

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA
COMPETITIVA**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

ONG argentinas: Estrategias de marketing como
herramienta de gestión competitiva

**AUTOR: MARIANELA FIGUEROA
TUTOR: DARÍO RUBINSZTEIN**

JULIO 2016

Resumen

El presente trabajo se presenta a partir del interés de reflejar una posición reflexiva sobre nuestras propias prácticas intelectuales hacia una propuesta superadora en las ONG seleccionada para un estudio de caso. Por ello, por una parte, he intentado abrir un campo de investigación cuyo desarrollo esta idea potencia. He procurado centrar la mirada en el contexto actual y los actores sociales que desde el mundo han generado y reproducido las representaciones sociales más recientes sobre sociedad civil y las ONG. Creo en la intervención efectiva de las mejores prácticas aún por desarrollar en plenitud en el área de marketing para estas organizaciones como fuente de mejora continua, haciendo algo de luz al respecto sobre los marcos de referencia y las motivaciones que guían dicha producción, a la vez que orienta sobre los pasos a seguir para la búsqueda de nuevos caminos para nuestros trabajos.

Para insistir en ese camino y dar un sentido a nuestras acciones, deberíamos partir de reconocer los cambios en el escenario que plantean los procesos de la globalización, así como tener presente que, en este marco, las representaciones sobre sociedad civil están en disputa y la influencia importante de acciones de comunicación que permitan consolidar relaciones cada vez más diversificadas y cambiantes. Al respecto, abordare el tema para evidenciar acciones que son efectivas en las prácticas de ciertas organizaciones no gubernamentales bajo estudio, en calidad de mejora superadora para sus propias prácticas y como referencia para la acción de todas las ONGs que busquen desarrollar más y mejores estrategias competitivas.

Palabras clave: Bienes Intangibles, Marketing, Micro Marketing, Gestión Competitiva

Índice de contenido

Resumen	2
1. Introducción.....	5
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Objetivo General.....	6
1.3. Objetivos Particulares.....	6
1.4. Preguntas de investigación	6
1.5. Justificación	6
1.6. Alcances.....	7
2. Marco teórico.....	8
2.1. El Tercer Sector en Argentina	8
2.2. Conceptualizaciones específicas sobre las ONG.....	10
2.3. Fortalezas y debilidades de las ONG en Argentina.....	13
2.4. El marketing en las ONGs	14
2.5. La comunicación corporativa	16
2.6. Fundraising y estrategias de comunicación	18
2.6.1. Planeación estratégica para la captación de fondos.....	19
2.6.2. Técnicas de fundraising	20
3. Metodología.....	23
3.1. Cronograma	24
4. Análisis de datos.....	27
4.1. La ONG Manos Abiertas	27
4.1.1. Tamaño de la organización.....	28
4.1.2. Programas y servicios de Manos Abiertas.....	30
4.1.3. Comunicación y difusión.....	32
4.2. Análisis FODA	36
5. Conclusiones.....	38
5.1. Recomendaciones	42
5.1.1. Síntesis del problema a resolver	42
5.1.2. Estrategias a implementar.....	42
5.1.3. Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar	43
5.1.4. Acciones previstas para la evaluación de la intervención	45
6. Referencias bibliográficas	48

Índice de tablas

Tabla 1. Técnicas de fundraising según donantes y medios.....	21
Tabla 2. Tamaño de la ONG Manos Abiertas	29
Tabla 3. Distribución de programas de la ONG por delegación	30
Tabla 4. Cantidad de beneficiarios de la ONG por tipo de programa. Delegación Buenos Aires. Año 2015.....	31
Tabla 5. Estadísticas de visitantes y páginas vistas del sitio web Manos Abiertas	35
Tabla 6. Matriz FODA de la ONG Manos Abiertas.....	37

Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribución de programas de Manos Abiertas a nivel nacional.....	31
Gráfico 2. Porcentaje de beneficiarios por tipo de programa. Buenos Aires. Año 2015	31
Gráfico 3. Distribución de usuarios de las redes sociales de Manos Abiertas.	36

Índice de figuras

Figura 1. Campaña <i>Abrigá a un corazón</i> de la delegación Salta.....	32
Figura 2. Afiche promocional de jornadas de capacitación.....	33
Figura 3. Formulario para inscripción de voluntarios.	34
Figura 4. Formulario para donantes.....	34
Figura 5. Estadísticas de la página de Manos Abiertas en Facebook	35

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

Desde hace muchos años se viene evidenciando un crecimiento exponencial de las organizaciones conocidas como ONG (Roitter, 2004), organizaciones no dependientes de organismos gubernamentales, cuyos aportes a la sociedad argentina mediante sus acciones cada vez más significativas se han convertido en el centro de atención de empresas, familias, estudiantes, actores gubernamentales, y la sociedad en general

Siguiente a este autor, el término ONG incluye gran variedad de instituciones con diversos fines y características; fundaciones, conjuntos de especialistas, proteccionistas, grupos de estudiantes o instituciones de servicio; todas ellas se nuclean bajo esta denominación.

Estos organismos están presentes como una entidad u organización de personas de la sociedad civil que se organizan con el objetivo de cumplir fines sociales, y para cumplirlos recurren a la elaboración de proyectos específicos, al establecimiento de membresías, a la preparación de publicaciones especializadas o el armado de eventos de promoción, a través de las cuales obtienen los recursos que les permiten permanecer a lo largo del tiempo.

A fin de desarrollar estrategias para obtener los recursos necesarios que sirvan al logro de sus objetivos, el marketing como herramienta en la gestión de las ONGs implica la consideración de la combinación entre el marketing social, el marketing de servicios y las técnicas de captación de fondos. A pesar de los beneficios que pueden derivar de la consideración de los mismos, es probable que estas organizaciones desconozcan, no apliquen o apliquen parcialmente dichas herramientas por lo que generalmente no son incluidas en el desarrollo de sus actividades de manera integrada.

La ONG elegida para esta investigación presenta algunas debilidades en sus estrategias de comunicación y captación de fondos, y el desarrollo de un plan de marketing adecuado puede contribuir a lograr una mejor gestión competitiva para esta institución.

1.2. Objetivo General

Formular un plan de acción de marketing para que la ONG bajo estudio logre mejorar la relación con otros entes, el acceso a nuevos recursos y genere un avance en el compromiso social con el fin común de la sociedad en base a la reproducción de sus valores.

1.3. Objetivos Particulares

- Analizar los fundamentos teóricos del marketing en las ONGs y la gestión en este tipo de organizaciones en Argentina.
- Detectar las debilidades de la ONG estudiada para la promoción de sus acciones y de la conformación de redes de contactos para la captación de recursos necesarios.
- Diseñar una propuesta en el ámbito del marketing para que la ONG bajo estudio mejore su gestión y sea más competitiva.

1.4. Preguntas de investigación

Lo señalado anteriormente lleva a la necesidad de formular las siguientes preguntas orientadoras de este trabajo:

- ¿Cuáles son las características y valores de la ONG bajo estudio?
- ¿Cuáles son las debilidades detectadas en las estrategias de comunicación de esta institución?
- ¿Qué herramientas de marketing manejan actualmente?
- ¿Cuáles de esas herramientas han contribuido a mejorar su gestión y cuáles fueron los resultados?
- ¿Qué nuevas estrategias de marketing se pueden aplicar en esta institución para lograr una gestión más competitiva?

1.5. Justificación

El desarrollo de este proyecto surge bajo el interés de realizar un diagnóstico de una ONG de la Ciudad de Buenos Aires (la Fundación Manos Abiertas) que desarrolla estrategias de marketing y comunicación eficientes para lograr identificar las características y concepciones subyacentes, la razón de su existencia, conocer cuáles son los valores nucleares que generar una relación de compromiso con los voluntarios que

colaborar con sus actividades, los factores de la realidad existentes que inciden en el éxito o fracaso de esta organización y en consecuencia, elaborar una propuesta justificada en la integración de las herramientas de marketing existentes, dirigida a mejorar la gestión competitiva de la misma, para lo cual se abordan conceptos, enfoques, valores, modelos y técnicas, que sirven de fundamento a la comunicación, publicidad y promoción en las mismas, haciendo énfasis en el marketing de servicios, el marketing social, desarrollo de redes de contactos y estrategias de captación de fondos por ser estas orientaciones las que se adaptan a los requerimientos de la labor dentro de este tipo de organizaciones.

Este trabajo de investigación resulta relevante a los fines de generar una propuesta de mejora que permita a esta organización ser más competitiva y eficiente, en base a la aplicación y combinación de las herramientas incorporadas a lo largo de la especialización.

1.6. Alcances

Con el fin de contestar las preguntas orientadoras de la investigación y realizar un desarrollo de las condiciones actuales en las cuales se mueve esta organización, es que se plantea la inquietud de conocimiento situacional para luego abordar una propuesta de mejora de la gestión de la misma que sirva de base para todas aquellas que quieran desarrollarse y cumplir eficientemente con sus objetivos.

2. Marco teórico

2.1. El Tercer Sector en Argentina

La presencia de las organizaciones no lucrativas en Argentina, al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, se remonta al periodo colonial, cuando la Iglesia católica y sus seguidores crearon los primeros hospitales y orfanatos benéficos. Muchas de estas organizaciones de carácter más tradicional han persistido hasta finales del siglo XX, y con el paso del tiempo han aparecido nuevos tipos de organizaciones dedicadas al bien público o al bienestar de sus miembros en respuesta a los cambios y necesidades políticas, económicas, sociales o culturales (Campetella, González Bombal & Roitter, 2000).

El universo constituido por las ONGs argentinas comprende un amplio abanico de organizaciones, como hospitales, universidades, clubes sociales y deportivos, organizaciones profesionales, cooperadoras escolares, sociedades de fomento y organizaciones de derechos humanos, entre otras. Este cúmulo de instituciones comienza a ser conceptualizado, desde diferentes ópticas, como un sector que, a pesar de su inmensa heterogeneidad, cuenta con características propias que lo diferencian de las empresas y del Estado.

En términos generales, los criterios que conforman la definición estructural-operacional desarrollada por Salamon & Anheier (1997) se aplican a las características específicas que asume el tercer sector en la Argentina. Las particularidades que adoptan a nivel nacional son comentadas por Campetella, González Bombal & Roitter (2000):

1- *Estructuradas*:

La libre asociación está garantizada como derecho constitucional a través del artículo 14 de la Constitución Argentina. Por su parte, el artículo 46 del Código Civil establece la figura de *simples asociaciones* para organizaciones sin personería jurídica. Estas organizaciones son consideradas como sujetos de derecho, siempre que el acto constitutivo y la designación de autoridades se acrediten por escritura pública o mediante instrumento privado con autenticidad certificada por escribano público.

En Argentina existen un número indeterminado de organizaciones sin fines de lucro que no poseen personería jurídica; este rasgo se atribuye a los altos costos que supone el proceso de obtenerla. Por lo tanto, para aplicarles el criterio de “estructuradas” sería necesario conocer el nivel de formalización en que desarrollan sus prácticas, así como su duración en el tiempo.

2- Sin fines de lucro:

De acuerdo con el artículo 33 del Código Civil todas las asociaciones civiles deben ser sin fines de lucro, con excepción de las cooperativas que según la Ley de Cooperativas no contiene prohibición de lucro, aunque de su texto surge que la obtención de ganancias como utilidades a repartir entre sus miembros no es el fin principal ni accesorio de las cooperativas, sino la prestación de servicios a sus asociados.

3- Privadas:

Este aspecto toma características particulares en Argentina, donde el Estado fue, en una primera etapa histórica, la herramienta de construcción de la Nación y de integración de sus habitantes a través de la ciudadanía civil. A mediados de siglo XX se desarrolló el Estado de Bienestar bajo un régimen populista, y en este contexto el Estado fue la herramienta de integración de la mayoría de la población a través de la extensión masiva de los derechos sociales.

Este rol central del Estado no impidió la expansión del sector no lucrativo; por el contrario, propició el desarrollo de relaciones de cooperación entre ambos sectores, creando una frontera difusa, y por ende, una fusión entre lo público y lo privado. Este rasgo ha comenzado a sufrir modificaciones en las últimas décadas.

Este criterio también adopta particularidades en el caso de la Iglesia Católica y las diversas instituciones que de ella dependen. En Argentina, la Iglesia Católica es la única que comparte con el Estado, los municipios y las provincias el hecho de ser personas jurídicas de derecho público.

Asimismo, su sostenimiento económico por el gobierno federal está establecido en la Constitución Nacional. Sin embargo, se aplica el criterio de “privadas” a estas asociaciones de origen religioso por la independencia administrativa de la Iglesia en sí misma, y porque de ella dependen diversas instituciones no sacramentales que además de distribuir y gestionar servicios asistenciales realizan una gran variedad de actividades – desde comedores a micro emprendimientos productivos– financiadas autónomamente mediante colectas nacionales y los aportes de algunas fundaciones y empresas nacionales y extranjeras.

4- Autogobernadas:

Cada asociación civil tiene la facultad de elegir a sus autoridades libremente y sin ningún tipo de intervención externa. La única imposición legal es que, de acuerdo con el artículo 33 del Código Civil, deben tener autorización del estado para funcionar y estar inscriptas en la Inspección General de Justicia:

5- Voluntarias:

La afiliación y participación de los miembros es totalmente libre y voluntaria; incluso se aplica este criterio a las obras sociales, ya que, desde la promulgación de la ley de desregulación, los trabajadores pueden elegir libremente su obra social. Este criterio no se aplica a los sindicatos, aunque el trabajador puede decidir si desea afiliarse o no.

2.2. Conceptualizaciones específicas sobre las ONG

El término *organización no gubernamental* (ONG) apareció por primera vez en 1946 cuando se crea el Comité encargado de las ONGs de las Naciones Unidas por la Resolución 3 (II) del Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC), otorgándoles una entidad propia y específica. Bajo esta denominación se hacía referencia a un conjunto diverso de instituciones y organizaciones que tenían como único elemento común el no pertenecer al ámbito gubernamental (Diez Rodríguez, 2009), y por lo tanto se incluía tanto a organizaciones privadas lucrativas como sin fines de lucro.

Para Diez Rodríguez (2009) uno de los fenómenos característicos de la sociedad contemporánea es el surgimiento de las ONG en el ámbito internacional, como respuesta a la preocupación de un grupo de individuos por los problemas sociales, culturales, ambientales o de otra índole, que al no tener acogida en los entes gubernamentales decidieron llamar la atención sobre los mismos a través de un movimiento organizado. Es decir que las ONGs surgen para llenar un sector de la sociedad que se encontraba vacío (Giner, 1996).

En la década de 1970 el contexto ideológico de la revolución cubana y las guerrillas latinoamericanas alentaron la aparición y desarrollo de movimientos sociales radicales; pero la reacción internacional se dirigió a impedir la expansión revolucionaria y a hacer políticamente viable el modelo capitalista para el Tercer Mundo, por lo que en esa línea se crearon para la región latinoamericana la Alianza para el Progreso, el Banco Interamericano de Desarrollo y las "políticas sociales alternativas" con la intención de implementar la filosofía de la autoayuda y los cambios moderados que corrigieran los desequilibrios del sistema. También la iglesia, que hasta ese momento se había conformado con las clásicas acciones caritativas y misioneras, inspirada por el Concilio Vaticano II, inauguraba un discurso de mayor contenido social, y solicitaba a las iglesias europeas la

colaboración mediante fondos y personal a los esfuerzos misioneros, dando origen a la "opción por los pobres" de la Teología de la Liberación (Diez Rodríguez, 2009).

En este contexto surgieron ONGs ligadas a movimientos reivindicativos que se nutrían ideológicamente en el socialismo como utopía transformadora, y proporcionaban soporte organizativo y económico; otras, seguían desarrollándose ligadas a organismos internacionales centrándose en la asistencia social y la ayuda de emergencia.

Ambas tendencias continuaron hasta finales de la década de 1980, cuando el contexto socio-económico y político se transforma incidiendo en un mayor desarrollo de las ONGs y definiendo cada vez más su espacio y diversidad. En este período, las ONGs adquieren un nuevo protagonismo, fomentado por organismos internacionales y agencias de financiación, e impulsadas por los medios masivos de comunicación especialmente en los discursos de quienes, al tiempo que proclaman la privatización, desregulación y liberalización de mercados, asignan a las ONGs el papel de "sociedad civil", "mediadoras sociales" o implementadoras de políticas sociales (Diez Rodríguez, 2009). Por su parte, el Banco Mundial abre líneas de financiación de proyectos de ONGs, investigaciones y programas de capacitación, las Naciones Unidas les dedican espacio en sus informes y son invitadas a participar en las Conferencias Internacionales.

Por lo tanto, para Diez Rodríguez (2009), la popularización de las ONGs ha coincidido con procesos claves tales como el agravamiento de la crisis económica en la mayoría de los países del llamado Tercer Mundo, la implementación generalizada de las políticas neoliberales, los ajustes estructurales y la hegemonía de las corrientes privatizadoras y desreguladoras del mercado de trabajo.

En la década de 1990, las ONGs se multiplican en el contexto de llamado Nuevo Orden, alentadas por los organismos internacionales y por la aceptación social. Pero al tiempo que se reproducen y disponen de más fondos, se ven amenazadas por las exigencias de cooperación internacional cada vez más regladas y sujetas a los criterios de la lógica dominante (eficacia, competitividad, expansión, etc.). A mediados de esta década surgen las ONGs de "tercera generación", ligadas a empresas privadas con las que comparten una visión de desarrollo, y se constituyen directamente en empresas consultoras que cobran honorarios por su trabajo. Desde estas ONGs se impulsa la incorporación del apoyo de las empresas privadas a programas y proyectos (Diez Rodríguez, 2009).

Las ONGs de tercera generación reconocen abiertamente la necesidad de que la mejor manera de ayudar a un país es apoyar a los que crean riqueza (empresarios) y gestionan la presencia financiera de los bancos (Diez Rodríguez, 2009).

Dentro del tercer sector, las organizaciones actualmente definidas como ONGs representan uno de los conjuntos más heterogéneos y diversos, que abarcan grupos de especialistas, instituciones semi-autónomas del gobierno, fundaciones empresariales que coadyuvan con las funciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), grupos estudiantiles e instituciones de servicio. En todo caso, el término intenta agrupar a toda la gama de opciones que tiene la sociedad civil para organizarse y actuar de manera autónoma frente a los poderes que representan los gobiernos, los grandes intereses económicos y los partidos políticos. Para Diez Rodríguez (2009) las ONGs actuales actúan en áreas específicas como la defensa de la ecología, la sustentabilidad, la participación y el alivio de la pobreza.

Aldamiz-Echevarría (2003), por su parte, señala que al definirse como *no gubernamentales* estas organizaciones ponen el acento en ser independientes del gobierno, lo que les otorga legitimidad para tener presencia en cualquier parte del mundo, independientemente de la ideología política de los pueblos en los que actúan o de las personas con las que cooperan.

La mayoría de las definiciones sobre las ONGs coinciden en que se trata de organizaciones que nacen en la sociedad civil, con una auténtica motivación social, y se caracterizan por tener objetivos humanitarios o de cooperación, sin ser parte integrante de un gobierno y sin fines comerciales (Aldamiz-Echevarría, 2003). En muchos casos son consideradas como agentes con gran capacidad de gestión y eficaces, ya que consiguen la participación local, cuentan con estrategias de innovación e implementan proyectos con baja inversión y costos.

Las ONGs se encuentran en el lugar apropiado para prestar servicios personales directos, ya que la inmensa mayoría de ellas surgen de las mismas comunidades y están dedicadas a alcanzar un impacto en la vida de sus integrantes (Padilla, 2002). En este sentido, Aldamiz-Echevarría (2003) señala que la relación de las ONGs con la sociedad civil no se produce únicamente en el momento de su concepción, sino que se mantiene en permanente contacto con la misma durante el desarrollo de toda su actividad.

Para Aldamiz-Echevarría (2003) la función de las ONGs consiste en dar visibilidad a las necesidades sociales ignoradas o desconocidas, utilizando para ello iniciativas concretas. Son portadoras de ideas y demandas, promotoras de innovaciones y administradoras de servicios colectivos. En este sentido, las ONGs cumplen una función de mediación entre los individuos particulares y entre éstos y los poderes públicos, articulando lo público y lo privado.

En este sentido, podemos afirmar que las ONGs son las organizaciones que mejor representan determinados valores particulares y proveen los servicios cuya oferta por parte de las empresas privadas es insuficiente, realizando de esta manera una función supletoria de la falta de iniciativa empresarial. Simultáneamente, sustituyen o suplementan a la oferta de servicios del sector público, dependiendo de su capacidad para recaudar fondos de la sociedad civil y de su independencia respecto al gobierno.

2.3. Fortalezas y debilidades de las ONG en Argentina

Las organizaciones no lucrativas generalmente carecen de una base sólida de ingresos, se enfrentan a enormes problemas de gestión y trabajan en un marco legal que es demasiado complejo y ambiguo (Suárez, 1995). Para Suárez, Pecci & Christensen (2001) existen tres componentes fundamentales que influyen en el grado de vulnerabilidad de las ONG en Argentina:

1. *Financiamiento discontinuo*: estas organizaciones no generan por sí mismas los fondos necesarios para su mantenimiento y desarrollo ni prestan servicios rentables; tampoco cuentan con presupuesto propio y fijo, y cuando lo hacen, estos fondos suelen ser insuficientes para mantener la organización. Por lo tanto, deben recurrir a la búsqueda de fondos que les son transferidos en forma de subsidios o donaciones. Esto hace que la mayoría de ellas estén expuestas al riesgo de sufrir discontinuidad en el flujo de fondos.

2. *Profesionalización insuficiente*: las ONGs que tienden a profesionalizarse tienen como característica la adquisición de conocimientos tecnológicos, basados en la capacitación de sus miembros para adquirir la *expertise* que permite abordar la resolución de problemas de la población objetivo. Pero para estos autores, los problemas no siempre pueden resolverse a través de la sumatoria de cursos de capacitación que pueden estar desconectados de las realidades concretas que deben afrontar, y sus miembros terminan aportando lo que saben y no lo que se necesita, atentando contra la eficacia y la eficiencia de la gestión.

3. *La institucionalización precaria*: las ONG presentan una inestabilidad estructural que se debe, en parte, a la dependencia de las fuentes de financiamiento que además de proveerle fondos les sugieren formas alternativas de organizarse. Esto puede entrar en conflicto, por un lado, con el poder de los cuadros directivos en términos de apelación a los valores, y por otro con los integrantes de las bases en términos de adhesión e identificación de esos valores, generando serios conflictos de identidad que alteran la

marcha de la organización. Esta característica se aplica a las instituciones que tienen alto grado de indiferenciación en el trabajo, tanto en su división horizontal como vertical; ello implica poca especificación funcional como también niveles poco claros de autoridad. Esto conlleva a la fluctuación permanente de formas organizativas en función de la experimentación empírica o la cristalización de formas organizativas que no permiten dar una respuesta válida a las situaciones problemáticas en función de la cultura organizacional existente, dando lugar a modos organizacionales de cierto grado de obsolescencia.

No obstante, las ONG en Argentina comparten algunas de las fortalezas señaladas por Drucker (1990) en el ámbito internacional, como establecer su misión como rectora de sus acciones, alto grado de involucramiento de sus miembros en el trabajo institucional y el voluntariado como forma de obtener mano de obra sin costo. A estas características positivas, Tobar & Fernández Pardo (2000) añaden el mayor conocimiento de la población porque actúan en la comunidad local; alto poder de convocatoria; gran capacidad de trabajo; eficacia para llegar a los sectores más marginados; son creadoras de fuentes no tradicionales de trabajo.

Sin embargo, estas fortalezas no son sinónimo de ventajas competitivas ni de gestión eficiente.

2.4. El marketing en las ONGs

Kotler & Levy (1969) promovieron una modificación del concepto de marketing, que hasta ese momento solo se aplicaba al ámbito lucrativo. Estos autores propusieron su ampliación a todo tipo de entidades que realizan intercambios, dentro de las cuales se encontraban las ONG, fundamentando que el marketing debía centrarse en la idea general del intercambio y no únicamente en las transacciones del mercado.

Más tarde, Kotler & Zaltman (1973) proponen ampliar el alcance del concepto de marketing y acuñaron el término *marketing social*, entendido como “el diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados” (p.56).

Kotler & Lee (2007) redefinen este concepto como “la utilización de principios y técnicas para influir sobre una población objetivo para que, de manera voluntaria, acepte, rechace, modifique o abandone un comportamiento en beneficio de individuos, grupos o el

conjunto de la sociedad” (p. 325). Por su parte, Andreasen precisó que “en la práctica del marketing social, la tecnología del marketing comercial se aplica a programas sociales diseñados para influir en el comportamiento voluntario de una población objetivo, con el fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad en general” (citado por Pérez, 2004:4).

A partir de esta nueva concepción, Santesmases Mestre (2004) define al marketing no empresarial como “un conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, que son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean públicas o privadas” (p. 943).

Pero las organizaciones sin fines de lucro generalmente no demuestran interés por la aplicación de las técnicas de marketing, pues no siempre comprenden qué es el marketing y cómo puede contribuir a su éxito (Stanton, Etzel y Walter, 1996). Es decir que no ven a sí mismas como un negocio. Sin embargo, las condiciones cambiantes de la economía las obligan a reconocer la necesidad de dirigir con mayor eficacia sus operaciones.

Sin embargo, para Stanton, Etzel & Walter (1996), las reducciones de la ayuda gubernamental y la disminución de las donaciones privadas, así como la aparición de nuevas causas sociales hicieron que muchas organizaciones no lucrativas comenzaran a adoptar técnicas de la administración moderna, entre ellas el marketing. En este sentido, i Peris (2000) y Thompson (2001) coinciden en señalar que el aumento del marketing en las ONGs en los últimos años se ha debido tanto a la necesidad de incrementar los fondos requeridos para mantener sus actividades, como a la progresiva profesionalización de los recursos humanos que trabajan en estas organizaciones

Por su parte Di Sciullo (1993) indica que el marketing de las ONGs agrupa cinco funciones principales, que constituyen simultáneamente sus dificultades:

- Necesidad de recursos financieros: la organización debe *vender* la solicitud de donaciones.
- Darse a conocer y compartir sus ideas: la organización se *vende* a sí misma.
- Movilizar al personal (asalariados, socios y voluntarios): la organización *vende* su proyecto de empresa.
- Ejecutar prestación de servicios: la organización *vende* sus conocimientos y la calidad del servicio prestado.

- Convencer a los diferentes públicos de cambiar su comportamiento: la organización *vende* persuasión social.

De estas definiciones se desprende que el marketing social está dirigido a los beneficiarios de los programas sociales y su efectividad se evalúa por el cumplimiento de indicadores y metas o logros estratégicos vinculados con el impacto social obtenido a través de esta acción.

2.5. La comunicación corporativa

Van Riel (1997) señala que la comunicación corporativa es:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Van Riel, 1997, p. 26).

En la actualidad, las organizaciones sin fines de lucro se ven en la necesidad de incluir la comunicación como un eje transversal de sus planes estratégicos, no solo para transmitir mensajes a sus beneficiarios directos, sino para entablar buenas relaciones con sus diferentes públicos, incluidos los donantes que dan la sostenibilidad financiera de los programas. Por tanto, deben plantear su identidad incluyendo su filosofía y cultura corporativas, así como planificar estratégicamente su imagen.

Para Capriotti (1999) la comunicación corporativa comprende “todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha), como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria)” (p. 29).

Según este autor, las estrategias de imagen corporativa se agrupan en cuatro ejes claves:

1. *Identidad*: se define como como “la personalidad de la organización, lo que ella es y pretender ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (Capriotti, 1999: 29). En esta construcción intervienen dos perspectivas: la filosofía corporativa, o “lo que la organización quiere ser”; y la cultura corporativa, “lo que realmente es en este momento” (op.cit.:147). Para la organización es clave definir su identidad y comunicarla de manera

efectiva de adentro hacia fuera de la institución, ya que esto le permitirá transmitir su imagen deseada ante los donantes potenciales.

2. *Imagen*: la imagen corporativa es lo que la sociedad en su conjunto ve, cree y piensa de la organización; es decir, es la percepción que el público tiene de una entidad. El prestigio reconocido de quién comunica, predispone de manera positiva al receptor de la comunicación o de la acción. La imagen pública tiene una importancia crucial y determinante porque es la garantía de la confianza, la credibilidad y la convicción. Para Capriotti (1999), una estrategia de imagen se construye sobre la base de tres elementos: la organización, sus públicos y la competencia.

La organización es la encargada de diseñar la estrategia para instalar una determinada imagen en función de su identidad; los públicos son quienes se forman la imagen corporativa y hacia quienes van dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación; la competencia es la referencia comparativa tanto para la organización como para los públicos.

3. *Notoriedad*: se refiere al grado de conocimiento que la sociedad acerca de una organización. Cuando se desconoce que una organización existe o qué hace, no se puede desarrollar una percepción favorable ni en contra de la misma. Por tanto, un problema de notoriedad es relativo al conocimiento acerca de la organización, mientras que uno de imagen se trata de un problema de valoración –positiva o negativa- de la entidad (Capriotti, 1999: 180). Este autor identifica diferentes grados de notoriedad que oscilan entre lo que denomina *top of mind* (es la primera organización que una persona cita en respuesta a una pregunta de notoriedad espontánea) hasta desconocimiento (las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la organización).

4. *Posicionamiento*: es el grado de preferencia que puede tener el público acerca de la organización como un todo, o de sus programas y servicios, como resultado de sus impresiones, percepciones y sentimientos comparados con la competencia.

5. *Reputación*: es un “proceso iterativo mediante el cual una organización logra ser admirada y valorada como consecuencia de su desempeño económico, así como por su respeto hacia los grupos de interés” (Capriotti, 1999: 187). Una buena reputación contribuye a aumentar la credibilidad y confianza acerca del desempeño de la

organización, y por ende, tiene un impacto en la sostenibilidad financiera de los programas y las organizaciones.

2.6. Fundraising y estrategias de comunicación

El principal desafío de las ONGs y todas las entidades del tercer sector es la dificultad para obtener fondos y financiación para mantener sus programas; son muy pocas las que tienen la capacidad y la autonomía para generar recursos propios para mantenerse y generar resultados positivos. Y el marketing social no se ocupa de la captación de los recursos económicos, materiales o humanos necesarios para el desarrollo de los programas sociales; por lo tanto, es incorrecto utilizar este término para referirse a estrategias y campañas de ese tipo.

Por ello, es necesario ampliar el concepto de marketing como estrategia de persuasión específicamente a obtener recursos, y así nace el *fundraising*, cuya traducción es recaudación de dinero). Este tipo de estrategia busca conseguir aportes de dinero de particulares o entidades, para desarrollar diferentes proyectos con un fin de bien público.

El fundraising es una acción planificada que necesita del planteamiento de unos objetivos específicos y las herramientas para lograrlas. Para Arturo Prins, director ejecutivo de la Fundación Sales y presidente de la Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales (Aedros), para desarrollar una estrategia de fundraising:

Ante todo, se necesita una vocación social. En segundo lugar, un conocimiento de las herramientas para comunicarse. Aquí es valiosísimo el marketing, en especial el directo, cara a cara, el telemarketing y muchas otras formas de llegar a la gente. La imagen, la fotografía y el diseño ocupan un lugar importante. Yo insisto también en el lenguaje, en la capacidad de construir cada palabra, cada concepto. Por la palabra explicamos, entusiasmos, convencemos. O también confundimos y alejamos (Ramos, 2001).

Básicamente, se trata de persuadir a los contribuyentes potenciales de la relevancia social de su proyecto, con el objetivo de que estos aporten económicamente o a través de donaciones de otro tipo. Palencia-Lefler (2001) lo delimita como “el proceso de resolución de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, compañías y fundaciones para organizaciones sin fines de lucro” (p. 152); por su parte, Haibach lo define como “la creación de una estrategia de comunicación para recaudar fondos económicos y otros recursos para organizaciones que no tienen formas estables de financiación” (citada en Burkardt, 2005:2).

En esta estrategia el medio comúnmente utilizado es el correo directo, a través del cual se pretende conseguir una respuesta de apoyo financiero a una causa específica. Pero no siempre es la mejor forma de comunicación y su aplicación debe ser minuciosamente estudiada.

2.6.1. Planeación estratégica para la captación de fondos

El fundraising requiere de una planificación estratégica a largo plazo que Burkardt (2005) en 6 fases.

- *Primera fase*: se realiza un análisis de la situación actual de la ONG identificar fortalezas y debilidades de la entidad a nivel organizacional y en sus aspectos comunicativos, de imagen y reputación.

- *Segunda fase*: se fija una visión común que refleje la filosofía y los valores de la organización, al mismo tiempo que se establecen los objetivos. Burkardt (2005) sugiere que participen representantes de los empleados, voluntarios o miembros, con el propósito de que la mayoría puedan identificarse con los objetivos.

- *Tercera fase*: se identifica al posible donante a partir de tres criterios: relación con la organización, capacidad de donar y los intereses existentes por parte del donante en el trabajo de la organización. Sobre este punto, Kotler señala que es importante aplicar las técnicas de investigación de mercados para identificar las fuentes apropiadas de fondos y sus motivaciones para donar (citado en Drucker, 1990).

- *Cuarta fase*: se diseña la estrategia de fundraising, especificando las técnicas que se emplearán para atraer y fidelizar donantes.

- *Quinta fase*: se implementa la estrategia de fundraising

- *Sexta fase*: consiste en evaluar el proceso y el cumplimiento de las metas propuestas de captación de fondos.

Palencia-Lefler (2001) considera que este ciclo es una herramienta eficaz que ayuda a los profesionales de las ONGs a visualizar cómo se interrelacionan todos los elementos que intervienen en la captación de fondos; además, es un proceso multidisciplinario que requiere el involucramiento extenso del personal de la organización y sus voluntarios.

2.6.2. Técnicas de fundraising

Aunque el fundraising es una estrategia de captación de fondos, también es, esencialmente, un acto de comunicación, en tanto consiste en entablar una relación con los donantes potenciales, solicitarles recursos y persuadirlos para que contribuyan económicamente (aunque también con su tiempo y trabajo) a la causa. Por ello, uno de los factores determinantes de la efectividad de esta estrategia es la selección de los canales idóneos de comunicación.

Según Palencia-Lefler (2001) no existe una clasificación académica rigurosa de la tipología de las estrategias del fundraising, pero menciona que, en el ámbito profesional, se plantean cuatro tipos de estrategias que se identifican dependiendo del proyecto que se quiera desarrollar:

1. *Campaña anual*: es el esfuerzo constante para conseguir donativos del universo de donantes de una organización y de las demás fuentes potenciales. Este tipo de programa permite sensibilizar al público en general ya que transmite el mensaje de la organización y su causa. Por otra parte, también exige a la organización que informe de su gestión de forma continua.

2. *Grandes donativos*: a través de *fondos de capital* (donativos para el desarrollo o la renovación de los bienes inmuebles y para la adquisición de equipamiento) y *fondos patrimoniales* (donativos generalmente obtenidos a través de un tipo de programa de donación planificada de activos o patrimonios, como herencias y fideicomisos, que la organización invierte para generar ingresos en forma de intereses o dividendos sobre la inversión).

3. *Donativos planificados*: pueden ser *monetarios* (aportaciones periódicas de socios o miembros o de empresas, financiamiento de proyectos, patrocinio de eventos a beneficio de la organización, compra de espacios publicitarios en medios de la organización como revistas, boletines, sitios web, entre otros) y *no monetarios* (voluntariado).

4. *Macro Campaña*: programas intensivos de captación de fondos diseñados para recaudar dinero para el desarrollo de grandes proyectos (en volumen, extensión geográfica, dinero, personal, equipamiento, etc.).

Es necesario diferenciar los términos *campana* y *colecta*. Al respecto, Seymour (1973) señala que una campaña organizada busca el financiamiento de un programa específico, respalda sus metas con sistema de cuotas y trabaja por convertir a su cuerpo de voluntarios en representantes fieles y bien informados de la causa. En cambio, una colecta, tiene una meta de interés general, pero no fija cuotas; concentra sus actividades de captación de fondos en alguna época o temporada particular del año¹.

Las técnicas de fundraising son, entonces, métodos o procedimientos para lograr un fin; y para ello emplean diferentes canales de comunicación que son los medios a través de los que se transmite el mensaje. Palencia-Lefler aporta una clasificación de las diferentes técnicas del fundraising según el tipo de público al que van dirigidas, y los canales más usuales para difundirlas, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 1. Técnicas de fundraising según donantes y medios

Técnicas de fundraising	Donantes individuales	Colectivo de personas
Universo de donantes de la organización	Entrevista personal Carta personal Carta personalizada E-mail Llamada telefónica personalizada	Acto social contributivo Colecta Merchandising
Más allá del universo de donantes de la organización	Puerta por puerta Mailing Telemarketing	Prescriptores sociales Publicidad Maratones Sorteos Internet ²

Fuente: Palencia-Lefler, 2001: 248

El universo de donantes es el público clave de la organización, constituido por sus miembros, los donantes pasados, presentes y potenciales, los voluntarios y personas en general con intereses afines o que participan de alguna manera en la organización (Palencia-Lefler, 2001).

De acuerdo con Pérez (2004) los donantes se pueden clasificar según:

- Tipo de persona jurídica (física o moral);
- Tipo de donación (especies o dinero);

¹ En Argentina, un ejemplo es la Colecta Anual de Cáritas, que cada año se realiza con un lema que invita a la reflexión solidaria, en el marco de una campaña publicitaria que aspira a mostrar el trabajo que realiza esta fundación en todo el país.

² A través del sitio web de una ONG, en avisos en otros sitios web patrocinantes o a través de *crowdfunding*, una técnica de captación de fondos principalmente a través de redes sociales.

- Regularidad de las donaciones (esporádicas, regulares o frecuentes);
- Grado de implicación (nulo, poco, medio o alto); y
- Intereses y motivaciones (racional o emocional).

Sin embargo, un mismo donante puede combinar varias de estas características, por lo que es necesario identificar el perfil del donante en el proceso de planificación de la campaña de fundraising.

Además, el universo de donantes es inestable y se estima que casi el 20% de ellos se pierde cada año (Palencia-Lefler, 2001). Por este motivo, el fundraising se encarga de establecer vínculos, despertar el interés y la participación. Burkardt (2005) relaciona el grado de fidelidad del donante con el valor del aporte económico,

Un aspecto de interés para las organizaciones sin fines de lucro son los donantes potenciales, compuestos por el público que puede estar interesado, pero no participa aun ni colabora con la organización; por ello, es importante desarrollar un programa de marketing de relaciones a fin de entablar progresivamente vinculaciones más profundas que lleve a estos donantes potenciales a un estadio superior de implicancia activa.

3. Metodología

Por su diseño, esta investigación se encuadra como un estudio *no experimental*, que Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (1997) definen como aquel “que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes” (p.189). Este tipo de investigación, también denominada *expost-facto*, es adecuada cuando el investigador no crea situaciones, sino que éstas ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas. En palabras de Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (1997:189), “el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”. Es decir que el fenómeno (en este caso, la ONG bajo estudio), se observa tal y como se desarrolla en su contexto natural.

Asimismo, esta investigación es de carácter descriptivo, porque de acuerdo con Dankhe (citado por Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 1997) pretende “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60). En este sentido, este trabajo pretende describir la situación actual de la ONG Manos Abiertas en función de las estrategias de marketing que utiliza.

Para estos autores, “describir es medir” (op.cit.:61), y por ello, se adopta un enfoque cuantitativo para apoyar la descripción en algunos datos numéricos de esta organización, que permitan dar cuenta de los resultados obtenidos a partir de las estrategias que emplea; pero resulta de interés el enfoque cualitativo para complementar esta descripción y abonar a las preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

A fin de cumplir con los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación se hace necesario recolectar una serie de datos de diversas fuentes:

1. *Fuentes de Información Primaria*: se pretende utilizar como fuente primaria cualitativa de estudio de caso, la Directora de *Fundraising* de la Fundación Manos, para lo que se utilizará como técnica de recolección de los datos la *entrevista abierta*, apoyada en un cuestionario como instrumento de guía, al cual se le aplicara un análisis de información y comparación de sus resultados con la documentación presente en las fuentes secundarias, es decir, la documentación de la organización.

2. *Fuentes de información secundaria*: se recurrirá a fuentes internas (informes de gestión de la ONG consultada) y externas (fuentes bibliográficas haciendo revisión de la misma a través de publicaciones existentes en bibliotecas y en las páginas de internet de consulta general vinculadas con el tema).

Luego de la recolección de los datos se realizará una descripción transversal de la aplicación de herramientas de marketing en la ONG bajo estudio, para luego proponer una mejora superadora del diagnóstico inicial.

3.1. Cronograma 2015

Estimación tiempo: julio

#	Tareas	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
1	Obtención de información					
2	Lectura de bibliografía					
3	Estudio y generación de una biblioteca de referencias					
4	Armado Guía de Entrevistas					
5	Trabajo de campo					
6	Análisis de entrevistas					
7	Estudio y análisis del caso en profundidad					
8	Integración del caso con el Marco Teórico					
9	Reuniones con Tutor					
10	Armado y revisión final					
11	Entrega de tesis final					

Estimación tiempo: agosto

#	Tareas	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
1	Obtención de información					
2	Lectura de bibliografía					
3	Estudio y generación de una biblioteca de referencias					
4	Armado Guía de Entrevistas					
5	Trabajo de campo					
6	Análisis de entrevistas					
7	Estudio y análisis del caso en profundidad					
8	Integración del caso con el Marco Teórico					
9	Reuniones con Tutor					
10	Armado y revisión final					
11	Entrega de tesis final					

Estimación tiempo: septiembre

#	Tareas	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
1	Obtención de información					
2	Lectura de bibliografía					
3	Estudio y generación de una biblioteca de referencias					
4	Armado Guía de Entrevistas					
5	Trabajo de campo					
6	Análisis de entrevistas					
7	Estudio y análisis del caso en profundidad					
8	Integración del caso con el Marco Teórico					
9	Reuniones con Tutor					
10	Armado y revisión final					
11	Entrega de tesis final					

Estimación tiempo: octubre

#	Tareas	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
1	Obtención de información					
2	Lectura de bibliografía					
3	Estudio y generación de una biblioteca de referencias					
4	Armado Guía de Entrevistas					
5	Trabajo de campo					
6	Análisis de entrevistas					
7	Estudio y análisis del caso en profundidad					
8	Integración del caso con el Marco Teórico					
9	Reuniones con Tutor					
10	Armado y revisión final					
11	Entrega de tesis final					

Estimación tiempo: noviembre

#	Tareas	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
1	Obtención de información					
2	Lectura de bibliografía					
3	Estudio y generación de una biblioteca de referencias					
4	Armado Guía de Entrevistas					
5	Trabajo de campo					
6	Análisis de entrevistas					
7	Estudio y análisis del caso en profundidad					
8	Integración del caso con el Marco Teórico					
9	Reuniones con Tutor					
10	Armado y revisión final					
11	Entrega de tesis final					

Estimación tiempo: diciembre

#	Tareas	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
1	Obtención de información			
2	Lectura de bibliografía			
3	Estudio y generación de una biblioteca de referencias			
4	Armado Guía de Entrevistas			
5	Trabajo de campo			
6	Análisis de entrevistas			
7	Estudio y análisis del caso en profundidad			
8	Integración del caso con el Marco Teórico			
9	Reuniones con Tutor			
10	Armado y revisión final			
11	Entrega de tesis final			

4. Análisis de datos

4.1. La ONG Manos Abiertas

Para el desarrollo de este trabajo se ha seleccionado a la ONG Manos Abiertas, una fundación sin fines de lucro que surgió a partir de la iniciativa de un grupo de voluntarios que, en el año 1992, guiados por el Padre Ángel Rossi, comenzaron a distribuir alimentos y ropa en la localidad de Villa de Mayo, Provincia de Buenos Aires.

El 23 de abril de 1999 Manos Abiertas formalizó su actividad como fundación obteniendo la Personería Jurídica bajo Res. 000376, Expte. 16637-15/99³.

La misión de esta ONG es servir a comunidades de escasos recursos de manera integral, desarrollando programas educativos, sociales y de salud, con el propósito de construir una sociedad más justa, solidaria e inclusiva. Su visión se sustenta en el lema “Amar y Servir” a partir de un modelo de solidaridad crítica, constructiva y transformadora, fomentando una conciencia nueva de ciudadanía responsable e involucrada con la realidad, y formando una organización de personas comprometidas, generando oportunidades para los más necesitados, creando espacios de confianza, alegría y esperanza. Los valores que expresan y definen la cultura organizacional son Amor, Servicio, Alegría y Compromiso.

Actualmente sostiene 46 hogares gracias al apoyo de amigos y voluntarios, que se encuentran en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, San Juan, Salta, Jujuy, Santa Fe y Chaco. Además, desarrolla programas de educación, salud, promoción social, cuidados paliativos, y otros vinculados con la asistencia espiritual y a personas solas.

Uno de los pilares para el desarrollo de todas las obras de esta fundación es el voluntariado, servicio al que pueden integrarse todo tipo de personas, sin discriminación alguna por su condición social, raza, preparación cultural o religión, siempre que respete el espíritu de las obras de la institución⁴. La fundación organiza cursos, charlas, reuniones y talleres formativos o técnicos, para acompañar al voluntario en su labor. También lleva a cabo alianzas con distintas instituciones, como universidades y empresas que proporcionan un tipo de voluntariado eventual.

Esta ONG difunde sus actividades, programas, eventos y campañas y capta voluntarios y donantes a través de su sitio web, <https://www.manosabiertas.org.ar/>, y de las

³ Fuente: Sitio web de Manos Abiertas, <https://www.manosabiertas.org.ar/nosotros/nuestra-historia/>

⁴ Fuente: Sitio web de Manos Abiertas, <https://www.manosabiertas.org.ar/voluntariado/manos-abiertas-y-el-voluntariado/>

principales redes sociales como Facebook, Twitter, Google+, Pinterest e Instagram.

Muchos de los beneficiarios de sus programas se han convertido luego en voluntarios.

Además de estos medios, difunde sus actividades a través de algunos programas de radio, con un micro semanal en *Bravo.Continental* que se emite por Radio Continental de Buenos Aires, y también en *Viva la radio* de la emisora Cadena 3 de Córdoba.

Las comunicaciones internas se manejan a través de carteleras físicas en cada delegación y de newsletters que se envían por correo electrónico. También se realizan reuniones periódicas en cada delegación para coordinar los proyectos que se están llevando a cabo.

En cuanto a su organización, Manos Abiertas está presidida por un Consejo Asesor Nacional conformado por ocho personas, una de las cuales es el Padre Ángel Rossi, fundador y asesor espiritual de esta ONG. Todos los miembros del Consejo Asesor Nacional son voluntarios de la institución, es decir que colaboran en forma desinteresada sin recibir salario u honorarios, a diferencia de otros asesores que pueden o no ser rentados.

Cada una de las delegaciones (ubicadas en Buenos Aires, Mar del Plata, Jujuy, Salta, Córdoba, Entre Ríos, San Juan, Chaco y Santa Fé) tiene por lo menos un presidente y un grupo de consejeros; algunas delegaciones cuentan además con vicepresidente, secretario/a, vocales, tesorero/a y director/a ejecutivo/a. Tiene una estructura semi-descentralizada, ya que, si bien cada delegación tiene su propio equipo y desarrolla sus programas con miembros y aportes de la comunidad local, la planificación estratégica de cada área se hace en cada distrito y se presenta al consejo administrativo nacional.

4.1.1. Tamaño de la organización

En la siguiente tabla se expone algunos datos de interés para describir (“medir” en términos de Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 1997:61) el tamaño de la ONG Manos Abiertas.

Tabla 2. Tamaño de la ONG Manos Abiertas

Delegaciones	Cantidad de empleados	Cantidad de voluntarios	Cantidad de amigos/donantes particulares	Cantidad de empresas donantes
Buenos Aires	27	783	1558	84 empresas y en red con 34
Concordia	9 + docentes	75	175	2
Córdoba	35	820	6322	36
Jujuy	2	125	No informado	No informado
Mar del Plata	1	60	35	No informado
San Juan	10	130	250	1
Santa Fe	No posee personal rentado	30	100	10 (auspician eventos puntuales)
Salta	10	80	614	32
TOTALES	85	2103	9054	189

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el sitio web de Manos Abiertas, en la sección Rendición de cuentas. Disponible en <https://www.manosabiertas.org.ar/nosotros/rendicion-de-cuentas/>

Como se desprende de los datos de la Tabla 2, esta ONG cuenta con poco personal rentado, y sostiene su labor en base a los voluntarios, con una mayor presencia en Buenos Aires y Córdoba que concentran más del 76% del total de voluntarios a nivel nacional.

El mayor aporte de donaciones proviene de amigos y donantes particulares, mientras que la cantidad de empresas donantes es relativamente baja. La financiación para los proyectos de esta institución se obtiene de diferentes formas, según se enuncia en su sitio web:

- *Amigos*: que aportan frecuentemente una cantidad de dinero determinada por cualquier método de pago.

- *Formando parte de la Red Institucional*: instituciones públicas o privadas que realizan un aporte económico para el sostenimiento de las obras y/o programas.

- *Eventos*: instituciones y particulares pueden colaborar como sponsors o asistiendo a los eventos que habitualmente organiza Manos Abiertas, como, por ejemplo, su Cena Anual o jornadas solidarias.

- *Donaciones en especie*: aportes no monetarios realizados por una institución o un particular, que incluyen alimentos, ropa, muebles, inmuebles, entre otros.

Manos Abiertas se encuadra en el artículo 20 – Inciso F de la Ley de Impuesto a las Ganancias, y por lo tanto, los donantes pueden deducir de este impuesto sus aportes y colaboraciones.

4.1.2. Programas y servicios de Manos Abiertas

El trabajo de esta ONG abarca 7 dimensiones solidarias (Manos Abiertas, 2016:8):

1. *Hogares*: de niños, de ancianos y de personas en situación de desamparo o en situación de calle.

2. *Cuidados paliativos*: a personas de escasos recursos con enfermedad terminal en fase final.

3. *Salud*: propuestas integrales orientadas a la salud mental para fortalecer vínculos familiares y redes comunitarias.

4. *Promoción social*: en comunidades y familias marginadas por la desocupación o la extrema pobreza.

5. *Educación*: apoyo escolar, becas, programas educativos, talleres de oficios formativos y culturales.

6. *Soledad y Espiritualidad*: asistencia espiritual a personas solas.

Estos ejes son comunes a todas las delegaciones, y cada una de ellas desarrolla todos o algunos de estos programas, de acuerdo con sus posibilidades y las necesidades de su comunidad. En la siguiente tabla se muestra el número de programas por delegación, con el propósito de comprender el alcance de esta ONG a nivel nacional.

Tabla 3. Distribución de programas de la ONG por delegación

Delegaciones	Hogares	Cuidados paliativos	Educación	Promoción social	Salud	Soledad	Espiritualidad	Total por delegación
Buenos Aires	5	1	3	3	1	1	-	14
Chaco		-	1	2			-	3
Concordia	2	-	2	1	-	-	-	5
Córdoba	2	1	1	1	1	2	2	10
Jujuy	1	-	1	1	1	-	-	4
Mar del Plata	1	1	1	1		1	-	5
San Juan	-	1		1	-	1	-	3
Santa Fe	-	-	1	1	-	-	-	2
Salta	1	1	1	1	-	-	-	4
Total por programas	12	5	11	12	3	5	2	50

Fuente: Elaboración propia según datos del folleto institucional (Manos Abiertas, 2016:9-10)

De los datos de la Tabla 3 se desprende que esta ONG desarrolla y sostiene actualmente 50 obras, con mayor preponderancia de los programas Hogares y Promoción de la salud (24% cada uno), seguido del programa de Educación (22%). La mayor cantidad de programas se concentran en Buenos Aires (28%) y en Córdoba (20%) que son también las regiones que tienen la mayor cantidad de empleados y voluntarios (ver Tabla 2).

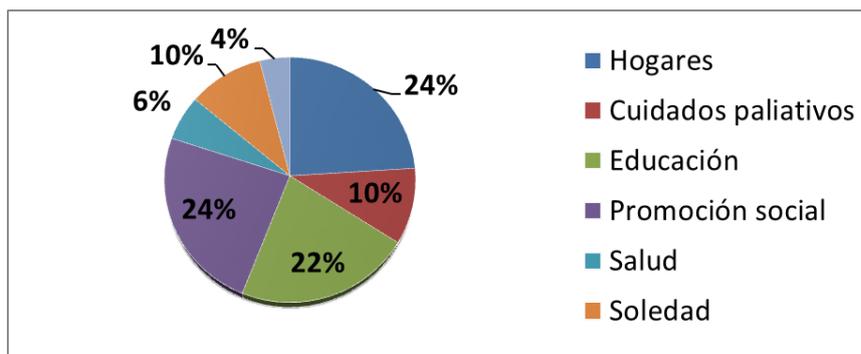


Gráfico 1. Distribución de programas de Manos Abiertas a nivel nacional

En cuanto a la cantidad de beneficiarios alcanzados por los programas de esta ONG, no se han podido recabar datos a nivel nacional; pero a modo de ejemplo se presentan en la siguiente tabla los datos obtenidos en el folleto Huellas 2016 correspondientes a la delegación Buenos Aires durante el año 2015,

Tabla 4. Cantidad de beneficiarios de la ONG por tipo de programa. Delegación Buenos Aires. Año 2015

Programa	Cantidad de personas atendidas
Hogares	594 ^(*)
Cuidados paliativos	41
Educación	285 ^(**)
Promoción social	388
Salud	254
Soledad	32
TOTAL	1594

Fuente: Elaboración propia sobre datos del folleto Huellas 2016 (Manos Abiertas, 2016:14)

(*) 132 niños, 42 ancianos (24 varones y 18 mujeres), 420 mujeres en situación de calle.

(**) 111 niños y adolescentes en apoyo escolar, 102 familias con becas educativas, 72 adolescentes en actividades culturales y recreativas.

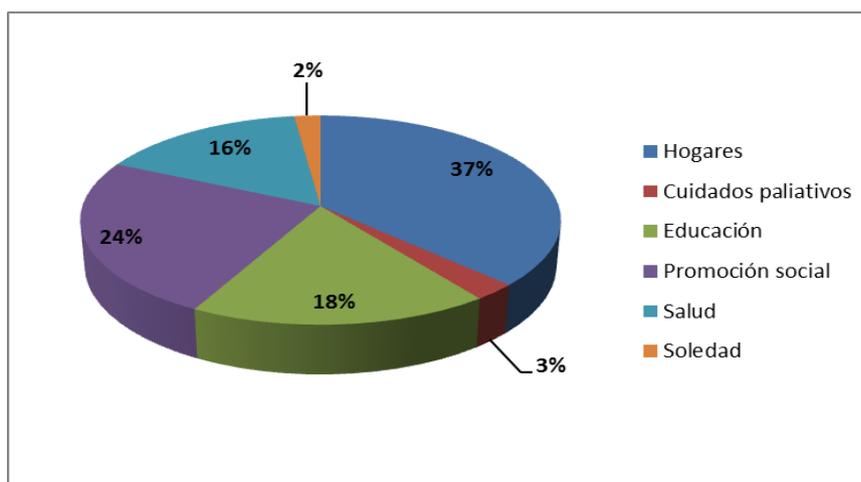


Gráfico 2. Porcentaje de beneficiarios por tipo de programa. Buenos Aires. Año 2015

Como se observa en el Gráfico 2, la mayor cantidad de beneficiarios se concentra en Hogares, seguido de Promoción social y en tercer lugar, Educación. Estos tres

programas son los que requieren mayor cantidad de inversión pues necesitan de infraestructura para su funcionamiento, y por ende, de una mayor asignación de fondos.

4.1.3. Comunicación y difusión

Según datos recopilados en la entrevista realizada a la Directora Ejecutiva, junto con la responsable de Desarrollo Institucional y la responsable de voluntariado, esta organización utiliza canales de comunicación internos y externos.

Los principales canales de comunicación interna son el correo electrónico, carteleras físicas en la oficina de cada delegación y reuniones periódicas para evaluar el progreso de las obras y objetivos y para acordar nuevos proyectos.

Con respecto a la comunicación externa, las entrevistadas señalan a los medios masivos (programas de radio ya mencionados en el apartado 4.1), el sitio web de la institución (<https://www.manosabiertas.org.ar/>), y las principales redes sociales, que son utilizados tanto para difundir la obra como para captar voluntarios y donantes.

También realizan campañas para captar donantes y afiches de eventos especiales, para captar voluntarios.



Figura 1. Campaña *Abrigá a un corazón* de la delegación Salta.

Fuente de la imagen: <https://www.manosabiertas.org.ar/campanas/abriga-un-corazon-%E2%80%A2-salta/>



Figura 2. Afiche promocional de jornadas de capacitación

En relación a la presencia en internet de esta ONG, resulta de interés analizar algunos datos estadísticos de su sitio web y de las redes sociales que posee. El sitio web de esta ONG es muy completo y ofrece toda la información sobre la organización, los programas y campañas, el voluntariado y para captar donantes. El sitio ofrece un formulario para que los potenciales voluntarios puedan inscribirse en línea. Además de sus datos personales y de contacto, el voluntario potencial puede elegir la delegación, el programa y el área en la que desea colaborar.

#AyudarHaceFeliz
 Quiero ayudar, llámenme
 Con \$5 por día, vos ayudás a quienes más necesitan

Manos abiertas

Nosotros Programas Voluntariado Donaciones Delegaciones Campañas P. Rosal

>> SUMATE AHORA

DATOS PARTICULARES

NOMBRE*
 APELLIDO*
 TELEFONO*
 EMAIL*
 OCUPACIÓN
 LOCALIDAD
 PROVINCIA* BUENOS AIRES

DATOS DEL VOLUNTARIO

DELEGACION* BUENOS AIRES ▾
Seleccione la delegación de Manos Abiertas que desea contactarse y realizar su voluntariado

PROGRAMA* HOGARES ▾
Seleccione una posible alternativa para su voluntariado

ÁREA* ENSEÑANZA ▾
Seleccione donde le gustaría participar en su voluntariado

COMENTARIO*

CAPTCHA A Y J B

ENVIAR

Figura 3. Formulario para inscripción de voluntarios.

Las donaciones pueden realizarse a través del sitio web, seleccionando medios de pago electrónico, como tarjeta de crédito o transferencia bancaria, entre otros, además de la frecuencia con la que desea realizar la donación (por única vez o todos los meses).

>> DONÁ AHORA

>> PRIMERA DONACIÓN >> YA SOY AMIGO DONAR ONLINE mercado pago

>> ESTE FORMULARIO HA SIDO CODIFICADO DE MANERA SEGURA

NOMBRE*

APELLIDO*

TELÉFONO*

EMAIL*

DNI

DELEGACION* BUENOS AIRES ▾ Seleccione la delegación de Manos Abiertas a la cual desea asignar su donación

MONTO*

QUIERO DONAR* TODOS LOS MESES ▾

FORMA DE PAGO* Tarjeta de crédito Efectivo/Cheque Transferencia
Pago mis cuentas Rapipago Otro

ESPECIFIQUE SI ELIGIÓ OTRO:

TARJETA N°

TARJETA AMERICAN EXPRESS ▾

COMENTARIO

CAPTCHA Q E S N

ENVIAR

Figura 4. Formulario para donantes.

Estos formularios facilitan el acceso del público actual, mayoritariamente usuario de internet.

A pesar de los aciertos hasta ahora señalados, el sitio web de Manos Abiertas tiene un tráfico bajo. Según datos obtenidos en la plataforma Mustat⁵ (<http://www.mustat.com/>), este sitio web tiene un bajo rendimiento en cuanto a visitas al sitio y cantidad de páginas vistas; estos datos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5. Estadísticas de visitantes y páginas vistas del sitio web Manos Abiertas

	Diarios	Mensuales	Anuales
Visitantes (*)	592	18.351	216.067
Páginas vistas dentro del sitio (**)	2.960	91.755	1.080.336

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la plataforma analítica Mustat.

(*) Los visitantes son la cantidad de personas que ingresan al sitio web

(**) Las páginas vistas son las páginas a las que se accede dentro del sitio Web.

Estos datos resultan de interés porque cualquier persona puede acceder a ellos públicamente, incluidos auspiciantes y donantes, tanto actuales como potenciales. Además, la cantidad de tráfico que genera el sitio nos da una idea de su impacto en la sociedad y del interés que despierta.

Con respecto a las redes sociales, la principal es Facebook, donde la organización tiene varias páginas, una general y otras pertenecientes a diferentes delegaciones. La siguiente imagen muestra las estadísticas proporcionadas por Facebook sobre la cantidad de personas que interactúan en la página general de Manos Abiertas.



Figura 5. Estadísticas de la página de Manos Abiertas en Facebook

Fuente: <https://www.facebook.com/ManosAbiertasAR/likes>

⁵ Mustat es una plataforma en línea que permite ingresar la URL de cualquier sitio y devuelve información estadística sobre el mismo, como, por ejemplo, las visitas estimadas y el tráfico hacia la página, entre otras opciones.

Al momento de capturar esta estadística, sobre un total de 33.507 usuarios de la página, solo 809 participan activamente compartiendo fotos, enlaces, publicando comentarios o poniendo “Me gusta” en publicaciones específicas. Es decir que solo un 2% tiene una participación activa.

Manos Abiertas también tiene otras redes sociales, cuya cantidad de usuarios, seguidores y suscriptores se comparan en el siguiente gráfico.

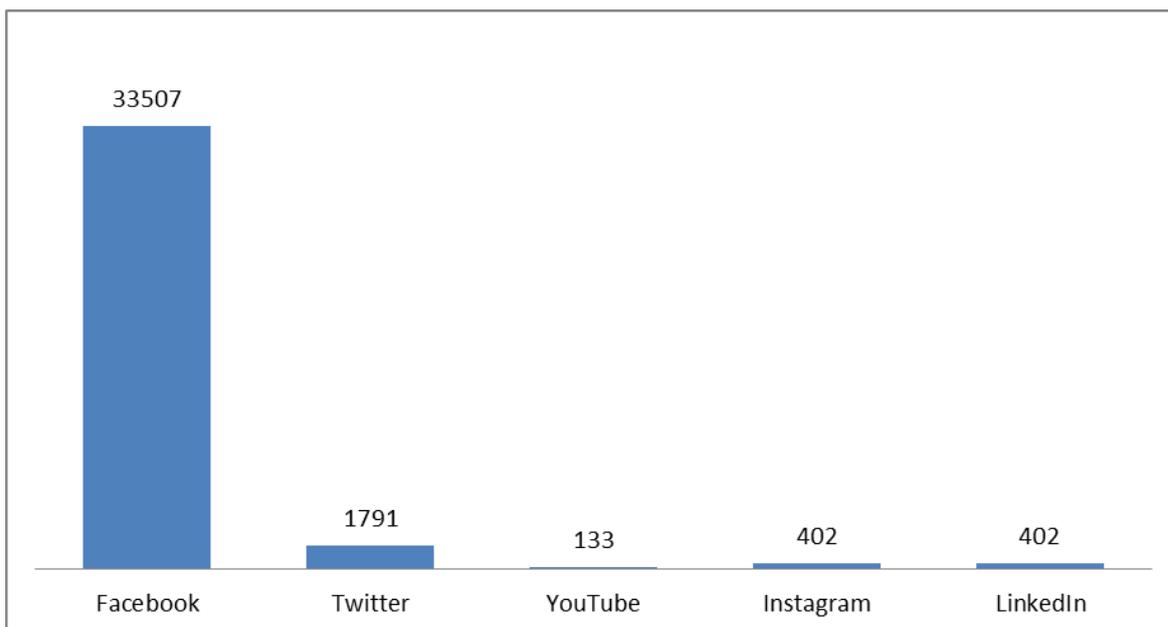


Gráfico 3. Distribución de usuarios de las redes sociales de Manos Abiertas.

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos en cada red social (información pública)

Como se observa en el Gráfico 3, la presencia de Manos Abiertas tiene poca incidencia en Twitter, YouTube, Instagram y LinkedIn. De la cantidad total de usuarios de estas redes (36.235), Facebook representa el 92%.

4.2. Análisis FODA

A partir de los datos recopilados en información pública disponible en línea y los aportados durante la entrevista realizada a personas que cumplen funciones estratégicas dentro de esta organización, se construye una matriz FODA, a modo de diagnóstico de la situación actual.

Tabla 6. Matriz FODA de la ONG Manos Abiertas

AMBIENTE INTERNO	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, objetivos y valores coherentes con la filosofía y cultura organizacional. • Estructura semidescentralizada que favorece la autonomía de las diferentes delegaciones, pero mantiene un control central de la planificación estratégica de la gestión. • Diversidad de planes, programas y obras, bien estructurados y planificados. • Poco personal rentado (lo que disminuye los costos) y gran cantidad de voluntarios. • Especialmente el voluntariado se transmite de boca en boca. Los voluntarios cuentan su experiencia a sus conocidos. • Apoyo, asistencia, seguimiento y capacitación del voluntariado. • El fundador y asesor espiritual de esta ONG es el Padre Ángel Rossi, que es reconocido como referente y garantía. • Eficiencia en la administración de recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para trabajar articuladamente • Insuficiencia de recursos para coordinar a nivel nacional. • Captación de fondos insuficiente. • Desaprovechamiento de los medios actuales de comunicación (escasa presencia en medios masivos y poco tráfico en el sitio web y redes sociales). • Posicionamiento aceptable, que puede ampliarse y mejorarse.
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con otras instituciones (universidades y empresas) • Posibilidad de mayor obtención de fondos que permitan una mayor y mejor implementación de sus programas. • Aumento de la conciencia social solidaria, lo que permite aumentar su base de voluntarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica nacional el internacional, lo que dificulta la captación de fondos de manera sostenida. • Gran competencia de otras ONG que diversifica la captación de voluntarios y donantes.

Fuente: Elaboración propia.

A la luz de los datos recopilados, resulta evidente que esta ONG tiene una gestión eficiente que le permite administrar recursos escasos para la cantidad y variedad de programa que desarrolla, y buenas oportunidades en el entorno para lograrlo. Sin embargo, debe atender sus debilidades y amenazas para perdurar en el tiempo su labor social y humanitaria, y lograr un mejor posicionamiento para desarrollar una mayor ventaja competitiva.

5. Conclusiones

El sector sin fines de lucro tuvo una amplia expansión a nivel mundial en las últimas décadas, movilizando recursos humanos y económicos, que demandan la aplicación de métodos y técnicas propios del marketing tradicional, pero también de aquellos especialmente diseñados para este tipo de organizaciones, para lograr una gestión más eficiente que puede permitir mejorar los resultados en beneficio de la misma y de la sociedad en su conjunto.

En este marco, el presente trabajo abordó las características del tercer sector en general, y particularmente en Argentina, para analizar las fortalezas y debilidades de las ONGs en este país. En este sentido, podemos concluir que el marketing es una de las debilidades de este tipo de organizaciones, ya que suelen dejar de lado este aspecto importante en la gestión de toda organización porque ponen el acento en las causas y obras humanitarias que realizan.

Sin embargo, como toda organización, deben tomar en cuenta la construcción de su identidad e imagen, su posicionamiento y el desarrollo de estrategias de comunicación para dos públicos objetivos bien diferenciados: sus miembros (donde resulta esencial la captación de voluntarios) y sus donantes actuales y potenciales, quienes sostienen económicamente a estas fundaciones. En este sentido, se abordó el concepto de *fundraising* como estrategia de comunicación y como elemento clave de la planeación estratégica para la captación de fondos.

A partir del análisis descriptivo de una ONG en particular seleccionada como caso de estudio fue posible realizar un diagnóstico de la misma y determinar, a partir de este diagnóstico, la necesidad de una intervención, cuya propuesta se aborda en el apartado de recomendaciones.

En este sentido, es importante señalar que las recomendaciones alcanzan específicamente a la organización analizada, lo que lleva a limitar los resultados y conclusiones de este trabajo a esta ONG; pero pueden resultar de interés para otras organizaciones pertenecientes al sector sin fines de lucro si se realizan las adaptaciones o ajustes metodológicos y conceptuales que permitan una mejor aplicación de esta herramienta de gestión en otras organizaciones.

En función de los objetivos formulados para esta investigación, se señalan las siguientes conclusiones:

- Objetivo General: Formular un plan de acción de marketing para que la ONG bajo estudio logre mejorar la relación con otros entes, el acceso a nuevos recursos y genere un avance en el compromiso social con el fin común de la sociedad en base a la reproducción de sus valores.

A partir de las debilidades y amenazas detectadas en el proceso de diagnóstico de la ONG analizada, es posible elaborar un plan de marketing para la misma, con propuestas específicas para mejorar sus estrategias de comunicación y captación de fondos. Este plan de marketing se desarrolla en el apartado de recomendaciones.

- Objetivo Particular 1: Analizar los fundamentos teóricos del marketing en las ONGs y la gestión en este tipo de organizaciones en Argentina.

El marco teórico analizado a partir de la bibliografía consultada proporciona la base necesaria para comprender las particularidades del tercer sector y las fortalezas y debilidades que presenta la gestión de este tipo de organizaciones en Argentina.

- Objetivo Particular 2: Detectar las debilidades de la ONG estudiada para la promoción de sus acciones y de la conformación de redes de contactos para la captación de recursos necesarios.

Los datos obtenidos en la entrevista realizada a tres especialistas que forman parte de esta ONG en áreas estratégicas de la misma, así como la información pública que se pudo recolectar en el sitio web y en las redes sociales de esta entidad, permitieron detectar claramente las debilidades de Manos Abiertas, principalmente vinculadas con la difusión de sus acciones y su posicionamiento dentro del competitivo mercado del tercer sector, lo que provoca dificultades para la captación de los recursos que necesita para desarrollar sus programas y obras. A pesar de tener una gestión eficiente que hasta ahora le ha permitido afrontar sus proyectos sociales y humanitarios, el aumento de los niveles de pobreza y desocupación de la población puede provocar, como consecuencia, el incremento en la cantidad de beneficiarios que debe atender, además de encontrarse amenazada por la creciente cantidad de ONGs que compiten con esta fundación en el ámbito local.

- Objetivo Particular 3: Diseñar una propuesta en el ámbito del marketing para que la ONG bajo estudio mejore su gestión y sea más competitiva.

A partir del cumplimiento del objetivo anterior, es necesario diseñar una propuesta de marketing para que esta ONG mejore su gestión y sea más competitiva. Nuevamente, el marco teórico proporciona el fundamento para cumplir con este objetivo.

Con respecto a las preguntas planteadas para esta investigación, fue posible llegar a las siguientes conclusiones:

-Pregunta 1: ¿Cuáles son las características y valores de la ONG bajo estudio?

Las características y los valores de una ONG son la base de su identidad, su filosofía y su cultura organizacional, junto con su misión y visión. Estos elementos tienen un doble carácter: son comunicadores y al mismo tiempo, estratégicos. Por lo tanto, esta pregunta orientó el análisis de estos elementos constitutivos y fundacionales de la organización bajo estudio.

- Pregunta 2: ¿Qué herramientas de marketing manejan actualmente?

La función de esta pregunta es indagar el estado de la situación actual de esta ONG, en cuanto a las herramientas de marketing que utilizan. A través de la entrevista se pudo conocer que emplea principalmente marketing directo, a través de bases de datos de voluntarios y donantes, tanto actuales como potenciales, y correo electrónico mediante el cual se envía información a los miembros y también newsletters. En el sitio web tienen un formulario que los visitantes pueden completar para recibir newsletter, y de ese modo, captan datos de potenciales voluntarios y donantes. Este último punto nos vincula con las estrategias de marketing digital de esta organización, pero como pudo observarse en el análisis FODA, por el momento forman parte de sus debilidades.

La respuesta a esta pregunta es el punto de partida para modificar y mejorar la situación actual.

- Pregunta 3: ¿Cuáles de esas herramientas han contribuido a mejorar su gestión y cuáles fueron los resultados?

El empleo de estas herramientas ha sido relativamente satisfactorio, ya que, en palabras de una de las entrevistadas, dependen más del “boca a boca” que de la efectividad en el uso de los medios.

- Pregunta 4: ¿Qué nuevas estrategias de marketing se pueden aplicar en esta institución para lograr una gestión más competitiva?

La institución tiene las condiciones necesarias para ampliar y mejorar sus herramientas de marketing actuales, añadiendo además técnicas de fundraising para lograr una mayor captación de fondos.

En síntesis, a través del presente trabajo se ha podido demostrar que algunas técnicas y métodos diseñados para la gestión de empresas, pueden utilizarse y adaptarse para el sector no lucrativo en general, y para este caso en particular, el plan de marketing se transforma en una alternativa válida para organizar la ejecución de sus actividades de manera articulada, y tomar mejores decisiones para la captación de fondos.

Por otro lado, se ha demostrado que algunos conceptos alternativos pueden mejorar el desarrollo e implementación del plan; en este sentido, el fundraising se convierte en un acto de comunicación en tanto que es un proceso de cultivación de relaciones con públicos diversos y de solicitud persuasiva de donaciones.

Por lo tanto, es necesario que la organización desarrolle una perspectiva diferente sobre sus objetivos de comunicación, de posicionamiento, de captación de fondos y de impacto en la población meta. Es importante que se vean los distintos tipos de comunicación como partes integrales de un todo, pero sobre todo se debe procurar que los mensajes sean congruentes entre ellos y alineados a la filosofía, misión y visión de desarrollo y solidaridad que tiene la organización.

El hincapié puesto en los medios digitales se debe a que tanto internet como las redes sociales ofrecen a las organizaciones sin fines de lucro una ventaja para llegar a una audiencia masiva a un costo bajo o nulo, pero, además, son los medios más utilizados por el segmento de adultos jóvenes para mantenerse informados, y por lo tanto, el principal medio para captar voluntarios y donantes de forma más masiva y global.

El plan que se desarrollará en el próximo apartado pretende ser una propuesta viable que la organización puede implementar a corto plazo y expandirse a futuro.

5.1. Recomendaciones

A partir de las conclusiones de este trabajo, se presenta una propuesta de Plan de Marketing aplicable a la ONG Manos Abiertas, para superar las debilidades detectadas, afianzar sus fortalezas, aprovechar mejor sus oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

Las estrategias que se emplearán en este plan tienen como propósito lograr un mejor posicionamiento de la ONG, especialmente a través de su sitio web y sus redes sociales, articular mejor las acciones de las diferentes delegaciones, y, fundamentalmente, mejorar los procesos que actualmente utiliza para captar voluntarios y donantes, actores claves de toda organización sin fines de lucro.

5.1.1. Síntesis del problema a resolver

Las principales debilidades de la ONG Manos Abiertas son las dificultades para trabajar articuladamente, la insuficiencia de recursos para coordinar sus acciones a nivel nacional, debida en parte a una captación de fondos insuficiente, una presencia escasa en los medios masivos de comunicación y un desaprovechamiento de los medios digitales que ya posee, pero que generan poco tráfico tanto en su sitio web como en sus redes sociales.

Por lo tanto, se propone un plan alternativo a la planeación estratégica de esta organización, que opere como una caja de herramienta que permita a los cuadros directivos seleccionar las técnicas más apropiadas para sus programas y campañas.

5.1.2. Estrategias a implementar

Las principales estrategias a implementar están vinculadas con el marketing digital, como la optimización SEO⁶, la gestión de campañas de *crowdfunding*, y la actualización permanente de los contenidos y publicaciones en redes sociales.

Estas estrategias son fundamentales para atraer la atención de la sociedad hacia la ONG y obtener una mayor visibilidad que le permita lograr un posicionamiento *top of mind*, es decir, convertirse en la primera ONG en la que piensa una persona.

⁶ SEO, iniciales de *Search Engine Optimization* u *optimización para motores de búsqueda*, es un conjunto de estrategias que se utilizan para mejorar la estructura y la información de una página web, con el objetivo de aumentar su visibilidad en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores, para lograr que un sitio aparezca entre los primeros resultados al realizar una búsqueda por palabras clave.

Debido a que cada vez más entidades del tercer sector tienen presencia online a través de webs, blogs y redes sociales, cada vez es más difícil lograr este tipo de posicionamiento debido a la gran cantidad de iniciativas solidarias con las que debe competir para captar voluntarios y donantes. Por lo tanto, una estrategia de marketing digital sólida puede contribuir a clocar a esta ONG en una posición más competitiva.

5.1.3. Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

Para el desarrollo de este plan se proponen los siguientes objetivos:

- Incrementar la visibilidad de nuestra ONG en internet.
- Aumentar la cantidad de seguidores y suscriptores de nuestras redes sociales, creando una comunidad fidelizada que sea capaz de apoyarnos y dar difusión a nuestro trabajo.
- Captar *leads*⁷ y convertirlos efectivamente en voluntarios o donantes.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se plantean las siguientes acciones e indicadores, que se exponen a continuación.

Objetivos	Acciones	Indicadores
Incrementar la visibilidad de nuestra ONG en internet	1. Optimización SEO del sitio web agregando etiquetas o palabras clave en cada página del sitio y solicitando al programador que las incluya como metaetiquetas en el código HTML de cada página.	Número de visitantes y páginas vistas por día, por mes y por año.
	2. Verificar el incremento de visitas diarias a través de plataformas en línea como Mustat (http://www.mustat.com/) o MetricSpot (https://metricspot.com/).	
	3. Crear un direccionamiento cruzado con los amigos, instituciones y empresas que actualmente colaboran con Manos Abiertas, colocando un enlace a sus respectivos sitios web desde la sección <i>Quiénes nos acompañan</i> y solicitándoles que recíprocamente coloquen un enlace en sus sitios hacia nuestra web.	

⁷ En marketing digital se denomina lead al usuario que a partir de una búsqueda en internet llega a una página web y rellena un formulario de solicitud de información. Se genera un *lead* cada vez que un usuario ofrece sus datos a través de un canal, como puede ser una página de Facebook y otras redes sociales o una página web, entre otros canales.

Objetivos	Acciones	Indicadores
<p>Aumentar la cantidad de seguidores y suscriptores de nuestras redes sociales, creando una comunidad fidelizada que sea capaz de apoyarnos y dar difusión a nuestro trabajo⁸.</p>	<p>4. Colocar el enlace a todas las redes sociales de la fundación en todo el material impreso (folletos, afiches, campañas, etc.), y como firma predeterminada en todos los correos electrónicos y newsletters.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de seguidores y suscriptores. - Cantidad de contenidos compartidos o retwiteados. - Cantidad de comentarios en cada publicación.
	<p>5. Realizar publicaciones en Facebook, no solo promocionando eventos, campañas o acciones realizadas, sino también imágenes, mensajes o memes que reflejen los valores de la institución. Este tipo de contenido es el que más se comparte en Facebook.</p>	
	<p>6. Realizar publicaciones diarias en Twitter, no solo promocionando eventos o campañas, sino también frases de reflexión que estimulen la cultura solidaria.</p>	
	<p>7. Desde los videos publicado en YouTube incentivar los comentarios de los usuarios (puede ser a través del agregado e anotaciones, para no modificar el video), y responder todos los comentarios.</p>	
	<p>8. Promocionar el acceso a Instagram desde las otras redes sociales de la fundación.</p>	
	<p>9. Crear y seguir grupos en LinkedIn sobre intereses afines. Los grupos permiten el intercambio a través de comentarios y recomendaciones.</p>	
<p>Captar leads y convertirlos efectivamente en voluntarios o donantes</p>	<p>10. Mejorar las técnicas de call-to-action complementando los enlaces <i>Sumate ya</i> y <i>Doná ahora</i> con videos para campañas o programas específicos, que muestren a los destinatarios de la causa, su situación actual y lo que se pretende lograr, con un enlace al formulario de donación. Se logra una mayor sensibilización si se puede observar la situación y los personajes reales, que a través de un lema en un afiche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de nuevos voluntarios o donantes obtenidos a partir de la implementación de estas acciones. - Cantidad de dinero recaudado a partir de la implementación de estas acciones.
	<p>11. Utilizar sistemas automatizados de mailing para realizar un seguimiento de los donantes eventuales o agradecerles automáticamente ni bien se ha recibido la donación. Utilizar este sistema también para informar periódicamente sobre el desarrollo de las obras en las que el donante ha invertido su dinero.</p>	

⁸ Es recomendable que para el cumplimiento de este objetivo se designe a una persona específica (rentada o voluntaria) para el desarrollo y seguimiento de todas las acciones vinculadas con el tratamiento de las redes sociales, preferentemente especializada en *community management*.

Para la ejecución del plan se recomienda:

- Delimitar las responsabilidades de quienes llevarán a cabo las acciones estratégicas propuestas, definiendo quiénes y cuándo debe actuar.
- Detallar cuidadosamente las tareas que se deben realizar y el tiempo en que deben ser realizadas.
- Atender a todos los aspectos y detalles de cada acción.
- Hacer un correcto seguimiento de la ejecución.

Adicionalmente, se puede confeccionar un calendario o cronograma de actividades.

5.1.4. Acciones previstas para la evaluación de la intervención

El programa de seguimiento tiene por finalidad evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Marketing, así como la detección de desviaciones y problemas que impidan el logro de los objetivos propuestos.

Las acciones de control y seguimiento tienen los siguientes propósitos:

1. Analizar en qué medida los objetivos establecidos en el Plan de Marketing permiten la resolución parcial o total de los problemas detectados en el diagnóstico de la ONG bajo estudio.
2. Detectar desviaciones con respecto a lo previsto en el plan para tomar las medidas necesarias para corregirlas.
3. En el caso que sea necesario, modificar o ajustar objetivos y/o acciones.
4. Evaluar si los recursos propuestos se están utilizando correctamente.

En primer lugar, se tomarán los indicadores propuestos en el apartado anterior para verificar el logro de nuevos resultados. En este sentido, resulta conveniente confeccionar un cuadro comparativo de la situación partida con los nuevos datos obtenidos a partir de la implementación de las acciones propuestas, fijando previamente un plazo para realizar la medición, que puede ser semanal, mensual o trimestral, para evaluar el

corto plazo. En otra instancia, se puede aplicar este mismo criterio para evaluar el mediano y el largo plazo.

A modo de ejemplo, se propone el siguiente cuadro:

Situación actual o punto de partida	Situación luego de implementar el plan (determinar frecuencia y plazos de esta medición)
Número de voluntarios y donantes	Número de nuevos voluntarios o donantes obtenidos a partir de la implementación de las acciones.
Cantidad de dinero recaudado por programa y a nivel general	Cantidad de dinero recaudado a partir de la implementación de las acciones.
Número actual de visitantes y páginas vistas en el sitio web de la fundación.	Número de visitantes y páginas vistas a partir de la implementación de las acciones.
Número actual de seguidores y suscriptores de las diferentes redes sociales de la ONG.	Número de seguidores y suscriptores obtenidos a partir de la implementación de las acciones.

Para medir el impacto de los resultados obtenidos, se recomienda utilizar una escala con los siguientes porcentajes:

- Malo o nulo: si los números de la segunda columna son inferiores o iguales a los de la primera columna.

- Regular: si los números de la segunda columna superan hasta en un 25% a los de la primera columna.

- Bueno: si los números de la segunda columna superan entre un 26% hasta un 50% a los de la primera columna.

- Muy bueno: si los números de la segunda columna superan entre un 51% hasta un 75% a los de la primera columna.

- Excelente: si los números de la segunda columna superan entre un 76% hasta un 100% a los de la primera columna.

La comparación numérica proporciona indicadores claros y contundentes. Sin embargo, se recomienda complementar esta información con un análisis cualitativo que se puede elaborar tomando como guía las siguientes preguntas:

- ¿El plan implementado ha sido útil para mejorar la situación de partida? ¿En qué medida?

- ¿El plan ha promovido los cambios que se deseaban?

- ¿Cuál fue el grado de dificultad para la implementación de las acciones propuestas? ¿Pudieron resolverse esas dificultades o se constituyeron en barreras u obstáculos?

- Si la respuesta a la última pregunta es afirmativa, ¿qué acciones deberían implementarse para superar las dificultades detectadas en la implementación de las acciones propuestas?

6. Referencias bibliográficas

- Aldamiz-Echevarría, C. (2003). *Marketing en ONGs de desarrollo. Para su aplicación práctica*. Madrid: IEPALA Editorial
- Burkardt, U. (2005). *El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares*. Barcelona: Centro de Investigación de Economía y Sociedad.
- Campetella, A., González Bombal, I. & Roitter, M. (2000). Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina. En M. Roitter & I. González Bombal. *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina*. Buenos Aires: CEDES - Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Recuperado de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000909/sectorSL.pdf>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Díez Rodríguez, Á. (2009). Organizaciones no-gubernamentales: Las ONGs en el marco del nuevo orden mundial. En R. Reyes (Dir.) *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social* (Tomo III). Madrid-México: Plaza y Valdés. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/O/ongs.htm>
- Di Sciullo, J. (1993). *Marketing y Comunicación de las Instituciones*. Colección de Animación Cultural Nº 9. Barcelona: Ediciones Pleniluni,
- Drucker, P. (1990). ¿Qué se puede aprender de las organizaciones altruistas? *Harvard-Deusto Business Review* (41), pp. 19-26.
- Giner, C. (1996). La solidaridad como fundamento ético del Tercer Sector. *Documentación Social* (103), pp. 53-68. ISSN 0417-8106
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- i PERIS, P.S. (2000). *Comunicación e imagen en las ONG* [documento en línea]. Universitat Jaume I, Valencia. Recuperado de http://www.corporacionsurgir.org/surgir/files/SEMINARIO%20RIOD/Comunicacion_imagen_ong.pdf.
- Kotler, P. & Levy, S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing* (33), pp. 10-15. Recuperado de <http://es.slideshare.net/HortolomeiManuela/broadening-the-concept-of-marketing>
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1973). Social marketing: an approach to planned social change. En W. Lazer, & E. Kelley, *Social marketing: perspectives and viewpoints* (Vol. 35, pp. 52-69). Illinois: Irwin Inc.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). *Marketing en el Sector Público: Todas las claves para su mejora*. México: Prentice-Hall.

- Manos Abiertas (2016). *Huellas 2016* [folleto]. Buenos Aires: Fundación Manos Abiertas.
- Padilla, E. (2002). *Teoría y práctica de las ONG ambientales en Colombia*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez Ltda.
- Palencia, L. & Lefler, O. (2001). *Fundraising: El arte de captar recursos. Manual estratégico para las organizaciones sin ánimo de lucro*. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- Pérez, L. (2004). *Marketing Social: teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
- Ramos, C. M. (11 de septiembre de 2001). Fundraising, una actividad que crecerá de la mano de las ONG. *La Nación* [versión en línea]. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/187971-fundraising-una-actividad-que-crecera-de-la-mano-de-las-ong>
- Roitter, M. & González Bombal, I. (comps.). (2000). *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina*. Buenos Aires: CEDES - Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Recuperado de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000909/sectorSL.pdf>
- Roitter, M., Rippetto, E., & Salamon, L. (1999). *Descubriendo el Sector sin fines de lucro en Argentina: su estructura y su importancia económica*. Buenos Aires CNP-CEDES.
- Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S. & Sokolowski, S. (1999). *La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao: Fundación BBVA
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester, R.U.: Manchester University Press
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Seymour, H. J. (1973). *Campañas para obtención de fondos: principios, patrones, técnicas*. México: Limusa
- Stanton, W., Etzel, M. & Walter, B. (1996). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Suarez, F. (1995). Debilidades de las ONG. *Revista Enoikos de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires*, 3(9), pp 45-46.
- Suárez, F., Pecci, C. & Christensen, A. (2001). *Vulnerabilidad y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil*. Buenos Aires: Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). Recuperado de <http://www.gdfedatos.org.ar/files/Doc24%20Suarez%20Pecci%20Christensen.pdf>
- Thompson, A. (2001). *¿Qué es el "tercer sector" en Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones privadas sin fines de lucro*. Buenos Aires: CEDES. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/cedes/thom3.rtf>

Tobar, F. & Fernández Pardo, C. (2000). *Organizaciones solidarias. Innovación y gestión en el Tercer Sector*. Buenos Aires: Lugar Edotirial

Van Riel, C. B. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.