

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de Marketing para la optimización de los objetivos de negocio de la ONG argentina *Fundación Germinare* para el período 2024-2025 en el AMBA.

AUTOR: MARÍA AGUSTINA DATTEO

SEPTIEMBRE 2023

Resumen

El plan de marketing se propone alcanzar las acciones necesarias para incrementar los recursos financieros de la Fundación Germinare con el objetivo de aumentar los niveles de impacto de la organización, que actualmente opera a muy baja escala. Para ello, se indagará sobre las diferentes fuerzas que afectan al sector sin fines de lucro en la Argentina y se evaluarán las tres principales fuentes de financiamiento de la Fundación, esto es: donantes individuales, empresas y colegios secundarios. El plan se focalizará en los primeros, debido a la importancia que representan en la distribución de los fondos. A través del análisis de las preferencias de +30 donantes, se procederá a la elaboración de una estrategia de posicionamientos sobre los atributos más importantes para el segmento en cuestión: 1. Rendición de cuentas 2. Experiencia de usuario 3. Comunidad. El trabajo se vale de fuentes primarias y secundarias de información, incluyendo tablas estadísticas y análisis de encuestas.

Palabras clave: Marketing, publicidad, organización sin fines de lucro.

ÍNDICE

1. Introducción	4
1.1 Contexto y situación problemática	4
1.2 Objetivos y preguntas problematizantes	7
1.3 Aspectos metodológicos	8
1.4 Marco teórico	8
2. Análisis de la situación	13
2.1 Macroentorno	13
2.2 Microentorno	19
2.3 Análisis de la organización	27
3. Diagnóstico	29
3.1 FODA	29
3.2 La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina	31
3.3 Los colegios secundarios en el AMBA	35
3.4 La lealtad de marca en el mercado de las ONGs	37
4. Propuesta de intervención	38
4.1 Conclusiones parciales	38
4.2 Estrategia de crecimiento	41
4.3 Acciones del marketing mix	45
4.4 Cronograma de implementación	51
4.5 Presupuesto de marketing	51
4.6 Tablero de comando	52
5. Comentarios finales	53
6. Referencias bibliográficas	54
7. Anexos	62

1. Introducción

1.1 Contexto y situación problemática

El presente Trabajo Final de Especialización (TFE) concentra sus esfuerzos en el desarrollo de un Plan de Marketing para una Organización No Gubernamental (ONG) argentina, cuya descripción y *background* organizacional explicaremos en las siguientes secciones.

Para empezar, las ONGs son también conocidas como organizaciones sin fines de lucro. Mientras que el primer término fue acuñado en los países del denominado Tercer Mundo para diferenciarlas del Estado, el segundo fue utilizado en países como los Estados Unidos en donde la referencia principal es el mercado. El Tercer Sector es otro término usualmente empleado para diferenciarlas del accionar público-privado y enfatizar su naturaleza específica que comprende un componente de ambos, ya que las ONGs parten de la iniciativa privada para servir al bien público. Es cierto que existe una diferencia conceptual de origen entre una ONG y una empresa convencional: mientras que la ONG basa sus intenciones en mejorar el mundo en el que vivimos, la finalidad primaria de la empresa es obtener beneficios económicos. Sin embargo, no podríamos quedarnos con esta definición preliminar sabiendo que existen otros enfoques que proporcionan tanto una definición ampliada como ejemplos concretos sobre cómo ambas pueden ejercer en la sociedad un impacto positivo a través del valor económico y valor social creados de forma simultánea y no necesariamente excluyente. A los fines prácticos del presente trabajo, podemos afirmar que tanto las ONGs como las empresas son organizaciones más o menos estructuradas, con objetivos claros y con la necesidad de alcanzar resultados para poder mantenerse en el mercado y seguir creciendo.

El mercado de las ONGs es muy diverso, compuesto por organizaciones de distinta naturaleza y alcance. En Argentina, la tipología de clasificación - propuesta por el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) dependiente del Ministerio de Desarrollo Social - es compleja aunque precisa, ya que articula 3 niveles de clasificación que entrelazan variables tales como: 1a. Forma de integración (coordinación de grupo social vs. prestación de servicio) 1b. Institucionalización (registro oficial vs. no personería jurídica) 1c. Filiación (integración con otras comunidades vs. no integración) 1d. Alcance (local vs. nacional o global) 2. Finalidad (promoción humana, promoción social, promoción del desarrollo, promoción de derechos) 3. Identidad (asistencia técnica, voluntariado, cooperadora, asociación de consumidores, bomberos voluntarios, biblioteca,

centro comunitario, sociedad de fomento, centro de jubilados, federación, defensa de derechos, salud, cultura, defensa de intereses, hogares, institución educativa, organizaciones productivas asociadas, colectividades, prestadoras de otros servicios). Desde esta mirada público-social se puede describir a la Fundación Germinare como una organización benéfica que presta servicios a la comunidad con personería jurídica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Se encuentra integrada con colectivos más amplios tales como HelpArgentina (promueve la inversión social extranjera en el país), Red Argentina de Cooperación Internacional (concentra a las Organizaciones de la Sociedad Civil para fortalecer la coordinación en el sector), y Primero Educación (nuclea organizaciones que trabajan para ubicar a la educación como prioridad nacional), entre otros. Su alcance es local, con foco en CABA, Campana, Zárate, Pilar y Tigre. Su finalidad es la promoción de derechos (derecho universal a la educación de calidad), siendo su objetivo institucional brindar a niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad social las herramientas para garantizar su acceso a la educación y por consiguiente la inclusión social.

La Fundación Germinare trabaja desde hace 21 años en el desarrollo de programas que permiten acercar a niños y niñas de bajos recursos a oportunidades de educación de calidad para transformar a largo plazo su realidad y la de sus familias. El programa Agentes del Cambio convoca a niños en el penúltimo año de la escuela primaria a participar de un proceso de admisión y nivelación para ingresar becados a una institución educativa de calidad a partir del primer año de secundaria. Aparte de llevar adelante el proceso de promoción de los programas, identificación de los niños, y asignación de colegios y becas, la Fundación brinda a los alumnos y alumnas acompañamiento personal y académico a lo largo de todo el secundario. De igual forma, cuenta con talleres y espacios de encuentros para los padres, con el objetivo de brindarles contención y herramientas de apoyo a sus niños en la nueva situación educativa. Todo el camino que transitan los alumnos de Germinare - en la etapa escolar y universitaria (programa Red Alumni) - es financiado a través de donaciones de individuos, empresas, organizaciones locales e internacionales. Hasta el momento, Germinare ha alcanzado un impacto positivo en 614 estudiantes y sus respectivas familias, con una tasa de éxito del 93% para Agentes del Cambio y 97% para Red Alumni (porcentaje de alumnos graduados luego de haber ingresado al programa). Tomando estos indicadores de referencia se puede decir que Germinare ha roto el círculo vicioso de la pobreza a razón de 21 niños por año desde el

comienzo de su participación al servicio de la comunidad. Sin embargo, si consideramos que antes de la pandemia COVID-19 solo el 71% de los jóvenes argentinos finalizaban el secundario, y que del universo comprendido por el nivel socioeconómico (NSE) bajo solo el 41% lo hacía, aún queda terreno por recorrer para que Germinare alcance niveles de impacto proporcionales. Ello sin mencionar los números relativos a la región durante la post pandemia que estiman un pronunciado aumento en la cantidad de jóvenes por fuera de la escuela, marcando un retroceso en la tendencia general observada en América Latina y el Caribe durante los últimos 20 años y regresando a valores similares a los de 2012 (CIPPEC, 2023). Otras estimaciones señalan que un 30% de los estudiantes argentinos quedaron por fuera de la escuela remota (Ferrante, 2020) y que entre un 25% y 45% no volvieron a las aulas una vez finalizada la pandemia (Rosemberg, 2020). Estos datos no hacen más que poner en evidencia el problema de la permanencia en el sistema educativo y consecuente conclusión de los estudios, que se antepone ante la variable de acceso a la educación, que es prácticamente universal en nuestro país. Por otra parte, hablar de calidad educativa no es tarea sencilla ya que incluye una serie de dimensiones que complejizan su formulación. El concepto incluye un aspecto estructural vinculado a la inversión e infraestructura, y otros aspectos relativos a los contenidos, currícula, tecnologías y criterios de evaluación. Lo cierto es que los resultados de las evaluaciones realizadas por la UNESCO en 2019, cuyo objetivo es la generación de estándares regionales que permitan estudiar de forma comparativa la calidad de la educación a través del análisis de los rendimientos de aprendizaje, muestran que Argentina obtuvo un puntaje por debajo del promedio regional y cayó respecto de las mediciones de 2006 y 2013.

Todo el contexto anteriormente descrito no hace más que reforzar la necesidad y urgencia con las cuales debemos transformar la desigualdad en células del cambio. Solidez financiera, lealtad de donantes y robustez de alianzas estratégicas son algunos de los elementos que permitirán a Fundación Germinare dar el siguiente paso y lograr el crecimiento sostenido de sus niveles de impacto. A través del plan de marketing se abordarán tanto la estrategia general como las tácticas específicas que impulsarán el alcance de la marca acorde a los objetivos que se proponen a continuación.

Antes, permítame agradecer profundamente a la Universidad de Buenos Aires (UBA) por brindarme las herramientas necesarias para el análisis y elaboración de este TFE que despierta especial interés en mi persona ya que mi familia se ha esforzado desde mi temprana infancia para que pudiera acceder a una educación de calidad, siendo hoy la

primera integrante en haber obtenido un título universitario. Comprendo por experiencia las vicisitudes que pueden presentarse desde lo económico y el pronunciado esfuerzo que requiere completar un plan de estudios cuando el entorno personal se manifiesta inestable. Espero de esta forma poder aportar a la noble causa que plantea Fundación Germinare y colaborar directa o indirectamente en la conexión entre voluntad y capacidad con oportunidad y recursos.

1.2 Objetivos y preguntas problematizantes

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de marketing para aumentar la cantidad total de niños y niñas ingresados al programa Agentes del Cambio de la Fundación Germinare durante el período 2024-2025 en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

1.2.2 Objetivos específicos

1. Aumentar los niveles de financiamiento de la Fundación en un 20% 2. Incrementar el número de becas provistas por las instituciones educativas en un 30% 3. Acrecentar el porcentaje de retorno de donantes en un 15%.

1.2.3 Preguntas problematizantes

Objetivo 1. ¿Cómo retener y ampliar las alianzas estratégicas de la Fundación en contextos pronunciados de crisis? ¿Cómo aumentar la saliencia de la marca para nutrir la base de nuevos donantes? ¿Qué estrategia utilizar para incrementar la cantidad de dinero aportado por donante? ¿La presencia online de la marca está bien utilizada? ¿Qué tácticas de alcance aplican mejor a las audiencias impactadas? ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta el público objetivo? ¿Cómo canalizar esos puntos de dolor en mensajes creativos?

Objetivo 2. ¿Cuántas instituciones de calidad existen en el AMBA? ¿Cuántas de estas instituciones aún no trabajan con Fundación Germinare? ¿Cuántos alumnos por año promedio están dispuestos a becar estas instituciones? ¿Qué alternativas de cooperación se pueden implementar para superar ese límite natural en la cantidad de becas disponibles otorgadas? ¿Hay alguna norma que regule la temática o la beca puede ser objeto de negociación con cada una de las instituciones?

Objetivo 3. ¿Cuál es la tasa de retorno de donantes de la Fundación? ¿Existe lealtad hacia la marca? ¿Actualmente aplica alguna política de retención? ¿Cuáles son las tácticas

que impulsarían un mayor sentido de comunidad entre los mismos? ¿Cómo se pueden apalancar estos esfuerzos para amplificar el mensaje hacia los donantes potenciales?

1.3 Aspectos metodológicos

Se desarrollará un estudio de tipo descriptivo ya que se propone analizar el estado actual de la situación para comprender cómo diseñar un plan de marketing que mejore los objetivos de negocio anteriormente descritos. El diseño consistirá en uno de tipo no experimental: se observará el fenómeno en contexto natural para luego analizarlo; al mismo tiempo que será longitudinal retrospectivo: a partir de los datos del pasado se ganará conocimiento de gran valor para la elaboración de tácticas del marketing específicas que apliquen al caso.

1.3.1 Investigación cuali-cuantitativa

Objetivo 1

Relevar información sobre la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y la evolución de la temática durante los últimos 10 años: (Recolección) Fuentes primarias y secundarias; (Muestra) Empresas en Argentina con programas de RSE; (Técnica de procesamiento) Tablas estadísticas descriptivas.

Objetivo 2

Relevar información sobre instituciones de renombre con política de otorgamiento de becas: (Recolección) Fuentes primarias y secundarias; (Muestra) Escuelas secundarias públicas o privadas ubicadas en el AMBA; (Técnica de procesamiento) Tablas estadísticas descriptivas.

Objetivo 3

Entender las diferentes percepciones de los donantes para detectar insights que pudieran mejorar el porcentaje de retorno: (Recolección) Fuentes primarias y secundarias; (Muestra) 10-30 donantes de los últimos 5 años; (Técnica de procesamiento) Análisis de encuesta o entrevista en profundidad según corresponda.

1.4 Marco teórico

A continuación, se hace referencia a los principales conceptos teóricos que se utilizaron para el abordaje del presente trabajo, a saber:

1.4.1 El marketing aplicado a las organizaciones no gubernamentales

El marketing ha estado históricamente al servicio de las empresas, pero su razón de ser no lo limita a la actuación en ese espacio. En este sentido, el *marketing social* o el *marketing de ideas* aplica los conceptos tradicionales y algunos otros adaptados de la

disciplina al espacio de las organizaciones sin fines de lucro. La naturaleza de los productos ofrecidos suelen ser principalmente servicios o ideas, y en menor medida, bienes tangibles. Por su parte, no se persiguen objetivos netamente económicos, sino que se buscan *beneficios sociales* (Latorre Tapis, 1992). Sobre este punto radica la dificultad para identificar los *insights* o motivaciones de determinados públicos para colaborar económicamente con los objetivos de la organización, que debieran representar ciertos deseos y necesidades vinculados con ese *beneficio social*, un concepto algo distinto a la satisfacción de los deseos individuales e inmediatos sobre los que se rige la teoría del comportamiento del consumidor en las dinámicas capitalistas (Kotler, 2013, p. 27).

1.4.2 Investigación de marketing para organizaciones no lucrativas

Las bases de datos internas son recopilaciones de datos sobre los consumidores y el mercado obtenidas a partir de fuentes internas de la red de la organización. Por el contrario, la inteligencia competitiva de marketing es la recopilación sistemática y análisis de información públicamente disponible sobre consumidores, competidores y desarrollos en el entorno de mercado. Por su parte, la investigación de marketing es el diseño, recopilación, análisis e informe de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización. Las pequeñas empresas y las organizaciones no lucrativas pueden obtener buenas perspectivas de marketing a través de la observación o de encuestas informales utilizando pequeñas muestras de conveniencia (Kotler, 2013, p. 117-120; García Izquierdo, 1999).

1.4.3 Marketing de servicios

Los servicios son productos intangibles para cuya estrategia de marketing se deben considerar cuatro características especiales:

Figura 1: Las cuatro características del servicio



Nota: Tomada de Kotler (2013)

1.4.4 Análisis del entorno de marketing

Consiste en los actores y las fuerzas que afectan a la estrategia de marketing en relación a la construcción de relaciones exitosas con los clientes meta, y cuyo seguimiento de dinámicas habilita el entendimiento de tendencias y la detección de oportunidades. El *microentorno* está formado por los actores cercanos a la organización que afectan su capacidad de servir a sus clientes, es la red de entrega que se combina para generar valor (departamentos internos, proveedores, intermediarios, competidores, públicos, etc.). El *macroentorno* consiste en las grandes fuerzas de la sociedad que afectan al microentorno (demografía, economía, naturaleza, tecnología, política, cultura) (Kotler, 2013, p. 67-70).

1.4.5 Responsabilidad Social Empresaria

A través de la pirámide de inversión en RSE se puede discriminar mejor entre las empresas responsables y dar lectura a la inversión que hacen éstas en RSE. El primero de los niveles, responsabilidad institucional, determina el comportamiento mínimo que cada sociedad espera, y puede exigir por parte de las empresas, en cuanto al cumplimiento de las leyes, políticas, contratos (normas explícitas), códigos de conducta y acuerdos de negocios (normas tácitas). Una empresa no puede ser catalogada como responsable si no cumple con el marco institucional de cada economía. El segundo nivel, representado por lo que se conoce como responsabilidad operacional, establece relaciones eficientes en cuanto procura que el mayor retorno del capital invertido en un negocio debe provenir de una combinación eficiente de los factores productivos, más que de transferencia de riquezas entre los grupos de interés. El tercer nivel, llamado responsabilidad filantrópica, explica que las empresas pueden verse comprometidas con la sociedad, no sólo mejorando las relaciones con sus grupos de interés más directos (clientes, proveedores, trabajadores y accionistas), sino que pueden relacionarse de manera responsable con otros actores de la comunidad (Cancino, 2008).

1.4.6 Comportamiento del consumidor

Muchos niveles de factores afectan nuestro comportamiento de compra: desde influencias culturales y sociales hasta motivaciones, creencias y actitudes que se ubican de manera profunda dentro de nosotros.

Figura 3: Factores que influyen en el comportamiento del comprador

Figura 5.2 Factores que influyen en el comportamiento del comprador



Nota: Tomada de Kotler (2013)

1.4.7 Segmentación y target, posicionamiento y diferenciación

Nos referimos a segmentación cuando dividimos al mercado en grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características, y comportamientos y que, por tal motivo, podrían requerir programas de marketing separados. La selección del mercado meta, por su parte, es un proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado, y elección de uno o más para trabajar y penetrar. Ahora bien, cuando mencionamos el concepto de diferenciación aludimos al valor agregado creado por la oferta para captar al cliente; mientras que el posicionamiento organiza la oferta del mercado para ocupar un lugar distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta (Kotler, 2013, p. 162-165).

1.4.8 Mix de marketing de servicios

A diferencia de lo que puede suceder en el marketing de productos, en servicios no existe la posibilidad de mostrar cosas tangibles, por lo que los procesos se vuelven una herramienta fundamental para evidenciar los resultados que se consigan a consecuencia de ellos. Los procesos deben sostenerse en sistemas que capturen la información de dichos actos para evitar que no se tenga registro de ellos. Las formas de satisfacción que proponga un proceso de servicios deben apuntar a resaltar las habilidades que posee la empresa para prestar el mismo, ejecutando cursos de acción que respondan al mejor modo de realizar los actos y eligiendo a las personas con mayor pericia para realizarlos. Lo más destacable en un servicio es el comportamiento que tienen las personas en la prestación del mismo. La dimensión de la persona debe ser muy relevante a la hora de operar, ya que al tratarse de actos y no de cosas concretas, la capacidad y la honestidad que tengan las personas son los factores para poder actuar acorde a lo que exigen las circunstancias. Por su parte, la variable presencia es el aspecto que se transmite al público en general y a los usuarios en

particular, a partir de los objetos que elegimos para prestar el servicio. La apariencia que se pueda evidenciar a través de alguno de los componentes de esta variable (ej. local, vestimenta, equipo, etc.) van a servir para mostrar la identidad del servicio que se brinda y su comparación con los demás solucionadores posibles que satisfagan las mismas necesidades. Finalmente, las asociaciones visuales y semánticas que se puedan lograr a través de los avisos publicitarios son el medio para lograr que algo intangible se vuelva visible. La correcta difusión de dichos anuncios permite capturar la atención de los consumidores exponiéndoles las bondades de la solución de forma que puedan informarse de la misma. La variable de publicidad debe tener especial cuidado ya que el poder de seducción de la misma - mal utilizado - puede dañar enormemente su reputación revelando falsas promesas (Manzuoli, 2015, p. 88-99).

1.4.9 Mensajes y contenidos publicitarios

En la actualidad las audiencias acceden a pocos contenidos impuestos: ahora eligen. Por ello, más que nunca, la creatividad y la creación de los propios contenidos cobra un papel esencial. De hecho, en el entorno online ya no existe un buen plan estratégico de marketing sin una idea creativa en su eje. El nuevo comunicador ha de estar preparado para desarrollar una creatividad integrada: publicidad, *branded content*, redes sociales, entre otros. Su perfil debe aunar el amplio conocimiento existente en comunicación, pues precisa conocer todos los recursos para llegar de forma estratégica a sus distintos targets. El objetivo debe ser contar con una visión global de la creación de contenidos para poder plantear o dirigir la comunicación corporativa e institucional multiplataforma/multipantalla (Labarta, 2014).

1.4.10 La lealtad del cliente y su gestión

Si bien el índice de satisfacción del cliente y el de repetición de compra constituyen importantes unidades de medida de marketing ligadas con la rentabilidad por cliente, conseguir la lealtad del cliente requiere, por parte de éste, un mayor nivel de compromiso. Existen muchas formas de medir el compromiso psicológico que un cliente tiene con una marca o con una compañía, pero el hecho de que la recomiende a otras personas se sitúa en el nivel más alto de vinculación emocional. Cuando un cliente recomienda un producto o servicio a otros, significa que tiene la máxima confianza en el valor creado y entregado por la marca o compañía que recomienda. La medición de la lealtad de cliente. Una vez que hemos visto que el índice de satisfacción del cliente, el de su repetición de compra y el de recomendación integran el concepto lealtad del cliente, podemos combinarlos y calcular el índice de lealtad del cliente (Best, 2007, p. 20-25).

1.4.11 Medición y dirección del rendimiento de la inversión de marketing

El control operativo implica revisar el desempeño normal contra el plan anual y efectuar acciones correctivas cuando sea necesario con el propósito de que alcancen las metas establecidas. Más allá de medir el rendimiento sobre la inversión de marketing en términos de medidas estándar del desempeño tales como ventas o participación en el mercado, las organizaciones utilizan medidas de relaciones con sus clientes tales como satisfacción, la retención y el valor capital de clientes. Suelen ser más difíciles de calcular, pero reflejan tanto el desempeño actual como el futuro (Kotler, 2013, p. 58-59).

2. Análisis de la situación

En esta sección se consolidará y evaluará información sobre las variables externas e internas que ejercen influencia sobre el sector en el cual opera Fundación Germinare, con el objetivo último de elaborar un preciso diagnóstico que derive en apropiadas recomendaciones de acción, tanto tácticas como estratégicas.

2.1 Macroentorno

A continuación, explicaremos los principales factores del macroentorno que afectan al sector sin fines de lucro en Argentina, basándonos en el esquema PEST(A) que permite un abordaje desde las siguientes dimensiones, a saber: política, económica, social, y tecnológica.

2.1.1 Dimensión política

La relación entre el Estado argentino y las ONGs del país es compleja y no lineal. En la década de los 90 las ONGs tomaron gran protagonismo ante el paradigma discursivo que identificaba al Estado con corrupción e inoperancia, en oposición a la eficacia de la solidaridad individual producto del compromiso personal y conocimiento técnico aplicados en proyectos concretos no burocráticos y apartidarios. Una de las tendencias observadas durante el período fue la profesionalización de las ONGs a través de la incorporación de directivos formados en administración de empresas, y la aplicación de procedimientos organizacionales propios de la organización empresarial. De esta forma, las ONGs lograron consolidar su imagen de idoneidad en el terreno socio asistencial y ser convocadas tanto por el Estado como por organismos multilaterales (BID, PNUD, etc.) para participar en la gestión de diversos proyectos en la materia. Sin embargo, con la llegada del siglo XXI y la recuperación del valor de lo público y la legitimidad del Estado, el tablero de la narrativa construida en los 90 sobre las ONGs se transformó. El

profesionalismo comenzó a asociarse con el contacto directo y el compromiso militante, así como también emergió un nuevo universo de organizaciones de base compuestas por miembros sujetos de la transformación política que simultáneamente eran destinatarios de las acciones socio asistenciales (ej. referentes barriales). Por su parte, la normativa se dictó en un sentido de inclusión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) versus la delegación de responsabilidades, propias de la década anterior. A partir de 2007, si bien los actores de la economía social y popular ganaron un protagonismo sin precedentes, comenzó a gestarse una mayor polarización del escenario político que también se manifestó en la tipificación discursiva hacia las grandes ONGs, asociadas con el elitismo y corporativismo de los 90, como agentes opositores. Este momento histórico es percibido por algunos referentes del sector sin fines de lucro como la intencionalidad del Estado por abarcarlo todo. Cabe destacar que, más allá de la retórica utilizada a la luz pública, en la práctica muchas veces las grandes ONGs continuaron siendo socias del Estado. Finalmente, a partir de 2015, y a pesar de las especulaciones de una posible re-enegeización debido a que los nuevos altos funcionarios designados al Ministerio de Desarrollo Social provenían de las grandes ONGs que habían sido confrontadas durante el período anterior, el Tercer Sector se llevó una gran desilusión ante la diferencia entre las expectativas de participación que tenía y las excesivas reuniones que efectivamente se llevaron adelante pero con un escaso poder de concreción de proyectos. Asimismo, y de forma inesperada por la contradicción ideológica que suponía, el gobierno aumentó los fondos destinados a la economía popular y movimientos de base para contener la presión social ante el progresivo deterioro socioeconómico (Arcidiánoco, 2021). Por su parte, desde el punto de vista del presupuesto nacional, el monto de la partida destinada a organizaciones privadas sin fines de lucro fue objeto de debate. Las principales críticas se dieron en torno a la falta de parámetros para la contratación y control, y escasa coordinación entre los organismos públicos (Serra, 2018).

Una vez instalada la pandemia del COVID-19, la falta de financiamiento - o financiamiento discontinuo en caso del dinero proveniente del Estado - fue una de las principales problemáticas que sufrió el sector sin fines del lucro. Naturalmente, también los eventos de recaudación planificados se tuvieron que suspender para todo el año 2020, y tanto los individuos como las empresas bajaron sus contribuciones como donantes (Maroscia, 2021). En este marco de emergencia, el 25 de agosto de ese mismo año, la Resolución General de Justicia aprobó el Plan de Regularización de Asociaciones Civiles que establecía como objetivo brindar una herramienta por medio de la cual las asociaciones

civiles pudieran regularizarse, sin costo, en lo que respectaba a sus obligaciones legales y contables con ese organismo público y así poder solicitar subsidios, recuperar su CUIT y poder desarrollar así su objeto social. Si bien fue una medida criticada por algunos grupos que alegaban un intento del gobierno por controlar las actividades, objetivamente la misma estaba comprendida en el conjunto de medidas sancionadas para paliar los efectos económicos generados por la pandemia. Asimismo, el Ministerio de Desarrollo Social lanzó la iniciativa Territorios En Acción, con el objetivo de generar sinergias entre las instituciones gubernamentales colapsadas al servicio a la comunidad y las OSC (con foco en las organizaciones de base), para garantizar que todo el territorio nacional fuera correctamente asistido.

Es probable que la relación entre los gobiernos nacionales y las organizaciones benéficas argentinas siga siendo compleja en el futuro, aunque realizar un análisis prospectivo de la situación es más que un desafío, ya que el tiempo nos ha demostrado que inclusive las posiciones ideológicas más definidas presentan inconsistencias entre lo que se espera, se dice, y luego se gestiona. Si bien no está claro cómo evolucionará la relación, se pueden resaltar algunas características principales que la describen transversalmente, a saber: discrecionalidad y falta de transparencia en la asignación de fondos, preferencia política oscilante entre las grandes organizaciones y las de base, escasa efectividad en la elaboración de sinergias entre el sector y las políticas públicas, y falta de incentivos para la legalidad a través de la correspondiente personería jurídica.

2.1.2 Dimensión económica

Según el Banco Mundial, la inestabilidad económica y recesión que sufrió el país durante el período 2017-2020 tuvo un grave impacto social. Algunos de los síntomas que se pronunciaron fueron: desplazamiento del empleo formal hacia el informal, brecha entre los salarios nominales y la inflación, aumento de la canasta básica por encima de la inflación, y un consecuente incremento del índice de pobreza - mayormente concentrado en el área del Gran Buenos Aires, en el universo de niñas y niños de entre 0 y 14 años - (The World Bank Group, 2019). En 2020 el índice de pobreza fue de un escandaloso 42% mientras que en 2022 se redujo a un 39.2%, sin mayores fluctuaciones (INDEC, 2023).

Acorde a la Organización Mundial del Trabajo, la tasa de desempleo en Argentina ha ido disminuyendo en estos últimos años tras el levantamiento de la cuarentena, registrando un 8.7% y 6.5% para 2021 y 2022 respectivamente (The World Bank, 2023). Cabe destacar que estos valores se mantienen positivamente por debajo del promedio de la región de América Latina y el Caribe que estuvo en 9.3% para 2021 (Statista, 2023).

Sin embargo, el índice de variación interanual de la inflación para junio de 2023 fue de un preocupante 115%, mientras que la variación interanual del tipo de cambio oficial fue del 105% (IPC, 2023). Además, el tipo de cambio oficial mantuvo una brecha con el dólar blue del 92% a julio del 2023, indicador que afecta directamente al normal funcionamiento de la economía a través de la sobredeclaración de importaciones, subdeclaración de exportaciones y expectativa de devaluación trasladada a los precios, entre otros.

El complejo escenario de la economía argentina, cuyo origen es de largo plazo y se remonta a más de 10 años, representa una menor disponibilidad de dinero por parte de las empresas, familias e individuos para destinar como donación. En otras palabras, el aumento sostenido en el tiempo del costo de vida afectó de forma directa a la capacidad de las ONGs para captar fondos, a pesar de la creciente necesidad social para con sus servicios. En este sentido, se vuelve indiscutible la importancia estratégica de mantener un portfolio diversificado de donantes que ayude a mitigar los riesgos que conlleva operar en un entorno regido por la inestabilidad e incertidumbre.

2.1.3 Dimensión social

Acorde a un estudio realizado en febrero de este año sobre el financiamiento del sector civil, la principal barrera esgrimida como razón para no donar es económica, pero también existen barreras vinculadas a la desconfianza en las ONGs, en la transparencia en el uso del dinero y la falta de persuasión por parte de las organizaciones (entre jóvenes crece la razón nunca nadie me lo pidió como motivo de no donación). El nivel de confianza en ONGs viene decreciendo desde 2015, a razón de casi un 3% anual. Incluso una porción importante de los donantes no confía en las ONGs. Mientras que la confianza es mayor en el segmento ABC1, en región metropolitana y en personas de +35 años, la desconfianza está más acentuada en segmentos de NSE bajo y en el interior del país.

Por otro lado, las principales causas benéficas a las que los entrevistados declararon donar dinero son: 1. Hambre y alimentos (32%) 2. Salud y lucha contra enfermedades (23%) y 3. Animales (20%). Un escaso 11% de la población entrevistada manifestó colaborar con causas relacionadas a la educación, seguido de un 8% que colabora principalmente con causas de desastre y actividades de rescate (Voices, 2023).

Acorde a un estudio de Management & Fit, la pobreza se posiciona en el puesto número cuatro (10.7%) del top diez de los problemas en los que piensa el ciudadano argentino. Las fallas en la educación (3.3%), sin embargo, no se ubican en el top of mind de la ciudadanía, sino que quedan muy por detrás de la inflación (30.8%), corrupción

(29.1%) e inseguridad (11.4%), que se presentan como los principales temas sociales que ocupan la mente de las personas en nuestro país desde hace al menos 3 años (Management & Fit, 2023). Parecería que el agravamiento de los problemas urgentes ha sabido desplazar la trascendencia de la educación.

Finalmente, un estudio realizado en 2014 mostró una discrepancia en las opiniones sobre la calidad del sistema educativo argentino. Mientras que seis de cada diez entrevistados manifestaron algún tipo de opinión crítica sobre la calidad de la educación en general, siete de cada diez expresaron que sus hijos reciben una buena educación primaria y secundaria (Voices, 2016). Además, al preguntar a la población cuál es el mayor problema que enfrenta el sector educativo, la calidad de la educación no apareció como uno de sus principales problemas, sino aquellos que tienen que ver con aspectos gremiales y administrativos - días de paro, sueldos docentes, presupuesto educativo – (Voices, 2022). De igual forma, un estudio más reciente realizado por *The World Value Survey* (WVS) para el período 2017-2022 reflejó que el 48% de los argentinos entrevistados se sienten muy preocupados respecto a la posibilidad de poder brindar una buena educación a sus hijos, mientras que el 52% no lo hace (World Value Survey, 2023). Estos datos nos solo reflejan la dualidad con la que la educación es percibida - hay un problema en la educación, pero esto no afecta a mis hijos - sino que también una marcada falta de conciencia respecto al problema educativo en nuestro país (Carballo, 2014). Recordemos que el último informe PISA disponible al día de la fecha resalta que la Argentina aún tiene el desafío de lograr que todos los estudiantes alcancen el nivel mínimo de competencias en cada área evaluada (Secretaría de Evaluación Educativa, 2018).

2.1.4 Dimensión tecnológica

La tecnología tiene un impacto transversal en todo el mundo, y afecta todos los aspectos de nuestra vida, desde la forma en la que nos comunicamos, trabajamos y educamos, entre otros. A los fines del presente trabajo, es importante entender algunas tendencias en tecnología que interesan al momento de referirnos al sector sin fines de lucro, y contemplar las soluciones que al día de la fecha el mercado brinda para mejorar la eficiencia (ej. colección de datos), alcanzar audiencias (ej. redes sociales), y optimizar los resultados de los programas que ofrecen las ONGs (ej. aplicaciones).

En este sentido, crowdfunding es una forma de solicitar pequeñas cantidades de dinero a un grupo indefinido de personas a través de plataformas virtuales creadas con tal propósito. Los sitios de *crowdfunding* operan como un intermediario entre beneficiario y donante, cobrando una comisión por ello. Su desarrollo a través de las redes sociales y

plataformas *peer to peer* (entre pares) ha añadido además otras funciones que distinguen a este sistema con un perfil propio y diferente al de otros sistemas electrónicos de financiación. Las diversas modalidades de crowdfunding representan, en realidad, una oportunidad para canalizar campañas de financiación colectiva con un alto grado de participación y con posibilidades de colaboración que aportan valor al simple proceso de aportación de recursos (Enciso, 2020).

Existen diversos tipos de *crowdfunding*, por ejemplo: crowdfunding con base en recompensas, con base en colección de acciones, con base en donaciones, etc. Este último segmento (inversiones que no generan rendimiento) se posiciona en el puesto número tres del top cuatro de la participación actual del mercado global. Si bien no todas las regiones del mundo tienen internalizado en igual medida este método de inversión (el mercado más grande es Estados Unidos, y Asia Pacífico el de mayor crecimiento), las proyecciones establecen un crecimiento sostenido del mercado total y se espera tenga un tamaño tres veces mayor para 2025 (Allied Market Research, 2023).

Es verdad que el *crowdfunding* enfrenta una serie de riesgos que pueden verse agravados por falta de regulación. En Argentina, la implementación del Sistema de Financiamiento Colectivo como régimen especial de promoción para el fomento de la industria de capital emprendedor se encuentra regulado entre los art. 22 al 32 de la ley 27.349 sancionada en 2017 (CNV, 2023). Allí se establece que este sistema de financiamiento colectivo tendrá por objeto fomentar la industria de capital emprendedor a través del mercado de capitales estableciéndose como autoridad de control, reglamentación, fiscalización a la Comisión Nacional de Valores. No obstante la ley argentina otorga garantías, obligaciones y limitaciones a las partes participantes detalladas en la norma (emprendedores, plataformas, e inversores principalmente), los expertos aseguran que no pareciera brindar las herramientas necesarias para una sana y transparente implementación, pero que representa el primer paso hacia una regulación específica que se ajuste a las características y dinámicas del financiamiento colectivo. Desbalance macroeconómico, crisis de confianza en las instituciones, y poca educación financiera son otras de las barreras que se destacan al momento de hablar de su adopción en Argentina (Berrogain, 2022).

En conclusión, si bien disruptiva, la metodología *crowdfunding* aún se encuentra en una etapa de nicho bajo, y en Argentina todavía no ha tomado impulso, pero mantiene un potencial de evolución muy grande. Un caso de éxito que lo demuestra es el de Cafecito App, una aplicación de *crowdfunding* que busca unir a creadores de contenido, ONGs o

proyectos con gente que quiera aportar a lo que hacen. Es 100% argentina y solo acepta pesos argentinos a través de Mercado Pago o Bitcoin para pagos realizados desde el exterior. Hoy en día ya cuenta con 500.000 usuarios, y su éxito sin duda representa una tendencia que vale la pena observar (Senestrari, 2022).

2.2 Microentorno

A continuación, se elaborará tanto la descripción como el análisis de los principales factores que afectan de manera positiva y negativa a la capacidad de los actores para crear valor de cara al cliente. Se va a comenzar con una introducción al mercado, se va a seguir por el estudio de los consumidores y de la competencia, para finalmente avanzar sobre algunas conclusiones respecto del atractivo del sector.

2.2.1 Análisis del mercado

El sector sin fines de lucro es altamente competitivo con un gran número de organizaciones en constante búsqueda de captación de fondos y soporte institucional. Esto se traduce en la importancia de proporcionar una propuesta de valor diferencial a la del resto de los jugadores y transmitir un mensaje que convenza a los donantes, socios y voluntarios de invertir su tiempo y dinero en una causa determinada. Lo cierto es que el mercado de las ONGs se ha expandido a lo largo de los años, probablemente impulsado por una mayor conciencia, conectividad global y un creciente sentido de responsabilidad social. El tamaño del mercado global de ONGs fue de 327.15 billones de dólares en 2022 y se estima en un tamaño de 554.18 billones para 2028, a una tasa de crecimiento anual del 9.18% (Business Research Insights, s.f.) - a modo de referencia, el mercado mundial de refrescos es de 416.190 millones de dólares (Statista, s.f.) -.

Cabe mencionar que, si bien no se encontraron informes completos sobre el mercado de ONGs en Argentina, se puede afirmar que: partiendo de la base de la población total y considerando solo al mercado comprendido por personas encima de la línea de pobreza entre 17 y 59 años de edad, el potencial máximo de mercado queda constituido por aproximadamente 987 mil individuos (Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, 2021). Por otra parte, sabiendo que dos de cada diez argentinos donaron bienes o dinero en los últimos doce meses, también se puede afirmar que existe una penetración baja del mercado potencial, no obstante crece la cifra muy levemente con relación al 2020, que pasa de un 19% al 22%. Estos números aislados sugieren un considerable potencial de crecimiento, con un Índice de Desarrollo de Mercado (IDM) de 19 puntos. En esta misma línea, durante el último año creció la predisposición a donar dinero con seis de cada diez personas predispuestas a hacerlo en el próximo período (la intención es mayor en hombres,

jóvenes y NSE alto), siendo que 49% de los no donantes probablemente lo haría en el futuro. Estas cifras se contraen al considerar donaciones periódicas o mensuales, pero no lo suficiente como para modificar las proyecciones en la demanda del mercado. Ahora bien, en cuanto a los segmentos del mercado por tipo de causa benéfica a la que aportan los donantes, sólo un 11% lo hace para la causa educación, siendo hambre y alimentos la causa de mayor penetración con un sólido 32%. Desde el punto de vista de la población beneficiaria, niños, niñas y adolescentes y personas en situación de pobreza se llevan el 86% del mercado actual (Voices, 2023).

2.2.2 Análisis del consumidor

Las ONGs pueden tener un amplio abanico de públicos objetivos, empezando por las audiencias cuyas necesidades la misma organización se encarga de satisfacer, siguiendo por los tomadores de decisión gubernamentales o empresariales que puedan colaborar con la promoción y asistencia, y hasta el público en general que puede ayudar con la concientización y servicios, como es el caso de los voluntariados. El presente análisis del consumidor se va a focalizar en este último grupo, sabiendo que en secciones posteriores se abordará el mercado desde la perspectiva de las empresas y la RSE como público objetivo alternativo y complementario al de las personas. A continuación, se explorará sobre las tendencias, preferencias y métodos de toma de decisión del donante y no donante (entendido como cliente potencial), incluyendo información sobre las condiciones socioeconómicas y demográficas.

Para empezar, los argentinos acuerdan que el acto de donar hace bien al donante, y si bien la satisfacción con la donación es mayoritaria, tres de cada diez donantes no están satisfechos con la misma. Por otra parte, la mayoría de los entrevistados considera que las empresas deberían donar dinero en lugar de las personas o que el Estado debería financiar a las ONGs. Asimismo, el 35% de los no donantes considera que el acto de donar es una actividad de ricos, una idea que se expresa con mayor fuerza en el segmento de menor NSE. En términos generales, la donación de dinero se da con más frecuencia entre los habitantes de CABA y Gran Buenos Aires ubicados dentro del segmento ABC1, siendo que la donación mensual ocurre principalmente entre las personas del segmento etario mayor a los 50 años (Voices, 2021).

Ahora bien, ocho de cada diez argentinos toman la decisión de a quién y cuánto donar, sin consultar con la pareja, familia u otra persona. No obstante, tiene una actitud proactiva para con la difusión de las organizaciones y las causas que promueven

(mayormente a través de familiares, amigos y redes sociales). Cabe destacar que, estas acciones de propagación del mensaje están acentuadas en el segmento más joven.

A saber, las opiniones se encuentran divididas entre quienes prefieren aportar dinero para solucionar problemas de fondo, a problemas de emergencia, o a cualquiera de los dos. Si bien la experiencia ha comprobado que la respuesta a las catástrofes nacionales o a las campañas puntuales es positiva por parte del donante argentino, resulta un gran desafío para el sector sin fines de lucro lograr que esas donaciones se mantengan en el tiempo. Según las estadísticas, solo el 30% de las personas que realizan una donación en un momento determinado continúa colaborando de forma regular. La crisis de 2001 y la pandemia de 2020 son claros ejemplos de este fenómeno en donde el dinero actuó como conector social tangible (Zelizer, 2022).

Finalmente, existe una marcada preferencia por donar dinero siempre a la misma organización (en lugar de ir variando entre varias), y sólo un 30% de los donantes realiza trabajo voluntario. A estas tendencias se suma el cambio en los modos de pago, con una marcada baja del efectivo, y crecimiento de los pagos digitales (principalmente a través de billeteras virtuales, pero también transferencias bancarias y tarjeta de crédito o débito). Los aspectos mejor evaluados por los donantes son: la información que brinda la ONG, las actividades que realizan y la imagen de la institución; mientras que la entrega de comprobantes formales y la exención fiscal son los peores (Voices, 2021)

2.2.3 Análisis de la competencia

Según los datos proporcionados por el CENOC, en Argentina existen registradas cerca de 20.000 organizaciones a lo largo del país que realizan actividades sin fines de lucro, estando la mayoría concentradas en CABA, Gran Buenos Aires y alrededores (CENOC, s.f.). Otras fuentes y estudios exhaustivos aseguran que el número es aún mayor y que ha ido creciendo en los últimos años, estimando un total de 260.000 para 2008, y unas 300.000 para 2018, aproximadamente (Pereyra, 2009).

Ahora bien, sabiendo que Fundación Germinare opera dentro del segmento educación/derechos humanos para niños, niñas y adolescentes, con un alcance local dentro de CABA y algunas zonas de la Provincia de Buenos Aires, se pueden realizar las siguientes observaciones.

En primer lugar, si bien no se tuvo acceso a fuentes primarias de información, se realizó un estudio exhaustivo de fuentes secundarias tales como los registros del CENOC, la Inspección General de Justicia (IGJ), bases de datos de plataformas digitales y algunos artículos periodísticos. De forma complementaria, se consideraron los resultados arrojados

por las búsquedas en internet de las palabras claves *quiero donar* y *donar en educación*, en donde aparecieron anuncios patrocinados de UNICEF y CÁRITAS, así como también se destacaron en orden de aparición orgánica: 1. QuieroAyudar.org 2. DonarOnline.org 3. HelpArgentina.

En segundo lugar, se avanzó sobre un análisis de diferenciación con el objetivo de lograr comprender tanto la cercanía entre los productos/servicios ofrecidos, así como las posibilidades de sustitución. De esta manera, se utilizó de base el Mapa Perceptual que comparte Roger Best en su libro Marketing Estratégico (Best, 2007) con una diferencia aplicada a las variables utilizadas, que aquí se basaron en criterios funcionales más que en percepciones humanas, en una escala de distribución del 0 al 4 en donde 0 es muy diferente y 4 muy similar. Se seleccionaron variables generales orientadas al mercado (sector, público beneficiario) y otras variables orientadas al producto/servicio (tipo de asistencia, impacto territorial). Asimismo, se asignó 1 punto cuando el contenido de la variable era idéntico o muy parecido al de la Fundación Germinare, 0.5 puntos cuando sólo era parecido, y 0 puntos cuando era excluyente o totalmente distinto. Como resultado, los grados de diferenciación se presentan en la [Tabla 1](#), fraccionados en 3 categorías según los valores que se expresan a continuación: 0 a 1.5 puntos (jugador), 1.5 a 3 puntos (competencia indirecta), y 3 a 4 puntos (competencia directa).

Competencia directa e indirecta

La Fundación Granos de Mostaza (GDM) se posiciona como el principal competidor de Germinare ya que opera en el mismo segmento de mercado, concentrando sus esfuerzos en idéntica solución al problema, y abarcando la misma área geográfica de impacto. En cuanto a la competencia indirecta, hay un abanico más amplio de jugadores entre los que se destaca UNICEF con una oferta bien diferenciada del resto (apoyo a los diferentes niveles de gobierno) y una fuerte notoriedad de marca. Ahora bien, como se puede observar en la [Tabla 2](#), el análisis de las dimensiones de competitividad arroja ciertas ventajas competitivas según el caso. CÁRITAS Y UNICEF se diferencian por la enorme variedad y creatividad con la que moldean y presentan las formas en las que los donantes pueden colaborar, ofreciendo desde la realización de testamentos solidarios hasta el regalo de una canción a través de YouTube. En este sentido, Germinare tiene la particularidad de no ofrecer abiertamente las alianzas empresariales, opción que se encuentra disponible para todo el resto de los jugadores analizados. En cuanto a los montos de donación, todos excepto Germinare ofrecen un monto mínimo según modalidad (mensual, única vez), mientras que GDM/Puentes/UNICEF solo ofrecen la opción de

aportes mensuales. Cabe destacar que, mientras el resto de los jugadores integran su sitio web con las diferentes plataformas y opciones de pago, Germinare no lo hace (esto quiere decir que para realizar una donación hay que enviar un correo electrónico o contactarse telefónicamente con la organización). Puentes/Cimientos/GDM redireccionan sus usuarios a través donaronline.org para efectivizar la donación, mientras que CÁRITAS es la única de los seis que ofrece billeteras virtuales como medio de pago (ej. Mercado Pago). Finalmente, UNICEF y CÁRITAS son los únicos que pertenecen a una red internacional, mientras que el resto de los jugadores tienen carácter netamente local. Todos los competidores han desarrollado más de una solución/producto, no obstante UNICEF y CÁRITAS tienen un amplio portfolio de programas que van desde la reducción de la pobreza y entornos libres de violencia, a adicciones y mejoramiento habitacional.

En la [Tabla 3](#), que se muestra a continuación, se puede observar cómo es que UNICEF lidera en la diversidad de medios de comunicación utilizados para alcanzar a los públicos objetivos. Empezando por YouTube y LinkedIn, siguiendo por TikTok y la televisión, UNICEF es una marca que definitivamente se preocupa por estar en la mente de los consumidores. En menor medida se destaca CÁRITAS, con su ya conocida campaña Colecta Anual Cáritas, fuerte presencia en vía pública y varias menciones de prensa en los diarios nacionales. Por el contrario, el resto de las ONGs no muestran signos de llevar adelante una gran inversión en marketing; no obstante cuentan con algunas cuentas en redes sociales que muestran indicios de baja calidad en los mensajes, baja frecuencia en los posteos, poca interacción, entre otros.

Tabla 3.
Utilización del marketing y comunicación

ONG	Seguidores en Instagram	Seguidores en Facebook	Suscripciones en YouTube	Seguidores en Twitter	Seguidores en LinkedIn	Seguidores en Tik Tok	Publicidad en vía pública	Publicidad en televisión	Menciones de prensa	Ventaja, Resultados
Fundación GDM	1 ptos 2,099	1 ptos 2,800	1 ptos 23	1 ptos 269	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	4 Baja
Fundación Germinare	1 ptos 1,700	1 ptos 4,600	1 ptos 125	0 ptos N/A	1 ptos 450	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	4 Baja
Cimientos	2 ptos 8,374	2 ptos 19,000	2 ptos 881	3 ptos 25,700	3 ptos 9,221	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	4 ptos Sí	16 Media
CÁRITAS	3 ptos 16,500	3 ptos 100,000	3 ptos 2,760	2 ptos 11,700	2 ptos 1,809	0 ptos N/A	4 ptos Sí	0 ptos N/A	4 ptos Sí	21 Media

ONG	Seguidores en Instagram	Seguidores en Facebook	Suscripciones en YouTube	Seguidores en Twitter	Seguidores en LinkedIn	Seguidores en Tik Tok	Publicidad en vía pública	Publicidad en televisión	Menciones de prensa	Ventaja, Resultados
Puentes	1 ptos 1,303	1 ptos 2,300	0 ptos N/A	1 ptos 891	1 ptos 220	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	4 Baja
UNICEF	4 ptos 262,000	4 ptos 905,000	4 ptos 33,200	4 ptos 244,000	4 ptos 53,359	4 ptos 177,100	4 ptos Sí	4 ptos Sí	4 ptos Sí	36 Alta

Nota: Ponderación de valores en una escala del 0 al 4, en donde el mayor número es igual a 4 puntos, los dos que le siguen son igual a 3 y 2 respectivamente, y el resto 1; se asignan 0 puntos cuando no hay número a ponderar. Se fraccionan los resultados en 3 categorías, a saber: 0-12 (baja utilización del marketing), 12-24 (media), 24-36 (alta).

Sustitutos

Acorde a un reciente estudio realizado por el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE. 2022) sobre los principales temas de inversión dentro del ámbito de la Inversión Social Privada (ISP) - entendida como el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo -, el 88% de las empresas entrevistadas destinan sus recursos a la educación y empleabilidad (55%), con una clara prioridad en el nivel secundario (71%). Si bien la mayoría de las empresas tiene más de un foco de actuación, la educación lidera el ranking de manera indiscutida con tipos de aportes principalmente orientados a becas, capacitación docente, y desarrollo de contenidos educativos. Con respecto a la modalidad de gestión, el 73% de estas organizaciones realiza sus actividades desde la gestión propia, 62% apoya iniciativas diseñadas por OSC, y 51% realiza programas propios implementados por OSC. Cabe mencionar que, la mayoría de las empresas destina alrededor de un 1% de su resultado bruto o EBITDA a la ISP, lo que significa que entre las 49 organizaciones participantes se invirtió, durante 2021 y en las diferentes temáticas, un total equivalente al 1% de la inversión del Estado Nacional en educación.

Ahora bien, las empresas en su rol de donante responden al concepto tradicional de la RSE - entendida como una noción general que se refiere al comportamiento ético de la empresa hacia la sociedad en los campos económico, ambiental y social (Villar Gómez, 2018) - en donde la causa puede interpretarse como algo al margen del día a día de la organización, sin profunda integración con su misión central. Tal y como expresan Michael E. Porter y Mark R. Kramer en su artículo titulado Valor Compartido (Porter, 2011), las empresas con fines de lucro que tienen un verdadero propósito social representan una forma más elevada de capitalismo que conduce a utilidades perdurables a través de

ventajas competitivas y a un ciclo positivo de prosperidad para la comunidad. Esto se puede hacer redefiniendo los productos y los mercados, la productividad a lo largo de la cadena de valor o generando condiciones favorables en el territorio donde opera la empresa. En este sentido, las empresas actuando como empresas (y no como donantes) tienen un potencial importante para dar respuesta a los problemas de la sociedad. De hecho, las soluciones de mercado para problemas sociales es un tema de creciente importancia en la región que ya ha adquirido fuerza en el mundo. Sabiendo que es un movimiento emergente, aún no existe una definición compartida. Negocios inclusivos, empresas sociales, empresas B, entre otros, son algunos de los nombres que reciben este tipo de acciones. Si bien se argumenta que esta tendencia no reemplazará al concepto original de la filantropía y sus formas derivadas de acción (RSE, ISP), no puede negarse el impulso con el que empieza a posicionarse (Villar Gómez, 2018).

Para ser más precisos, las Empresas B incluyen en sus estatutos objetivos económicos, sociales y ambientales, por lo que no sólo miden los resultados del negocio, sino que también el impacto positivo en su comunidad y en el ambiente. Según los datos proporcionados por Fundación Sistema B, en el mundo existen casi 7,000 Empresas B y en Argentina actualmente hay un total de 191, entre las que se destacan: Danone, Brubank, PSA, Nutricia Bagó S.A., CARNE Hamburguesas, Grupo Gire, Bodega Lagarde S.A., y Pura (B Corporation, s.f.). Por su parte, en 2020 la legislación argentina otorgó un marco legal específico para esta nueva forma de organización empresarial, a través de las sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC). Las sociedades BIC son el modelo jurídico de empresas de triple impacto que viene surgiendo con mayor fuerza en América Latina, en respuesta al modelo norteamericano de la Benefit Corporation (Sistema B, s.f.)

Podemos ver entonces cómo sutil y paulatinamente las empresas empiezan a tener una nueva participación en el accionar social, ya no desde una perspectiva de colaboración y soporte, sino que desde el protagonismo absoluto. Esto, sumado a otros factores como: 1. La opinión pública y su creencia de que las empresas deben financiar a las ONGs antes que las personas 2. La disociación entre los problemas que la opinión pública percibe versus los problemas estructurales con los que deben tratar estos actores 3. La relevancia de la educación y empleabilidad para el sector privado, crean una gran oportunidad de abordar estos temas sociales desde la llamada nueva economía que, además - y a diferencia de la donación tradicional sin fines de lucro - brinda un retorno inmediato para el consumidor a través de los productos/servicios que ofrece en el mercado.

Por otro lado, existen otros fenómenos con potencial de sustitución de las tradicionales ONGs en sus formas jurídicas de asociación civil y fundación. Un claro ejemplo es el de Santiago Maratea como personaje que capitaliza su popularidad en proyectos de ayuda solidaria permitiendo reformular la gestión de la recaudación de fondos en audiencias menores a 35 años (Teahan, 2021). No obstante el apalancamiento de *influencers* se considera una forma de promoción utilizada en beneficio de la marca auspiciante, el fenómeno Marateas (aunque no es el único que lo representa) trasciende esa concepción original, haciendo uso sólo de su propia marca personal, sin necesidad de colaboraciones o alianzas estratégicas. Si bien este fenómeno presenta claras limitaciones (ej. efectividad en donaciones por única vez y en campañas a corto plazo, desconocimiento territorial y sobre la profundidad del problema, etc.) la realidad es que la velocidad y la dimensión que cobran este tipo de campañas hacen que sea necesaria al menos la mención del fenómeno como eventual posible sustituto (sobre todo mirando a futuro y considerando la penetración que tiene sobre los grupos más jóvenes y el uso que implica de la tecnología y redes sociales).

2.2.4 Conclusiones del microentorno

El sector sin fines de lucro no tiene altas barreras de entrada ya que la constitución de una ONG en Argentina consiste en un trámite ante el organismo estatal correspondiente en donde, presentando la documentación requerida y demostrando un patrimonio inicial mínimo, se obtiene la personería jurídica sin mayores restricciones. Ahora bien, para comenzar a darle estructura y entidad a la organización se va a necesitar algo de inversión en marketing y especial foco en el talento humano, dos factores que sin duda representan un desafío para quienes se dedican al *management* del Tercer Sector. Esto significa que, es relativamente sencillo poder operar en el sector, pero sólo muy pocos jugadores van a lograr diferenciarse y profesionalizarse para optimizar los niveles de impacto y lograr sostenerse en el tiempo. De igual forma, más allá del cumplimiento de las regulaciones gubernamentales para el cese de las actividades - tales como el cumplimiento de obligaciones contractuales y la resolución de la iliquidez de los activos - no existen barreras legales o de otro tipo para abandonar el mercado si así los fundadores/apoderados lo desean o si los criterios financieros lo demandan (Infoleg, s.f.). Finalmente, en cuanto a la reputación, las ONGs pueden haber construido una reputación sólida en su comunidad y la salida del mercado puede ser vista como una señal de fracaso, pero es una barrera simbólica cuyo peso específico dependerá de la situación puntual de cada organización y los próximos pasos que se proponga alcanzar.

Por otro lado, y como ya vimos con antelación, alrededor de un 20% del mercado potencial para el sector en cuestión dona dinero en algunas de sus modalidades (única vez, mensual). Esto significa que, por un lado, el espectro de clientes potenciales es muy amplio y, por el otro, que la base de clientes actuales es relativamente pequeña. Poniendo foco en esta última, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es muy alto ya que pueden cambiar fácilmente de entidad benéfica a la cual aportan, cambiar rápidamente de segmento con el que colaboran o directamente dejar de donar - considerando que el acto de donar representa a las necesidades de autorrealización más altas y menos indispensables.

En cuanto a los proveedores - entendidos principalmente como las instituciones aliadas, embajadores, y voluntarios - tienen un poder de negociación muy alto debido a la importancia de los bienes/servicios que ponen a disposición. A modo de ejemplo, la cantidad de instituciones educativas de calidad que están dispuestas a dar becas a niños de contextos vulnerables es realmente limitada y genera cierto grado de dependencia en términos de margen de elección por parte de la ONG. Lo mismo sucede con los voluntarios, personas que donan su tiempo y esfuerzo a la causa, y cuyas capacidades y habilidades hacen posible el día a día de la organización. En el caso de los embajadores - entendidos como figuras públicas que respaldan a la ONG con su reputación y credibilidad - pueden igualmente exigir una compensación por su servicio y ser muy selectivos con los valores representados.

Finalmente, y como analizamos en la sección anterior, la presencia de sustitutos puede ser tan amplia como diversa, así como la rivalidad competitiva que se encuentra colapsada por la cantidad de organizaciones existentes en sus diferentes formas y especialidades.

En conclusión, y como se muestra en la [Tabla 4](#), el atractivo del sector sin fines de lucro no refleja un potencial de beneficios prometedor para quienes decidan operar en el mercado argentino.

2.3 Análisis de la organización

Como muestra la [Tabla 5](#), la Fundación Germinare lleva adelante los siguientes Procesos críticos de negocio de cara al grupo beneficiario del programa Agentes del Cambio, a saber: 1. Promoción del programa 2. Identificación de los niños y niñas 3. Asignación de colegios y becas 4. Acompañamiento personal y académico a los alumnos y alumnas 5. Y creación de talleres y espacios de encuentros para los padres. Como se puede observar, Germinare pone especial foco en la experiencia holística del individuo y su entorno, brindando un servicio integrador y diferenciado.

Tabla 5.

Diagrama de servicio de alto nivel para el niño beneficiario del programa

Duración	2-3 meses	1-2 meses	14 meses	Todo el secundario	
Nivel 1	Convocatoria	Admisión	Nivelación	Ingreso a la institución de calidad	Egreso
Nivel 2	Proceso de entrevistas, pruebas pedagógicas, pruebas psicométricas	Proceso de preparación académica	Proceso de desarrollo personal y grupal	Proceso de acompañamiento individual y familia	
Nivel 3		Matemática, Lengua, Cs. Sociales, Inglés (700 hs. totales)	Modalidades: talleres, charlas, encuentros, actividades	Tutorías personalizadas	Talleres para padres
			Temáticas; autoestima, pensamiento crítico, proyecto de vida		
Proceso de construcción del vínculo padrino/ahijado					

Por su parte, la [Tabla 6](#) proyecta la experiencia de usuario que Germinare provee a sus clientes o donantes potenciales a través del sitio web. Como se puede observar, el recorrido que ofrece tiene claras oportunidades de mejora entre las cuales, y a modo de referencia, se pueden mencionar: 1. Posicionamiento orgánico en el buscador 2. Publicación de los estados financieros de la organización 3. Funcionalidades de *check out*.

Tabla 6.

Diagrama de servicio de alto nivel para el donante potencial en sitio web

Etapas	Reconocimiento	Consideración	Decisión
Pasos Nivel 1	1. Quiere colaborar con los niños, niñas y adolescentes	1. Busca en internet ONGs con programas relacionados a la infancia 2. Ingresa a los primeros 5 resultados de búsqueda	1. De casualidad llega al sitio web de Fundación Germinare 2. Lee la historia de la organización y se familiariza con los programas, pero no le queda en claro el diferencial que proponen respecto de otras ONGs 4. Encuentra información actualizada sobre el impacto alcanzado y se siente energizado, casi listo para colaborar
Pasos Nivel 2		1. Lee notas y artículos sobre los principales problemas que afectan a la niñez 2. Comienza a interiorizarse sobre las ONGs que trabajan el problema	1. Ingresa a Instagram para conocer más sobre el día a día de la ONG pero no encuentra mucho, nada nuevo que descubrir 2. Busca información complementaria en internet para descartar comentarios negativos

	de la educación	3. No encuentra publicados los estados financieros de la organización por lo que continúa dudando
Pasos Nivel 3	1. Conversa con amigos y familiares sobre su inquietud 2. Busca referencias de conocidos sobre la temática	1. Después de leer varias veces la propuesta, decide que el programa Agentes del Cambio es el más completa del mercado 2. Procede a hacer <i>click</i> en Cómo colaborar > Colaboración con los programas 3. Es redireccionado a Outlook 4. Abandona la página y sigue buscando otras alternativas

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a las Personas, Germinare cuenta con 25 colaboradores cuyos perfiles profesionales se concentran en las carreras de Psicología, Pedagogía y Cs. de la Educación. No presenta perfiles relacionados a otras áreas funcionales como Recursos Humanos, Administración, Relaciones Públicas o Marketing. Asimismo, la mayoría de los perfiles trabajan a tiempo completo, varios de ellos desde hace más de 4 años. Sobre la Presencia, Germinare cuenta con una sede de buena apariencia física ubicada en la calle Darwin a la altura del barrio de Palermo Hollywood (CABA). El edificio, que posee más de un piso, tiene un aspecto cálido que refleja la misión y valores de la organización a través de su colorido mural, sin dejar de proyectar una imagen profesional. Finalmente, y en relación a la Publicidad, ya hemos visto cómo es que Germinare no cuenta con una estrategia publicitaria ([Tabla 3](#)) para darse a conocer al público, compartir conocimiento sobre sus programas, convencerlo de colaborar con su causa, mantenerlo informado y comprometido, o hasta convencerlo de que ha donado su dinero a la mejor oferta del mercado.

3. Diagnóstico

En este apartado se va a hacer uso de la herramienta FODA para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno interno y externo del marketing para finalmente identificar tendencias o situaciones sobre las cuales sea pertinente intervenir desde la estrategia y planificación. Asimismo, se expondrán los hallazgos surgidos del proceso de investigación realizado a tales fines.

3.1 FODA

Para empezar, Fundación Germinare cuenta con grandes oportunidades de mejora relativas a la experiencia ofrecida de cara al cliente potencial, lo que probablemente impacte en su capacidad para recaudar fondos a través de su sitio web. No ofrecer métodos

de pago virtuales es una mala decisión de marketing que debe ser revertida, no sólo porque toda la competencia cuenta con esta integración sino porque también atenta contra las recomendaciones profesionales basadas en el estudio de la experiencia del usuario digital que buscan favorecer la conversión de compra y evitar el abandono del carrito. Lo mismo sucede con el establecimiento de montos mínimos sugeridos de donación para las diferentes formas de colaboración que propone (sea padrinazgo, donación por única vez, etc.). Contar con valores optativos de referencia puede impulsar el proceso de decisión de compra del donante, desmitificando ciertos supuestos tales como este pequeño monto de dinero no sirve o el padrinazgo debe ser un servicio caro de sostener en el tiempo. Ahora bien, en cuanto a la ausencia de los estados financieros y contables de la organización, que no se encuentran publicados en ningún sitio de internet, podemos decir que es un riesgo que contribuye de forma directa al supuesto de la desconfianza para con las ONGs en Argentina, una tendencia de pensamiento cada vez más instalada en la opinión pública. De igual forma, se sugiere optimizar los esfuerzos destinados a acciones de marketing, comunicación y publicidad para mejorar el posicionamiento y alcance de la marca, así también como los retornos de inversión. Precisos esfuerzos con modestos presupuestos pueden lograr grandes resultados.

Ahora bien, se sabe que en el actual contexto económico-social la legitimidad de acción de las ONGs va a estar más fuerte que nunca; no obstante, el mismo agravamiento de las condiciones generales y el aumento del costo de vida pondrán límites a la recaudación de fondos. Esto quiere decir que, en términos de mercado, probablemente aumente la oferta, pero disminuya la demanda - entendida como los donantes potenciales con menor poder de compra y focalizados en los temas urgentes más que estructurales de la sociedad-. Pensar en métodos alternativos de recaudación como el financiamiento colectivo, y buscar nuevos públicos objetivos ubicados geográficamente por fuera del país son opciones que deberían ser contempladas y más profundamente analizadas.

Finalmente, se sugiere el apalancamiento comunicacional de los sectores más jóvenes para la amplificación de los mensajes, así como la focalización en el alcance del segmento +50 para la maximización de los aportes mensuales.

Cabe mencionar que, en la siguiente sección se abordará el punto de las empresas y la RSE para un mejor entendimiento de la utilidad estratégica que la Fundación puede hacer de las mismas.

Tabla 7.
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Solidez en la presentación de los programas (buena creación de la tangibilidad que por definición carece cualquier servicio) • Excelente perfil profesional de los colaboradores • Gran nivel de servicio para con los grupos beneficiarios de los programas (niños, niñas y adolescentes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mejora en la experiencia del cliente o donante potencial: no publica sus estados contables ni financieros, no sugiere montos mínimos de donación, no ofrece métodos de pago virtuales • No destina inversión a marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Desmejoramiento sostenido de los indicadores sociales y económicos aceleran la necesidad de acción • Crowdfunding se posiciona a nivel global como alternativa viable de financiamiento colectivo • Globalización y tecnología facilitan la búsqueda de donantes en el exterior • Baja penetración del mercado potencial y buena predisposición a donar dinero en el futuro • Buen posicionamiento del segmento niños, niñas y adolescentes • Los jóvenes son proactivos en la difusión de causas y sus mensajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación compleja con el Estado Nacional (ej. falta de transparencia en la asignación de fondos, falta de sinergia con las políticas públicas, etc.) • Aumento sostenido del costo de vida con impacto directo en la capacidad de las ONGs para captar fondos • Creciente desconfianza de la sociedad para con las ONGs • Insuficiente importancia social sobre las fallas existentes en el sistema educativo • Bajos niveles de donación de tipo mensual en los segmentos etarios distintos de +50 • La opinión pública considera que las empresas deberían donar dinero en lugar de las personas • Empresas B e influencers como sustitutos, sumado a la alta rivalidad competitiva de actores formales y no formales
Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	

3.2 La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina

Acorde al Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria no existe una definición única sobre el significado de RSE, sino que se trata más bien de un concepto en permanente evolución y desarrollo (IARSE, 2022). Lo cierto es que su incorporación e implementación aporta ciertos beneficios para las compañías, entre los cuales se destacan:

1. Posicionamiento en el mercado (búsqueda de productos/servicios que respondan a criterios sociales/medioambientales derivan en innovación y ventajas competitivas)
2. Atracción y retención del talento (mejoramiento de la percepción *Great Place To Work*)
3. Fidelización de clientes (reconocimiento social por el impacto ejercido)
4. Reputación corporativa (construcción objetiva de la reputación a través de premios y distinciones).

Otros beneficios asociados a la RSE para las empresas son: eficiencia y reducción de costos, mejor previsión y gestión del riesgo, relación con la Administración Pública, y acceso a la financiación. Asimismo, las corporaciones pueden optar por focalizar sus esfuerzos de RSE en diferentes líneas de acción tales como el mercado laboral, la cadena

de valor, la comunidad, el medio ambiente, entre otros. A los fines del presente trabajo, se va a enfatizar sobre las acciones orientadas a la comunidad, también conocidas como acciones de responsabilidad social filantrópica (Cancino, 2008). En este sentido, las tácticas comúnmente utilizadas son: 1. Alianzas sociales y colaboraciones (convenios de trabajo conjunto en proyectos de acción social con ONGs) 2. Inversión social (apoyo de causas sociales a través de distintas formas como, por ejemplo, donaciones o patrocinio) 3. Voluntariado corporativo (disponibilidad del tiempo y habilidad de los propios empleados para el soporte de las ONGs) 4. Concientización y sensibilización (voz activa sobre temas vinculados a la misma actividad empresarial o temas generales que afecten a toda la sociedad).

Ahora bien, el Instituto Ethos - que supo crear y dar origen a los indicadores de RSE denominados con el mismo nombre que la institución - entiende que existen cuatro características primordiales que el fenómeno de la RSE supone, a saber: 1. Integralidad - abarca un conjunto complejo de dimensiones, 2. Gradualidad - se presenta como un camino de excelencia a seguir, 3. Proporcionalidad - la expectativa de su ejercicio tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su capacidad de influencia en el mercado, 4. Totalidad - debe incluir a todas las empresas sin importar el tipo o el tamaño (Instituto Ethos, 2012). En relación a este último, el Pacto Mundial de Naciones Unidas representa una red de empresas y organizaciones creada para profundizar la cultura de la RSE, siendo la mayor iniciativa voluntaria de RSE en el mundo. En esta misma línea, la Red Argentina de Pacto Global opera en el país desde 2003 impulsada principalmente por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), siendo la iniciativa de RSE más grande en territorio nacional. Su objetivo es movilizar al sector empresarial, así como a otros *stakeholders* a comprometerse con los 10 principios universales de las Naciones Unidas y, en consecuencia, contribuir con el propósito de dar solución a los más grandes desafíos del planeta y la humanidad de aquí al 2030.

A saber, la Red Argentina de Pacto Global cuenta en la actualidad con 898 entidades firmantes, de las cuales el 68% pertenece al sector empresarial, seguido por un 15% que pertenece a organizaciones sin fines de lucro. No obstante la cantidad de entidades comprometidas con la RSE a través de la Red Argentina de Pacto Global muestra un claro crecimiento sostenido desde el año 2004 en base al número de adherentes registrados, se puede decir que el alcance de la iniciativa sobre el sector empresarial fue de tan solo el 0.2% en los últimos 17 años, considerando que hoy en el mercado existen aproximadamente 273.100 empresas distribuidas a lo largo y ancho del territorio (INDEC,

2021). De igual modo, tomando de referencia al universo comprendido sólo por las grandes empresas (aquellas con 200 o más empleados), se puede afirmar que el alcance naturalmente fue mayor, aunque de un modesto casi 7%. Otro dato llamativo es la cantidad de informes de sustentabilidad presentados por año, que para 2021 equivale a 177, lo que significa que solo el 29% de las empresas firmantes de la Red Argentina de Pacto Global se encuentra reportando el impacto de sus actividades y comunicando externamente sus objetivos en materia de RSE. Por el contrario, según relevamientos internacionales, dos tercios de los ejecutivos globales sostienen que la sostenibilidad es necesaria para ser competitivo en el mercado actual. En Argentina, se observa la misma tendencia ya que el 94% de las compañías consideran que contar con una estrategia de sostenibilidad es un requisito de competitividad, siendo que para el 60% de ese universo resulta un requisito imprescindible más que sólo necesario (PWC, 2013).

Más allá de los indicadores de baja materialización de la RSE en el país y a pesar de la voluntad que existe en el entorno corporativo para con las acciones de RSE, la realidad es que las empresas no representan un peso significativo en la composición de los fondos de las ONGs. Para empezar, las fuentes de financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro es una temática de alta complejidad debido no solo a la sensibilidad que esta información representa para las organizaciones sino también por la escasez de datos e informes sobre el tema en Argentina. Según un estudio proporcionado por el CENOC, la mayoría de las OSC registradas en su base de datos se financiaban en mayor medida a través de los fondos propios, seguido del gobierno nacional/provincial y, en tercer lugar, de las empresas (CENOC, 2003). En cuanto al financiamiento internacional, representaba solo el 4,6%, siendo los gobiernos europeos, las agencias de cooperación internacional, y los organismos internacionales, las entidades más relevantes. Cabe mencionar que, si bien el universo de OSC comprendidas dentro del análisis del CENOC posee una naturaleza variada que excede a la tipología sin fines de lucro objeto del presente trabajo (asociaciones civiles y fundaciones), se puede observar que más del 70% efectivamente obedece a alguna de estas dos categorías, volviéndola una muestra lo suficientemente representativa. En esta misma línea, un informe más reciente cofinanciado por la Unión Europea (Sociedad Civil en Red, 2021), muestra una coherencia sostenida en el tiempo respecto a la predominancia de los fondos propios como fuente de financiación de las OSC, ya que, entre las donaciones particulares (28% de las respuestas) y las cuotas de asociados, colaboradores y miembros (27,9%) se compone el mayor porcentaje (55,9%) de ingreso de las mismas. En otras palabras, las OSC son sostenidas, mayoritariamente por las

personas comprometidas con sus causas y sus propios miembros o asociados, así como también por actividades propias tales como los eventos de recaudación (21,4%). De igual forma, se revela la poca relevancia del financiamiento de empresas, fundaciones donantes o cualquier otra configuración financiadora de naturaleza privada. En este sentido es importante aclarar que, mientras que en el mundo predomina la tendencia de las empresas a realizar donaciones en dinero, en Argentina se inclinan por la donación de servicios debido a una cierta desconfianza respecto de lo que las organizaciones sociales efectivamente hacen con él (Krizanovic, 2020).

Por otro lado, el principal beneficio que las empresas perciben en relación con el abordaje de la sostenibilidad es la mejora en la marca y en la reputación; mientras que el principal desafío es la dificultad para medir el impacto (Deloitte, 2023). En Argentina todavía no existe un marco legal de carácter nacional que regule la RSE - sólo algunas normas locales como en CABA, Salta, Mendoza, y Entre Ríos – (Del Pino, 2012). Si bien algunos argumentan que la RSE debería ser voluntaria y no obligada, además de que ya existen diversas normas jurídicas que abarcan la problemática en sí (por ejemplo, normas laborales, leyes ambientales, etc.), otros entienden que la normativa es indispensable, en línea con las tendencias europeas que cada vez exigen a las empresas nuevos requisitos en sus informes de sustentabilidad. Y es que existen numerosos modelos de medición tales como *Global Reporting Initiative (GRI)*, *AA 1000*, y *CSR Europe Matrix*, entre otros, pero no hay un consenso respecto de cuál usar ni cómo aplicarlos - extensión, verificación, exhaustividad, etc. – (CEADS, 2019). De esta manera, se puede apreciar la disociación entre el impacto real que las empresas ejercen en su entorno directo e indirecto, y la aparición circunstancial de las empresas en los rankings de RSE. El ranking Merco sobre Responsabilidad y Gobierno Corporativo se basa en los resultados de encuestas realizadas a múltiples *stakeholders* bajo una metodología de seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información. A modo de referencia, el último ranking Merco realizado en Argentina data del año 2020, y su top 10 está liderado por las empresas que figuran en la [Tabla 8](#). Más adelante se evaluará el grado de aprovechamiento actual y el beneficio potencial de las alianzas estratégicas para Fundación Germinare.

Finalmente, es importante mencionar algunos aspectos relevantes de la opinión pública y la RSE en Argentina. En primer lugar, Argentina se encuentra entre los cinco países más críticos sobre las empresas y su accionar en términos de RSE. Si bien crece levemente el conocimiento general sobre RSE en el mundo y en el país (aunque 6 de cada 10 desconocen o no contestan acerca de la temática) todavía hay escepticismo acerca de su

propósito. Según el estudio de *Win International*, el 41% de los argentinos encuestados considera que la mayoría de las empresas no está abordando la RSE seriamente, sino que lo hacen sólo por imagen. Esta opinión se vio reforzada en el último tiempo, creciendo 5 puntos desde el 2022 cuando el 36% señalaba lo mismo. A saber, las opiniones argentinas relativas a cómo operan la RSE las empresas son bastante más críticas que la media global, lo que pone de manifiesto la necesidad de que las empresas aumenten la concientización, por un lado, y la confianza y la transparencia, por otro (Voices, 2021).

3.3 Los colegios secundarios en el AMBA

En secciones anteriores ya se había adelantado que hablar de calidad educativa no es tarea sencilla debido a que el concepto incluye un aspecto estructural vinculado a la inversión e infraestructura, y otros aspectos relativos a los contenidos, currículo, tecnologías y criterios de evaluación. No obstante existen rankings internacionales tales como los *World's Best School Prizes* y el *QS World Universities Ranking* - que clasifican a los colegios y universidades en un determinado orden según criterios tales como innovación, colaboración con la comunidad, reconocimiento académico, empleabilidad, entre otros - lo cierto es que en Argentina no existe ninguno que analice de forma comparada la calidad educativa a nivel institucional de los colegios primarios y secundarios (Horvat, 2022). De esta manera, y para los fines del presente trabajo, se va a considerar la dimensión material de la calidad educativa relacionada con el funcionamiento de los edificios escolares y, más precisamente, las facilidades para el sostenimiento de los días de clases como variable primaria y diferenciadora de la calidad educativa de estas instituciones (Feldman, 2016).

El sistema educativo en Argentina está compuesto por 63,219 escuelas de las cuales el 72% son urbanas (ver [Tabla 9](#)). La oferta total se concentra en Primaria Común e Inicial Común, seguidas en tercer lugar por Secundaria Común. En Buenos Aires, sólo el 28% de las instituciones educativas son de carácter privado, mientras que en CABA un minoritario 34% (ver [Tabla 10](#)). En términos generales, el AMBA cuenta con un total aproximado de 1,996 colegios privados con oferta de Secundaria Común - 1,655 y 341 en Buenos Aires y CABA respectivamente (ver [Tabla 11](#)) - que conforman al universo de secundarios con potencial de asociación para el otorgamiento de becas bajo el Programa Agentes del Cambio de Fundación Germinare.

Sin embargo, antes de avanzar con el análisis, es importante entender el contexto en el cual se encuentran los colegios en la actualidad. Y es que la variación interanual de los precios en educación rondó casi el 114% para el Gran Buenos Aires durante el período

2022-2023 (ver [Tabla 12](#)). En este sentido, ciertos sectores del ambiente educativo confirman la existencia de una creciente tendencia de las familias a cambiar de escuela a sus hijos para recortar gastos. Asimismo, desde AIEPBA aseguran que la mayoría de los colegios no tienen rentabilidad y están endeudados (Gil Moreira, 2023). Acorde a los números publicados por el Observatorio de Argentinos por la Educación, la cantidad de alumnos matriculados en todo el país creció sólo un 0.9% en el período 2019-2021, convirtiéndolo en el trienio de menor crecimiento de la matrícula escolar de toda la década. Dicho crecimiento se debió gracias al aporte de la matrícula estatal, que creció en detrimento de la privada, la cual retrocedió un 4% a lo largo del mismo período - ver [Tabla 13](#) – (Corti, 2023). Como se puede observar, los colegios transitan por un momento de dificultad en el cual ya no cuentan con largas listas de espera para el ingreso de nuevos alumnos, se ven obligados a centralizar cursos debido a la falta de demanda y, en algunos casos, hasta promueven retiros voluntarios personal docente y no docente. Esta situación claramente no favorece cualquier intento de asociación directa que se busque concretar con la intención de aumentar el porcentaje de becas provistas por las instituciones educativas a Fundación Germinare. Sin embargo, se sabe que el AMBA es una región muy heterogénea, donde se ubican los extremos más agudos de la pobreza y la riqueza de Argentina, por lo que a continuación se propone la identificación de las zonas mejor posicionadas económicamente para apuntar de forma estratégica a un universo más acotado de instituciones privadas con potencial para el otorgamiento de becas destinadas a los niños y niñas que ingresen al Programa.

Ahora bien, en Argentina existen dos metodologías oficiales para medir la pobreza: 1. la pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI) 2. la pobreza por la línea de pobreza – LP – (Siempro, 2019). Tomando de referencia la primera, y tal y como se muestra en la [Tabla 14](#), Vicente Lopez, Morón, San Isidro, Ituzaingó y Tres de Febrero conforman el top 5 de los municipios más ricos de la Provincia de Buenos Aires comprendidos dentro del territorio del AMBA. De igual forma, las comunas 12, 13, 2, 11, y 6 son las mejor posicionadas dentro de CABA (Ver [Tabla 15](#)).

A grandes rasgos, de 2019 a 2023 ingresaron 109 chicos y chicas a alguno de los programas de Fundación Germinare. Asumiendo que la mitad pertenecen al Programa Agentes del Cambio - y no a Red Alumni - se puede decir que, aproximadamente, 14 chicos por año fueron becados por algún colegio secundario asociado a la Fundación durante los últimos cuatro años. Esto significa que, para el período 2024-2025, se deberían

lograr entre cuatro y ocho becas adicionales para alcanzar el objetivo de un 30% más en la disponibilidad de becas anuales ofrecidas por colegios secundarios, es decir, un total de entre 18 y 22 becas para el próximo período.

3.4 La lealtad de marca en el mercado de las ONGs

Si bien existe una relación directa entre el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de recompra de los mismos, conseguir su lealtad requiere un mayor nivel de compromiso psicológico que se puede medir a través de su predisposición a recomendar un producto o servicio a otros (Best, 2007). Partiendo de la base de estos conceptos y considerando al acto mismo de la recomendación como la manifestación de la máxima confianza en el valor creado y entregado por la marca que se recomienda, a continuación se analizarán los resultados obtenidos a través de una encuesta realizada a 30 personas dentro del segmento comprendido por hombres y mujeres entre 24 y 35 años, de NSE medio/alto, ubicados en CABA o Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de detectar *insights* de mercado que puedan mejorar el porcentaje de retorno de donantes. Si bien no se obtuvo acceso a los donantes actuales de Fundación Germinare, la encuesta está basada en la experiencia de donar dinero (Ver [Tabla 16](#)) y arroja información de relevancia que será contemplada en las secciones tácticas y estratégicas que se desarrollarán más adelante para la marca en cuestión.

3.4.1 Aspectos generales

En primer lugar, del total de personas encuestadas solo el 20% no ha donado dinero a una organización sin fines de lucro, esgrimiendo como principales motivos: 1. Desconocimiento y falta de información sobre ONGs 2. Desconfianza en las organizaciones sin fines de lucro 3. Preferencia por la donación de especies tales como comida, ropa y juguetes.

Ahora bien, el 75% de las personas que donaron dinero lo hizo hace menos de 6 meses, mientras que casi el 17% no dona desde hace más de un año. Asimismo, la mayoría de las personas siente una motivación interna por donar vinculada a un sentimiento de angustia ante la realidad actual y una predisposición natural a preocuparse por ciertas causas benéficas. Cabe destacar que, sólo una minoría declaró haber decidido colaborar con dinero tras escuchar algo en redes sociales, mientras que nadie expresó haberse interiorizado en el tema después de haber recibido una publicidad.

3.4.2 Satisfacción

Por su parte, el 37% de las personas se sintió totalmente satisfecha con su experiencia al donar dinero, mientras que casi un 34% manifestó algún grado de insatisfacción. Entre los aspectos más positivos de donar dinero se destacan: 1. Es una forma fácil de ayudar desde casa 2. Y permite sentirse parte de algo más grande. Entre las oportunidades de mejora sobresalen: 1. Crear canales que brinden transparencia y seguimiento de los resultados de impacto 2. Simplificar las formas y métodos de pago para facilitar la transacción inicial y posterior ajuste de los montos 3. Buscar mecanismos que transformen a una mera transacción impersonal en un acto de mayor involucramiento.

3.4.3 Recompra y recomendación

Finalmente, en cuanto a la voluntad de volver a donar dinero, la mayoría manifestó que lo haría independientemente de a qué organización sin fines de lucro, otorgándole más importancia a la causa benéfica que a la marca organizacional. Cabe destacar que, el 65% de las personas definitivamente recomendarían la experiencia de donar dinero a un amigo o conocido.

4. Propuesta de intervención

En esta sección se elaborará la propuesta de intervención como parte del plan de marketing, esto es, la estrategia a implementar y las actividades a ejecutar para optimizar los objetivos de negocio de Fundación Germinare de cara al período 2024-2025.

4.1 Conclusiones parciales

4.1.1 Alianzas y patrocinio de empresas

A lo largo del presente trabajo se demostró la dificultad para medir tanto el impacto de las empresas en materia de RSE como el real alcance cultural de la RSE en el ámbito corporativo. Asimismo, se aprendió que - a diferencia de las tendencias mundiales - las empresas en Argentina no suelen donar dinero debido a cierta desconfianza sobre lo que las organizaciones sin fines de lucro hacen con él. Se demostró cómo es que este hecho coincide con la poca relevancia que las empresas tienen en la composición del financiamiento de las ONGs argentinas. Sin embargo, se descubrió que la mayoría de las empresas del país se encuentran preocupadas tanto por la educación como por la empleabilidad, dos factores que afectan directamente a su capacidad para contratar talento y mantener la excelencia de sus operaciones. En esta misma línea, se descubrió que el colegio secundario lidera el foco de actuación empresarial en términos de RSE, de la mano

de aportes más bien orientados al otorgamiento de becas. Si bien un gran número de empresas realiza estas actividades desde la gestión propia, la mayoría se apalanca en las organizaciones sin fines de lucro para llevarlas a cabo. Esto quiere decir que, Germinare opera en el segmento de mercado sin fines de lucro de mayor relevancia para las empresas, lo que le abre un abanico de oportunidades que debe asegurarse de maximizar. A continuación, se comparten algunos *takeaways* de importancia a contemplar en las consideraciones tácticas y estratégicas:

- Los esfuerzos de marketing destinados al público empresario deben centrarse en las alianzas sociales y colaboraciones, así como también en algún tipo de inversión social vinculada al patrocinio, pero no deben tener por principal objeto la obtención de financiamiento directo en formato de dinero.
- Se sugiere focalizar en el segmento de empresas ubicadas en la zona geográfica del AMBA, no sólo por la cercanía respecto al radio de actuación de Germinare, sino que también por ser el área de mayor concentración de empresas del país.
- Se recomienda apuntar al segmento de grandes y medianas empresas por su capacidad de amplificación del impacto, entendiendo que a mayor tamaño tendrá mayor capacidad de influencia.
- Se calcula una relación de siete organizaciones sin fines de lucro por empresa - lo que significa una rivalidad competitiva por encima de la media si se compara con el resto del territorio - por lo que se aconseja llevar adelante una política clara de gestión de las relaciones.
- A pesar de las dificultades para medir el impacto de las empresas en su accionar de RSE se sugiere hacer uso del Ranking Merco para priorizar aquellas empresas que se encuentran altamente interesadas en los beneficios de marca y reputación derivados de estas acciones. Tal y como se refleja en la [Tabla 16](#), el Índice de Asociación Estratégica de Germinare es del 11.9%, lo cual por sí sólo refleja una gran oportunidad de penetración sobre el segmento que se deberá administrar entre la profundización de las colaboraciones existentes y el aumento de colaboración a través de nuevas relaciones con empresas.

4.1.2 Colaboraciones con colegios secundarios

A lo largo del presente trabajo se reconoció la dificultad para establecer de forma objetiva y metodológica un criterio de medición de la calidad de las instituciones educativas. De igual forma, se decidió poner el foco en el universo de instituciones

privadas, considerando la facilidad para el sostenimiento de los días de clase como variable diferenciadora de la calidad. Si bien la mayoría de los colegios comprendidos en el AMBA son de carácter público, se identificaron casi 2.000 colegios privados con secundario común susceptibles de poder colaborar con Germinare a través del otorgamiento de becas. Por el contrario, también se describió la difícil realidad por la que transitan actualmente estas instituciones debido al deterioro de las condiciones económicas que impactan en el aumento de los costos y en la disminución de la matrícula escolar. A continuación, se detallan algunas recomendaciones de acción a tener en cuenta durante las consideraciones tácticas y estratégicas del plan de marketing, a saber:

- Se sugiere no priorizar los intentos de captación de colegios secundarios para la obtención de becas.
- Se aconseja sólo focalizar en un pequeño universo de colegios ubicados en los municipios y comunas con menor NBI del AMBA (detallados previamente en las [Tablas 14 y 15](#)).
- Se recomienda redireccionar los esfuerzos de marketing para la obtención de becas a través de las alianzas con empresas, tal y como se mencionó en el apartado anterior.

4.1.3 Atracción y retención de donantes

A lo largo del presente trabajo se demostró la importancia que tienen las personas o individuos en la composición del financiamiento de las ONGs en Argentina, y el riesgo asociado al deterioro de las condiciones socioeconómicas con posible afectación directa en la demanda de mercado. Asimismo, se describieron las oportunidades de mejora que Germinare debe aplicar de cara a los clientes actuales y potenciales, y se puso en evidencia la falta de una estrategia publicitaria que colabore con la saliencia de marca. A través de la encuesta sobre la lealtad de marca, se descubrió una fuerte tendencia del público objetivo a valorar la causa benéfica por sobre la marca organizacional, acrecentando la necesidad de generación de ventajas competitivas que permitan poner al donante en el centro. A continuación, se detallan algunas sugerencias a contemplar durante las próximas secciones:

- Se recomienda no descuidar la política activa de captación de donantes que permita dividir y conquistar, esto es, obtener moderados montos de dinero a través de un número variado de personas.

- Se aconseja optimizar la experiencia de usuario en los canales digitales de la Fundación para maximizar las oportunidades generadas a través de la búsqueda activa de donantes.
- Se sugiere la adopción de políticas de retención de clientes existentes para la optimización de los esfuerzos del marketing, poniendo el foco en incentivos que conviertan a las donaciones esporádicas en donaciones recurrentes.

4.2 Estrategia de crecimiento

A partir de esta sección se van a desarrollar diferentes propuestas de intervención que nutrirán el plan de marketing con foco en los consumidores, entendiendo la importancia que este público representa para la realización del objetivo propuesto en el presente trabajo, esto es, aumentar la cantidad de niños y niñas ingresados al programa Agentes del Cambio a través de: 1. Mayores niveles de financiamiento 2. Mayor cantidad de becas disponibles 3. Mejor tasa de retorno de donantes. En este sentido, quedarán en un segundo plano las acciones de marketing a planificar de cara a los públicos comprendidos tanto por las empresas como por los colegios secundarios.

La Fundación Germinare llevará adelante una estrategia básica de crecimiento orientada a la penetración del mercado actual con la finalidad de incrementar la cuota de mercado y aumentar los ingresos por donante mejorando su posición competitiva a través de la lealtad y de los niveles de recompra de los mismos. Para ello, los esfuerzos de marketing de cara al período 2024-2025 se van a focalizar en: 1. Aumentar la cantidad de dinero recibido a través de donaciones particulares en un 50% 2. Aumentar la satisfacción de los clientes en un 10% 3. Incrementar la fidelización de los clientes en un 5%.

4.2.1 Segmentación y mercado meta

Se van a utilizar los criterios demográficos y geográficos de segmentación vinculados a la edad, el nivel socioeconómico y la ubicación, al mismo tiempo que se considerarán criterios psicográficos de comportamiento. En este sentido, el presente plan de marketing va a estar dirigido a hombres y mujeres entre 24 y 35 años, de NSE medio/alto, ubicados en CABA que:

Tabla 18.

Desglose de segmentación por comportamiento





Nota: Elaboración propia.

Descripción de los perfiles del consumidor

El empático sabe de necesidades, logró superarse en la vida, pero no quiere abandonar sus bases y decide ayudar a otros porque se identifica con la situación. El soñador es esencialmente solidario e idealista, se preocupa por el futuro del planeta y de la humanidad, y le otorga valor a su propio poder de cambio. El influenciado ocasional se preocupa por la percepción que el entorno tiene de su persona por lo que no puede evitar seguir tendencias o complacer a sus allegados con favores circunstanciales. El filántropo de Hollywood nació en una posición económica privilegiada y una sola acción solidaria le basta para sentirse como Bill Gates, ayudar a otros retroalimenta su autoestima, pero no es parte de sus prioridades cotidianas.

Debido a las limitaciones existentes en términos de recursos disponibles para los esfuerzos de marketing por parte de la Fundación Germinare, la estrategia integral deberá consistir en el robustecimiento de la oferta, abordada desde diferentes tonos comunicacionales que hagan sentido para el segmento específico a atender. A los fines del presente trabajo, y en las próximas secciones, se focalizará solamente en el perfil filántropo

debido a la rentabilidad exponencial y buena perspectiva a futuro que representa en el corto y mediano plazo. Sin embargo, no se deben desatender los otros segmentos atractivos descritos en la [Tabla 18](#) ya que representan una base sólida de donantes cuya captación probablemente requiera de menores esfuerzos de marketing, aunque también implique menor rentabilidad por persona. Asimismo, se deberá contemplar al segmento de donantes con +50 años que, si bien no fue incluido en el análisis anterior, se sabe constituye el segmento etario que más dona dinero en Argentina con frecuencia mensual.

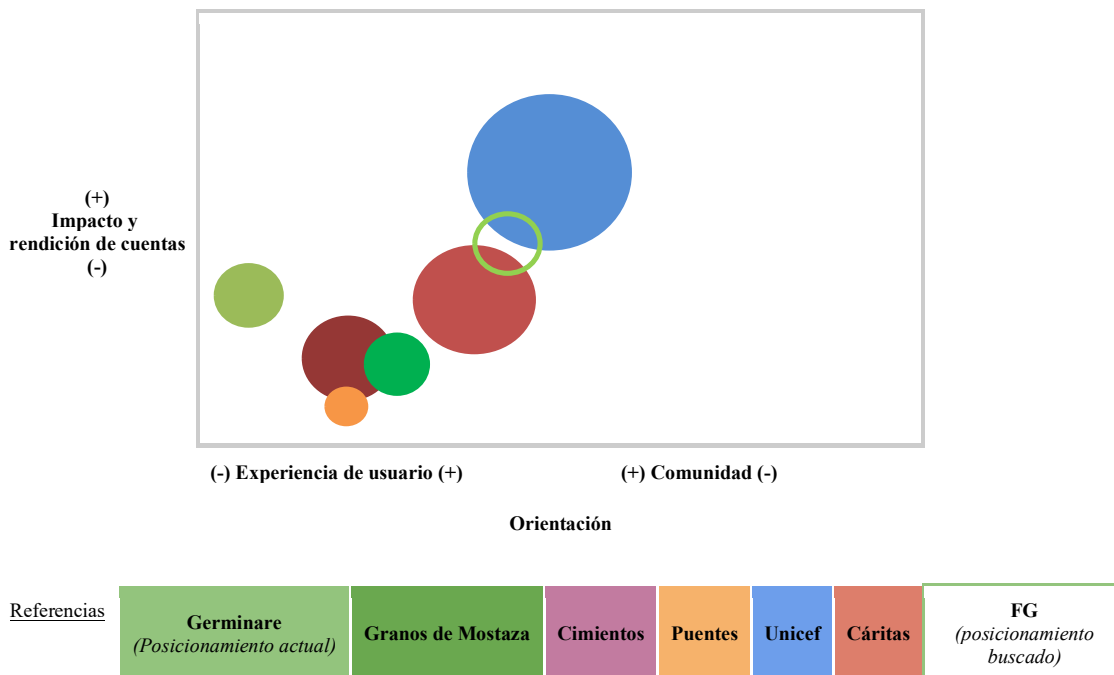
Ejemplo de arquetipo del consumidor (perfil filántropo de Hollywood)

Federico, de 31 años, es licenciado en Administración de Empresas y tiene un salario mensual de USD 2,500. Vive en Núñez con su pareja desde hace 2 años y visita regularmente a sus padres, que se encuentran en el barrio de Belgrano. Es sociable, le gusta compartir con amigos, conocer un bar, ir al cine y disfrutar de la comida. Si bien sabe cómo fluir dentro de un equipo o grupo de personas, no se deja influenciar fácilmente y es formador de opinión. Su principal objetivo en la vida es seguir prosperando en un entorno político y social que lo acompañe, motivo por el cual se preocupa por los temas de actualidad relativos al bienestar general de la sociedad. Utiliza Instagram 40 minutos promedio al día, y lee semanalmente noticias en periódicos digitales especializados en economía y finanzas. Ha donado en el pasado y quizás lo haría con regularidad si no fuera por la falta de conocimiento sobre las ONGs en Argentina. También es escéptico respecto de la gestión del dinero que hacen las organizaciones y el verdadero impacto que generan. La realidad es que Federico no recibe llamadas a la acción por parte de organizaciones sin fines de lucro, y su día a día es tan intenso que no logra hacerse tiempo para dedicarle a la temática.

4.2.2 Diferenciación y posicionamiento

El posicionamiento, implica el proceso de elaboración de una razón convincente por la cual el mercado meta debiera adquirir el producto o servicio. A continuación, se avanzará sobre la determinación del posicionamiento para el programa Agentes del Cambio de la Fundación Germinare a través del reconocimiento de las similitudes y diferencias en términos de asociación marcaría respecto de la competencia, y la creación del *insight* del consumidor que resuma el posicionamiento buscado capturando la esencia de la marca.

Tabla 19.
Mapa de posicionamiento de Fundación Germinare y sus competidores



Nota: Elaboración propia. El tamaño de los círculos representa el tamaño estimado de las ONGs en el mercado.

Como se puede observar en la [Tabla 19](#), al hablar de *impacto y rendición de cuentas* - dos variables relacionadas a la confiabilidad brindada de cara a los donantes - Fundación Germinare se encuentra bien posicionada con respecto a sus competidores. Un elemento a destacar es que la Fundación cuenta con un sistema de medición anual del impacto cuya evaluación se realiza de la mano de la prestigiosa Universidad Torcuato Di Tella y se publica anualmente en su sitio web. En este sentido, Granos de Mostaza y Cimientos cuentan con algunos números disponibles, pero no especifican el detalle del año de gestión (solo toman el impacto total), y no respaldan los datos a través de un tercero que actúe a modo de auditor y garante (como en el caso de la Di Tella). Mucho más arriba se encuentra UNICEF, que no solo sabe apropiarse de un tono orientado a la gestión y resultados, sino que también pone a disposición información muy detallada sobre cada campaña realizada, el dinero recaudado y los programas en los que fue invertido. Sobre la *experiencia de usuario*, Fundación Germinare se ubica en una situación de desventaja competitiva cuyas oportunidades de mejora ya se mencionaron en secciones anteriores. Finalmente, y a excepción de algunas acciones llevadas a cabo por UNICEF, ninguna de las otras organizaciones sin fines de lucro está posicionada con orientación a la *comunidad*,

esto es, la generación de un verdadero sentido de pertenencia que transforme al acto de donar dinero en algo más que una fría transacción. Cabe destacar que, esta dimensión representa un posible espacio de desarrollo de ventaja competitiva.

Branding Positioning Statement (BPS)

La Fundación Germinare *es mejor que* otras organizaciones sin fines de lucro *para* adultos exitosos, ocupados y exigentes *porque* ofrece experiencias exclusivas otorgando un sentido de pertenencia.

- **Valores de la marca:** 1. Individualidad (distinción notable) 2. Ambición (deseo intenso por lograr algo) 3. Gratitud (reconocimiento de la importancia del otro en el bienestar propio)
- **Razón de ser:** Transformar vidas desde el origen.
- **Beneficios y ventajas:** La marca transmite novedad y sorpresa, proponiendo un espacio en donde la búsqueda de nuevas experiencias es la excusa para ayudar a otros. Funcionalmente propone solidez en sus programas y profesionalismo en sus equipos, garantizando resultados.
- **Intereses del target:** Entretenimiento y estilo de vida. Aficionados de la música, el arte y el teatro. Disfrutan de actividades culturales al aire libre como festivales y exposiciones. Visitan restaurantes de alta cocina y prueban las mejores marcas de bebidas alcohólicas. Son activos, van al gimnasio y realizan deportes. Viajar y pasar tiempo con amigos son de sus actividades favoritas.
- **Insight del consumidor:** Federico *quiere* dejar un impacto positivo en el mundo, *pero* sus prioridades inmediatas son más demandantes de lo que su tiempo le permite gestionar.

4.3 Acciones del marketing mix

En esta sección se abordarán las diferentes variables de la mezcla de marketing para el programa Agentes del Cambio de la Fundación Germinare, entendiendo que el servicio en sí mismo y de cara al donante tiene muchas cualidades de credibilidad, esto es, características que dificultan su evaluación, inclusive después de que el consumidor haya realizado la transacción de dinero.

4.3.1 Producto/Servicio

Se llevarán adelante una serie de acciones con foco en los atributos de transparencia y confiabilidad que contribuyan al valor que el donante espera recibir a cambio de su

aporte monetario, a saber: 1. La organización pondrá a disposición a través de su sitio web la documentación histórica relativa a sus estados financieros y contables, y se ocupará de mantenerla actualizada 2. Publicará datos sobre sus fuentes de financiación y la utilización efectiva de esos fondos 3. El reporte anual de impacto pasará a tener una frecuencia trimestral y su divulgación será complementada a través de testimonios reales de los niños y niñas beneficiados durante el período en curso 4. Se mejorarán los parámetros de navegación y usabilidad del sitio web para presentar la información de una forma clara y atractiva, incluyendo la integración de métodos de pago digitales y más precisamente billeteras virtuales (Mercado Pago) 5. Se crearán instancias de interacción para que el público haga preguntas y deje comentarios.

4.3.2 Precio

Contar con montos optativos de referencia puede impulsar el proceso de decisión de compra del donante, desmitificando ciertos supuestos tales como *este pequeño monto de dinero no sirve o el padrinazgo debe ser un servicio caro de sostener en el tiempo*. Por tal motivo, se incorporarán en el sitio web los siguientes precios y métodos de pago, y se volverán a definir las modalidades de colaboración con las siguientes modificaciones, a saber:

- **Padrino.** La persona cubre los costos de escolaridad del niño o niña durante todo el ciclo lectivo en curso, y obtiene acceso para construir una relación de padrinazgo que contribuya a su desarrollo. Los montos serán determinados siguiendo las mediciones oficiales de gastos de escolaridad provenientes del INDEC y del IPC. *Opciones de pago:* un solo pago a través de transferencia bancaria o débito, y tarjeta de crédito (cuotas con interés). *Precios de referencia a septiembre 2023:* \$40,000 - \$50,000 - \$60,000.
- **Amigo.** El donante aporta una suma de dinero por mes necesariamente menor a la cuota mensual del monto mínimo ofrecido por la modalidad de padrinazgo anteriormente descrita. *Opciones de pago:* débito/crédito automático. *Precios de referencia a septiembre 2023:* \$3,000 - \$2,500 - \$2,000
- **Colaborador.** La persona realiza un aporte por única vez de un monto mínimo que tenga disponible, con la intención de que la organización lo administre de acuerdo a las necesidades del momento. *Opciones de pago:* transferencia bancaria o débito. *Precios de referencia a septiembre 2023:* \$1,500 - \$1,000 - \$500 - Otros.

Cabe destacar que todos los precios serán revisados a base mensual para su correspondiente ajuste por inflación. Para los aportes del tipo de colaboración *amigo* se notificará el incremento de la cuota cinco días antes de que se efectúe el débito/crédito automático.

Finalmente, y de forma complementaria, Fundación Germinare llevará adelante campañas denominadas *experiencias exclusivas*, a través de las cuales ofrecerá beneficios especiales relacionados con *entretenimiento y estilo de vida* con la intención de interpelar al público objetivo creando una excusa para colaborar con la causa benéfica en cuestión. Estas experiencias implicarán la participación voluntaria en sorteos (entre otros) por un determinado monto de dinero, en donde se podrán ganar premios tales como: 1. Entradas a recitales 2. Escapas todo pago de fin de semana 3. Cenas en los mejores restaurantes de Argentina. Cabe destacar que, estos esfuerzos requerirán de un fuerte compromiso por parte de la Fundación para generar alianzas y colaboraciones con empresas/marcas que puedan poner estos recursos a disposición. Se realizarán seis campañas de *experiencias exclusivas* al año, y cada campaña tendrá un total de 3 ganadores. A continuación, se detalla la política de precios para cada caso, a saber:

- Los *padrinos* tendrán un premio asegurado por campaña, esto quiere decir que no tendrán que abonar un diferencial a su aporte para participar y que tendrán el beneficio de ser sorteados entre el universo reducido de padrinos, aumentando sus probabilidades de ganar. Un mismo padrino no podrá ganar más de una vez cada seis campañas.
- Los *amigos* también tendrán un premio asegurado por campaña, pero tendrán que abonar un diferencial de \$1,000 para poder participar. Asimismo, tendrán el beneficio de ser sorteados entre el universo reducido de amigos, aumentando sus probabilidades de ganar.
- Los *colaboradores* tendrán que abonar un total de \$5,000 para poder participar en una campaña. Esta política también se aplicará para quienes no sean donantes actuales de Germinare y quieran participar por el premio en cuestión.

4.3.3 Procesos

A continuación, se van a enumerar los procesos críticos de negocio sobre los cuales se deberán implementar mecanismos de estandarización que aseguren la calidad del servicio

de manera integral y sostenible en el tiempo. De igual forma se deberán implementar controles internos a modo de seguimiento y evaluación.

1. Rendición de cuentas. Incluye la recopilación de datos sobre el impacto de los programas de Germinare, la presentación de informes a las partes interesadas, y la mejora continua de las actividades de la organización. Este proceso está directamente relacionado a los atributos de transparencia y confiabilidad sobre los cuales se buscará un diferencial en el mercado y una ventaja competitiva en términos de posicionamiento. Una mala gestión del proceso de rendición de cuentas impactará en la reputación de la Fundación afectando la realización de los objetivos estratégicos de crecimiento propuestos en el presente trabajo.
2. Financiación. Incluye la identificación y gestión de fuentes de financiación, el desarrollo de estrategias para recaudar fondos, y la administración de los recursos financieros de la Fundación. Se focalizará en las fuentes de financiamiento privadas con orientación práctica a campañas de donación y alianzas/colaboraciones. No se van a priorizar las fuentes públicas/mixtas ni los eventos de recaudación. El seguimiento del desempeño financiero quedará a cargo de la Dirección. Una mala gestión de la financiación pondrá en riesgo la continuidad del negocio.
3. Gestión de operaciones: Este macroproceso influye directamente sobre la calidad de los servicios ofrecidos de cara a los clientes, mientras que colabora en la creación de un entorno de trabajo positivo y productivo de cara a los empleados. En términos de eficiencia, se analizarán las posibilidades de incorporación de un software de gestión de relaciones con clientes para mejorar la comunicación con donantes y beneficiarios, y se buscarán oportunidades para mejorar los flujos de las operaciones a través de tecnología de rápida implementación y fácil usabilidad, como por ejemplo PowerApps. En términos de calidad, se pondrá especial atención en el servicio de atención al cliente para garantizar que cumpla con las siguientes características, a saber: 1. Servicio multicanal (teléfono, correo electrónico, redes sociales y chat en vivo) 2. Retroalimentación (identificación de oportunidades de mejora) 3. Comunicación eficaz (rápida atención e información precisa).
4. Comunicación. Incluye la difusión de la misión y los objetivos de Germinare, la comunicación con las partes interesadas, y la sensibilización sobre los problemas que aborda la organización. Para tales fines se procederá con el mejoramiento de la experiencia de usuario en el sitio web y el desarrollo de materiales de

comunicación que incorporen contenido relevante con un diseño atractivo. Se utilizará la mejor variedad de canales de comunicación que optimicen el alcance según cada segmento, y se elaborará un tablero de comando para la evaluación de la efectividad de los esfuerzos. Finalmente, se crearán iniciativas específicas que promuevan la conciencia sobre el problema de la educación en Argentina. Una mala gestión de las comunicaciones afectará a los niveles de impacto de la Fundación, incluyendo sus niveles de financiamiento y la calidad de las relaciones con sus donantes.

4.3.4 Personas

La retención del talento es crítica de cara a la estrategia de crecimiento propuesta en el presente trabajo, por lo que durante el período 2024-2025 se evitará la contratación de nuevo personal con el objetivo de mantener al máximo la reducción de costos, priorizando la continua recomposición de los salarios de los empleados ya existentes, salario cuya revisión se hará con una frecuencia bimestral, siguiendo el índice de la inflación para conservar la competitividad en el mercado. Como excepción, y para la activación del plan de marketing, se contratará un perfil *senior* especializado en marketing y comunicaciones, preferentemente con experiencia previa en organizaciones sin fines de lucro, que pueda liderar y ejecutar el plan tanto desde el soporte estratégico - trabajando en conjunto con la Dirección - como desde la conducción táctica y operativa diaria. Por otro lado, se seleccionará un profesional al mes para que colabore en la articulación de los contactos con los clientes - de la mano del encargado de marketing - para garantizar respuestas a tiempo con información precisa. Sin embargo, el coordinador de marketing será el último responsable de los procesos vinculados a la atención al cliente, por lo que deberá ejecutar acciones para el fortalecimiento de las aptitudes y actitudes del personal que garanticen un servicio destacado.

4.3.5 Presencia

Se realizarán algunas actividades de mantenimiento - pintura y decoración - para conservar una atmósfera positiva y acogedora, sabiendo que el establecimiento se encuentra en un lugar concurrido y de fácil acceso para los donantes potenciales. Se implementarán acciones comunicacionales (físicas y digitales) para darle más visibilidad a la sede y fomentar que los interesados se acerquen. Sin embargo, no se considerará al edificio como un elemento clave en la estrategia de ventas, al menos para el período 2024-

2025, sino que se van a priorizar las oportunidades de mejora a aplicar en el sitio web que funcionará como punto estratégico para las conversiones.

4.3.6 Publicidad

A continuación, se describen los aspectos más importantes de la estrategia publicitaria, a saber:

Contexto y necesidad de comunicación

Las organizaciones sin fines de lucro en Argentina se encuentran en una situación de alta complejidad debido al deterioro de la situación económica de los donantes actuales/potenciales, que experimentan una reducción de su capacidad de compra y ahorro. En este desafiante contexto, Fundación Germinare se propone impulsar sus niveles de recaudación de fondos a través de un planteamiento estratégico del público objetivo y una propuesta tan personalizada como creativa para aumentar las conversiones y amplificar el impacto. La campaña de comunicación va a proponer un espacio de encuentro entre la búsqueda de nuevas experiencias y la posibilidad de ayudar a otros. El principal foco será la promoción de *sorteos* que funcionarán como campañas de recaudación a través de los cuales, y por un monto moderado de dinero, se accederá a importantes premios vinculados a *entretenimiento y estilo de vida*. Se ofrecerán beneficios exclusivos para los donantes actuales y precios competitivos para cualquier persona que quiera participar (ver apartado Precios)

Objetivos y mensajes clave

En términos de negocio, se buscará el incremento de las donaciones/ventas; mientras que en términos de marca, se buscará el posicionamiento de Germinare como *partner* de las grandes compañías con las que va a trabajar en esta iniciativa - capitalizando atributos y mejorando su notoriedad -. En otras palabras, las campañas deberán: 1. Atraer a nuevos donantes comunicando los *beneficios exclusivos* de las *experiencias* ofrecidas 2. Concientizar sobre los *problemas de la educación* en Argentina 3. Transmitir la *solidez e integridad* de los programas de la Fundación y el impacto alcanzado.

Tabla 21.

Requerimiento de materiales y detalles para la implementación

Target	Filántropo de Hollywood (ver desglose de segmentos y público objetivo en sección Estrategia de Crecimiento)
Medios	Online: 1. Instagram 2. Facebook 3. TikTok 4. LinkedIn
Regionalidad	1. CABA 2. Municipios con menor NBI de la Provincia de Buenos Aires 3. Principales centros urbanos del interior del país

Tono	Maduro, motivacional / inspirador
Materiales	6 Videos (máx 2 min) 6 Flyers (tamaño 9:18) 6 Scripts (para Influencers) 1 Hashtag (ej. #TransformandoVidas) 6 Challenges (para viralización)
Call To Action (CTA)	Ingresar al sitio web (landing page) y donar para participar del sorteo
Consideraciones	1. Se complementarán los resultados orgánicos con acciones de pago 2. Se hará seguimiento a las marcas para que compartan publicaciones en sus propios canales 3. Se procederá al etiquetado y trackeo de cada campaña para análisis de tráfico 4. Se revisará la usabilidad mobile del sitio y landing antes del lanzamiento y de forma periódica

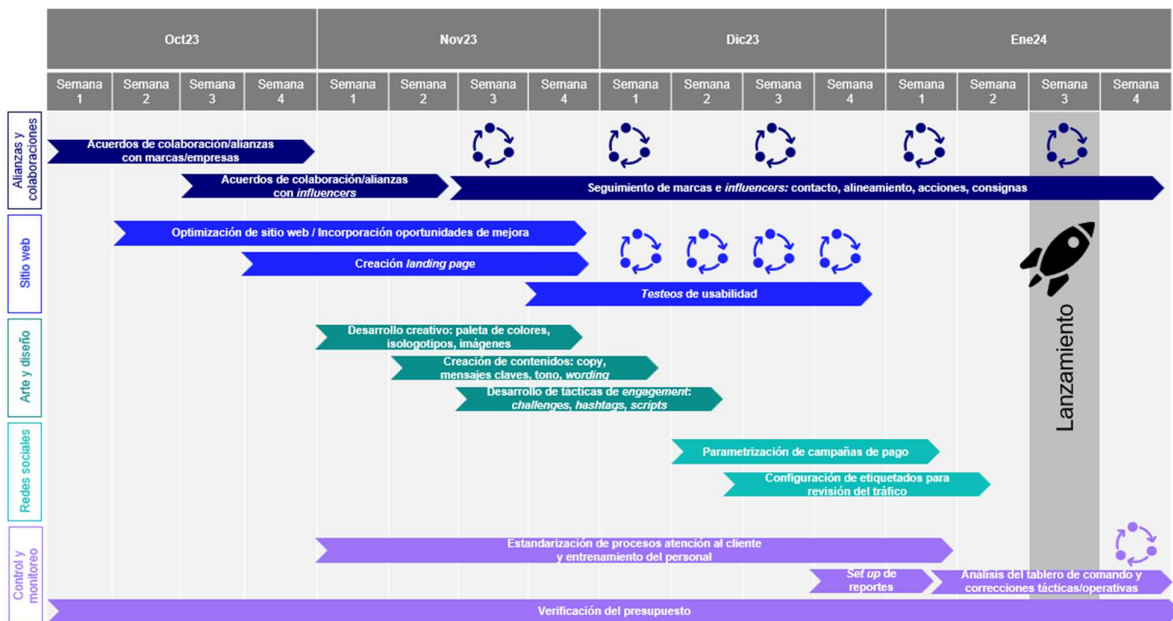
Nota: Elaboración propia.

4.4 Cronograma de implementación

A continuación, se detalla el calendario de implementación, a saber:

Tabla 22.

Cronograma de implementación para la estrategia publicitaria



Nota: Elaboración propia.

4.5 Presupuesto de marketing

A continuación, se detalla el presupuesto de marketing, a saber:

Tabla 23.*Presupuesto de marketing para campaña experiencias exclusivas*

	Costo anual (2024-2025)
Contratación del Coordinador de Marketing Gestión de acuerdos con empresas Gestión de colaboración con influencers Project Manager de la campaña Mejora del proceso de atención al cliente	AR\$ 8,400,000
Revamp de sitio web y creación de landing page	AR\$ 40,000
Armado del branding de campaña	AR\$ 20,000
Desarrollo de contenido (mensajes claves, tono)	AR\$ 10,000
Desarrollo de materiales 6 Videos (máx 2 min): \$60.000 6 Flyers (tamaño 9:18): \$30.000 6 Scripts (para Influencers): \$30.000 1 Hashtag (ej. #TransformandoVidas): \$500 6 Challenges (para viralización): \$30.000	AR\$ 120,500
Gestión de campañas de pago en redes sociales (hasta 6)	AR\$ 30,000
Dinero disponible para acciones de pago	AR\$ 30,000
Configuración de reportes de indicadores (incluye la configuración de UTMs)	AR\$ 5,000
Total	AR\$ 8,655,500
ROMI	100% (AR\$ 17,300,000 = 3,460 personas donando un total de \$5,000 por donante)

Nota: Elaboración propia.

4.6 Tablero de comando

A continuación, se detallan los principales indicadores a monitorear de cara al análisis de los resultados de la campaña, a saber:

Tabla 24.*Key Performance Indicators (KPIs)*

	Objetivos	Indicadores
Primarios	Incrementar la cantidad de dinero recibido por donaciones particulares	1. Cantidad de donaciones recibidas (vista por semana/mes) 2. Monto total de dinero recaudado (vista por semana/mes) 3. Porcentaje de nuevos donantes respecto de la media de donantes actuales (vista por mes y modalidad - padrino, amigo, colaborador)
	Aumentar la satisfacción de los clientes	4. Porcentaje de donantes detractores/pasivos (Net Promoter Score)
	Incrementar la fidelización de los clientes	5. Tasa de retención de donantes

		6. Tasa de renovación de donantes
Secundarios	Awareness	7.1 Impresiones 7.2 Posición media 7.3 CTR 7.4 Cantidad de visitas al sitio web (nuevas y recurrentes) 7.5 CPA
	Consideración	8.1 Porcentaje de rebote 8.2 Tiempo promedio de permanencia en el sitio 8.3 Cantidad de páginas vistas 8.4 Ticket promedio 8.5 Carritos/Visitas 8.6 Tasa de abandono

Nota: Elaboración propia.

5. Comentarios finales

Es importante resaltar la dificultad que representó el análisis del tema en cuestión y la recopilación de información de calidad sobre el asunto - empezando por el sector sin fines de lucro, siguiendo por la Responsabilidad Social Empresaria y la calidad educativa en Argentina -. Se entiende el presente plan de marketing cumple con los objetivos propuestos al comienzo de este proceso y representa una real oportunidad para la organización en cuestión. Como futuras línea de investigación se sugiere profundizar sobre las estrategias de crowdfunding, cuyo potencial podrían generar un diferencial exponencial en los niveles de financiamiento de Germinare.

6. Referencias bibliográficas

- ALLIED MARKET RESEARCH (27 de septiembre de 2023). *Crowdfunding Market Research 2031*. <https://www.alliedmarketresearch.com/crowdfunding-market-A47387>
- ARCIDIÁCONO, P., LUCI, F. (2021). Estado y ONG en Argentina en la gestión de lo social: formas de legitimación de los 90 a la actualidad. *Confluenzi Revista Di Studi Iberoamericani*. Vol. XIII (No. 2), p. 401-427. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/166872/CONICET_Digital_Nro.51_686847-878c-4a0f-95cb-9ea90435399b_B.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- B CORPORATION (s.f.). *Find a B Corp*. Recuperado el 28 de septiembre de 2023 de <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/?refinement%5BhqCountry%5D%5B0%5D=Argentina&page=8>
- BERROGAIN, N. B. (2022). *Crowdfunding como Fuente de financiación alternativa en Argentina* [Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés]. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/22814/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Berrogain%2C%20Noelia%20Bel%C3%A9n.pdf>
- BEST, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación S.A.
- BUSINESS RESEARCH INSIGHTS (s.f.). *NGOS and charitable organizations market report overview*. Recuperado el 28 de septiembre de 2023 de <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/ngos-and-charitable-organizations-market-102744>
- CANCINO, C., MORALES, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial* [Universidad de Chile]. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf
- CARBALLO, M. (2014). La educación no es una prioridad para los argentinos. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-educacion-no-es-una-prioridad-para-los-argentinos-nid1684238/>
- CATREJÓN MATA, CARMEN (2017). Marketing no lucrativo: el enfoque social de un programa gubernamental. *Revista Cimexus*, 12(2).
- CEADS (2019). *Reporting Matters América Latina: mejorando la calidad del reporte* [Archivo PDF]. http://www.ceads.org.ar/wp-content/uploads/2019/06/Reporting-Matters_ESP_version-publicadaOK.pdf

- CENOC (2003). *Acerca de la constitución del Tercer Sector en Argentina* [Archivo PDF].
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/6.acerca_de_la_constitucion_del_tercer_sector_en_la_argentina.pdf
- CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD (CENOC) (s.f.). *Datos de las OSCs*. Ministerio de Desarrollo Social.
<https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/datosdelasoscs#:~:text=Hay%20registradas%20cerca%20de%2020.000,actividades%20sin%20fin%20de%20lu>
[cro](https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/datosdelasoscs#:~:text=Hay%20registradas%20cerca%20de%2020.000,actividades%20sin%20fin%20de%20lu)
- CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD. (s.f.). *Mapeo colaborativo: las organizaciones hacen frente a la pandemia*. Ministerio de Desarrollo Social. <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/mapeo>
- CIPPEC. (5 de julio de 2023). *El impacto de la pandemia en la educación secundaria en Argentina y América Latina*. <https://www.cippec.org/proyecto/el-impacto-de-la-pandemia-en-la-educacion-secundaria/>
- COMISIÓN NACIONAL DE VALORES (27 de septiembre de 2023). *Nuevas reglas para garantizar el impulso y la transparencia del crowdfunding*. Ministerio de Economía. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-reglas-para-garantizar-el-impulso-y-la-transparencia-del-crowdfunding>
- CORTI, D. (2023). *Creció la matrícula en las escuelas estatales y cayó en las privadas durante la pandemia*. *Chequeado*. Recuperado el 29 de septiembre de 2023 de <https://chequeado.com/el-explicador/crecio-la-matricula-en-las-escuelas-estatales-y-cayo-en-las-privadas-durante-la-pandemia/>
- DEL PINO, A. (2012). *Balance social: un instrumento estratégico para avalar, difundir, y multiplicar el ejercicio de la Responsabilidad Social* [Archivo PDF].
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pts_12.pdf
- DELOITTE (2023). *Accelerating the green transition* [Archivo PDF].
<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/2023-deloitte-cxo-sustainability-report.pdf>
- ENCISO, N. C. (2020). *La regulación del crowdfunding en Argentina: desafíos de la reglamentación*. [Tesis de Maestría, Universidad Torcuato Di Tella].
https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/20.500.13098/11421/MDE_2020_ENCISO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- FELDMAN, R. (2013). Qué implica hablar de calidad educativa. *Clarín*. https://www.clarin.com/educacion/implica-hablar-calidad-educativa_0_Bk94sSPivmg.amp.html?gclid=Cj0KCCQjwnrmlBhDHARIsADJ5b_kN3Ey50MurwJD5adM6dzfhW7CJkFeKEZA6LfOfOupwyefXoE0QUxQaAoh0EA Lw_wcB
- FELDMAN, R. (2016). Qué implica hablar de calidad educativa. *Clarín*. Recuperado el 29 de septiembre de 2023 de https://www.clarin.com/educacion/implica-hablar-calidad-educativa_0_Bk94sSPivmg.amp.html?gclid=Cj0KCCQjwnrmlBhDHARIsADJ5b_kN3Ey50MurwJD5adM6dzfhW7CJkFeKEZA6LfOfOupwyefXoE0QUxQaAoh0EA Lw_wcB
- FERRANTE P. (2020). Los docentes en modo remoto. Argentina: *Le Monde Diplomatique*, 22(255), p. 18.
- FUNDACIÓN GERMINARE (11 de diciembre de 2020). Quiénes somos. <https://www.germinare.org.ar/quienes-somos.php>
- GALIANO CORONIL, A., y MIER TERÁN FRANCO, J. J. (2019). The Use of Social Digital Networks by NGDO from a Social Marketing Perspective. *Social Sciences*, 8(6), 192.
- GARCÍA DELGADO, DANIEL (2020). Estado, sociedad y pandemia. Buenos Aires: FLACSO.
- GARCÍA IZQUIERDO, B. (1999). El diseño de un sistema de información de Marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria. Bilbao: Tesis doctoral, Universidad de Deusto.
- GIL MOREIRA, J. (2023). El creciente fenómeno que registran los colegios privados por la inflación imparable. *La Nación*. Recuperado el 29 de septiembre de 2023 de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/las-familias-van-a-reventar-el-creciente-fenomeno-que-registran-los-colegios-privados-por-la-nid03052023/>
- GRUPO DE FUNDACIONES Y EMPRESAS (2022). *Cuándo, dónde y en qué: La inversión social privada de fundaciones y empresas con foco en la educación* [Archivo PDF]. https://www.gdfe.org.ar/wp-content/uploads/2022/03/Cu%C3%A1nto-d%C3%B3nde-y-en-qu%C3%A9_Estudio-ISP-GDFE.pdf

- HORVAT, A. (2022). Alta exigencia, tomas y polarización: radiografía de las escuelas públicas porteñas de elite. *La Nación*. Recuperado el 29 de septiembre de 2023 de https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=20801&id_item_menu=6
- INDEC (2021). *Censo Nacional Económico 2020-2021: Resultados provisionarios* [Archivo PDF]. https://censoeconomico.indec.gov.ar/wp-content/uploads/2022/10/cnc_2020_2021_resultados_provisorios.pdf
- ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC) (2023). Informes técnicos Vol. 7, No. 141. INDEC. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_23C94E54F825.pdf
- INFOLEG (s.f.). *Código Civil y Comercial*. Ministerio de Economía. <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/texact.htm#7>
- INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA. (s.f.). *Resolución General 5/2022*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-5-2022-363684/texto>
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (2022). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria* [Archivo PDF]. https://iarse.org/wp-content/uploads/2022/05/59069_Algunas-Definiciones-de-RSE-1.pdf
- INSTITUTO ETHOS (2012). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial* [Archivo PDF]. <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Indicadores-Ethos-Vers%C3%A3o-espanhol.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. Pobreza. Ministerio de Economía de la Nación. Recuperado el 12 de diciembre de 2020 de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INDEC). (27 de septiembre de 2023). *Pobreza*. <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- KOTLER, P. (2013). *Fundamentos de marketing México*: Pearson.
- KOTLER, P. y KELLER, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

- KRIZANOVIC, P. (2020). Responsabilidad social en tiempos de pandemia: ¿qué están haciendo las empresas argentinas? *IProfesional*. <https://www.iprofesional.com/management/317065-rse-en-pandemia-que-hicieron-las-empresas-argentinas>
- LABARTA, F. (2014). Guía para crear mensajes y contenidos publicitarios: el breafing creativo. Ed. Almuzara / Economía y empresa.
- LACRUZ, A. J., MOURA, R. L. D., y ROSA, A. R. (2019). Organizing in the shadow of donors: How donations market regulates the governance practices of sponsored projects in non-governmental organizations. *Brazilian Administration Review*, 16(3).
- LATORRE TAPIS, X. (1992). Fundamentos de la interacción entre el marketing y las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Barcelona: Tesina de Licenciatura, ESADE.
- LATORRE TAPIS, X. (2001). El marketing aplicado a las ONGD: coherencia e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo. Barcelona.
- MAGLIERI, G. Organizaciones sin fines de lucro. *Faces*, n°5, 95 – 127. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/31/1/FACES_n5_95-127.pdf
- MANAGEMENT & FIT. (27 de septiembre de 2023). *Principales problemáticas del país*. <https://myfconsultora.com.ar/principales-problematicas-del-pais/>
- MANZUOLI, J. P. (2015). Mix de marketing ampliado, *Cuestiones Sociales y Económicas*, 82(7), 88-99
- MAROSCIA, C. (2021). Las Organizaciones de la Sociedad Civil en época de pandemia. Reflexiones hacia una nueva normalidad: ¿Nuevos desafíos o mismas realidades? *Revista digital FCE UNLP*, año 9 (No. 17), p-98-107. <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n17/2314-3738-cadmin-17-97.pdf>
- MOURE S. (2021). ¿Por qué Argentina cayó en las pruebas de calidad educativa? *Página 12*. <https://www.pagina12.com.ar/386312-por-que-argentina-cayo-en-las-pruebas-de-calidad-educativa>
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. Latin America data, Education and skills. Recuperado el 10 de diciembre de 2020 de <http://www.oecd.org/latin-america/data/education-skills/>
- PEREYRA, G., VERCELLI, A. L. (2009). *Organizaciones de la sociedad civil en Argentina: Una aproximación cuantitativa*. Estudios Sociológicos.

- PORTER, M., KRAMER M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.
- PWC (2013). *3ra encuesta sobre desarrollo sostenible en el sector privado en Argentina* [Archivo PDF]. <https://www.pwc.com.ar/es/sustainability/publicaciones/assets/3-encuesta-sobre-desarrollo-sostenible.pdf>
- ROSEMBERG, D. (2020). De dónde venimos y hacia dónde vamos. Argentina: *Le Monde Diplomatique*, 22(255), p. 19.
- SAJNOVETSKY, D. (2007). *Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina: Similitudes y Divergencias*. Ecatat S.A. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.organizaciones_de_la_sociedad_civil_similitudes_y_diferencias.pdf
- SAUTU, RUTH (2020). El análisis de clases sociales: pensando la movilidad social, la residencia, los lazos sociales, la identidad y la agencia. Buenos Aires: CLACSO.
- SECRETARIA DE EVALUACIÓN EDUCATIVA (2018). *Argentina en PISA 2018: Informe de resultados*. Ministerio de Educación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/resultados_pisa_2018_-_informe_nacional_-_argentina.pdf
- SECRETARÍA NACIONAL DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA (2021). *Indicadores de niñez y adolescencia: aspectos demográficos* [Archivo PDF]. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/senaf_dngdi-indicadores_nna-aspectos_demograficos-arg2021_25_abr_2022.pdf
- SENESTRARI, M. (2022). Cómo funciona Cafecito, la app argentina para recaudar fondos que eligen los emprendedores. *IProfesional*. <https://www.iprofesional.com/actualidad/362631-asi-funciona-cafecito-la-app-argentina-para-recaudar-fondos>
- SERRA, L. (2018). En el presupuesto se destina \$7,500 millones para las ONGs. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/politica/en-el-presupuesto-se-destinan-7500-millones-para-las-ong-nid2138296/>
- SIEMPRO (2019). *Medición de la pobreza y distribución del ingreso* [Archivo PDF]

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/iv_informacion_social_medicion_de_la_pobreza_y_la_desigualdad.pdf

- SISTEMA B (s.f.). *Nueva economía*. Recuperado el 28 de septiembre de 2023 de <https://sistemab.org/nueva-economia/>
- SOCIEDAD CIVIL EN RED (2021). *La realidad de las OSC en Argentina* [Archivo PDF]. <https://www.gdfe.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/SCR-La-Realidad-de-las-OSC-de-Argentina-2021-1.pdf>
- STATISTA (27 de septiembre de 2023). América Latina y el Caribe: tasa de desempleo por país en 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/1280173/tasa-de-desempleo-de-america-latina-y-el-caribe-por-pais/>
- STATISTA (s.f.). *La industria de refrescos a nivel mundial – datos estadísticos*. Recuperado el 28 de septiembre de 2023 de <https://es.statista.com/temas/9705/la-industria-de-refrescos-en-el-mundo/#topicOverview>
- TEAHAN, M. (2021). El fenómeno de Santi Maratea: donaciones y solidaridad en el universo millennial. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/opiniones/donaciones/el-fenomeno-santi-maratea-y-solidaridad-el-universo-millennial-n5200249>
- TED. (2013, marzo 11). Dan Pallotta: La forma de ver la beneficencia es totalmente incorrecta [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=bfAzi6D5FpM&feature=emb_logo
- THE WORLD BANK (27 de septiembre de 2023). *Unemployment, total (% of total labor force) Argentina*. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=AR>
- THE WORLD BANK GROUP (2019). *Country Partnership Framework for the Argentine Republic for the period FY19-FY22*. The Multilateral Investment Guarantee Agency. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/579151556416868661/pdf/Argentina-Country-Partnership-Framework-for-the-Period-FY19-FY22.pdf>
- TORRES, C. E. T. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. *Estudios Gerenciales*, 29 (129), 386-395.
- VILLAR GÓMEZ, R. (2018). *Recursos privados para la transformación social* [Archivo PDF]. https://www.gdfe.org.ar/wp-content/uploads/2018/04/recursos_privados_transformacion_social.pdf

- VOICES (2021). *La Responsabilidad Social de las empresas y su influencia en las decisiones de compra* [Archivo PDF] <https://www.voicesconsultancy.com/Informes/Responsabilidad-social-empresaria-WIN-Voices>
- VOICES! (2016). *Opiniones y percepciones sobre la educación en Argentina* [Archivo PDF]. <https://www.uade.edu.ar/media/0wv1hgbu/informe-cis-2016-n-8-educaci%C3%B3n-issn-2618-2173.pdf>
- VOICES! (2022). *Las familias y la educación* [Archivo PDF]. <https://www.uade.edu.ar/media/zdnhgtec/informe-familias-y-educacion-uade-voices.pdf>
- VOICES! (2023). *Los argentinos y las donaciones 2022* [Archivo PDF]. <https://drive.google.com/file/d/11a4oeAtPfaG-zJITFLWSfx-o6NbscFsp/view>
- WORLD VALUE SURVEY. (27 de septiembre de 2023). Online Data Analysis. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>
- YEE, F. M., y YAZDANIFARD, R. (2015). The comparison between NGO marketing and conventional marketing practices from SWOT analysis, marketing mix, and performance evaluation perspectives. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9).
- ZELIZER, V. A. (2022). Por qué aumentó la generosidad durante la pandemia. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2022/02/22/espanol/opinion/covid-remesas-ayudas.html>

7. Anexos

Tabla 1.

Análisis de diferenciación y definición de la competencia

ONG	Mercado		Producto/Servicio		Resultado
	Segmento Sector	Público Beneficiario	Tipo de Asistencia o Solución al Problema	Impacto Territorial	Grado de Diferenciación (0 a 4, donde 4 es muy similar)
Fundación GDM	1 ptos Educación, Derechos Humanos	1 ptos Niños, niñas y adolescentes	1 ptos Varios, Becas secundarias, Acompañamiento escolar, Apoyo familiar	1 ptos CABA, GBA	4 <i>Competidor directo</i>
Fundación Germinare	1 ptos Educación, Derechos Humanos	1 ptos Niños, niñas y adolescentes	1 ptos Varios, Becas secundarias y universitarias, Acompañamiento escolar, Apoyo familiar	1 ptos CABA, AMBA	4 <i>Competidor directo</i>
Cimientos	1 ptos Educación, Derechos Humanos	1 ptos Niños, niñas y adolescentes	1 ptos Varios, Becas secundarias y universitarias, Acompañamiento escolar	0.5 ptos Argentina	3.5 <i>Competidor directo</i>
CÁRITAS Argentina	1 ptos Pobreza, Educación	0.5 ptos Personas, familias y comunidades, Adolescentes	0.5 ptos Portfolio, Becas universitarias, Acompañamiento escolar	0.5 ptos Argentina	2.5 <i>Competidor indirecto</i>
Fonbec	1 ptos Educación, Derechos humanos	1 ptos Niños, niñas y adolescentes	0 ptos Apoyo económico	0.5 ptos Argentina	2.5 <i>Competidor indirecto</i>
Minkai	1 ptos Educación, Derechos humanos	1 ptos Niñas, niños y adolescentes	0.5 ptos Apoyo económico, Acompañamiento académico	0 ptos Zonas rurales	2.5 <i>Competidor indirecto</i>

ONG	Mercado		Producto/Servicio		Resultado
	Segmento Sector	Público Beneficiario	Tipo de Asistencia o Solución al Problema	Impacto Territorial	Grado de Diferenciación (0 a 4, donde 4 es muy similar)
PorLosJovenes.org	1 pts Educación, Pobreza	1 pts Jóvenes y comunidades	0.5 pts Mantenimiento edilicio de escuelas, Acompañamiento escolar	0 pts Mendoza, Córdoba	2.5 <i>Competidor indirecto</i>
Puentes	1 pts Educación, Derechos Humanos	0.5 pts Adolescentes	0.5 pts Varios, Becas universitarias, Acompañamiento académico	0.5 pts Argentina	2.5 <i>Competidor indirecto</i>
UNICEF Argentina	1 pts Derechos Humanos, Educación, Pobreza	1 pts Niños, niñas y adolescentes	0 pts Portfolio, Apoyo a los diferentes niveles de gobierno	0.5 pts Norte argentino, Argentina	2.5 <i>Competidor indirecto</i>
Fundación Sí	1 pts Educación, Desarrollo comunitario, Catástrofes naturales	0.5 pts Adolescentes	0.5 pts Residencias universitarias, Apoyo económico, Acompañamiento académico	0 pts Zonas rurales, Interior	2 <i>Competidor indirecto</i>
Argentinos por la Educación	1 pts Educación	0 pts Sociedad civil	0 pts Relevamiento de datos, Acuerdos, Campañas	0.5 pts Argentina	1.5 <i>Competidor indirecto</i>
Santiago Marateas (D&D)	0.5 pts Varios, Educación	0.5 Varios, Personas, Familias, Comunidades, Clubes, Alumnos y alumnas	0 Influencia, Rápida recolección de donaciones, Amplificación de mensajes	0.5 Varios, Argentina	1.5 <i>Competidor indirecto</i>
Cruz Roja	0 pts Asistencia humanitaria	0 pts Comunidades	0 pts Coberturas sanitarias, Observatorio humano, Formación terciaria	0.5 pts Argentina	0.5 <i>Jugador</i>

ONG	Mercado		Producto/Servicio		Resultado
	Segmento Sector	Público Beneficiario	Tipo de Asistencia o Solución al Problema	Impacto Territorial	Grado de Diferenciación (0 a 4, donde 4 es muy similar)
DonarOnline.org	0 pts Otros	0 pts ONGs	0 pts Plataforma digital	0.5 pts Argentina	0.5 <i>Jugador</i>
HelpArgentina	0 pts Otros	0 pts ONGs	0 pts Promoción sector social argentino en el extranjero	0.5 pts Argentina	0.5 <i>Jugador</i>
QuieroAyudar.org	0 pts Otros	0 pts ONGs	0 pts Mapa interactivo	0.5 pts Argentina	0.5 <i>Jugador</i>

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.
Dimensiones de competitividad

ONG	Antigüedad	Cantidad de empleados*	Propósito, Identidad, Slogan	Formas de colaboración	Monto mínimo o de donación	Métodos de pago	Red internacional	Utilización marketing**
Fundación GDM	19 años <i>Desde 2004</i>	N/A	Darte una oportunidad, de eso se trata	Dinero, voluntariado, especies, donaciones desde el extranjero, alianzas empresariales, voluntariado corporativo	Sí AR\$ 2,400 mensual; Opción "Otro monto"	Online a través de donaronline.org, depósito o transferencia bancaria, débito automático mensual	No	Baja
Fundación Germinare	21 años <i>Desde 2002</i>	25	La educación de calidad permite al hombre discernir para elegir bien y ser auténticamente libre	Padrinazgo, aporte anual, donación por única vez, donaciones desde el extranjero	No	No detalla información	No	Baja
Cimientos	26 años <i>Desde</i>	135	Oportunidades para construir	Padrinazgo, aporte mensual,	Sí AR\$	Online a través de	No	Media

	1997		un futuro mejor a través de la educación	donación por única vez, alianzas empresariales	17,125 mensu al para Padrinos y ARS 1,500 mensu al para Amigos (mismos montos para única vez); Opción "Otro monto" para Amigos	donaronline.org		
CÁRITAS	67 años Desde 1956	128	Amor en obras inspiradas en el amor a Dios y al prójimo	Dinero, especie, voluntariado, alianzas empresariales, legado	Sí ARS 900 mensu al y ARS 2,500 para única vez	Tarjeta de crédito o débito, débito en CBU, transferencia bancaria, Mercado Pago, Pago Mis Cuentas, Pago Fácil Rapipago	Sí	Media
Puentes	18 años Desde 2005	13	Acompañamos tu derecho a estudiar en la universidad	Tutoría/Voluntariado, aporte mensual, alianzas empresariales	Sí ARS 2,000 mensu al; Opción "Otro monto"	Online a través de donaronline.org	No	Baja
UNICEF	38 años Desde 1985	128	#ParaCadaInfancia, igualdad de oportunidades	Apoyo a campañas, dinero, testamento solidario, #FestejaAyudando, trabajo en UNICEF, alianzas empresariales, participación de eventos	Sí ARS 1,950 mensu al; Opción "Otro monto"	Tarjeta de crédito o débito, transferencia bancaria	Sí	Alta

Nota: Elaboración propia.

*Cantidad de empleados en LinkedIn.

** Ver Tabla 3 relativa a la utilización del marketing y comunicación.

Tabla 3.
Utilización del marketing y comunicación

ONG	Seguidores en Instagram	Seguidores en Facebook	Suscripciones en YouTube	Seguidores en Twitter	Seguidores en LinkedIn	Seguidores en Tik Tok	Publicidad en vía pública	Publicidad en televisión	Menciones de prensa	Ventaja, Resultados
-----	-------------------------	------------------------	--------------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------	---------------------	---------------------

ONG	Seguidores en Instagram	Seguidores en Facebook	Suscripciones en YouTube	Seguidores en Twitter	Seguidores en LinkedIn	Seguidores en Tik Tok	Publicidad en vía pública	Publicidad en televisión	Menciones de prensa	Ventaja, Resultados
Fundación GDM	1 ptos 2,099	1 ptos 2,800	1 ptos 23	1 ptos 269	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	4 Baja
Fundación Germinare	1 ptos 1,700	1 ptos 4,600	1 ptos 125	0 ptos N/A	1 ptos 450	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	4 Baja
Cimientos	2 ptos 8,374	2 ptos 19,000	2 ptos 881	3 ptos 25,700	3 ptos 9,221	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	4 ptos Sí	16 Media
CÁRITAS	3 ptos 16,500	3 ptos 100,000	3 ptos 2,760	2 ptos 11,700	2 ptos 1,809	0 ptos N/A	4 ptos Sí	0 ptos N/A	4 ptos Sí	21 Media
Puentes	1 ptos 1,303	1 ptos 2,300	0 ptos N/A	1 ptos 891	1 ptos 220	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	0 ptos N/A	4 Baja
UNICEF	4 ptos 262,000	4 ptos 905,000	4 ptos 33,200	4 ptos 244,000	4 ptos 53,359	4 ptos 177,100	4 ptos Sí	4 ptos Sí	4 ptos Sí	36 Alta

Nota: Ponderación de valores en una escala del 0 al 4, en donde el mayor número es igual a 4 puntos, los dos que le siguen son igual a 3 y 2 respectivamente, y el resto 1; se asignan 0 puntos cuando no hay número a ponderar. Se fraccionan los resultados en 3 categorías, a saber: 0-12 (baja utilización del marketing), 12-24 (media), 24-36 (alta).

Tabla 4.
Análisis del sector: fuerzas y beneficio potencial

Fuerzas del sector	Escala	Entorno competitivo				Beneficio potencial
		Desfavorable		Favorable		
		-2	-1	1	2	
Barreras de entrada	Muy bajas, bajas, altas, muy altas		Bajas			-1
Barreras de salida	Muy bajas, bajas, altas, muy altas			Bajas		1
Poder de negociación de clientes	Muy alto, alto, bajo, muy bajo	Muy alto				-2
Poder de negociación de proveedores	Muy alto, alto, bajo, muy bajo	Muy alto				-2
Productos sustitutos	Muchos, varios, algunos, pocos	Muchos				-2
Rivalidad competitiva	Muy intensa, intensa, leve, muy leve	Muy intensa				-2

Fuerzas del sector	Escala	Entorno competitivo		Beneficio potencial
		Desfavorable	Favorable	
Total				-8

Tabla 5.

Diagrama de servicio de alto nivel para el niño beneficiario del programa

Duración	2-3 meses	1-2 meses	14 meses	Todo el secundario	
Nivel 1	Convocatoria	Admisión	Nivelación	Ingreso a la institución de calidad	Egreso
Nivel 2	Proceso de entrevistas, pruebas pedagógicas, pruebas psicométricas	Proceso de preparación académica	Proceso de desarrollo personal y grupal	Proceso de acompañamiento individual y familia	
Nivel 3		Matemática, Lengua, Cs. Sociales, Inglés (700 hs. totales)	Modalidades: talleres, charlas, encuentros, actividades	Tutorías personalizadas	Talleres para padres
			Temáticas: autoestima, pensamiento crítico, proyecto de vida		
Proceso de construcción del vínculo padrino/ahijado					

Tabla 6.

Diagrama de servicio de alto nivel para el donante potencial en sitio web

Etapas	Reconocimiento	Consideración	Decisión
Pasos Nivel 1	1. Quiere colaborar con los niños, niñas y adolescentes	1. Busca en internet ONGs con programas relacionados a la infancia 2. Ingresa a los primeros 5 resultados de búsqueda	1. De casualidad llega al sitio web de Fundación Germinare 2. Lee la historia de la organización y se familiariza con los programas pero no le queda en claro el diferencial que proponen respecto de otras ONGs 4. Encuentra información actualizada sobre el impacto alcanzado y se siente energizado, casi listo para colaborar
Pasos Nivel 2		1. Lee notas y artículos sobre los principales problemas que afectan a la niñez 2. Comienza a interiorizarse sobre las ONGs que trabajan el problema de la educación	1. Ingresa a Instagram para conocer más sobre el día a día de la ONG pero no encuentra mucho, nada nuevo que descubrir 2. Busca información complementaria en internet para descartar comentarios negativos 3. No encuentra publicados los estados financieros de

		la organización por lo que continúa dudando
Pasos Nivel 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conversa con amigos y familiares sobre su inquietud 2. Busca referencias de conocidos sobre la temática 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Después de leer varias veces la propuesta, decide que el programa Agentes del Cambio es el más completa del mercado 2. Procede a hacer <i>click</i> en Cómo colaborar > Colaboración con los programas 3. Es redireccionado a Outlook 4. Abandona la página y sigue buscando otras alternativas

Nota: Elaboración propia.

Tabla 7.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Sólidez en la presentación de los programas (buena creación de la tangibilidad que por definición carece cualquier servicio) • Excelente perfil profesional de los colaboradores • Gran nivel de servicio para con los grupos beneficiarios de los programas (niños, niñas y adolescentes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mejora en la experiencia del cliente o donante potencial: no publica sus estados contables ni financieros, no sugiere montos mínimos de donación, no ofrece métodos de pago virtuales • No destina inversión a marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Desmejoramiento sostenido de los indicadores sociales y económicos aceleran la necesidad de acción • Crowdfunding se posiciona a nivel global como alternativa viable de financiamiento colectivo • Globalización y tecnología facilitan la búsqueda de donantes en el exterior • Baja penetración del mercado potencial y buena predisposición a donar dinero en el futuro • Buen posicionamiento del segmento niños, niñas y adolescentes • Los jóvenes son proactivos en la difusión de causas y sus mensajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación compleja con el Estado Nacional (ej. falta de transparencia en la asignación de fondos, falta de sinergia con las políticas públicas, etc.) • Aumento sostenido del costo de vida con impacto directo en la capacidad de las ONGs para captar fondos • Creciente desconfianza de la sociedad para con las ONGs • Insuficiente importancia social sobre las fallas existentes en el sistema educativo • Bajos niveles de donación de tipo mensual en los segmentos etarios distintos de +50 • La opinión pública considera que las empresas deberían donar dinero en lugar de las personas • Empresas B e influencers como sustitutos, sumado a la alta rivalidad competitiva de actores formales y no formales
Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	

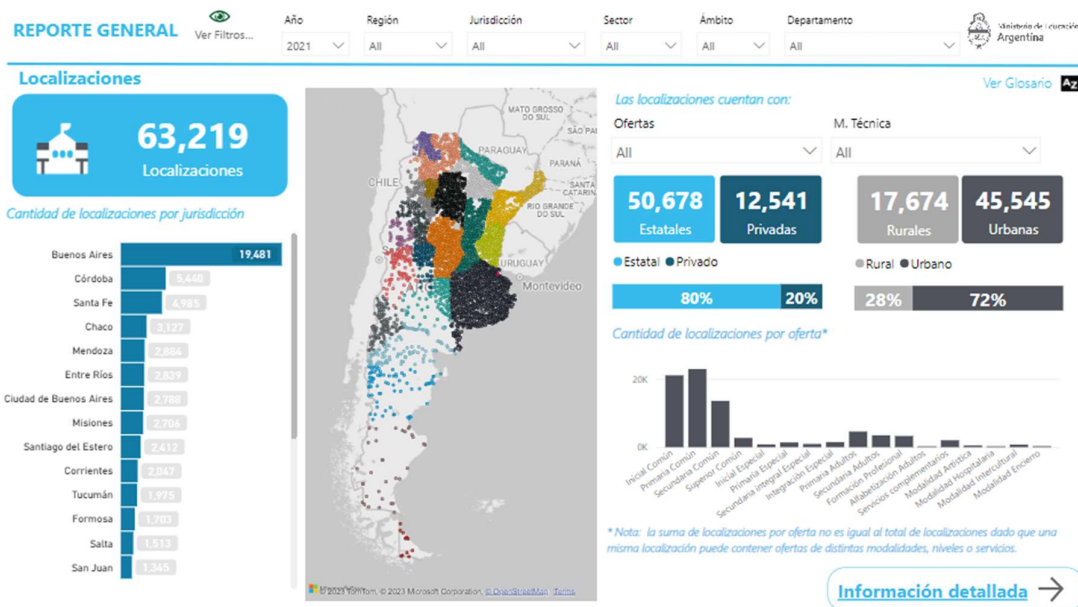
Tabla 8.
Top 10 del último ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Argentina

mercoRESPONSIBILITY ESG 2020 Companies Ranking Ranking Sectors Documents

Position	Company	Points	Previous
1	ARCOR	10000	—
2	NATURA	9887	—
3	MERCADO LIBRE	9666	↑ 4
4	TOYOTA	9210	↓ 3
5	CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES	9197	↑ 6
6	GOOGLE	8972	↑ 8
7	BANCO GALICIA	8766	↓ 5
8	UNILEVER	8541	↓ 7
9	NESTLÉ	8118	↑ 13
10	BAGÓ	7644	↑ 15

Fuente: <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2020>

Tabla 9.
Composición general del sistema educativo en Argentina



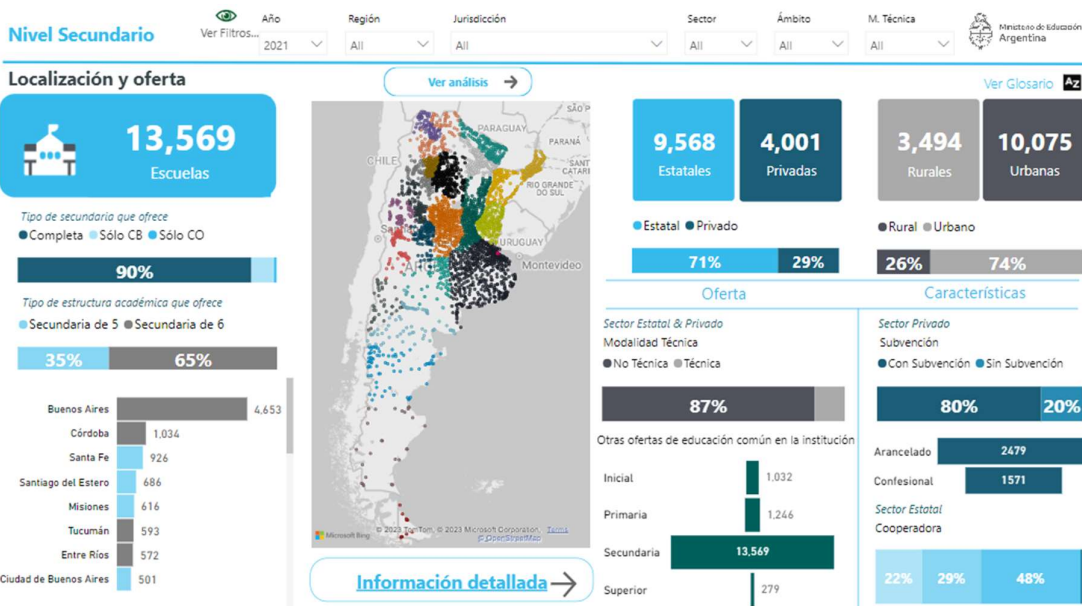
Fuente: <https://data.educacion.gob.ar/escuelas-todos-niveles-modalidades>

Tabla 10.
Distribución de instituciones educativas por jurisdicción y tipo de oferta



Fuente: <https://data.educacion.gob.ar/escuelas-todos-niveles-modalidades>

Tabla 11.
Composición del nivel secundario



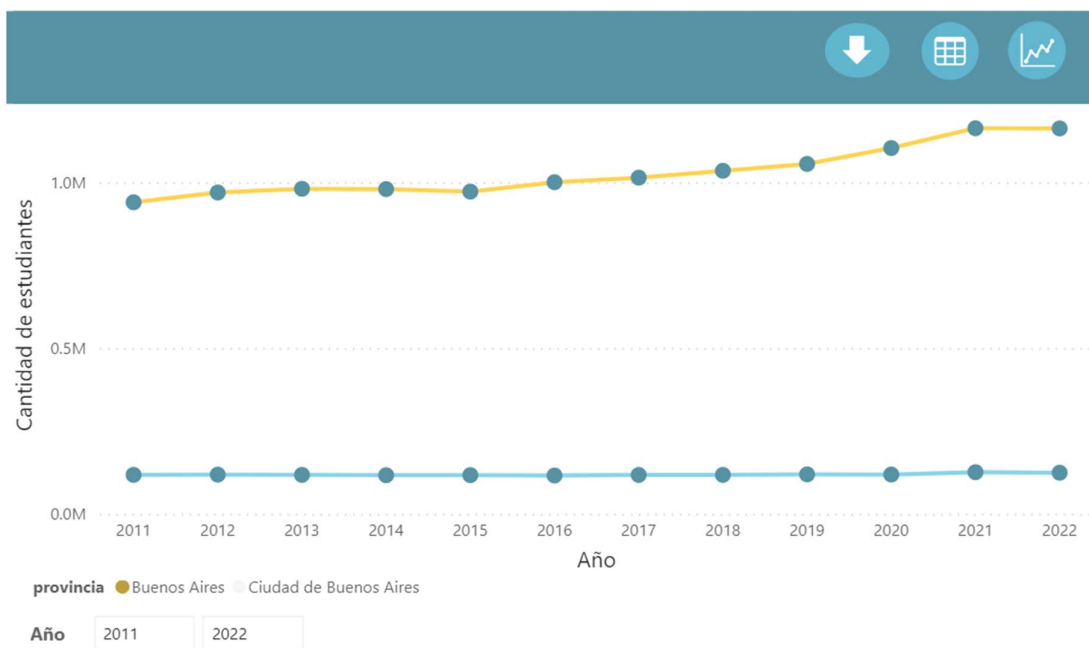
Fuente: <https://data.educacion.gob.ar/nivel/secundario-comun>

Tabla 12.
Variación interanual del índice de precios al consumidor

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
Nivel general	113,4	114,6	113,1	113,1	113,9	108,2	111,1
Alimentos y bebidas no alcohólicas	116,3	118,6	115,3	111,5	113,9	113,2	115,1
Bebidas alcohólicas y tabaco	120,6	118,3	122,7	129,4	122,2	117,2	119,9
Prendas de vestir y calzado	110,3	113,0	108,5	109,0	111,7	99,1	107,5
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	112,0	115,0	105,6	135,2	116,6	103,2	102,7
Equipamiento y mantenimiento del hogar	113,9	113,5	112,8	119,5	117,2	113,8	114,4
Salud	108,9	105,7	110,6	110,4	114,3	113,6	110,5
Transporte	100,1	104,7	97,9	97,0	97,3	88,2	99,8
Comunicación	119,3	120,4	121,5	109,4	118,4	113,3	108,4
Recreación y cultura	111,9	112,8	109,6	110,9	109,7	114,5	122,0
Educación	110,8	113,9	111,7	97,6	105,7	104,4	95,4
Restaurantes y hoteles	129,7	122,9	139,7	127,7	130,8	123,3	131,2
Bienes y servicios varios	115,6	117,5	113,8	117,9	112,4	113,5	115,4

Fuente: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_23ED301034A4.pdf INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Tabla 13.
Total de estudiantes en secundaria estatal de Buenos Aires y CABA



Fuente: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiN2MyZmFhZmYtMmYyNS00Zjg3LWE5NjYtY2RkNGU2NDRjYWQ4IiwidCI6ImUyMzc5MDE3LTJhODQtNDE3OS05MThlLTliYTU0MGY3YWVwZS99&pageName=ReportSection> Argentinos por la Educación.

Tabla 14.

Porcentaje de personas con NBI respecto a la población municipal, provincia de Buenos Aires (AMBA)

Municipio	NBI (%)	Municipio	NBI (%)
Vicente López	3.20	Lomas de Zamora	11.19
Morón	4.71	Cañuelas	11.63
San Isidro	5.30	Ensenada	11.78
Ituzaingó	5.93	Berazategui	12.03
Tres de Febrero	5.98	La Matanza	12.20
Lanús	7.25	Escobar	12.49
Avellaneda	7.51	Almirante Brown	12.53
Luján	7.58	Berisso	12.80
Gral. Las Heras	8.32	Pilar	12.93
Hurlingham	8.37	Merlo	13.00
Gral. San Martín	8.90	Ezeiza	13.14
Exaltación	9.22	Marcos Paz	13.15
San Miguel	9.73	José C. Paz	13.46
Brandsen	10.20	Malvinas Argentinas	13.55
La Plata	10.24	Moreno	13.76
Campana	10.71	Gral. Rodríguez	13.88
San Fernando	10.80	San Vicente	15.23
Zárate	10.94	Florencio Varela	16.98
Tigre	11.02	Presidente Perón	17.98
Esteban Echeverría	11.06	Quilmes	N/A

Fuente: Centro de Información y Estudios Económicos de la Provincia de Buenos Aires (en base a censo 2020).

Tabla 15.

Hogares con NBI por comuna, CABA

Barrios	Comuna	NBI (%)	Barrios	Comuna	NBI (%)
Coghlan, Saavedra, Villa Urquiza y Villa Pueyrredón	12	1.7	Chacarita, Villa Crespo, La Paternal, Villa Ortúzar, Agronomía y Parque Chas	15	4.3

Núñez, Belgrano y Colegiales	13	1.9	Almagro y Boedo	5	6.1
Recoleta	2	2	Flores y Parque Chacabuco	7	8.6
Villa General Mitre, Villa Devoto, Villa del Parque y Villa Santa Rita	11	2	Villa Soldati, Villa Riachuelo y Villa Lugano	8	11.3
Caballito	6	2.2	Balvanera y San Cristóbal	3	11.9
Palermo	14	2.4	La Boca, Barracas, Parque Patricios y Nueva Pompeya	4	12.7
Villa Real, Monte Castro, Versalles, Floresta, Vélez Sarsfield y Villa Luro	10	3.5	Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Montserrat y Constitución	1	15.9
Liniers, Mataderos y Parque Avellaneda	9	4.2			

Fuente: Censo Nacional de Población, hogares y viviendas (INDEC) 2010.

Tabla 16.
Encuesta sobre donación de dinero

9/2/23, 5:36 PM Gracias por participar en este estudio de mercado.

Gracias por participar en este estudio de mercado.

Tus respuestas me van a ayudar a entender cómo lograr que las personas donen más dinero a causas benéficas.

** Indica que la pregunta es obligatoria.*

1. Correo *

2. ¿Qué edad tienes? *

Marca solo un óvalo.

18-24 años

25-34 años

35-49 años

50-64 años

65 y +

3. ¿En dónde vives? *

Marca solo un óvalo.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Provincia de Buenos Aires

Otro

<https://docs.google.com/forms/d/1CJ7pMjyJAAJKagDm2Wtp8ScpQ2N1e115Oq80gAouMedit>

9/2/23, 5:36 PM Gracias por participar en este estudio de mercado.

4. ¿Alguna vez donaste dinero a una organización sin fines de lucro? *

Marca solo un óvalo.

Sí Salta a la pregunta 6

No Salta a la pregunta 5

¡Muchas gracias por tu respuesta! Debido a que este cuestionario se focaliza en la experiencia de quienes alguna vez ya donaron dinero, vamos con una última pregunta.

5. ¿Por qué motivo nunca donaste dinero a una organización sin fines de lucro? *

Por favor, tomate 1 minuto para elaborar esta respuesta a conciencia.

Tu experiencia donando dinero es clave para esta investigación. ¡Empecemos!

6. ¿Cuándo fue la última vez que donaste dinero? *

Marca solo un óvalo.

Hace menos de 3 meses

Hace entre 3 y 6 meses

Hace entre 6 y 12 meses

Hace más de 1 año

7. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones te sentís más identificado/a? *

Selecciona todas las que correspondan.

Me siento angustiado/a por la realidad actual y quiero hacer algo para ayudar.

Siempre me preocupé por ciertas causas benéficas.

Escuché algo en redes sociales y decidí colaborar.

Vi una publicidad y comencé a interiorizarme en el tema.

<https://docs.google.com/forms/d/1CJ7pMjyJAAJKagDm2Wtp8ScpQ2N1e115Oq80gAouMedit>

9/2/23, 5:38 PM Gracias por participar en este estudio de mercado.

8. ¿Cuál fue tu grado de satisfacción al donar dinero? *

Marca solo un óvalo.

Nada satisfecho/a

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Totalmente satisfecho/a

9. ¿Qué fue lo que más te gustó de donar dinero? *

Por favor, tomate 1 minuto para elaborar esta respuesta a conciencia.

9/2/23, 5:38 PM Gracias por participar en este estudio de mercado.

10. ¿Volverías a donar dinero? *

Marca solo un óvalo.

Sí, a la misma organización sin fines de lucro Salta a la pregunta 11

Sí, pero a otra organización sin fines de lucro Salta a la pregunta 11

Sí, no me importa a qué organización le doy mi dinero mientras que me identifique con la causa benéfica Salta a la pregunta 11

No, eso ya no es para mí Salta a la pregunta 13

¡Ya casi terminamos!

9/2/23, 5:38 PM Gracias por participar en este estudio de mercado.

11. Considerando tu experiencia donando dinero ¿Qué tan probable es que se la recomiendes a un amigo o conocido? *

Marca solo un óvalo.

Nada probable

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Totalmente probable

12. ¿Qué mejorarías de tu experiencia donando dinero? *

Por favor, tomate 1 minuto para elaborar esta respuesta a conciencia.

<https://docs.google.com/forms/d/1Cj7MjyjJAAKagDn2Wty0ScGp0N1te15Op80gAevMivest>

5/6

9/2/23, 5:38 PM Gracias por participar en este estudio de mercado.

¡Última pregunta!

13. ¿Qué te motivaría a volver a donar dinero? *

Por favor, tomate 1 minuto para elaborar esta respuesta a conciencia.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1Cj7MjyjJAAKagDn2Wty0ScGp0N1te15Op80gAevMivest>

6/6

Nota: Elaboración propia. Respuestas disponibles en https://drive.google.com/file/d/1jYIGdvB1GmXZ7dud7b4t2r_DaiuHgoXv/view?usp=sharing

Tabla 17a.
Índice de Asociación Estratégica de Fundación Germinare

Orden Ranking Merco	Empresa	Puntaje
4	Toyota	4

7	Banco Galicia	4
36	Disney	3
37	Grupo Techint	3
38	Accenture	3
65	Naturgy	3
100	McKinsey	1
	Total	21
	Índice de Asociación Estratégica	11.9%

Fuente: Elaboración propia. Ponderación de las empresas que actualmente trabajan con Germinare según posición alcanzada en el top 100 del Ranking Merco 2020 en donde las primeras veinticinco posiciones suman 4 puntos, las segundas 3, las terceras 2 y las cuartas 1. El Índice de Asociación Estratégica (IAE) de Germinare refleja la combinación entre las empresas del top 100 que actualmente trabajan con la Fundación y su posición dentro del ranking Merco. A continuación, se detalla el cálculo del IAE para la competencia directa.

Tabla 17b.

Índice de Asociación Estratégica de Fundación Granos de Mostaza

Orden Ranking Merco	Empresa	Puntaje
38	Accenture	3
7	Banco Galicia	4
51	Bayer	2
13	BBVA	4
12	Molinos Río de la Plata	4
9	Nestlé	4
	Total	21
	Índice de Asociación Estratégica	11.9%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20.

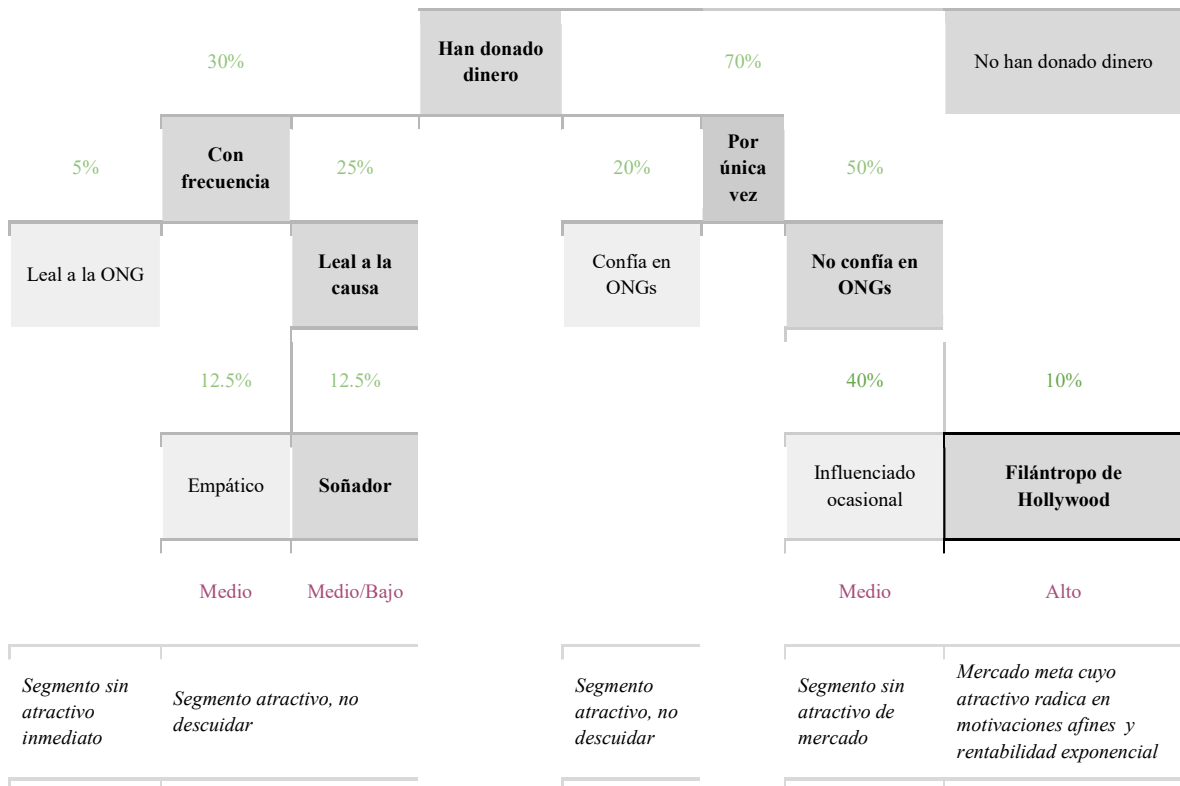
Matriz precio/beneficio por tipo de cliente

Cliente		Precio				Beneficio
Colaboración	Lealtad/rentabilidad	Frecuencia del aporte	Opciones de pago	Cancelación de pago	Precio mínimo anualizado	Experiencias exclusivas
Padrino	Alto rendimiento	Anual	Transferencia bancaria, débito,	No	\$40,000	Sí, con prioridad

			tarjeta de crédito			
Amigo	Alto potencial	Mensual	Débito/crédito automático	Sí	\$24,000	Sí, con ventaja
Colaborador	No rentable	Única vez	Transferencia bancaria, débito	No	\$6,000	No

Nota: Elaboración propia.

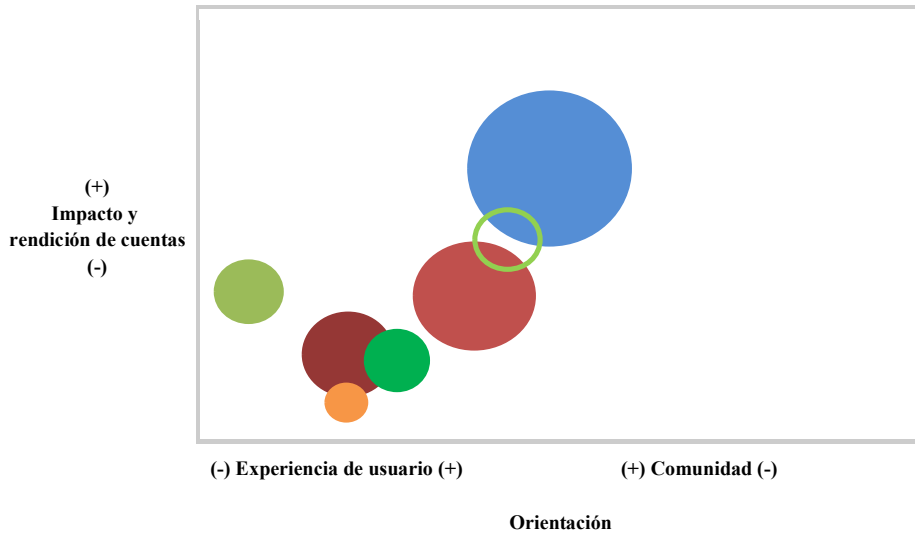
Tabla 18.
Desglose de segmentación por comportamiento



<u>Referencias</u>	Embudo de marketing	Poder de compra	Conclusiones
--------------------	---------------------	-----------------	--------------

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19.
Mapa de posicionamiento de Fundación Germinare y sus competidores



Referencias	Germinare <i>(Posicionamiento actual)</i>	Granos de Mostaza	Cimientos	Puentes	Unicef	Cáritas	FG <i>(posicionamiento buscado)</i>
-------------	---	--------------------------	------------------	----------------	---------------	----------------	---

Nota: Elaboración propia. El tamaño de los círculos representa el tamaño estimado de las ONGs en el mercado.

Tabla 20.
Matriz precio/beneficio por tipo de cliente

Cliente		Precio				Beneficio
Colaboración	Lealtad/rentabilidad	Frecuencia del aporte	Opciones de pago	Cancelación de pago	Precio mínimo anualizado	Experiencias exclusivas
Padrino	Alto rendimiento	Anual	Transferencia bancaria, débito, tarjeta de crédito	No	\$40,000	Sí, con prioridad
Amigo	Alto potencial	Mensual	Débito/crédito automático	Sí	\$24,000	Sí, con ventaja
Colaborador	No rentable	Única vez	Transferencia bancaria, débito	No	\$6,000	No

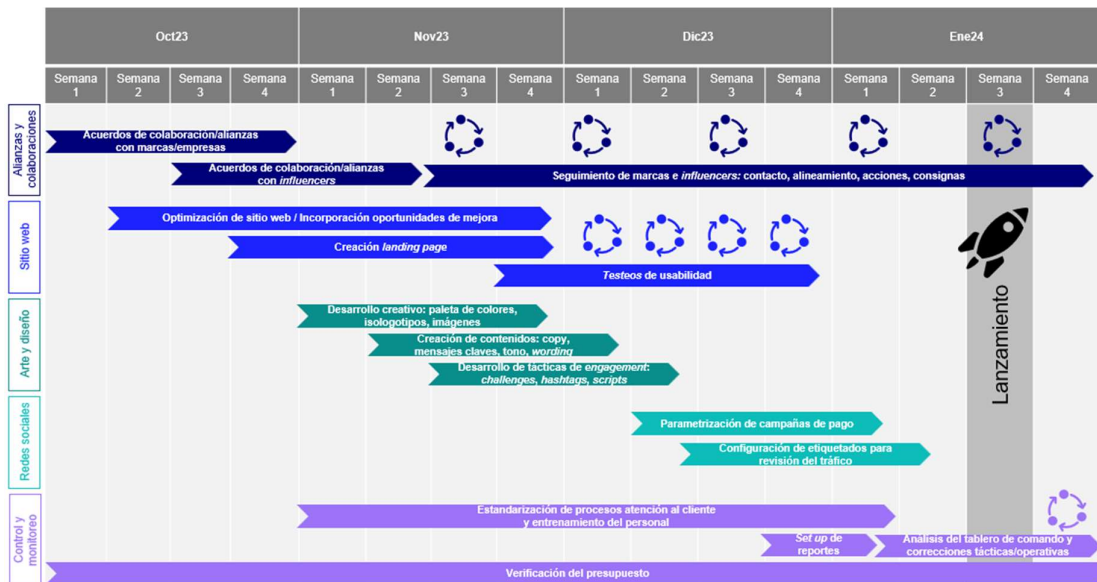
Nota: Elaboración propia.

Tabla 21.
Requerimiento de materiales y detalles para la implementación

Target	Filántropo de Hollywood (ver desglose de segmentos y público objetivo en sección estrategia de crecimiento)
Medios	Online: 1. Instagram 2. Facebook 3. TikTok 4. LinkedIn
Regionalidad	1. CABA 2. Municipios con menor NBI de la Provincia de Buenos Aires 3. Principales centros urbanos del interior del país
Tono	Maduro, motivacional / inspirador
Materiales	6 Videos (máx 2 min) 6 Flyers (tamaño 9:18) 6 Scripts (para Influencers) 1 Hashtag (ej. #TransformandoVidas) 6 Challenges (para viralización)
Call To Action (CTA)	Ingresar al sitio web (landing page) y donar para participar del sorteo
Consideraciones	1. Se complementarán los resultados orgánicos con acciones de pago 2. Se hará seguimiento a las marcas para que compartan publicaciones en sus canales 3. Se procederá al etiquetado y trackeo de cada campaña para análisis de tráfico 4. Se revisará la usabilidad mobile del sitio y landing antes del lanzamiento

Nota: Elaboración propia.

Tabla 22.
Cronograma de implementación para la estrategia publicitaria



Nota: Elaboración propia.

Tabla 23.*Presupuesto de marketing para campaña experiencias exclusivas*

	Costo anual (2024-2025)
Contratación del Coordinador de Marketing	ARS 8,400,000
Gestión de acuerdos con empresas	
Gestión de colaboración con influencers	
Project Manager de la campaña	
Mejora del proceso de atención al cliente	
Revamp de sitio web y creación de landing page	ARS 40,000
Armado del branding de campaña	ARS 20,000
Desarrollo de contenido (mensajes claves, tono)	ARS 10,000
Desarrollo de materiales	ARS 120,500
6 Videos (máx 2 min): \$60.000	
6 Flyers (tamaño 9:18): \$30.000	
6 Scripts (para Influencers): \$30.000	
1 Hashtag (ej. #TransformandoVidas): \$500	
6 Challenges (para viralización): \$30.000	
Gestión de campañas de pago en redes sociales (hasta 6)	ARS 30,000
Dinero disponible para acciones de pago	ARS 30,000
Configuración de reportes de indicadores (incluye la configuración de UTMs)	ARS 5,000
Total	ARS 8,655,500
ROMI	100% (ARS 17,300,000 = 3,460 personas donando un total de \$5,000 por donante)

Nota: Elaboración propia.

Tabla 24.*Key Performance Indicators (KPIs)*

	Objetivos	Indicadores
Primarios	Incrementar la cantidad de dinero recibido por donaciones particulares	1. Cantidad de donaciones recibidas (vista por semana/mes) 2. Monto total de dinero recaudado (vista por semana/mes) 3. Porcentaje de nuevos donantes respecto de la media de donantes actuales (vista por mes y modalidad - padrino, amigo, colaborador)
	Aumentar la satisfacción de los clientes	4. Porcentaje de donantes detractores/pasivos (Net Promoter Score)
	Incrementar la fidelización de los clientes	5. Tasa de retención de donantes 6. Tasa de renovación de donantes
Secundarios	Awareness	7.1 Impresiones 7.2 Posición media 7.3 CTR 7.4 Cantidad de visitas al sitio web (nuevas y recurrentes) 7.5 CPA

	Consideración	8.1 Porcentaje de rebote 8.2 Tiempo promedio de permanencia en el sitio 8.3 Cantidad de páginas vistas 8.4 Ticket promedio 8.5 Carritos/Visitas 8.6 Tasa de abandono
--	---------------	---

Nota: Elaboración propia.

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno María Agustina Datteo		Tipo y N° de documento de identidad DNI 36.498.846
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2020	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Noviembre 2021	
Título del Trabajo Final Plan de Marketing para la optimización de los objetivos de negocio de la ONG argentina Fundación Germinare para el período 2024-2025 en el AMBA.		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración..... Lugar y fecha.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico		Teléfonos
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Archivo del Proyecto de Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) a graduación@posgrado.economicas.uba.ar		
Fecha 29/09/2023	Firma del alumno María Agustina Datteo	