de las existencias permite prever mejoras en los márgenes de beneficios gracias a una reducción de los gastos de inventario.

3. En su período de sesiones de enero de 2002, la Junta Ejecutiva pidió a la División del Sector Privado que presentara, en el marco de su plan de trabajo y proyecto de presupuesto para 2003, un amplio plan de trabajo que se actualizaría anualmente (E/ICEF/2002/8, decisión 2002/6). En cumplimiento de esa petición, la División del Sector Privado incluye en el presente documento su plan de trabajo para 2003-2005 (véase el anexo III).

4. A fin de reflejar la creciente importancia asignada por la División a la recaudación de fondos entre el sector privado, también se incluye en el presente informe una nueva matriz organizativa en virtud de la cual los grupos encargados de la marca respondan directamente ante el Director Adjunto de Recaudación de Fondos en el Sector Privado e indirectamente ante el Director Adjunto de Ventas (véase el organigrama a continuación):

Gráfico A  
Estructura mundial de la División del Sector Privado, 2003

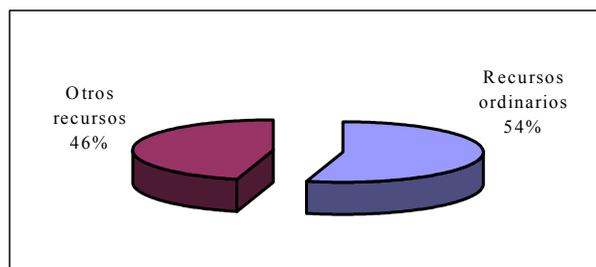


5. En el presente plan de trabajo y proyecto de presupuesto se incluyen dos formatos de estados de ingresos: el del cuadro 1, Estado de ingresos de la División del Sector Privado, y el del cuadro 1A, Ingresos netos tras la consignación de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos (informe de gestión que complementa el cuadro 1). En el cuadro 1 figuran los resultados de la División consignados en el informe financiero que se presenta a la Junta Ejecutiva del UNICEF y del cual ésta toma nota. Este cuadro se prepara de conformidad con los requisitos reglamentarios. El cuadro 1A es un informe de gestión en el cual figuran los resultados de explotación de las dos actividades generadoras de ingresos de la División, es decir, las ventas y la recaudación de fondos. En ese estado se presenta la distribución de los gastos de los servicios de comercialización y apoyo entre las ventas y la recaudación de fondos en el sector privado con el fin de cuantificar la contribución neta de cada actividad. Las cifras sobre los estados de ingresos que se presentan en los párrafos 6 a 9 *infra* se derivan del cuadro 1A.

6. Como se indica en el cuadro 1A, se prevé que en 2003 los ingresos netos consolidados de la División procedentes de ambas actividades generadoras de ingresos ascenderán a 360,9 millones de dólares, mientras que las estimaciones más recientes para 2002 ascienden a 394,9 millones de dólares. La estimación de los ingresos netos consolidados para 2002 incluye una única donación excepcionalmente generosa de 53,5 millones de dólares. Del total de ingresos netos consolidados previsto para 2003, el 54% (195,9 millones de dólares) se recaudará en concepto de recursos ordinarios y el 46% (165 millones) en concepto de otros recursos (véase el gráfico B, que se expone a continuación).

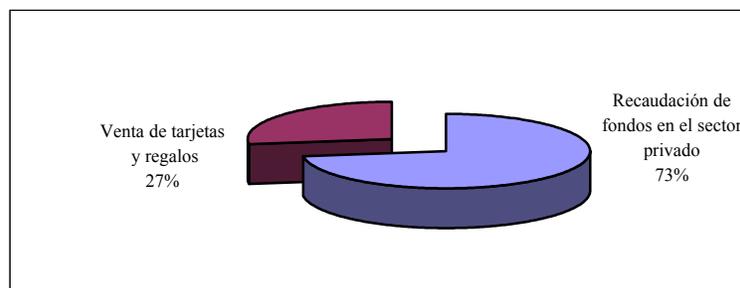
Gráfico B

**Composición de los ingresos netos consolidados de la División del Sector Privado, 2003**



7. Como también se observa en el cuadro 1A y en el gráfico C *infra*, 142,5 millones de dólares, es decir el 73%, de los ingresos en recursos ordinarios se obtendrán por medio de actividades de recaudación de fondos en el sector privado y 53,4 millones de dólares, o el 27%, se recaudarán por medio de la venta de tarjetas y regalos.

Gráfico C  
**Composición de los ingresos netos de explotación en recursos ordinarios por ámbito de generación de ingresos, 2003**



8. En el ámbito de la recaudación de fondos en el sector privado, se prevé que en 2003 los ingresos netos de explotación (sin descontar los fondos de inversión) ascenderán a 153,3 millones de dólares en recursos ordinarios, frente a los 196,8 millones de dólares de las estimaciones más recientes para 2002 (véase el cuadro 1A), que incluye una única donación excepcionalmente generosa de 53,5 millones de dólares. Además, para 2003 se prevén unos ingresos de 165 millones de dólares en otros recursos, suma que supone un aumento de 10 millones de dólares (6,5%) con respecto a las estimaciones más recientes para 2002.

9. En el ámbito de la venta de tarjetas y regalos, se prevé que el volumen de ventas de 2003 será de 134 millones de tarjetas y los ingresos brutos correspondientes al mismo periodo ascenderán a 134 millones de dólares. Ello representa un aumento de 1 millón de dólares en volumen de ventas y 4 millones de dólares en ingresos brutos respecto de las estimaciones más recientes para 2002. Previa consignación de los gastos de explotación en cada actividad generadora de ingresos, se prevé que en 2003 los ingresos netos de explotación procedentes de la venta de tarjetas y regalos (sin descontar los fondos de inversión) ascenderán a 56,8 millones de dólares, mientras que las estimaciones más recientes para 2002 ascienden a 57,1 millones de dólares (véase el cuadro 1A).

## B. Proyecciones consolidadas de ingresos y gastos para 2003

10. Como se indica en el cuadro 1, se prevé que en 2003 los ingresos netos consolidados de la División ascenderán a 360,9 millones de dólares (195,9 millones de dólares en recursos ordinarios y 165 millones de dólares en otros recursos), lo cual representa una disminución de 34 millones de dólares (8,6%) en relación con las estimaciones más recientes para 2002. Como se señala anteriormente, la estimación más reciente para 2002 incluye una única donación excepcionalmente generosa de 53,5 millones de dólares. Si se excluye esa contribución, los ingresos netos consolidados previstos para 2003 serían superiores en 19,5 millones de dólares (5,7%), a las estimaciones más recientes para 2002. Sin consignar los gastos de explotación en las dos actividades generadoras de ingresos, los ingresos netos consolidados (recursos ordinarios) previstos para 2003, que ascienden a 195,9 millones de dólares, abarcan los ingresos netos de explotación procedentes de la venta de tarjetas y regalos, que ascienden a 51,6 millones de dólares, más los ingresos netos de explotación procedentes de la recaudación de fondos en el sector privado, que ascienden a

158,5 millones de dólares, contrarrestados por el gasto de los fondos de inversión, por valor de 14,2 millones de dólares, en apoyo de las iniciativas de venta y recaudación de fondos.

11. Se prevé que los gastos consolidados de 2003, que se resumen en el cuadro 2, ascenderán a 80,9 millones de dólares, lo cual representa una disminución de 1,3 millones de dólares (1,6%) en relación con las estimaciones más recientes para 2002. Este descenso responde a una disminución de los gastos de explotación (5,6 millones de dólares), que obedece fundamentalmente a la puesta en marcha de una nueva estructura más eficaz y a la unificación de las funciones en Ginebra, y se verá contrarrestado por el incremento del costo de las mercancías entregadas (3,9 millones de dólares) a causa de la devaluación del dólar de los Estados Unidos, el aumento de las comisiones (200.000 dólares) pagadas en las oficinas exteriores y el pequeño incremento de los fondos de inversión (200.000 millones de dólares). En el gráfico D *infra* se muestra cómo la División del Sector Privado ha asignado su proyecto de presupuesto para 2003.

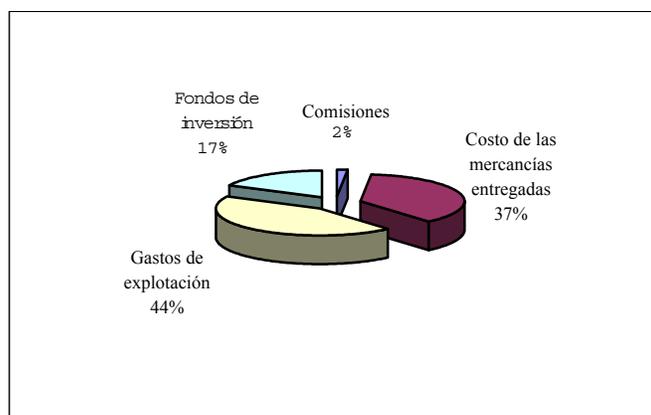
### C. Recursos humanos

12. Ya se ha puesto en práctica la estructura de la División del Sector Privado aprobada por la Junta Ejecutiva en 2002 (decisión 2002/6). El Director Adjunto de Recaudación de Fondos en el Sector Privado ha asumido su cargo y, a escala mundial, todos los grupos encargados de la marca cuentan con una dotación de personal adecuada, primándose en todas las categorías la experiencia en materia de recaudación de fondos.

13. El plan de trabajo propuesto para 2003 refleja una reestructuración y un fortalecimiento de las funciones en las oficinas exteriores que ofrecen posibilidades de acrecentar los ingresos. Se crearán tres nuevos puestos, cuyo número total pasará de 190 a 193, y todos ellos corresponderán a las oficinas exteriores. Se crearán un puesto del cuadro orgánico de contratación internacional y dos puestos del cuadro de servicios generales.

Gráfico D

#### Asignación del proyecto de presupuesto de la División del Sector Privado, 2003



## **II. Comercialización**

### **A. Introducción**

14. En 2002, se hizo especial hincapié en la conclusión de las estrategias de venta y de recaudación de fondos, para lo cual se contó con la colaboración de los comités nacionales, tal como se indica anteriormente. Dichas estrategias orientarán a la División y sus colaboradores en la consecución de los ambiciosos objetivos fijados para 2005 en materia de ingresos. La División también centró sus actividades en la racionalización de sus estructuras, asignando ahora prioridad a la recaudación de fondos en el sector privado y a la contratación de profesionales en el ámbito de la comercialización con una experiencia específica en la recaudación de fondos.

15. Otra importante actividad fue el examen y la simplificación, conjuntamente con los comités nacionales, del instrumento de planificación, el plan estratégico conjunto, conocido anteriormente como proceso de planificación conjunta. De acuerdo con las previsiones del Equipo de Tareas sobre recaudación de fondos en el sector privado, la Oficina Regional de Ginebra, la División del Sector Privado y los comités nacionales harán uso del plan estratégico conjunto en la elaboración de los planes de trabajo anuales y estratégicos de mediano plazo.

### **B. Objetivos en 2003**

16. Objetivos que la División habrá de lograr (cuadros 1 y 1A):

a) Unos ingresos netos procedentes de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado del UNICEF por valor de 334 millones de dólares (169 millones de dólares en recursos ordinarios y 165 millones de dólares en otros recursos);

b) Un volumen de ventas de 134 millones de tarjetas;

c) Unos ingresos brutos derivados de la venta de productos por valor de 134 millones de dólares;

d) Unos ingresos netos consolidados de 360,9 millones de dólares, de los cuales 195,9 millones corresponden a los recursos ordinarios y 165 millones a otros recursos.

Cuadro 1  
**Estado de ingresos de la División del Sector Privado: cifras efectivas de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003**

	Cifras efectivas de 2001 <sup>a</sup>		Presupuesto aprobado para 2002 <sup>b</sup>		Estimaciones más recientes para 2002		Proyecto de presupuesto para 2003		Diferencia entre 2003 y las estimaciones más recientes para 2002	
	Porcentaje	Dólares	Porcentaje	Dólares	Porcentaje	Dólares	Porcentaje	Dólares	Porcentaje	Dólares
Ingresos brutos – venta de tarjetas y regalos	101,0	127,0	130,0	134,0	4,0	3,1				
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos en las oficinas exteriores	31,3	32,9	25,9	28,5	1,2	3,2				
Ingresos netos – venta de tarjetas y regalos	69,7	94,1	93,0	95,8	2,8	3,0				
<i>Menos:</i> Costo de las mercancías entregadas	23,5	28,6	22,5	29,7	3,9	15,1				
Gastos de explotación	20,9	23,4	18,4	21,0	1,5	(6,7)				
Partidas para cuentas de cobro dudoso	5,1	0,5	5,5	0,5	(5,0)	(90,9)				
<i>Más:</i> Otros ingresos	12,1	6,8	7,0	7,0	–	–				
Ingresos netos de explotación – venta de tarjetas y regalos	32,3	48,4	38,1	51,6	5,4	11,7				
Ingresos netos de explotación – recaudación de fondos en el sector privado	145,8	159,6	207,7	158,5	(49,2)	(23,7)				
<i>Menos:</i> Fondos de inversión	12,8	14,3	14,0	14,2	0,2	1,4				
Total de ingresos netos de explotación	165,3	193,7	239,9	195,9	(44,0)	(18,3)				
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	5,0									
Ajustes de años anteriores (ganancia)	(0,8)									
Ingresos netos – recursos ordinarios	161,1	193,7	239,9	195,9	(44,0)	(18,3)				
<i>Más:</i> Otros recursos – RFSP	174,2	135,0	155,0	165,0	10,0	6,5				
<b>Ingresos netos consolidados</b>	<b>335,3</b>	<b>328,7</b>	<b>394,9</b>	<b>360,9</b>	<b>(34,0)</b>	<b>(8,6)</b>				
Volumen de la venta de tarjetas (en millones)	125	133	133	134	1	0,8				
					Porcentaje					

RFSP: recaudación de fondos en el sector privado.

<sup>a</sup> Las cifras comparativas de 2001 se han corregido para conformarlas a la presentación de 2002 y 2003.

<sup>b</sup> Tal como fue aprobado por la Junta Ejecutiva (decisión 2002/6, párrafo 2).

<sup>c</sup> En las estimaciones más recientes para 2002 de “ingresos netos de explotación-recaudación de fondos en el sector privado”, se incluye la donación de 53,5 millones de dólares de la colección Gaffé.

Cuadro 1A  
**Ingresos netos tras la consignación de los gastos de explotación por actividad generadora de ingresos: cifras efectivas de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003: informe de gestión complementario del cuadro 1**

(En millones de dólares EE.UU.)

	Cifras efectivas de 2001 <sup>a</sup>			Presupuesto aprobado para 2002			Estimaciones más recientes para 2002			Proyecto de presupuesto para 2003		
	Recaudación de fondos y en el sector privado			Recaudación de fondos y en el sector privado			Recaudación de fondos y en el sector privado			Recaudación de fondos y en el sector privado		
	Venta de tarjetas	regalos y en el sector privado	Total	Venta de tarjetas	regalos y en el sector privado	Total	Venta de tarjetas	regalos y en el sector privado	Total	Venta de tarjetas	regalos y en el sector privado	Total
Ingresos brutos	101,0		127,0	130,0		134,0						
Menos: Retenciones, comisiones y gastos directos en las oficinas exteriores	31,3		32,9	37,0		38,2						
Ingresos netos	69,7	152,6	222,3	94,1	170,0	264,1	93,0	217,5	310,5	95,8	169,0	264,8
Menos: Costo de las mercancías entregadas	23,5		23,5	28,6		28,6	25,8		25,8	29,7		29,7
	46,2	152,6	198,8	65,5	170,0	235,5	67,2	217,5	284,7	66,1	169,0	235,1
Menos: Gastos de comercialización	5,7	6,8	12,5	5,7	10,4	16,1	5,2	9,8	15,0	5,1	10,5	15,6
	40,5	145,8	186,3	59,8	159,6	219,4	62,0	207,7	269,7	61,0	158,5	219,5
Menos: Servicios de apoyo	10,7	4,5	15,2	11,8	5,9	17,7	11,5	5,8	17,3	10,7	5,2	15,9
Partida para cuentas de cobro dudoso	5,1		5,1	0,5		0,5	0,4		5,1	0,5		0,5
	24,7	141,3	166,0	47,5	153,7	201,2	50,1	196,8	246,9	49,8	153,3	203,1
Más: Otros ingresos	12,1		12,1	6,8		6,8	7,0		7,0	7,0		7,0
Ingresos netos de explotación sin descontar los fondos de inversión	36,8	141,3	178,1	54,3	153,7	208,0	57,1	196,8	253,9	56,8	153,3	210,1
Menos: Fondos de inversión	2,8	10,0	12,8	3,9	10,4	14,3	3,7	10,3	14,0	3,4	10,8	14,2
<b>Total de ingresos netos de explotación</b>	<b>34,0</b>	<b>131,3</b>	<b>165,3</b>	<b>50,4</b>	<b>143,3</b>	<b>193,7</b>	<b>53,4</b>	<b>186,5</b>	<b>239,9</b>	<b>53,4</b>	<b>142,5</b>	<b>195,9</b>
Menos: Ajustes cambiarios	2,5		2,5	5,0		5,0						
Ajustes de años anteriores (ganancia)	(0,8)		(0,8)									
Ingresos netos - recursos ordinarios	32,3	128,8	161,1	50,4	143,3	193,7	53,4	186,5	239,9	53,4	142,5	195,9
Más: Otros recursos		174,2	174,2		135,0	135,0		155,0	155,0		165,0	165,0
<b>Ingresos netos consolidados</b>	<b>32,3</b>	<b>303,0</b>	<b>335,3</b>	<b>50,4</b>	<b>278,3</b>	<b>328,7</b>	<b>53,4</b>	<b>341,5</b>	<b>394,9</b>	<b>53,4</b>	<b>307,5</b>	<b>370,9</b>

	Cifras efectivas de 2001 <sup>a</sup>			Presupuesto aprobado para 2002			Estimaciones más recientes para 2002			Proyecto de presupuesto para 2003		
	Recaudación de fondos regalaros y en el sector privado			Recaudación de fondos regalaros y en el sector privado			Recaudación de fondos regalaros y en el sector privado			Recaudación de fondos regalaros y en el sector privado		
	Venta de tarjetas	Total	de fondos regalaros y en el sector privado	Venta de tarjetas	Total	de fondos regalaros y en el sector privado	Venta de tarjetas	Total	de fondos regalaros y en el sector privado	Venta de tarjetas	Total	de fondos regalaros y en el sector privado
<b>Gastos de explotación</b>												
Gastos de comercialización	5,7	12,5	6,8	5,7	16,1	10,4	5,2	15,0	9,8	5,1	10,5	15,6
Servicios de apoyo	10,7	15,2	4,5	11,8	17,7	5,9	11,5	17,3	5,8	10,7	5,2	15,9
Partida para cuentas de cobro dudoso	5,1	5,1		0,5	0,5		0,4	5,5	5,1	0,5	0,5	0,5
idos de inversión	2,8	12,8	10,0	3,9	14,3	10,4	3,7	14,0	10,3	3,4	10,8	14,2
Total de los gastos de explotación y los fondos de inversión	24,3	45,6	21,3	21,9	48,6	26,7	20,8	51,8	31,0	19,7	26,5	46,2
Porcentaje del total de gastos de explotación y fondos de inversión	53,3	100,0	46,7	45,1	100,0	54,9	40,2	100,0	59,8	42,6	57,4	100,0

Cuadro 2

**Resumen de los gastos: presupuesto aprobado para 2001, cifras efectivas de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003**

(En millones de dólares EE.UU.)

	Presupuesto aprobado para 2001 <sup>a</sup>	Cifras efectivas de 2001	Presupuesto aprobado para 2002 <sup>b</sup>	Estimaciones más recientes para 2002	Proyecto de presupuesto para 2003	Diferencia entre 2003 y las estimaciones más recientes para 2002	
						Dólares	Porcentaje
<b>Comercialización</b>							
Comisiones – oficinas exteriores	1,9	1,2	1,5	1,2	1,4	0,2	16,7
Costo de las mercancías entregadas	31,5	23,5	28,6	25,8	29,7	3,9	15,1
Gastos de explotación	19,7	20,6	20,0	23,9	19,7	(4,2)	(17,6)
<b>Subtotal</b>	<b>53,1</b>	<b>45,3</b>	<b>50,1</b>	<b>50,9</b>	<b>50,8</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,2)</b>
<b>Servicios de apoyo</b>							
Gastos de explotación	18,0	15,2	17,8	17,3	15,9	(1,4)	(8,1)
Fondos de inversión	14,9	12,8	14,3	14,0	14,2	0,2	1,4
<b>Total de gastos</b>	<b>86,0</b>	<b>73,3</b>	<b>82,2</b>	<b>82,2</b>	<b>80,9</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(1,6)</b>

<sup>a</sup> En cumplimiento del párrafo 2 de la decisión 2001/5 de la Junta Ejecutiva (E/ICEF/2001/Rev.1), estas cifras se refieren al presupuesto de proyección baja (columna I del cuadro 7 del documento (E/ICEF/2001/AB/L.1).

<sup>b</sup> Tal como fue aprobado por la Junta ejecutiva (decisión 2002/6, párrafo 2).

### C. Estrategias en 2003

17. Las estrategias de la División para 2003 son las siguientes:

**a) Organización y servicio:**

i) El plan estratégico conjunto perfeccionado sentará las bases de unos planes de acción de carácter estratégico y progresivo en ámbitos clave que ofrecen posibilidades de crecimiento. Esos planes se basarán en una evaluación exhaustiva de cada mercado y se atenderán a las prioridades convenidas;

ii) La promoción de la marca comercial y el plan estratégico de mediano plazo constituirán los ejes de las estrategias de generación de ingresos de la División en 2003;

iii) Bajo la dirección del Director Adjunto de Recaudación de Fondos de la División, recientemente nombrado, las actividades se centrarán en la puesta en marcha de iniciativas estratégicas que tomen como base la fortaleza de la imagen de marca del UNICEF, los centros de excelencia existentes en el seno de la División y los comités nacionales y la expansión de las fuentes de ingresos que se determinan en la estrategia de recaudación de fondos;

iv) La División y los comités nacionales pondrán en marcha la estrategia conjunta de recaudación de fondos, que tiene por objeto alcanzar y sustentar el

crecimiento de los ingresos dictado por los objetivos de mediano plazo y ampliar la base de donantes;

v) La División y los comités nacionales seguirán poniendo en práctica la estrategia de ventas;

vi) La División examinará las directrices y los criterios relativos a la asignación de sus fondos de inversión;

vii) Se reforzarán el ciclo, la participación y los objetivos de las reuniones técnicas estratégicas.

**b) Recaudación de fondos:**

i) La principal fuente de crecimiento la constituyen los donantes que hacen promesas de contribución o se comprometen en firme. El objetivo principal consistirá en aumentar las inversiones y las iniciativas destinadas a ese segmento, así como en probar y formular nuevas ofertas que sean persuasivas para los donantes en un ámbito sumamente competitivo;

ii) Las peticiones directas por correo representan el segmento más lucrativo. Por consiguiente, se mejorará su rendimiento mediante una concentración en las tácticas que aumenten el número total de donantes, impulsen y mantengan el número de donantes habituales o leales e incrementen el valor unitario de las donaciones;

iii) Se ha considerado que los regalos ofrecen grandes posibilidades con miras a la captación de ingresos. Las principales formas de apoyo previstas para 2003 son una inversión y una capacitación centradas en el fomento de la capacidad y las competencias en este segmento;

iv) Los ingresos procedentes de las donaciones siguen creciendo a un ritmo constante. La capacitación, la investigación y las inversiones siguen constituyendo las bases para elaborar un programa satisfactorio en la materia;

v) El cambio de actitud en los consumidores, los empleados y los inversores redundará en un creciente interés de la comunidad empresarial por unas inversiones más éticas y unas prácticas comerciales socialmente responsables. Por consiguiente, la División y los comités nacionales promoverán entre la comunidad empresarial la comercialización de base social y los programas conjuntos de promoción y recaudación de fondos, centrándose especialmente en las posibilidades existentes en el plano mundial para obtener ingresos en concepto de recursos ordinarios.

**c) Ventas:**

i) Las empresas ofrecen las mayores posibilidades de crecimiento en términos cualitativos y cuantitativos, especialmente las empresas de gran prestigio que tratan de proyectar su imagen de marca y sus valores. La División y los comités nacionales siguen haciendo uso del servicio de diseño particularizado y siguen contratando a profesionales que se dedican exclusivamente al desarrollo y la expansión de este segmento del mercado;

ii) En relación con la distribución, las actividades se centrarán en fortalecer los canales existentes por medio de una mejor gestión de las bases de datos, la ampliación de las ventas por teléfono, un incremento de las tasas de respuesta

y del valor medio de los pedidos realizados a través de las ventas por catálogo, la negociación de nuevas alianzas con minoristas destacados y la actualización de la capacidad para prestar servicio a través de la Internet tanto a las empresas como a los consumidores;

iii) La oferta de productos se adaptará cada vez más a la variable demanda de los canales de ventas y del público destinatario;

iv) También se considerará la posibilidad de aumentar los ingresos netos de las ventas mejorando la predicción de éstas y reduciendo los riesgos de inventario mediante una pronta evaluación de las tendencias del mercado y, por consiguiente, una mejor adaptación de la producción a la demanda en el momento adecuado;

v) La promoción y los materiales de los puestos de venta se atenderán a la nueva imagen visual de la marca UNICEF;

vi) La experiencia adquirida con la gama ampliada de regalos que se someterá a prueba en determinados mercados en 2003 orientará la elaboración de la gama conexa que estará en los principales mercados en 2004.

#### **D. Fondos de inversión**

18. La División del Sector Privado tiene la intención de seguir aportando fondos a sus colaboradores para apoyar sus iniciativas encaminadas a generar más recursos para el UNICEF mediante la continuación de las estrategias recientemente ultimadas en materia de ventas y recaudación de fondos en el sector privado. En el uso de esos fondos de inversión, se hará especial hincapié en la aplicación y continuación de las estrategias de ventas y recaudación de fondos ya concretadas.

19. Para 2003, se proponen unos fondos de inversión por valor de 14,2 millones de dólares, una suma superior en 200.000 dólares (1,4%) a las estimaciones más recientes para 2002 e inferior en 100.000 dólares (0,7%) al presupuesto aprobado para 2002. Los fondos de inversión propuestos para 2003 tienen en cuenta las necesidades financieras de apoyo a la aplicación de las iniciativas de ventas y recaudación de fondos de los comités nacionales, tal como se convino en el marco del proceso del plan estratégico conjunto.

Cuadro 3

**Comercialización: gastos efectivos de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003**

(En miles de dólares EE.UU.)

Gastos	Gastos efectivos de 2001	Presupuesto aprobado para 2002	Estimaciones más recientes para 2002	Proyecto de presupuesto para 2003	Diferencia entre 2003 y las estimaciones más recientes para 2002	
					Dólares	Porcentaje
<b>Comisiones – oficinas exteriores</b>	1 217	1 496	1 235	1 386	151	12,2
<b>Gastos de explotación</b>						
Puestos de contratación internacional	3 438	4 387	4 081	4 369	288	7,1
Puestos de contratación local	1 963	1 909	1 909	1 757	(152)	(8,0)
Otros gastos relacionados con los puestos <sup>a</sup>	557	1 100	711	271	(440)	(61,9)
Capacitación del personal	67	97	87	108	21	24,1
Otros gastos relacionados con el personal <sup>b</sup>	417	268	263	271	8	3,0
Consultores	20	255	278	251	(27)	(9,7)
Viajes	653	896	799	915	116	14,5
Otros gastos de explotación <sup>c</sup>	356	379	507	531	24	4,7
Mobiliario y equipo <sup>d</sup>	24	31	52	31	(21)	(40,4)
Investigación y desarrollo	1 915	2 695	2 600	2 892	292	11,2
Gastos de las oficinas exteriores – ventas de regalos	3 012	3 465	3 389	3 589	200	5,9
Gastos de oficinas exteriores – recaudación de fondos en el sector privado	2 074	2 822	2 467	2 864	397	16,1
tos de los centros regionales de apoyo	1 050	1 255	1 224	1 383	159	13,0
Partida para cuentas de cobro dudoso	5 074	500	5 500	500	(5 000)	(90,9)
<b>Subtotal de gastos de explotación</b>	<b>20 620</b>	<b>20 059</b>	<b>23 867</b>	<b>19 732</b>	<b>(4 135)</b>	<b>(17,3)</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>21 837</b>	<b>21 555</b>	<b>25 102</b>	<b>21 118</b>	<b>(3 984)</b>	<b>(15,9)</b>

<sup>a</sup> Indemnización por cese en el servicio y reembolso de impuestos.<sup>b</sup> Personal contratado por períodos breves, asistencia social al personal y horas extraordinarias.<sup>c</sup> Servicios por contrata, alquiler y conservación de locales, alquiler y conservación de mobiliario, equipo, comunicaciones, suministros y materiales, atenciones sociales y servicios diversos.<sup>d</sup> Equipo de oficina, equipo y programas informáticos e instalaciones.**E. Análisis del proyecto de presupuesto para 2003**

20. Se prevé que en 2003 los ingresos netos derivados de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado asciendan a 334 millones de dólares, de los cuales 169 millones corresponderán a los recursos ordinarios y 165 millones a otros recursos, lo que representa un descenso de 38,5 millones (10,3%) respecto a las estimaciones más recientes para 2002. No obstante, si se hace la comparación con las estimaciones más recientes para 2002 y se excluye la donación única de

53,5 millones de dólares, el proyecto de presupuesto para 2003 muestra un incremento de 15 millones de dólares (4,7%).

21. Para 2003, se prevén unos ingresos brutos por la venta de tarjetas y regalos que oscilan entre un mínimo de 131 millones de dólares y un máximo de 137 millones de dólares (véase el cuadro 7). La cifra media prevista es de 134 millones de dólares, lo que representa un incremento de 4 millones (3,1%) respecto de las estimaciones más recientes para 2002.

22. Para 2003, se prevé un volumen de ventas de 134 millones de tarjetas, lo que supone un incremento de 1 millón de tarjetas (0,8%) en relación con las estimaciones más recientes para 2002.

23. Para 2003, se prevén unos ingresos netos por la venta de tarjetas y de regalos que ascienden a 95,8 millones de dólares, lo que representa un incremento de 2,8 millones de dólares (3%) respecto de las estimaciones más recientes para 2002, previo descuento de las sumas retenidas por los comités nacionales, las comisiones pagadas a los consignatarios y los gastos directos en las oficinas exteriores del UNICEF (38,2 millones de dólares).

24. Se estima que en 2003 habrá otros ingresos por valor de 7 millones de dólares, lo que supone la misma cifra que las estimaciones más recientes para 2002. Esta cifra comprende las regalías por la venta de productos bajo licencia, las donaciones generadas por los folletos y formularios de pedidos, los intereses bancarios y los descuentos en las compras.

25. Se prevé que en 2003 el total de gastos de explotación para el Grupo de Comercialización ascienda a 19,7 millones de dólares (véase el cuadro 3), lo que representa una disminución de 4,1 millones de dólares (17,3%) en comparación con las estimaciones más recientes para 2002 y un descenso de 0,3 millones de dólares (1,6%) en comparación con el presupuesto aprobado para 2002. La estimación de los gastos de explotación correspondientes a 2002 incluye una partida superior para cuentas de cobro dudoso, que es necesaria para anular en libros una suma por cobrar inicialmente imputada a los recursos ordinarios, pero que posteriormente se consignó en otros recursos. La División del Sector Privado ha intensificado los controles para evitar que se produzcan situaciones similares en el futuro.

### **III. Servicios de apoyo**

#### **A. Introducción**

26. Este grupo presta apoyo a las actividades de la División que generan ingresos. Comprende los gastos de la Oficina del Director, Servicios de Apoyo a las Operaciones y Finanzas y Administración.

#### **B. Objetivos para 2003**

27. Los objetivos de los servicios de apoyo son:

- a) Prestar apoyo financiero, operacional y de información a la administración;

- b) Mejorar los servicios prestados a los colaboradores mediante un suministro de mercancías oportuno, preciso y eficaz en función de los costos;
- c) Prestar apoyo y asesoramiento al proceso de planificación estratégica conjunta, en colaboración con los comités nacionales;
- d) Analizar la rentabilidad por corriente de ingresos y difundir información sobre los mercados, los canales de venta y la actividad de recaudación de fondos a los grupos encargados de la marca y los comités nacionales;
- e) Mejorar la predicción de las ventas y de la recaudación de fondos valiéndose de los exámenes trimestrales y mensuales que realizan los comités nacionales.

### **C. Estrategias para 2003**

28. Las estrategias para alcanzar los objetivos enunciados son:

- a) Utilizar el calendario básico para seguir mejorando el servicio a los clientes mediante el análisis oportuno y periódico de la producción y de la distribución en función de las previsiones y mediante el uso de la nueva estructura racionalizada de los servicios de apoyo a las operaciones, así como de los procesos conexos;
- b) Examinar y mejorar los procesos de producción y distribución y hacerlos más eficaces y eficientes mediante un aumento de la producción basada en la demanda; y fortalecer la función del proceso de examen de la producción para reducir la relación entre el suministro y las ventas, y por consiguiente, el costo de las mercancías;
- c) Analizar estrategias alternativas de adquisición y abastecimiento de productos no derivados del papel, así como métodos alternativos de producción basados en las prácticas industriales más eficaces;
- d) Institucionalizar la presentación de informes financieros en cada uno de los comités nacionales;
- e) Cotejar periódicamente los planes anuales con la información presentada en los informes trimestrales de los comités nacionales.

### **D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2003**

29. Se prevé que el total de gastos de los servicios de apoyo ascienda a 15,9 millones de dólares, lo que representa una disminución de 1,4 millones de dólares (8,2%) respecto de las estimaciones más recientes para 2002 (véase el cuadro 4). Ello se debe fundamentalmente a la aplicación de la estructura racionalizada revisada y a la concentración de las funciones en Ginebra, así como a los mayores gastos derivados de la devaluación del dólar de los Estados Unidos (1,3 millones de dólares).

**Cuadro 4**  
**Servicios de apoyo: gastos efectivos de 2001, presupuesto aprobado para 2002,**  
**estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003**

(En miles de dólares EE.UU.)

<i>Gastos</i>	<i>Gastos efectivos de 2001</i>	<i>Presupuesto aprobado para 2002</i>	<i>Estimaciones más recientes para 2002</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2003</i>	<i>Diferencia entre el año 2003 y las estimaciones más recientes para 2002</i>	
					<i>Dólares</i>	<i>Porcentaje</i>
Puestos de contratación internacional	4 597	4 795	4 525	4 487	(38)	(0,8)
Puesto de contratación local	2 691	2 938	2 879	2 477	(402)	(14,0)
Otros gastos relacionados con los puestos <sup>a</sup>	715	1 099	864	244	(620)	(71,8)
Capacitación del personal	21	25	19	19		
Otros gastos de personal <sup>b</sup>	263	233	229	202	(27)	(11,8)
Consultores	88	110	66	75	9	13,6
Viajes	270	314	256	303	47	18,4
Gastos de explotación <sup>c</sup>	3 796	7 544	7 760	7 376	(384)	(4,9)
Mobiliario y equipo <sup>d</sup>	2 461	155	107	134	27	25,2
Gastos de los centros regionales de apoyo	315	544	554	535	(19)	(3,4)
<b>Total de gastos</b>	<b>15 217</b>	<b>17 757</b>	<b>17 259</b>	<b>15 852</b>	<b>(1 407)</b>	<b>(8,2)</b>

<sup>a</sup> Indemnización por cese en el servicio y reembolso de impuestos.

<sup>b</sup> Personal contratado por períodos breves, asistencia social al personal y horas extraordinarias.

<sup>c</sup> Servicios por contrata, alquiler y conservación de locales, alquiler y conservación de mobiliario, equipo, comunicaciones, suministros y materiales, atenciones sociales y servicios diversos.

<sup>d</sup> Equipo de oficinas, equipo de computadoras, programas de computadora e instalaciones.

## IV. Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF

### A. Introducción

30. Según las proyecciones, los ingresos brutos generados por las actividades de la División del Sector Privado en las oficinas exteriores del UNICEF ascenderán en 2002 a 23,5 millones de dólares, mientras que los gastos estimados serán de 11,3 millones de dólares (excluidos los fondos de inversión), lo que producirá unos ingresos netos de explotación de 12,4 millones de dólares (incluidos 200.000 dólares por concepto de otros ingresos).

## **B. Objetivos para 2003**

31. Los objetivos son los siguientes:

- a) Prestar apoyo, asistencia y capacitación a las oficinas exteriores del UNICEF en los países prioritarios de América Latina, Asia, Oriente Medio y África;
- b) Lograr:
  - i) Un volumen de ventas de 15,5 millones de tarjetas;
  - ii) Ingresos brutos por la suma de 11,8 millones de dólares por la venta de tarjetas y artículos para regalo, y 14,8 millones de dólares en concepto de recaudación de fondos en el sector privado.

## **C. Estrategias para 2003**

32. Las estrategias para lograr los objetivos indicados son las siguientes:

- a) Apoyar la búsqueda de donantes y los llamamientos a las empresas para que realicen actividades de recaudación de fondos en el sector privado, y formular estrategias regionales para el establecimiento de nuevos canales de distribución para la venta de tarjetas y artículos para regalo, y prestar apoyo a tales estrategias;
- b) Prestar apoyo a los mercados y supervisar la aplicación del plan de trabajo y la ejecución del presupuesto correspondientes a 2003;
- c) Organizar talleres regionales relacionados con la venta y las actividades de recaudación de fondos en el sector privado a fin de examinar los resultados de 2002, establecer estrategias y brindar capacitación y apoyo;
- d) Realizar y evaluar proyectos experimentales en los mercados más prometedores de América Latina (México y el Brasil) a fin de desarrollar productos en forma más descentralizada y utilizar fuentes de abastecimiento nacionales.

## **D. Análisis del proyecto de presupuesto para 2003**

33. Según las proyecciones, en el año 2003 las oficinas exteriores del UNICEF generarán ingresos brutos por valor de 26,6 millones de dólares, lo que supone un aumento de 3,1 millones de dólares (13%) respecto de las estimaciones más recientes para 2002 (véase el cuadro 5). Este incremento obedece sobre todo al aumento de la recaudación de fondos en el sector privado (1,8 millones de dólares) debido a la ampliación de las actividades de recaudación de fondos en el Brasil, México y China, así como a un aumento de los ingresos procedentes de las ventas (1,3 millones de dólares) en los mercados principales de América Latina y Asia.

## Cuadro 5

**Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF: ingresos y gastos correspondientes a 2001 (cifras efectivas), presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002 y proyecto de presupuesto para 2003**

(En miles de dólares EE.UU.)

	Gastos efectivos de 2001	Presupuesto aprobado para 2002	Estimaciones más recientes para 2002				Proyecto de presupuesto para 2003				Diferencia entre el año 2003 y las estimaciones más recientes para 2002	
			Ventas de T y AR	RFSP	O y F	Total	Ventas de T y AR	RFSP	O y F	Total	Dólares	Porcentaje
Volumen de la venta de tarjetas (en millones)	13,1	16,5	14,2	-	-	14,2	15,5	-	-	15,5	1,3	9,2
Ingresos brutos (RO+OR)	20 983	30 200	10 542	13 004		23 546	11 845	14 756		26 601	3 055	13,0
Menos: Comisiones pagadas a consignatarios	1 217	1 496	1 235			1 235	1 386			1 386	151	12,2
Ingresos netos	19 766	28 704	9 307	13 004	-	22 311	10 459	14 756	-	25 215	2 904	13,0
Costo de la mercancía entregada	2 824	2 879	2 457			2 457	2 069			2 069	(388)	(15,8)
<b>Gastos de explotación</b>												
Puestos de contratación internacional	507	872	340	244	355	939	398	470	345	1 213	274	29,2
Puestos de contratación local	1 939	2 235	1 219	849	46	2 114	1 357	894	49	2 300	186	8,8
Otros gastos relacionados con los puestos <sup>d</sup>	150	41	1	-	38	39	1	-	-	1	(38)	(97,4)
Capacitación del personal	44	84	18	49	5	72	31	44	44	119	47	65,3
Otros gastos de personal <sup>b</sup>	1 136	1 246	775	380	7	1 162	757	409	7	1 173	11	0,9
Consultores	10	14	28	22	-	50	70	30		100	50	100,0
Viajes	256	316	135	134	48	317	139	162	37	338	21	6,6
Otros gastos de explotación <sup>c</sup>	1 632	2 086	1 175	642	46	1 863	1 197	770	46	2 013	150	8,1
Mobiliario y equipo <sup>d</sup>	74	142	54	29	8	91	61	31	7	99	8	8,8
Investigación y desarrollo	703	1 050	330	657		987	360	655		1 015	28	2,8
<b>Total de gastos de explotación</b>	<b>6 451</b>	<b>8 086</b>	<b>4 075</b>	<b>3 006</b>	<b>553</b>	<b>7 634</b>	<b>4 371</b>	<b>3 465</b>	<b>535</b>	<b>8 371</b>	<b>737</b>	<b>9,7</b>
Otros ingresos	198	157	157	-	-	157	175	-	-	175	18	11,5
Ingresos netos de explotación sin descontar el PFRF	10 689	17 896	2 932	9 998	(553)	12 377	4 194	11 291	(535)	14 950	2 573	20,8
<i>Porcentaje de los ingresos brutos</i>	51	59	28	77		5353	35	77		56		
Menos: PFRF	593	1 136	-	1 092	-	1 092	-	2 046	-	2 946	954	87,4
Ingresos netos de explotación después de descontar el PFRF	10 096	16 760	2 932	8 906	(553)	11 285	4 194	9 245	(535)	12 904	1 619	14,3
<i>Porcentaje de los ingresos brutos</i>	48	55	28	68		48	35	63		49		

	Gastos efectivos de 2001	Presupuesto aprobado para 2002	Estimaciones más recientes para 2002				Proyecto de presupuesto para 2003				Diferencia entre el año 2003 y las estimaciones más recientes para 2002	
			Ventas de T y AR	RFSP	O y F	Total	Ventas de T y AR	RFSP	O y F	Total	Dólares	Porcentaje
<b>Resumen de los gastos</b>												
<b>Comisiones</b>	1 217	1 496	1 235	-	-	1 235	1 386	-	-	1 386	151	12,2
<b>Costo de la mercancía entregada</b>	2 824	2 879	2 457	-	-	2 457	2 069	-	-	2 069	(388)	(15,8)
<b>Total de gastos de explotación (puestos de contratación internacional, puestos de contratación local, capacitación del personal, otros gastos de personal, viajes, otros gastos de explotación, mobiliario y equipo, investigación y desarrollo, deudas incobrables)</b>	6 451	8 086	4 075	3 006	553	7 634	4 371	3 465	535	8 371	737	9,7

RFSP: recaudación de fondos en el sector privado; Ventas de T y AR: ventas de tarjetas y artículos para regalo; O y F: operaciones y finanzas; RO: recursos ordinarios; OR: otros recursos; PFRF: Programa de fomento de la recaudación de fondos.

<sup>a</sup> Indemnización por rescisión del nombramiento.

<sup>b</sup> Personal contratado por períodos breves, asistencia social al personal y horas extraordinarias.

<sup>c</sup> Servicios por contrata, alquiler y conservación de locales, alquiler y conservación de mobiliario, equipo, suministros y materiales de comunicación, atenciones sociales, servicios de apoyo a la información y servicios diversos.

<sup>d</sup> Equipo de oficinas, equipo de computadoras, programas de computadora e instalaciones.

34. En 2003 se prevé un total de gastos de explotación de las oficinas exteriores del UNICEF y de los centros regionales de apoyo de la División por valor de 8,4 millones de dólares, lo que supone un aumento de 700,000 dólares (9,7%) respecto de las estimaciones más recientes para 2002. Este incremento obedece a que se sufragaron los gastos obligatorios de personal, la creación de tres puestos adicionales y los gastos de recaudación de fondos (el establecimiento de una lista interna) y la ampliación de la base de donantes, entre otros ejemplos.

35. Para 2003 se prevén ingresos netos de explotación de las oficinas exteriores del UNICEF procedentes tanto de las ventas como de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado (sin incluir los fondos de inversiones) por valor de 15 millones de dólares, lo que representa un incremento de 2,6 millones de dólares respecto de las estimaciones más recientes para 2002. Este incremento es el resultado de un aumento de los ingresos netos de explotación derivados de la recaudación de fondos en el sector privado (1,3 millones de dólares) y de las ventas (1,3 millones de dólares).

## V. Plan de mediano plazo para 2004-2007

36. En el cuadro 6 se presenta el plan de mediano plazo de la División para el período 2004-2007. Este plan se basa en las tendencias de los mercados, los resultados financieros de años anteriores y los planes estratégicos elaborados y ejecutados en cooperación con los Comités Nacionales y las oficinas exteriores del UNICEF en los países prioritarios de la División. En comparación con el plan de actividades de la División (anexo III), las cifras que se presentan en el plan de mediano plazo se han calculado por lo bajo. El plan de actividades refleja los objetivos que la División espera alcanzar, en tanto que el plan de mediano plazo es definitivo.

37. De conformidad con el plan de mediano plazo, los objetivos que la División prevé alcanzar para 2007, son los siguientes:

- a) Ingresos netos consolidados para el UNICEF procedentes del sector privado por valor de 404,4 millones de dólares, de los cuales 239,4 millones de dólares corresponden a recursos ordinarios y 165 millones de dólares a otros recursos;
- b) Ingresos netos de explotación procedentes de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado por valor de 200 millones de dólares para recursos ordinarios;
- c) Ingresos netos de explotación de las actividades de recaudación de fondos en el sector privado por valor de 165 millones de dólares para otros recursos;
- d) Un volumen de venta de 135 millones de tarjetas;
- e) Ingresos brutos de 145 millones de dólares por concepto de ventas de tarjetas y artículos para regalo.

## Cuadro 6

**Plan de mediano plazo de la División del Sector Privado: cifras efectivas de 2001, presupuesto aprobado para 2002, estimaciones más recientes para 2002, proyecto de presupuesto para 2003 y proyecciones para el período 2004-2007**

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>Cifras efectivas de 2001<sup>a</sup></i>	<i>Presupuesto aprobado para 2002<sup>b</sup></i>	<i>Estimaciones más recientes para 2002</i>	<i>Proyecto de presupuesto para 2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
	<i>Proyecciones a mediano plazo</i>							
Ingresos brutos – venta de tarjetas y artículos para regalo	101,0	127,0	130,0	134,0	136,0	140,0	142,0	145,0
<i>Menos:</i> Retenciones, comisiones y gastos directos de las oficinas exteriores	31,3	32,9	37,0	38,2	38,8	39,9	40,5	41,3
Ingresos netos – venta de artículos	69,7	94,1	93,0	95,8	97,2	100,1	101,5	103,7
<i>Menos:</i> Costo de la mercancía entregada	23,5	28,6	25,8	29,7	30,5	31,0	32,0	33,0
Gastos de explotación	20,9	23,4	22,5	21,0	22,0	23,2	24,3	25,8
Reserva para deudas de cobro dudoso	5,1	0,5	5,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Más:</i> Otros ingresos	12,1	6,8	7,0	7,0	7,5	8,0	8,5	9,0
Ingresos netos de explotación – venta de tarjetas y artículos para regalo	32,3	48,4	46,2	51,6	51,7	53,4	53,2	53,4
Ingresos netos de explotación – recaudación de fondos en el sector privado	145,8	159,6	207,7 <sup>c</sup>	158,5	170,0	180,0	190,0	200,0
<i>Menos:</i> Fondos de inversión	12,8	14,3	14,0	14,2	14,0	14,0	14,0	14,0
Ingresos netos de explotación	165,3	193,7	239,9	195,9	207,7	219,4	229,2	239,4
<i>Menos:</i> Ajustes cambiarios	5,0							
Ajustes de años anteriores (ganancia)	(0,8)							
Ingresos netos – Recursos ordinarios	161,1	193,7	239,9	195,9	207,7	219,4	229,2	239,4
<i>Más:</i> Otros recursos – RFSP	174,2	135,0	155,0	165,0	165,0	165,0	165,0	165,0
<b>Ingresos consolidados netos</b>	<b>335,3</b>	<b>328,7</b>	<b>394,9</b>	<b>360,9</b>	<b>372,7</b>	<b>384,4</b>	<b>394,2</b>	<b>404,4</b>
Volumen de la venta de tarjetas (en millones)	125	133	133	134	135	135	135	135

RFSP: recaudación de fondos en el sector privado.

<sup>a</sup> Se incluyeron de nuevo las cifras comparativas correspondientes a 2001 a fin de ajustarlas al formato de presentación previsto para 2002 y 2003.

<sup>b</sup> De conformidad con lo dispuesto en el párrafo 2 de la decisión 2002/6 adoptada por la Junta Ejecutiva.

<sup>c</sup> En las estimaciones más recientes para 2002, la partida de “Ingresos netos de explotación-recaudación de fondos en el sector privado” incluía la suma de 53 millones de dólares provenientes del legado de la Sra. Gaffé al UNICEF.

Cuadro 7  
**Estimaciones de ingresos y gastos para el ejercicio económico comprendido  
entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2003**

(En millones de dólares EE.UU.)

	<i>I</i> <i>Proyección</i> <i>baja</i>	<i>II</i> <i>Proyección</i> <i>intermedia</i>	<i>III</i> <i>Proyección</i> <i>alta</i>
<b>Estimaciones de ingresos</b>			
Ingresos brutos – venta de artículos	131,0	134,0	137,0
<i>Menos:</i> Retenciones de los Comités Nacionales <sup>a</sup>	32,8	33,2	34,2
Ingresos netos	98,2	100,8	102,8
<i>Más:</i> Otros ingresos netos (cuadro 1A)	6,8	7,0	7,5
Ingresos netos – venta de productos	105,0	107,8	110,3
Recaudación de fondos en el sector privado – recursos ordinarios (cuadro 1A)	165,0	169,0	174,0
<b>Total de ingresos netos – recursos ordinarios</b>	<b>270,0</b>	<b>276,8</b>	<b>284,3</b>
<b>Estimaciones de gastos</b>			
Comisiones – oficinas exteriores	1,2	1,4	1,6
Costo de la mercancía entregada	28,6	29,7	30,5
Gastos de comercialización	19,2	19,7	20,4
Servicios de apoyo	15,4	15,9	16,4
Fondos de inversión	14,2	14,2	15,0
<b>Total de gastos consolidados (cuadro 2)</b>	<b>78,6</b>	<b>80,9</b>	<b>83,9</b>
Ingresos consolidados netos – recursos ordinarios (cuadro 1)	191,4	195,9	200,4
<i>Más:</i> Otros recursos – recaudación de fondos en el sector privado (cuadro 1)	160,0	165,0	170,0
<b>Ingresos consolidados netos – recursos ordinarios y otros recursos</b>	<b>351,4</b>	<b>360,9</b>	<b>370,4</b>

<sup>a</sup> Se excluyen las comisiones de las oficinas exteriores, que están incluidas en los gastos.

## VI. Proyectos de resolución

38. A continuación se presentan los proyectos de resolución que la Junta Ejecutiva debe aprobar en relación con el proyecto de presupuesto de la División para 2003.

### A. Estimaciones de gastos de la División del Sector Privado para la temporada de 2003

#### *La Junta Ejecutiva*

1. *Aprueba*, para el ejercicio económico comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2003, estimaciones de gastos por valor de 80,9 millones de

dólares, que se desglosan a continuación y se resumen en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2003/AB/L.3:

<i>Millones de dólares EE.UU.</i>	
Comisiones-oficinas exteriores	1,4
Costo de la mercancía entregada	29,7
Gastos de comercialización	19,7
Servicios de apoyo	15,9
Fondos de inversión	14,2
<b>Total de gastos consolidados</b>	<b>80,9</b>

2. *Autoriza* a la Directora Ejecutiva :

a) A efectuar los gastos que se resumen en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2003/AB/L.3 y aumentar los gastos hasta el nivel que se indica en la columna III del mismo cuadro en caso de que los ingresos aparentes de la venta de tarjetas y artículos para regalo o de la recaudación de fondos en el sector privado aumentaran hasta los niveles indicados en la columna III y, por consiguiente, a reducir los gastos por debajo del nivel indicado en la columna II en la medida en que sea necesario, en caso de que los ingresos netos disminuyan;

b) A reasignar recursos entre las distintas partidas presupuestarias (como se detalla en el párrafo 1 *supra*) hasta un máximo del 10% de las sumas aprobadas;

c) A gastar una suma adicional entre los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, cuando sea necesario, hasta el monto resultante de las fluctuaciones cambiarias, a fin de dar cumplimiento al plan de trabajo aprobado para el año 2003.

## B. Estimaciones de ingresos para la temporada de 2003

*La Junta Ejecutiva*

Toma nota de que para el ejercicio económico comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2003 se prevén en el presupuesto de la División ingresos netos por valor de 276,8 millones de dólares (recursos ordinarios), como se indica en la columna II del cuadro 7 del documento E/ICEF/2003/AB/L.3.

## C. Cuestiones de política

*La Junta Ejecutiva*

1. *Repone* los fondos de inversión con la suma de 14,2 millones de dólares asignada para 2003;

2. *Autoriza* a la Directora Ejecutiva a efectuar gastos en el ejercicio económico de 2003 relacionados con el costo de la mercancía entregada (producción o compra de materias primas, tarjetas y otros artículos) para el ejercicio económico de 2004, hasta por un total de 30,5 millones de dólares, como se indica en el plan

de mediano plazo de la División (véase el cuadro 6 del documento E/ICEF/2003/AB/L.3).

#### **D. Plan de mediano plazo**

*La Junta Ejecutiva*

*Aprueba* el plan de mediano plazo de la División del Sector Privado que figura en el cuadro 6 del documento E/ICEF/2003/AB/L.3.

## Anexo I

### División del Sector Privado: resumen de los cambios de puestos propuestos para el año 2003

Detalle	Categoría de los puestos							Total COI	ON	SG	Total general
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Base: lista de puestos autorizados para el año 2002	1	4	8	20	29	12	0	74	19	97	190
Creados y eliminados											
Comercialización								0			0
Servicios de apoyo								0			0
Centros de apoyo regional y oficinas exteriores del UNICEF						1		1		2	3
<b>Total de cambios, DSP</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Reclasificaciones, DSP											
Comercialización			1	-1				0			0
<b>Total de reclasificaciones, DSP</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de cambios y reclasificaciones</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Total propuesto para el año 2003</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>19</b>	<b>99</b>	<b>193</b>

COI: cuadro orgánico de contratación internacional; ON: oficiales nacionales; SG: cuadro de servicios generales.

## Anexo II

**División del Sector Privado: comparación de puestos:  
presupuesto aprobado para el año 2002 y proyecto de  
presupuesto para el año 2003**

	<i>Categoría de los puestos</i>							<i>Total COI</i>	<i>ON</i>	<i>SG</i>	<i>Total general</i>
	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>P-1</i>				
<b>Comercialización</b>											
Presupuesto aprobado para el año 2002		3	3	11	12	4		33		21	54
Proyecto de presupuesto para el año 2003		3	4	10	12	4		33		21	54
Cambio	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0
<b>Servicios de apoyo</b>											
Presupuesto aprobado para el año 2002	1	1	4	5	16	5		32		37	69
Proyecto de presupuesto para el año 2003	1	1	4	5	16	5		32		37	69
Cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total para la sede de la División</b>											
Presupuesto aprobado para el año 2002	1	4	7	16	28	9	0	65	0	58	123
Proyecto de presupuesto para el año 2003	1	4	8	15	28	9	0	65	0	58	123
Cambio	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0
<b>Centros regionales de apoyo y oficinas exteriores del UNICEF</b>											
Presupuesto aprobado para el año 2002			2	3	1	3		9	19	39	67
Proyecto de presupuesto para el año 2003			2	3	1	4		10	19	41	70
Cambio	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	3
<b>Total para la sede de la División, los centros de apoyo regional y las oficinas exteriores del UNICEF</b>											
Presupuesto aprobado para el año 2002	1	4	9	19	29	12	0	74	19	97	190
Proyecto de presupuesto para el año 2003	1	4	10	18	29	13	0	75	19	99	193
Cambio	0	0	1	-1	0	1	0	1	0	2	3

COI: cuadro orgánico de contratación internacional; ON: oficiales nacionales; SG: cuadro de servicios generales.

## Anexo III

### Plan de trabajo de la División del Sector Privado para el período 2003-2005

1. En su período de sesiones de enero de 2002, la Junta Ejecutiva pidió a la División del Sector Privado que, como parte de su plan de trabajo y proyecto de presupuesto para el año 2003, presentara un plan de trabajo amplio que se actualizaría todos los años (E/ICEF/2002/6, decisión 2002/6).

#### I. Introducción

2. Este plan de trabajo se ha formulado en el marco del plan operacional más amplio y los objetivos estratégicos del UNICEF, que abarcan:

a) El **plan estratégico de mediano plazo**, que prevé los fondos necesarios para cubrir las necesidades a mediano plazo, incluidos los fondos que han de recaudarse en el sector privado. También afirma las esferas prioritarias de organización, que en general apoyan los planes de trabajo de los comités nacionales y su comunicación con los donantes;

b) El **nuevo modelo de marca del UNICEF**, que define la visión, la posición, los valores y la esencia del Fondo. Proporciona un marco para vincular el modelo de marca, el plan estratégico de mediano plazo, la comunicación con los donantes y las estrategias de movilización de recursos;

c) El **proceso del plan estratégico conjunto**, con el que todos los comités nacionales hacen evaluaciones estratégicas y aplican planes de acción orientados hacia el futuro para obtener ingresos, cumplir funciones rectoras, promover sus actividades, administrar las contribuciones financieras y promover las comunicaciones. En cuanto a los ingresos obtenidos con las ventas y la recaudación de fondos, el plan estratégico conjunto destaca las ventajas de cada comité nacional con respecto a los mercados y al desarrollo de actividades, así como la posición competitiva de cada comité. Entonces se determinan y evalúan los ámbitos en los que pueden obtenerse más ingresos basándose en distintas hipótesis relacionadas con el medio externo y los recursos humanos y financieros disponibles;

d) La **estrategia mundial de recaudación de fondos**, que ayudará a ir aumentando los ingresos, generará ingresos sostenibles y facilitará la expansión a nuevos sectores del mercado de donantes. Con esta estrategia se aplicarán las mejores prácticas industriales para el reclutamiento de donantes y se perfeccionarán con el objetivo de aumentar al máximo el valor de los fondos aportados por los donantes. La estrategia prevé el reclutamiento de donantes y diversas formas de cultivar las relaciones con ellos para que se comprometan a aportar fondos periódicamente o grandes cuantías de fondos, e incluso dejen un legado al UNICEF. La estrategia se dirige a la comunidad internacional de donantes del UNICEF en el sector privado, por ejemplo, a particulares, empresas y organismos asociados. Se está haciendo nuevo hincapié en la formación de alianzas con las empresas y se prevé un mayor papel de los programas de información sobre determinadas causas, vinculados a actos deportivos y otros actos populares con la participación de personalidades, para recaudar fondos entre los particulares;

e) La **estrategia de ventas**, con la que el UNICEF procura vender sus productos a una clientela más amplia y diversa. Prevé una oferta más flexible de productos para atender la demanda del mercado y promueve las ventas a las grandes empresas.

3. El plan estratégico conjunto será uno de los principales promotores del plan de trabajo. En octubre de 2002 se habían terminado de preparar sólo algunos planes estratégicos conjuntos para el análisis que debía incluirse en el plan de trabajo correspondiente al período 2003-2005. El proceso de planes estratégicos conjuntos transformará la planificación estratégica conjunta y ayudará a asignar mejor los recursos, incluso los de los fondos de inversiones. Por lo tanto, los ingresos que deben obtener los comités nacionales que no han terminado el plan estratégico conjunto podrán cuantificarse y validarse en general con el análisis de las tendencias históricas de ejecución y análisis simulados de oportunidades consultados con las bases. Se han examinado y modificado los análisis de las tendencias para que tengan en cuenta las oportunidades de conseguir más fondos en determinados sectores del mercado.

## II. Ingresos por fuente de fondos

4. El UNICEF se ha propuesto recaudar 450 millones de dólares como ingresos netos derivados de las actividades de recaudación de fondos y otros 64 millones como ingresos netos procedentes de la venta de tarjetas y regalos en el sector privado para el año 2005. Teniendo en cuenta las conclusiones fundamentales del Equipo de Tareas que se encarga de recaudar fondos en el sector privado mundial, la División del Sector Privado orientará sus actividades a recaudar fondos y a promover las ventas.

5. La División del Sector Privado reconoce que la recaudación de 450 millones de dólares es un objetivo ambicioso, ya que representa un aumento de 123 millones sobre los fondos recaudados en el año 2001. Sin embargo, considera que puede lograrse con el valor de la marca del UNICEF, la riqueza de conocimientos y aptitudes de las entidades asociadas con el UNICEF, la mayor cooperación entre los comités nacionales y el UNICEF y la introducción de nuevas iniciativas.

6. Cualquier pronóstico tiene limitaciones intrínsecas, especialmente las repercusiones de factores externos, sobre todo el clima político y económico de los principales mercados y las variaciones de los tipos de cambio. Además, la recaudación de fondos de emergencia, que no permite hacer evaluaciones comparativas debido a la índole de este tipo de campañas, impulsa las tendencias históricas. Sin embargo, en el futuro la División del Sector Privado podrá ir basando sus proyecciones de ingresos en los resultados agregados de los distintos planes estratégicos conjuntos que ya en el próximo plan de trabajo permitirán evaluar de una forma más amplia los riesgos y las oportunidades y hacer proyecciones de ingresos realistas con apoyo de la base.

7. Con respecto a las nuevas iniciativas, la División del Sector Privado ha empezado a aplicar la estrategia de ventas recientemente concluida, que intenta llegar a una clientela más amplia y se dirige al mercado empresarial más provechoso. La introducción inminente de la nueva estrategia de recaudación de fondos ayudará al UNICEF a mejorar su base de donantes y a comunicarse con ellos con mayor eficacia utilizando técnicas avanzadas de recaudación de fondos. El análisis de las bases de datos de los donantes del UNICEF ha puesto de relieve las posibilidades y los

riesgos de seguir concentrándose exclusivamente en sus puntos fuertes. El examen de las tendencias competitivas más amplias ha determinado los tipos de donantes y mercados que ofrecen mayores posibilidades de crecimiento. Se procurará aumentar el valor a largo plazo de las bases de donantes a fin de lograr y mantener el aumento de ingresos deseado. En el análisis inicial se han determinado nuevas oportunidades que conviene estudiar.

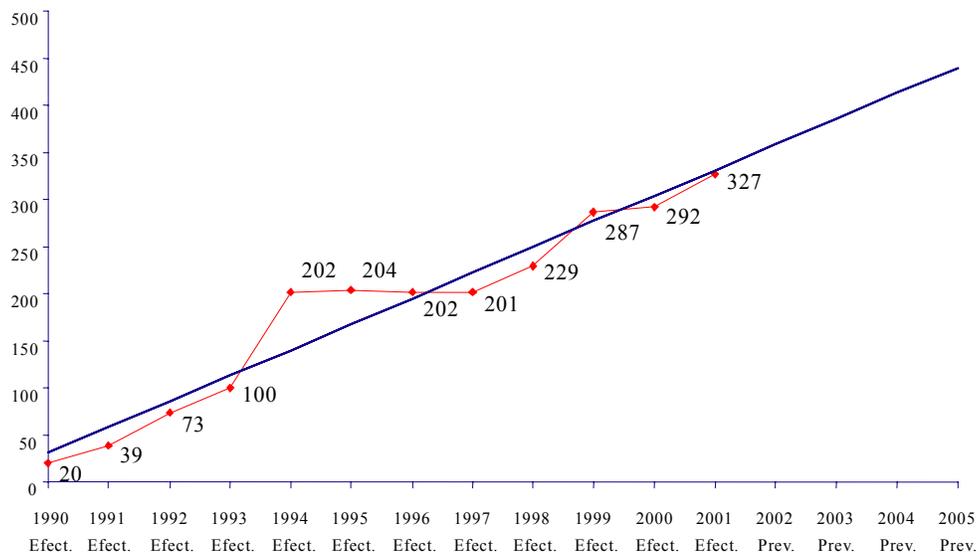
## A. Recaudación de fondos en el sector privado

### Ingresos previstos

8. En los tres gráficos que figuran a continuación se indica la mayor cuantía de ingresos que el UNICEF se propone recaudar en el sector privado, desglosados por año y fuente de ingresos. En el cuadro 1 se indican los ingresos netos aportados por diversos colaboradores entre 1990 y 2001 (por informes contables); en el cuadro 2 se indican los ingresos netos recaudados en el período 1999-2001 (efectivos) y los que se recaudarán en el período 2002-2005 (previstos) por fuente de ingresos; y en el cuadro 3 se indica el porcentaje de los ingresos netos previstos por fuente de ingresos para el período comprendido entre 2002 y 2005.

### Gráfico 1 Ingresos netos enviados por los comités nacionales que han recaudado fondos en el sector privado

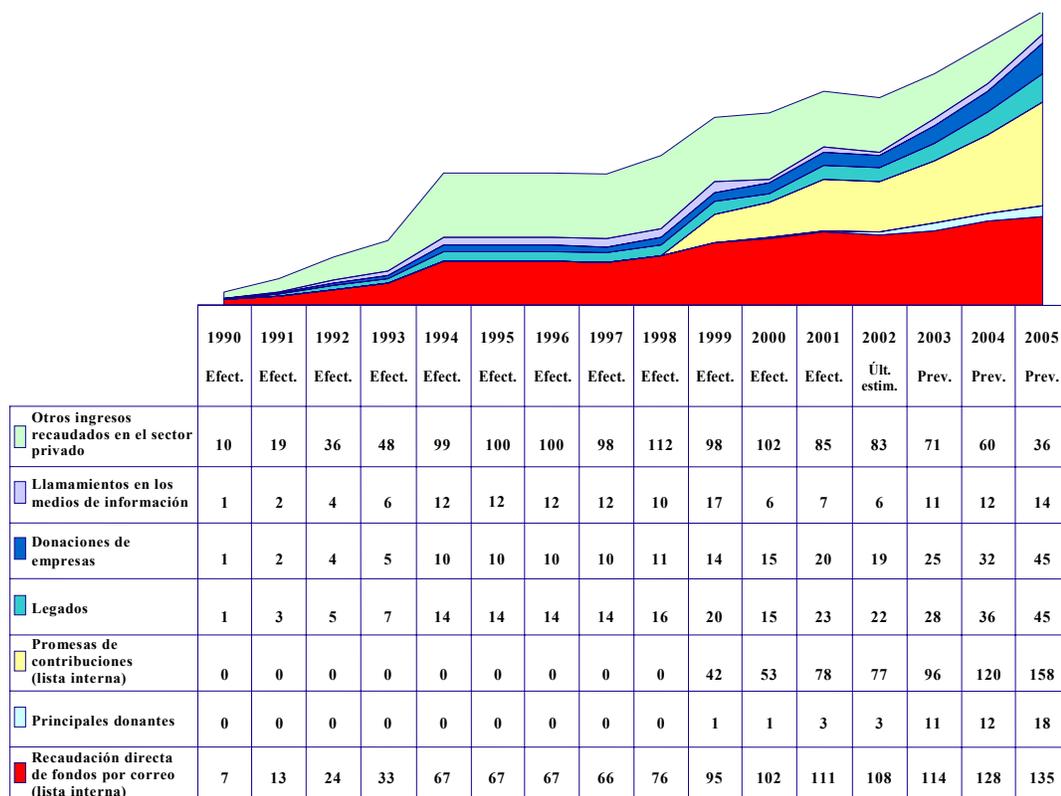
(En millones de dólares EE.UU.)



Efect.: efectivos; Prev.: previstos

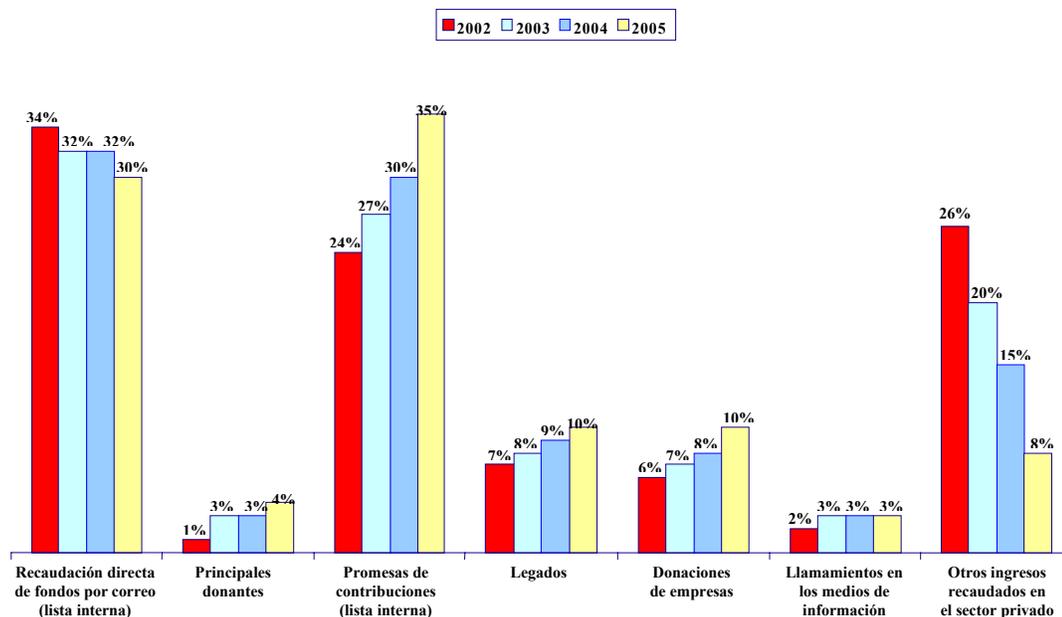
**Gráfico 2**  
**Ingresos netos recaudados en el sector privado: ingresos efectivos entre 1999**  
**y 2001 e ingresos previstos entre 2002 y 2005**

(En millones de dólares EE.UU.)



Efect.: efectivos; Últ. est.: últimas estimaciones; Prev.: previstos

**Gráfico 3**  
**Porcentaje de los ingresos netos que se recaudarán en el sector privado por fuente de ingresos**



### Justificación

9. **Recaudación directa de fondos por correo.** La recaudación directa de fondos por correo es el método que más utiliza el UNICEF para recaudar fondos entre particulares que envían pequeños donativos, con carácter excepcional. Aproximadamente el 35% de los ingresos recaudados en el año 2001 (110 millones de dólares) se recaudaron con cartas enviadas a un gran número de donantes (entre 5 y 6 millones). Esta técnica será muy eficaz y ayudará a recaudar 135 millones de dólares (30%) para el año 2005. El aumento previsto se basa en tres estrategias fundamentales:

a) **El mejoramiento de la respuesta de los donantes del UNICEF.** La evaluación comparativa de las bases de datos de donantes de los comités nacionales indica:

i) Un cansancio mayor que el registrado en la industria, es decir, que el UNICEF pierde demasiados donantes de un año a otro. En algunos casos, la tasa de cansancio supera en 8 puntos a la de la industria. Si esa tasa se redujera 1,5 puntos los ingresos brutos aumentarían un 7% sin que el UNICEF incurriera en gastos adicionales;

ii) Cuanto más elevada la cuantía del primer donativo y más rápido el envío del segundo, mayor será la lealtad del donante y, en consecuencia, más valor tendrá a largo plazo;

b) **El perfeccionamiento de las técnicas de recaudación de fondos.** Las bases de datos de los donantes de los comités nacionales son suficientemente amplias como para segmentarlas y, en consecuencia, formular programas de recaudación de fondos más adaptados a las necesidades. Algunos comités nacionales ejecutan programas dirigidos a conseguir donantes importantes, asegurando su lealtad y valor a largo plazo. Se han empezado a poner en práctica otras iniciativas similares para desarrollar las listas de donantes y ejecutar programas más provechosos;

c) **El aumento del número de donantes.** Si se reducen las tasas de cansancio mencionadas, las inversiones que se están haciendo para recaudar directamente fondos por correo podrán destinarse a aumentar el número de donantes.

10. **Donantes que prometen contribuciones.** Los donantes que prometen contribuciones son donantes dedicados, leales y muy lucrativos porque proporcionan ingresos más elevados, sostenibles y previsibles para los programas que se financian con los recursos ordinarios. Se está prestando cada vez más atención a los programas para estos donantes, que representan el mayor factor de crecimiento. Los donantes que hacen promesas de contribuciones proporcionan aproximadamente 80 millones de dólares, es decir, el 25% de los ingresos que se recaudan en el sector privado, y se prevé que esta cifra casi se duplicará para el año 2005 hasta ascender a 158 millones de dólares, es decir, el 35% del total.

11. El aumento previsto del 35% se basa en el aumento natural observado en la industria. Los objetivos comparables para los donantes que han hecho promesas de contribuciones representan del 10% al 12% de los previstos en una base de datos de donantes que generan del 30% al 35% de los ingresos brutos. Las nuevas iniciativas previstas en la estrategia de recaudación de fondos ayudarán al UNICEF a preparar ofertas singulares, atractivas e interesantes para los donantes y, de esta manera, a ser más competitivo.

12. **Principales donantes.** Los donativos de los principales donantes pueden agruparse en tres categorías: pequeños donativos, donativos de mayor cuantía y donativos muy importantes. Los pequeños donativos (hasta 10.000 dólares) pueden recaudarse entre los donantes que suelen hacer donativos (más elevados). Los donativos de mayor cuantía (entre 10.000 y 100.000 dólares) también pueden recaudarse entre los donantes actuales, pero lo más probable es que se reciban de personas que todavía no figuran en la lista de donantes. Los donativos muy importantes (más de 100.000 dólares) raramente procederán de los donantes actuales. Esos donativos suelen proceder de filántropos internacionales y requieren mucha dedicación. Debido a la transferencia de la riqueza de las instituciones a los particulares, los donativos de mayor cuantía serán una importante fuente de ingresos.

13. Hasta la fecha, el UNICEF ha demostrado habilidad para recaudar donativos módicos entre un público amplio, es decir, poco entre muchos. En la actualidad sólo el 1% (3 millones de dólares) de sus ingresos procede de donativos de mayor cuantía de particulares. Teniendo en cuenta las posibilidades del mercado, la inversión y la capacitación ayudarán a potenciar esta fuente de ingresos en un 4% de los ingresos recaudados en el sector privado (18 millones de dólares) para el año 2005.

14. **Legados.** Los ingresos procedentes de legados han ido aumentando gradualmente y en la actualidad son una fuente de ingresos muy importante y eficaz en función de los gastos para otras organizaciones benéficas. Los donantes y los partidarios de una organización consideran cada vez más que un legado es una forma eficiente y eficaz de invertir en las causas que les interesan.

15. Las recientes encuestas sobre la utilización y las actitudes frente a los legados que se han llevado a cabo en países tan distintos como Alemania, Francia y el Japón y se han basado en muestras representativas nacionales indican que del 7% al 10% de los donantes del UNICEF considerarían la posibilidad de legar fondos a una organización sin fines de lucro.

16. En el año 2001 se legaron al UNICEF 23 millones de dólares, es decir, el 6% de todos los ingresos recaudados en el sector privado (sin contar el legado extraordinario de 54 millones de dólares del Sr. Gaffé). En consecuencia, para impulsar la estrategia de recaudación de fondos será necesario invertir más y concentrarse más en los legados que puedan obtenerse en los principales mercados. Con las estrategias previstas se prevé que los ingresos procedentes de legados aumentarán hasta llegar a 45 millones de dólares, es decir, el 10% de los ingresos que se recaudarán para el año 2005.

17. **Recaudación de fondos en las empresas.** Las empresas quieren colaborar cada vez más con el UNICEF, que sigue reconociéndose como la organización mundial que representa a la infancia.

18. Se procurará fomentar la capacidad del UNICEF en los principales mercados para que pueda establecer alianzas eficaces y recaudar fondos en el sector empresarial. La División del Sector Privado colaborará con los principales mercados para fortalecer las relaciones ya establecidas en el plano nacional y transformarlas en asociaciones regionales o mundiales más lucrativas. Esta estrategia también procurará concienciar al sistema del UNICEF de que la publicidad y el patrocinio de determinadas causas pueden ayudarlo a recaudar fondos y de que conviene organizar actividades de capacitación en estas dos esferas.

19. Se prevé que los fondos recaudados en las empresas aumentarán de 20 millones en el año 2001 (el 6% de los ingresos recaudados en el sector privado) a 45 millones en el año 2005 (el 10%). Este aumento indica un interés cada vez mayor por establecer alianzas con empresas en los principales mercados.

20. **Llamamientos en los medios de información.** Los llamamientos que se hacen a través de los medios de información complementan la recaudación de fondos por correo porque ayudan a conseguir nuevos donantes cuando surgen emergencias. La inversión en estos llamamientos es bastante rentable, tanto por el número de donantes que responden como por las contribuciones que se reciben.

21. En la actualidad el UNICEF recauda 6 millones de dólares anuales (el 2% de los fondos recaudados en el sector privado) con los llamamientos en los medios de información. Se prevé que para el año 2005 esa suma aumentará a 14 millones de dólares (el 3%), sobre todo porque el Fondo está más preparado para organizar campañas informativas para donantes de todo el mundo cuando se producen emergencias.

22. **Otros ingresos recaudados en el sector privado.** Esta categoría incluye los fondos que no se han recaudado con las seis técnicas principales explicadas. En el año 2001 estos fondos ascendían a 85 millones de dólares (el 25% de los fondos

recaudados en el sector privado). Si esos ingresos se asignan con mayor precisión a la fuente de ingresos adecuada, la parte correspondiente a otros fondos recaudados en el sector privado se reducirá hasta llegar a 36 millones (el 6%) en el año 2005.

## B. Venta de tarjetas y regalos

### Ingresos previstos

23. Se prevé que los ingresos procedentes de las ventas de tarjetas y regalos aumentarán de 115 millones de dólares en el año 2001 a 161 millones en el año 2005, lo cual representará un aumento total de un 40%, aproximadamente un 8% anual. Este aumento se logrará sobre todo si se promueven las ventas en el sector empresarial y se recaudan fondos de una forma más eficaz y flexible utilizando los canales de venta, a los consumidores.

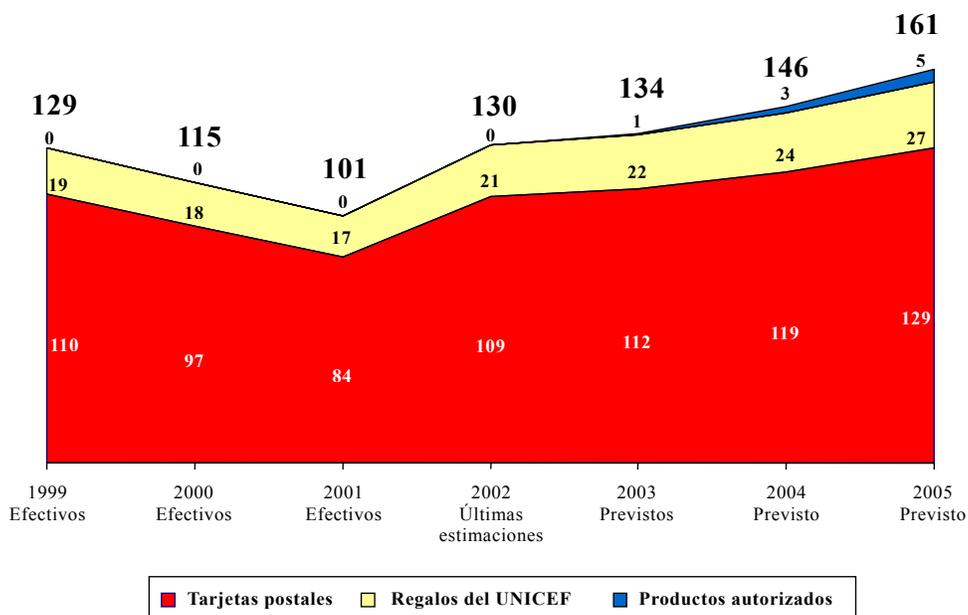
24. Se prevé que los ingresos netos procedentes de las ventas en recursos ordinarios del UNICEF aumentarán de 32 millones de dólares en el año 2001 a 64 millones, lo cual representará un aumento del 100%.

25. En el siguiente gráfico se indica el aumento total de ingresos por año y fuente de ingresos.

Gráfico 4

### Ventas – Total de ingresos brutos por fuente de ingresos: Ingresos efectivos entre 1999 y 2001 e ingresos previstos entre 2002 y 2005

(En millones de dólares EE.UU.)

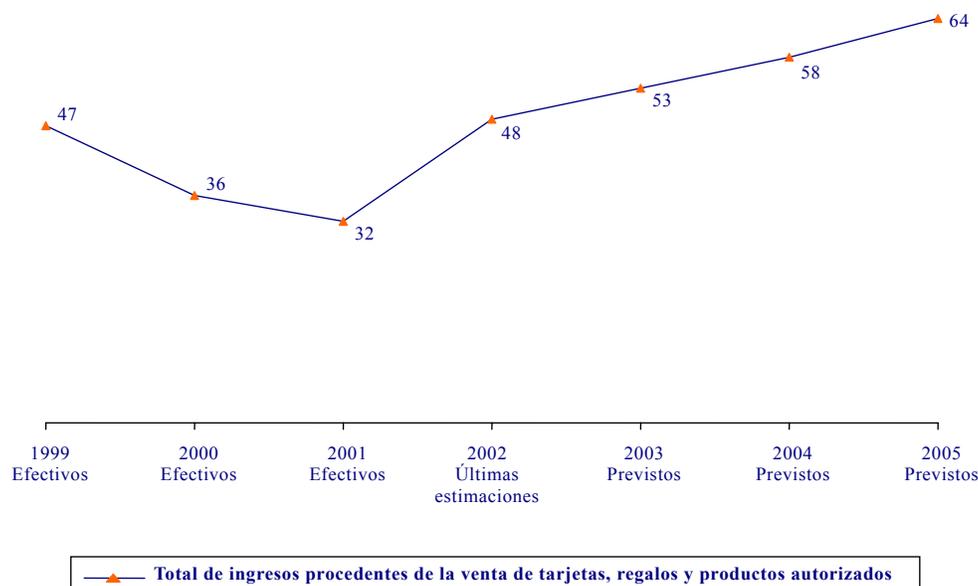


26. En el siguiente gráfico se indica cómo se recuperarán los ingresos netos procedentes de la venta de tarjetas y regalos, sobre todo con la aplicación de la nueva estrategia de ventas.

Gráfico 5

**Ventas – Ingresos netos: Ingresos efectivos entre 1999 y 2001 e ingresos previstos entre 2002 y 2005**

(En millones de dólares EE.UU.)



**Justificación**

25. El UNICEF logrará los ambiciosos objetivos que se ha fijado para aumentar sus fondos concentrándose en tres ámbitos:

- a) La selección de clientes:
  - i) Empresas clientes. La mejor manera de aumentar la venta de tarjetas y los ingresos brutos es vender tarjetas a las empresas. Es un mercado menos saturado por competidores que el mercado de los consumidores particulares, en particular con respecto a las tarjetas con fines benéficos, y puede ser muy rentable porque los pedidos suelen ser de más valor y entrañan menos gastos y la mejor manera de aumentar los ingresos es vender tarjetas a las grandes empresas. La División del Sector Privado ha puesto en marcha un servicio de diseño a gusto de estos consumidores. La División financia los servicios de vendedores en un número cada vez mayor de mercados, los cuales procuran que las empresas hagan grandes pedidos;
  - ii) Clientes particulares. La División del Sector Privado penetrará más en el mercado de consumidores de 35 a 54 años, un sector en el que el UNICEF no

está suficientemente representado. La División se dirigirá a ese grupo pero mantendrá su firme posición entre sus clientes algo mayores;

b) Una oferta más flexible de productos:

i) Se ajustará la oferta de productos para atender la demanda de canales de venta específicos, en particular los que atraen a clientes más jóvenes. Se está eliminando gradualmente la venta tradicional de primavera y se está sustituyendo por una venta permanente. El número de nuevos artículos que se ponen a la venta todos los años se reducirá porque los más populares se pondrán a la venta todos los años. Estarán disponibles durante todo el año y serán los principales productos que ayudarán a recaudar fondos en distintas campañas comerciales, canales de venta y ocasiones especiales y promoverán las ofertas de temporada;

ii) La División del Sector Privado ofrece a las empresas un servicio de diseño especial. En el 2001 esta nueva actividad generó unas ventas adicionales de 1,4 millones de tarjetas, lo cual representa unos ingresos brutos de más de 800.000 dólares;

c) Unos canales de distribución más amplios:

i) La venta por catálogo seguirá siendo un objetivo estratégico. Los comités nacionales procurarán seguir centralizando sus bases de datos cuando proceda y ampliarlas con las direcciones de posibles clientes. Se procurará aumentar la tasa de respuesta y el valor medio de los pedidos con técnicas como la distribución periódica de catálogos por correo y las solicitudes por teléfono;

ii) Las ventas al por menor en varios mercados importantes brindan más oportunidades de promover las ventas a los clientes particulares mediante asociaciones, incluso para las ventas al por mayor, con grandes proveedores y pequeñas cadenas independientes. En consecuencia, la oferta de productos se ajustará para atender las necesidades del mercado y poder proporcionar las mercancías que necesitan los minoristas;

iii) Las ventas de voluntarios de los comités nacionales que dependen en gran medida de este canal de ventas serán el tema de distintas sesiones de capacitación y motivación. También se procurará reducir la diferencia entre la distribución y las ventas mejorando los pronósticos de ventas, la gestión de los almacenes y la distribución, incluso con medios informáticos en el lugar de venta. De esta manera aumentará la rentabilidad de las ventas de voluntarios;

iv) Las ventas en la Internet aumentan rápidamente, en particular las ventas a las empresas. En consecuencia, debería intentarse mejorar los sitios en la Web en los que los comités nacionales venden los productos del UNICEF para que sean más fáciles de usar, promuevan las ventas en la Web de una forma más activa y prueben una oferta limitada de tarjetas electrónicas a importantes empresas clientes;

d) Otros ámbitos. La fijación de precios, la promoción, la publicidad, la comercialización y la presentación de la línea de productos de la División del Sector Privado deberán ser coherentes y compatibles con la posición de la marca del UNICEF, es decir, una oferta de gran calidad con enormes ventajas para los clientes y receptores debido al reconocimiento del nombre y la causa del UNICEF.

### III. Conclusión

26. Además de conseguir unos ingresos netos de 450 millones de dólares con la recaudación de fondos y unos ingresos netos de 64 millones de dólares con la venta de productos, se prevé que con el plan de trabajo para 2003-2005 se obtendrán los siguientes resultados:

- a) Unos ingresos diversificados, seguros, sostenibles y previsibles, con una variación considerable en los recursos ordinarios;
  - b) Una mayor rentabilidad de las inversiones a causa de una mayor experiencia y eficacia;
  - c) El máximo aumento de la lealtad de los donantes con respecto a la rapidez y al valor de sus donativos por medio de programas intensos de establecimiento de relaciones y retención;
  - d) Un aumento del número absoluto de donantes, en particular de los donantes comprometidos;
  - e) Una publicidad más eficaz e interesante debido a la nueva esencia de la marca;
  - f) Un mayor número de canales rentables de distribución y venta;
  - g) El establecimiento de asociaciones más sólidas e integradas con el sector empresarial con actividades de recaudación de fondos y ventas.
-