



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Maestría en Dirección de Empresas

Título del Trabajo Final: Cómo planificar estratégicamente en una O.N.G., en tiempos de crisis.

Autor: Ezquieta Maximiliano Gabriel

Director del Trabajo Final *Churio Luis Oscar*

Grado obtenido del Director *Dr. En Administración,*

Institución a la que pertenece: *Universidad Argentina de la Empresa*

Cohorte MBA35E

Fecha de entrega (18/08/2015)

Agradecimientos: a mi esposa María Elena por todo el apoyo. A Marisa, mi madre y a Gustavo, mi padre por acompañarme. Al Servicio de Voluntarias de Quilmes por ser la fuente de inspiración del presente trabajo final. Al Dr. Luis Churio, a quien le estaré eternamente agradecido por cada una de las sugerencias metodológicas, que permitieron culminar el presente trabajo.

ABSTRACT

The phenomenon of the emergence of N.G.O.'s is global, to the extent that gained prominence as a group with its own organization in the last twenty years when was discovered. It began to understand that not only the universe of the Third Sector brings together a group more that heterogeneous organizations, but also the lack of dissemination of case studies incorporating these actors can bring empty debates of content for N.G.O.'s Argentina. This makes N.G.O.'s fulfill an important role, supplying activities that the State itself fails to provide, and specifically addressing social needs. Today for lack of knowledge these entities, problems are solved and taken on the events as they arise thereof. Due to the institutional crisis and rising unemployment is going through Argentina, more people left without social coverage so they resorted to public hospitals. The Voluntary Service of Isidoro Iriarte Hospital of Quilmes is an N.G.O., which has been dedicated to provide shelter and assistance to mothers with premature babies for more than ten years ago, is allowing more contact between them.

In the present research, the student mastery understood that although N.G.O.'s no profit should establish a sustainable strategic plan in time which will evaluate what resources and people need to have in order to achieve the desired results.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Índice de contenidos

OBJETIVO GENERAL	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO METODOLÓGICO	40
CASO DE ESTUDIO	40
CONCLUSIÓN	54
BIBLIOGRAFÍA	65

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un caso de estudio para analizar la implementación de un plan estratégico de una Organización No Gubernamental (en adelante O.N.G.), con el fin de evaluar si la aplicación del mismo pudo mejorar la situación de la O.N.G. en el 2013.

OBJETIVOS PARTICULARES

- ✓ Conocer el nivel de comprensión acerca de los planes y procesos de la O.N.G.
- ✓ Describir la cultura y estructura de la O.N.G.
- ✓ Describir y analizar el plan de marketing

El objetivo principal de este trabajo final será fomentar la planificación, la organización y la profesionalización de la labor dentro de una O.N.G., brindando un aporte para la comprensión de las necesidades por parte de estas organizaciones en el marco de la planeación estratégica. Es necesario entender que en tiempos de crisis solamente sobreviven las organizaciones que tienen una estructura sólida y proyección a futuro, eso no sólo se aplica a las organizaciones con fines de lucro, ya que una planificación a mediano o largo plazo puede ayudar a estar preparado para los posibles escenarios que puedan afectar a la organización.

MARCO TEÓRICO

Con el presente marco teórico no se aspirará a dar respuestas específicas a todos los temas, como tampoco respuestas determinantes a las cuales los directivos puedan recurrir para solucionar los problemas organizacionales. Lo que se pretenderá, es que el lector obtenga una visión integral de los temas que no deben pasar desapercibidos en la gestión de una organización, por más que ésta sea sin fines de lucro.

Es importante que el lector se introduzca en el mundo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro; para lograr este fin es necesario responder las siguientes preguntas: ¿De dónde surge la expresión O.N.G. (Organización No Gubernamental)? ¿Qué es una O.N.G.? y, ¿Cuál es el rol que desempeña en la sociedad?

De acuerdo a cómo define Gustavo Hugo Maglieri: “Organizaciones no Gubernamentales es una expresión nacida principalmente en los países del llamado Tercer Mundo, para diferenciarlas del estado. Argentina, Brasil, México y la India son algunos ejemplos donde más se utiliza esta denominación”. (Maglieri, 2003: 5)

Para entender los inicios de la terminología debemos, según Peter Drucker, ubicarnos hace casi medio siglo atrás, cuando la sociedad creía que el Gobierno tenía la obligación de satisfacer las necesidades sociales. Pero con el transcurso del tiempo la sociedad comprendió que la capacidad de acción social del Estado es muy limitada, pero a su vez, es de público conocimiento que las Organizaciones Sin Fines de Lucro realizan una labor mayor que el simple cuidado de necesidades específicas de la sociedad. (Drucker, 2001)

El surgimiento de las O.N.G. fue justificado por el abandono del rol protector por parte del Estado, así como el creciente desentendimiento en numerosos aspectos importantes para la sociedad, como también el agravamiento de las crisis financieras que sufren en especial los países en vías de desarrollo, como ser los de América Latina.

De acuerdo a lo mencionado por Christian Balfhor, en el compilado de cómo administrar una Organización No Gubernamental:

“Las llamadas Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son instituciones formales que poseen personería jurídica propia con la fundamental característica de que se trata de entidades sin fines de lucro que atienden necesidades específicamente sociales, que trabajan exclusiva y únicamente para la comunidad en su totalidad y que tiene como fin fundamental obtener o sostener el bien común o inclusive llegar a propenderlo, dentro de la misma sociedad donde esas entidades se han constituido”. (Balfhor, 2007: 11)

“[Las] (...) Organizaciones no Gubernamentales, si bien pueden tratarse de entidades jurídicas de carácter público o de carácter privado, institucionalmente siempre son entidades absolutamente separadas sea del Estado, sea de las empresas privadas, por lo que no pertenecen entonces ni al aparato gubernamental ni tampoco al empresariado”. (Balfhor, 2007: 11-12)

Lo que caracteriza a este sector es que se asienta y se orienta al bienestar social sin buscar un lucro. Lo cual no significa que su importancia en la economía pueda ser relevante, sobre todo en términos de prestación de servicios y como empleador, o que no deban ser eficientes en la generación y administración de flujos de fondo para poder subsistir, cumplir su misión y desarrollarse y crecer.

“La institución 'sin fines de lucro' no provee bienes o servicios ni controla. Su 'producto' no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino *un ser humano cambiado*. Estas organizaciones son agentes del cambio humano. Su

'producto' es un paciente curado, un niño que aprende, un muchacho o muchacha transformado en un adulto que se respeta a sí mismo, una vida humana enteramente cambiada". (Peter Drucker, 2001: XIV)

Lo que diferencia tan visiblemente a las Organizaciones Sin Fines de Lucro del Gobierno y de las empresas comerciales son: su misión, el significado de los "resultados" en este tipo de actividades, y las estrategias utilizadas para comercializar sus servicios y obtener el dinero que requieren para realizar sus tareas. Asimismo, otro elemento fundamental es que necesitan de voluntarios para subsistir.

Para recapitular, una O.N.G. no tiene como misión obtener beneficios del tipo económicos, sino que estas entidades se sostienen con el aporte económico desinteresado y el trabajo voluntario de las personas y empresas, tratando de ayudar en algún aspecto de la comunidad. Las mismas no forman parte del Estado, ni de las empresas comerciales, sino que son llamadas del Tercer Sector. Según Balfhor: "Se puede definir al voluntario como 'aquel que decide donar parte de su tiempo y de su talento, comprometiéndose con proyectos de servicios a otras personas'". (Balfhor, 2007: 65)

Este tipo de organizaciones brindan cada vez más al individuo la capacidad de realizarse, de hacer y lograr algo. Precisamente porque no tienen la satisfacción de recibir un sueldo a fin de mes; los voluntarios necesitan sentirse más conformes con su aporte. Hay que tratarlos como personal no remunerado, pero la mayoría de las instituciones aún deben aprender eso.

Las actividades que diariamente desempeñan las organizaciones del sector son variadas y participan de diferentes maneras en el desempeño general de la

comunidad. No son sólo actividades de ayuda o de carácter social, si bien representan la mayoría. Algunas organizaciones contribuyen con tareas de investigación, asesoramiento y divulgación.

Algunos de los problemas más relevantes que enfrentan hoy en día las organizaciones sociales son: la falta de financiamiento o de recursos, el incremento de la competitividad dentro y fuera del sector, la presión de la sociedad por ver resultados y transparencia en la gestión, el reclutamiento de voluntarios y la capacidad de poder destacarse para lograr un posicionamiento más fuerte.

Asimismo, estas instituciones afrontan diferentes desafíos. El primero es transformar a los donantes en contribuyentes. El segundo es proporcionar a la comunidad un objetivo común. El impulso de fundaciones empresarias parece estar limitado a los grandes grupos económicos. En general, en las pequeñas y medianas empresas, la ayuda social hacia estas organizaciones es baja. Muchas cooperan en gran medida con su comunidad local, pero lo realizan de manera informal y no siempre habitual. Unas pocas cumplen con programas establecidos, pero los canalizan de manera informal. La colaboración debería ser mayor y formalizada para incrementar su eficiencia y también para poder cubrir integralmente las necesidades existentes.

En la Argentina no existe habitualmente racionalidad para la distribución de subsidios y la asignación de asistencia administrativa. Ambos son en general producto de arbitrariedades políticas que luego se plasman en un decreto firmado por la autoridad competente. Esto se genera debido a que son analizados como temas no relevantes. En general se controla el total del subsidio, pero no se controla a quiénes debería llegar la ayuda. De la misma forma que no se realizan controles posteriores que permitan obtener experiencia y nuevos conocimientos. Todo país que desee ser desarrollado y serio debe ampliar esta cuestión en

especial. Deben existir políticas y estrategias basadas en una planificación profesional y con transparencia de gestión.

Las ventajas y beneficios en los que se basan las organizaciones argentinas que desempeñan sus actividades bajo la estructura de una fundación, son la exclusión del pago de tributos, la financiación de puestos de trabajo y planes de capacitación internos. Aunque esto es factible, constituye un aspecto limitado dentro del amplio espectro de necesidades de las organizaciones sociales.

LA MISIÓN Y VISIÓN

La misión es un elemento esencial para la determinación de un objetivo a largo plazo de la organización. Desde el punto de vista de Maglieri:

“La misión es la base principal sobre la que se construirá el resto de las funciones y actividades de la organización. De la misión nacerán los objetivos estratégicos de la organización. Luego, con los objetivos correctamente determinados, se podrán definir los medios que nos llevarán a la obtención de aquellos”. (Maglieri, 2003: 23)

Como sostiene Maglieri es importante saber detectar cuál es la razón de ser y tener bien determinada la misión, debido a que las organizaciones sociales tienen un sentido en virtud de su misión. Es el punto de partida y la meta. Es el porqué de lo que hace, la esencia organizacional. Tener bien definida la misión facilitará cualquier planificación y decisión futuras. (Maglieri, 2003)

La expresión de la misión debe ser siempre ejecutiva, de aplicación real, de lo contrario, como manifiesta Peter Drucker, no pasará de las buenas intenciones:

“Una misión debe enunciarse de una manera operativa; de lo contrario, será una mera declaración de buenas intenciones. La enunciación debe centrarse en lo que esa entidad realmente intenta hacer y, luego, debe ejecutarse en forma tal que todos sus miembros puedan decir: 'Esta es *mi* contribución al logro de objetivos'”. (Drucker, 2001: 4)

Para definir fielmente la misión, hay que entender qué sucede en realidad en la organización, cómo funciona y qué necesidades tiene. La labor del gerente de una Organización Sin Fines de Lucro es convertir la enunciación de su misión en una serie de pasos específicos. La misma debe ser comunicada tanto interna como externamente, y es recomendable que esté en permanente exposición a fin de mantener centrada la organización y a sus integrantes.

Siguiendo las palabras de Fred David, la declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una organización. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (David, 2013)

Con el fin de analizar la enunciación de la misión, se sugiere responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser de la organización? ¿Está definida la misión? Convendría que las mismas formen parte de la agenda de la dirección de estas organizaciones en forma constante, y deberían ser la base en la creación de una organización social. En el entorno de una organización, la definición de misión se refiere a la determinación de sus productos y servicios, a quiénes están enfocados (clientes) y dónde desempeñará sus actividades (ámbito geográfico). En

este punto cabe destacar que tanto las empresas comerciales como las Organizaciones Sin Fines de Lucro se asemejan; sin poseer un conocimiento claro de estos elementos esenciales, cualquier actividad que las mismas desarrollen, podría fallar.

Juan G. Gahan realiza una breve descripción de los tres elementos: **Los productos y servicios:** La misión determina la actividad principal que la empresa va a desempeñar durante los próximos doce meses, lo que ayuda a definir con claridad el perfil de cada organización. Este concepto es esencial para que sus integrantes puedan precisar, en una etapa posterior, sus funciones individuales mediante un plan de acción. **Los clientes:** Al especificar a quiénes destinaremos nuestros productos y servicios, es beneficioso realizar investigaciones conocidas como “segmentación de mercados”, que nos ayude a conocer en mayor detalle a nuestros actuales y potenciales clientes. **Los ámbitos geográficos:** Una vez que hemos detectado los productos y servicios que proporcionaremos y segmentos de clientes a los que estarán destinados, estaremos en condiciones de evaluar dos aspectos: la ubicación física de la empresa y de nuestros clientes y proveedores. (Gahan, 2005)

Cuando las personas comprenden el por qué están haciendo lo que hacen y de qué forma apoyan a la organización como un todo, es que se motivan y son capaces de actuar independiente y creativamente para cumplir la misión. La organización y todos los integrantes de ésta, también necesitan tener su visión definida cuando las cosas se ponen difíciles; la visión facilita la motivación y la tenacidad para guiar el esfuerzo conjunto.

De acuerdo a Fred David se puede definir a la visión como:

“Hoy en día, muchas organizaciones redactan una *declaración de la visión*, la cual responde a la pregunta '¿En qué nos queremos convertir?'. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, 'Nuestra visión es cuidar de su visión'". (David, 2013: 10)

A modo de resumen, se aconseja detectar las oportunidades y necesidades del entorno, como así también evaluar con qué recursos cuenta la organización, ya sean humanos y económicos, analizando el contexto en la cual está inmersa, para así establecer una correcta visión de cómo guiar a la institución.

LA ESTRATEGIA EN LA O.N.G.

Todo proceso comienza con una visión sobre la meta a la que se desea llegar y, posteriormente, se selecciona y pone en marcha las estrategias que nos permitirán arribar desde la situación presente, hasta esa otra que deseamos alcanzar en un futuro proyectado. Por lo que vamos a empezar a exponer de dónde surge la terminología “estratega”, de acuerdo a lo mencionado por Gahan:

“Estratega' es una antigua palabra que deriva de la expresión griega *stratégos*. Originalmente era utilizada para referirse a quienes conocían los caminos (en griego, *stratas*) y por lo tanto podían orientar a los viajeros en su travesía por una región (...)". (Gahan, 2005: 17)

“[Ellos] debían (...) analizar el conjunto de circunstancias que lo rodeaban (lo que el Diccionario de la Real Academia Española define como 'escenario', en su cuarta aceptación) para anticiparse a las oportunidades y los riesgos posibles, y, luego, elegir el lugar de destino, informarse sobre los caminos que podían utilizar, seleccionar la ruta más conveniente y, entonces sí, ponerse en marcha". (Gahan, 2005: 17)

La meta es ser una organización conocida y elegida para recibir fondos e incorporar voluntarios, es lo que define el lugar que esa entidad tiene en su medio. Es indispensable poseer estrategias claramente definidas y ajustadas a la situación y el perfil de cada institución, para lograr prestigio social e interés en los medios, voluntarios y recursos.

En palabras de Gustavo H. Maglieri ¿Qué es entonces la estrategia? Para definirla en palabras simples, el diseño de la estrategia de la organización es un proceso metódico que brinda a los líderes de la organización el establecimiento de objetivos y sus cursos de acción para cumplirlas. Es la alineación de las acciones teniendo en cuenta características y políticas propias, los objetivos buscados y definidos y el medio ambiente donde está inmersa la organización. Debe ser claramente definida y redefinida cada vez que sea necesario. Permitirá fundamentalmente instaurar las prioridades dentro de la organización, definir los recursos humanos y financieros necesarios y observar el avance sobre los objetivos propuestos. La estrategia no se realiza de una sola vez, sino que coexiste en la vida organizacional de los directivos. (Maglieri, 2003)

Desde el punto de vista de Francisco Javier Cantera y Francisco Gil: “No podemos plantear la estrategia sin tener en mente el impacto de su imagen social. Hay que tomar decisiones específicas para posibilitar la consecución de una imagen que puede aumentar futuras ventajas competitivas”. (Cantera y Gil, 2006: 8)

Al definir la estrategia en una organización, hay que considerar qué significa el desarrollo en una organización determinada. Esto tiene que ver con nivelar los resultados a corto plazo, con el bienestar y la perdurabilidad a largo plazo.

Siguiendo las palabras de Michael Porter cuando define a:

“(...) la formulación de una estrategia competitiva dentro de una industria como la *selección del grupo estratégico en el cual competir*. La decisión quizá consista en escoger la que ofrezca el mejor equilibrio entre el potencial de utilidades y los costos de entrar en él; o tal vez haya que formar un grupo enteramente nuevo. El análisis estructural dentro de la industria revela los actores que determinarán el éxito de un posicionamiento estratégico”. (Porter, 2005: 162)

En referencia a lo mencionado por Drucker, se debe elaborar la estrategia examinando las necesidades de cada comunidad local, por lo tanto la primera tarea básica es planificar la estrategia comercial adecuada para el servicio de una institución. Ésta necesita conocer el mercado, necesita poseer un plan comercial con objetivos y metas específicos, y necesita tener responsabilidad comercial, o sea, tomar en serio a sus clientes. (Drucker, 2001)

Continuando con el tema, Reinaldo J. Leiro: “El pensamiento estratégico le permite al diseñador navegar por la red, detectar las conexiones, los signos y los rituales, dialogar con los actores humanos y artificiales, así como negociar con las entidades privadas, públicas, políticas y comunitarias”. (Leiro, 2006: 25)

De acuerdo a Michael Porter las estrategias genéricas son:

Liderazgo global en costos

- Conocimiento detallado de la cadena de valor
- El análisis se realiza en base a los impulsores de costos
- Se considera una ventaja de carácter sostenible

Diferenciación

- Se ofrece algo único, inigualado por sus competidores
- Ésta surge de las actividades de la cadena de valor
- Pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, entre otras

Enfoque (segmentación o especialización)

- Se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc.
- Es una estrategia óptima que responde a las necesidades específicas de los clientes escogidos
- Compradores con estrategias de compras distintas, canales de distribución diferentes, o distintos productos o servicios.

Fuente: Porter (2005). Cuadro de elaboración propia

Resumiendo, éstos son los pasos sugeridos para delinear un plan estratégico: Definir la misión especificando los objetivos. Realizar un análisis integral del contexto, relacionándolo con la propia organización y sus particularidades. Enlistar los elementos necesarios para llevar a cabo la misión, segmentando el mercado. Plantear el diseño comunicacional y relacional, de desarrollo de fondo y recursos humanos, e implementarlo. Promover una evaluación y control continuo, ajustando y adaptando la estrategia al contexto. Fomentar la circularización y retroalimentación de todos los elementos intervinientes en las fases previas.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

El plan de desarrollo estratégico puede fallar si se mal interpreta la información del entorno, en el cual se desempeñará. La organización es influenciada e influye en su medio. La supervivencia o el éxito de su acción estará supeditada a cómo se pueda dar respuesta a las situaciones inesperadas o no controladas. La capacidad de reacción permanente sí es posible y, además, necesaria.

La formulación de futuros escenarios es de vital importancia, y será una herramienta que permitirá la acción a largo plazo en lugar de la reacción. En decir de Maglieri, “Dentro del análisis contextual se analizarán y precisarán las características del escenario donde la organización está inmersa y cómo influyen, favorable o desfavorablemente, sobre ella, tanto en su desempeño actual como en el desarrollo futuro”. (Maglieri, 2003: 36)

En adición a lo anteriormente mencionado, el análisis contextual debe concluir en una simplificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la organización. A lo cual se le agrega las descripciones del mercado, su segmentación y escenario.

“Cuando se trata de una organización, hay dos tipos de escenarios que es necesario considerar en nuestro análisis: los EXTERNOS – lo que ocurre 'de puertas hacia afuera' de la organización- y los INTERNOS – todas las circunstancias que la afectan 'de puertas para adentro'-. (Gahan, 2005: 38)

Para continuar con el análisis estructural debemos comprender el análisis F.O.D.A, en referencia a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

		Origen	
		Interno	Externo
		Fortalezas	Oportunidades
Positivo	Es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.	Es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una.	
	Negativo	Debilidades	Amenazas
Es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.		Tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía.	

Fuente: Thompson, Peteraf, Gamble y Strikland (2012). Cuadro de elaboración propia.

Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis F.O.D.A. estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strikland, 2012)

La competencia por los recursos, los asociados y potenciales donantes, son un elemento fundamental presente en el análisis del contexto de una organización, sea o no con fines de lucro. Y ello se producirá con otras organizaciones del sector, similares o no, y con empresas comerciales. A modo de ejemplo, cuando una

persona decide efectuar una donación está realizando una elección para el destino de esos fondos. Al decidir participar en una organización social está evaluando el tiempo que ello le demandará en relación con el tiempo que necesita para su trabajo, familia y descanso. Esto puede darse en forma consciente o inconsciente, pero los directivos de la organización deben tenerlo presente.

Las organizaciones sociales, se encuentran con el inconveniente de diversificar su accionar o especializarse en un objetivo particular. Para Maglieri: “En el análisis estratégico aparece un planteo general en el mundo organizacional que se basa en la dicotomía entre estar especializado en un tema o área o estar diversificado”. (Maglieri, 2003: 37)

Con el fin de beneficiar al sector social al que están dirigidos los objetivos de la organización se debe planificar para lograr mejores resultados. Entre los elementos que deberán gestionarse en todo proceso de planificación encontraremos a las personas, los tiempos, los recursos económicos, la tecnología y las tareas a desarrollar.

Resumiendo las palabras de Maglieri, el plan de acción tiene como finalidad cumplir con la misión de la organización de acuerdo a la estrategia establecida. El plan de acción acompañará al plan estratégico. Éste trata del “qué”, y el plan de acción del “cómo”. (Maglieri, 2003). Continuando con esta idea, Gahan define que los planes de acción fijan objetivos y responsabilidades para cada área de la organización y determinan los recursos necesarios para su realización. (Gahan, 2005). El plan de acción está basado en los sucesos diarios y en las reacciones personales frente a los obstáculos, problemas y urgencias que se presentan cotidianamente.

“El planeamiento estratégico es una herramienta indispensable para conducir adecuadamente todo tipo de organizaciones – públicas o privadas, con o sin fines de lucro, grandes, medianas o pequeñas-. Incluye los siguientes seis pasos: analiza los escenarios para detectar oportunidades y riesgos; define una visión de futuro para fijar el rumbo; selecciona las estrategias (los caminos elegidos) para unir el presente con el futuro deseado; asigna una misión a la organización; diseña la estructura más adecuada para esa misión; prepara por escrito un plan de acción con los objetivos y cronogramas para cada uno de los integrantes de la organización”. (Gahan, 2005: 18)

Entre las ventajas que podemos encontrar al realizar un planeamiento integral en función de la estrategia, mencionaremos: la obtención de información cuantitativa de los cursos de acción, la cual permite enfocar la atención y corregir previamente, ayudando a coordinar, sincronizar y efficientizar la gestión. Asimismo el planeamiento integral armoniza en forma general todas las áreas funcionales de la organización, creando conciencia de equipo y generando comunicaciones saludables a través de la transparencia y la participación en la formulación de los planes. Como consecuencia de ésto, se elimina la incertidumbre y se reduce la improvisación y la subjetividad.



Fuente: Navajo (2009). Cuadro de elaboración propia

Sintetizando, la planificación estratégica no es la panacea que resuelve todos los problemas. Simplemente proporciona una serie de conceptos, procedimientos, y herramientas a los responsables de la toma de decisiones, quienes deberían comprometerse en el proceso de planificación, de lo contrario, los intentos de utilizarlo no habrán servido para nada. De esta manera cabe aclarar que no es un sustituto del liderazgo.

Citando las palabras de Kaplan y Norton cuando analizan que no todos los indicadores utilizados en las organizaciones con fines de lucro son relevantes en las O.N.G.:

“El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial”. (Kaplan y Norton, 2002: 194)

SOBRE LA ESTRUCTURA Y LA CULTURA

La estructura organizativa de una O.N.G. es el medio a través del cual el capital humano de la institución se alinea para alcanzar su objeto social, poder precisar las relaciones de autoridad, responsabilidad y el direccionamiento de la institución, ya que a través de ésta se contribuirá al logro de su plan estratégico. En este sentido, en toda organización existe una división (formal o informal) de funciones y una asignación de responsabilidades.

“La estructura de una organización, cualesquiera sean sus dimensiones, debe responder a su misión. Por ejemplo, en la ONU se utiliza un criterio de acuerdo



con la cantidad de personas que trabajan en ellas. Así es habitual que hablemos de microempresa (cuando la organización tiene menos de 9 personas) y de pequeñas (entre 10 y 49), medianas (de 50 a 499) y grandes (más de 500 personas)". (Gahan, 2005: 107)

Tipos de estructura	Características de las organizaciones
Por funciones	Cuenta con áreas o departamentos, cada una de las cuales se encarga de una función determinada para el planeamiento, la implementación y el monitoreo de los resultados. Esta estructura es del tipo "centralizado": Las áreas dependen de la dirección ejecutiva de la organización, que establece objetivos de cada área y controla su cumplimiento.
Por divisiones	Las organizaciones que operan con productos y servicios muy diferenciados, en distintos países o regiones, utilizan la organización divisional o por grandes unidades de negocio. Los dos casos más habituales de la estructura divisional son dos: por línea de producto y por área geográfica. <u>Línea de producto:</u> En este caso, cada división es responsable por la calidad de sus productos, el volumen de ventas y los resultados económicos de sus actividades. <u>Áreas geográficas:</u> Cada división debe cumplir la misión asignada en una parte del planeta y cuenta con la autonomía necesaria para llevarla a cabo.
Holding	Se trata de la estructura mediante la cual una compañía (la "controladora" o <i>holding</i> propiamente dicha) controla a distintas entidades, mediante su participación accionaria en ellas.
Por proyectos	Una de las formas de mayor expansión en el mundo de las corporaciones es la estructura por proyectos. Cuando se pone en marcha un nuevo proyecto, se diseña una

	organización para implementarlo.
Microempresas en red	Se trata de una malla de “organizaciones virtuales” que no posee grandes instalaciones ni estructuras propias, sino que, gracias a sus conocimientos especializados, actúan en una red como inspiradores y facilitadores de otras pequeñas empresas, tanto en mercados locales como en los internacionales. Su acción se ha visto facilitada por la evolución de los sistemas informáticos y las redes de internet.

Fuente: Gahan (2005). Cuadro de elaboración propia.

Según lo mencionado por Maglieri, la Junta Directiva, llamada también Directorio, es la encargada de tomar las decisiones en la organización. Este órgano tiene la función de controlar, dirigir y proyectar a mediano y largo plazo. El directorio está investido de todos los poderes corporativos implícitamente expresados en los estatutos y reglamentos. La columna vertebral de toda junta directiva estará dada por su capacidad de liderazgo. La cabeza de la organización se enfoca a las cuestiones de dirección, y la gerencia, en las de administración. (Maglieri, 2003)

De acuerdo a Edgar H. Schein podemos definir a la cultura como un conjunto de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que ejercen la suficiente influencia como para ser consideradas legítimas y, en consecuencia, ser instruidas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. (Schein, 1988)

Toda organización tiene una cultura determinada, conformada por sus prácticas, costumbres y valores, la cual se encuentra influenciada por el contexto. En su libro Fco Javier Cantera y Francisco Gil, explican que la función de la cultura es dar una solución a la adaptación del entorno señalado en objetivos estratégicos, satisfacción al cliente, relación con los proveedores y con los integrantes de la organización, con el fin de predecir el comportamiento de las personas. La misma da respuesta a la integración interna, como deben ser todos los sistemas de gestión de recursos humanos, las redes informales y los criterios de producción. (Cantera y Gil, 2006)

En base a Justo Villafañe cuando cita a Charles, Handy, plantea en su libro Understanding Organización (1985) cuatro tipos de culturas organizacionales bajo la metáfora de los dioses griegos, en dependencia de la importancia que para un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas. (Villafañe, 2002)

Cultura de poder (Zeus)	Cultura de roles (Apolo)
El poder, el patriarca, el control desde las personas claves. Se caracteriza por ser rígida y controlada desde un centro de poder ejercitado por personas claves dentro de las organizaciones.	Orden, razón, burocracia. Se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción.
Cultura de tareas (Atenea)	Cultura de personas (Dionisio)
El conocimiento, la sabiduría. Se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.	El individualismo en oposición a las estructuras, la profesionalización, el existencialismo; orientada a la persona.

Fuente: Villafañe (2002). Cuadro de elaboración propia.

Asimismo Fco Javier Cantera y Francisco Gil agregan que es posible distinguir otras características de los sistemas culturales, de acuerdo con la forma en que se muestran en las estructuras de análisis:

Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más intensos sean los rasgos culturales, no solo establecerán los modos de conducta de sus colaboradores internos, sino que también asignarán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas. Autónomas o reflejas, considerando que sus pautas culturales sean producto de la particularidad, o por el contrario reproduzcan modelos externos. (Cantera y Gil, 2006)

Cuando se analiza la cultura organizacional se debe considerar un factor importante como es el “clima organizacional”. Daniel R. Denison explica al clima organizacional utilizando la definición de Tagiuri y Litwin:

“Clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”. (Denison, 1991: 23)

EL MARKETING Y SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Cada vez más las O.N.G. y demás organizaciones del llamado Tercer Sector se ven en la necesidad de profesionalizar su labor de comunicación, para pronunciar en forma más clara sus mensajes. El objetivo es que las entidades marquen una diferenciación positiva con respecto de las demás organizaciones.

De acuerdo con las palabras de Kotler y Keller, el marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos y personas. Trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una definición simple del marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. (Kotler y Keller, 2012)

Para completar lo definido en el párrafo precedente, Christopher Lovelock describe y aclara cómo se comportan las prestaciones de servicios:

“Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajos, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados”. (Lovelock, 2009: 15)

La orientación del marketing y la satisfacción de las necesidades de los diferentes públicos objetivos no han de constituirse en fines en sí mismos; son sólo medios para conseguir los auténticos objetivos que se haya marcado la O.N.G. Medios que, vinculados a los valores de la entidad, pueden convertirse en una herramienta práctica a través de la cual conseguir resultados realizables y medibles y, en este caso, siempre vinculados a la razón de ser de la O.N.G. (visión y misión).

Parafraseando a Kotler y Keller, las necesidades son requerimientos humanos básicos tales como: aire, alimento, agua, vestido y refugio. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer

la necesidad. Las demandas son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago. (Kotler y Keller, 2012)

Contar con un plan de marketing, orientado a conseguir los objetivos estratégicos de la entidad, es esencial para cautivar la atención de la sociedad hacia la causa que se defiende y ganar visibilidad. De esta manera, el fin del plan de marketing ha de estar en relación con el fin de la organización. Según Maglieri, “Si la organización desea contar con voluntarios que quieran integrarla y con contribuyentes que colaboren con ella, entonces la misma debe 'venderse'. Y esto debe hacerlo en forma consciente y planificada”. (Maglieri, 2003: 51)

Siguiendo con las palabras de Kotler y Keller, en relación a lo anteriormente mencionado, el plan de marketing es la herramienta para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, el cual aplica en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing constituye los mercados meta y la propuesta de valor de la organización con base en el análisis de las principales oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing detalla las tácticas de marketing que incluyen las particularidades del **producto**, **promoción**, **comercialización**, fijación de **precios**, canales de ventas y servicios. (Kotler y Keller, 2012)

Resumiendo las palabras de McCarthy y Perreault, se pueden describir cuatro elementos centrales del marketing tradicional, los cuales se suelen conocer como las 4P., que detallaremos a continuación: **Producto**: ¿Qué se vende exactamente? ¿Qué beneficios se ofrece a los clientes? Considerar no solo el qué, sino el cómo: envase, nombre. **Precio**: ¿Qué valor tiene lo que se ofrece a los clientes? ¿Cuánto vale algo similar en el mercado? **Plaza**: ¿En qué lugar se va a encontrar a los clientes y cómo ese lugar acompañará y ayudará a la venta? **Promoción**: ¿De qué forma se va a dar a conocer el producto o servicio? (McCarthy y Perreault, 1996)

Posteriormente Kotler y Keller mencionan que la situación actual de los mercados hace que sea necesaria una revisión de los elementos mencionados con anterioridad. Para adaptarse al marketing moderno se actualizan las 4P., las cuales deberían ser conocidas por toda organización: Personas, Procesos, Programas, Performance.

El concepto de personas refleja el hecho que los integrantes de las organizaciones son parte esencial para el éxito del marketing. También manifiesta que se debe ver a los consumidores como personas para entender sus vidas y no solamente cuando buscan comprar o consumir productos y servicios. El concepto de procesos expresa toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. El concepto de programas refleja todas las actividades de la organización que se dirigen al consumidor. El concepto de performance se define como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras, e implicaciones más allá de la entidad (responsabilidades sociales, legales, éticas y comunitarias). (Kotler y Keller, 2012)

El plan de marketing en las organizaciones sociales debe tener en cuenta por un lado, que los participantes del sector social empiecen a tomar en cuenta el marketing dentro de sus planificaciones y acciones habituales, pero por otro lado, resulta esencial, y en especial para los miembros con funciones de dirección y decisión en las organizaciones sociales, que se entienda y se utilice el marketing orientado al perfil específico que tienen las organizaciones y los miembros del sector.

En su libro Maglieri menciona que las organizaciones sociales se conformaban con poseer metas sencillas y con la creación de un programa de servicios comunitarios. La falta de acciones de marketing para las organizaciones sociales hizo que estas perdieran posicionamiento en la comunidad, se redujeran sus participantes activos,

tuvieran actividades menos exitosas, y por ende, disminuyera su capacidad de cumplir sus objetivos y misión y, así, no servir de la manera deseada y necesaria a la comunidad. (Maglieri, 2003)

Siguiendo a Kotler y Keller, se pueden determinar dos orientaciones fundamentales del marketing dentro de este sector:

Marketing no lucrativo. Utilizado por asociaciones no lucrativas, fundamentalmente de carácter privado, para mejorar sus relaciones de intercambio, sobre todo la obtención de fondos, captación de recursos humanos, desarrollo de imagen y posicionamiento. Este marketing es en referencia a la organización y la forma de comercializarse a sí misma.

Marketing social. Tiene por objeto crear opiniones o modificarlas, así como cambiar actitudes o comportamientos entre los sujetos de la sociedad, con el fin de mejorar la calidad de vida. (Kotler y Keller, 2012)

En palabras de Maglieri, las organizaciones desarrollan declaraciones de misión que comparten con sus gerentes, sus empleados y, en muchas ocasiones, con sus clientes. Una declaración de misión clara y bien pensada provee un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad. Las mejores declaraciones de misión reflejan una visión, casi un “sueño imposible” que proporciona la dirección para los siguientes 10 ó 20 años. (Maglieri, 2003)

Entre los principales beneficios de tener una orientación al marketing social están: el aumento de las gestiones y actividades; la satisfacción de los clientes, apegándose

a la misión de la organización; una mejora en la obtención de los recursos monetarios, debido al aumento de los socios e integrantes de la misma, sin descuidar una gestión eficiente y efectiva de la organización.

Maglieri nos propone una breve guía para establecer la dirección en el desarrollo de un plan de marketing orientado específicamente a las organizaciones del sector:

1. Realización de un resumen ejecutivo del plan. Este punto en realidad es desarrollado al final del proceso, ya que es una síntesis de todo el plan, pero en toda presentación escrita de un plan de marketing, debe ir incorporado al comienzo del mismo. Es el punto de partida para establecer los objetivos, de preferencia en forma medible, las metas principales y las recomendaciones del plan.
2. Evaluación general del Estado del marketing social y su medio. Comienza el proceso de investigación y análisis. Los destinatarios o receptores de las actividades del plan, la forma en que se los puede segmentar, la posición del producto social (sea la organización, una campaña, un producto físico o una actividad específica) son considerados en esta etapa. Se evaluarán las necesidades del mercado meta y su volumen.
3. Análisis de oportunidades y amenazas. Partiendo de la etapa anterior, es posible observar oportunidades y amenazas, y se deben establecer prioridades y puntos críticos. Comienza a realizarse el planteamiento preliminar de planes de contingencia ante estas cuestiones críticas o amenazantes, ya que no deben ser motivo de inacción para la organización.
4. Propuesta estratégica T.E.C., (Táctica y Estrategia General). Es una combinación de métodos y herramientas a través de los cuales se pretende alcanzar

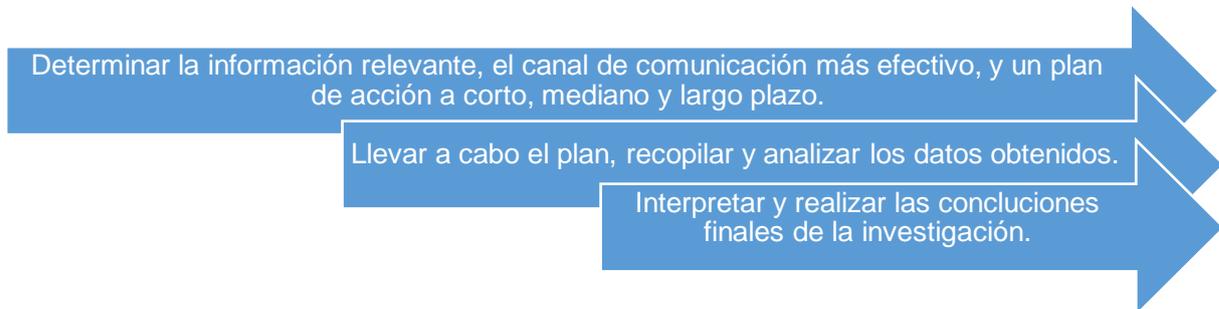
los objetivos de la organización o de una actividad o campaña determinada. Establecimiento de metas detalladas en general y para la acción. Las planificaciones en el marketing social deben complementarse con el establecimiento de las metas del mismo. La estipulación de metas debe ser una parte integral de la organización y no una planilla aislada.

5. Programa de acción. Consideración del ¿qué?, el ¿cuándo?, el ¿quién? y el ¿cuánto? A través de los planes de acción se pretende alcanzar resultados específicos.

6. Fijación de los presupuestos. Controles de avance, interpretación y corrección.

7. Retroalimentación continua, evaluación y control. Ningún plan estará completo sin su sistema de evaluación. Independientemente de que la retroalimentación hace que se trate de un proceso continuo, podemos decir que, así como el plan comienza por la determinación del mercado, su volumen y necesidades, finaliza con la determinación del nivel de satisfacción de ese mercado, el volumen obtenido como resultado, etc. El análisis debe ser no sólo cuantitativo sino también cualitativo. (Maglieri, 2003)

Kotler y Keller definen a la investigación de mercado como el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica que afronta una organización. (Kotler y Keller, 2012)



Fuente: Maglieri (2003). Cuadro de elaboración propia.

Cuando se menciona la segmentación, Kotler y Keller explican qué es la agrupación según características particulares comunes. Es importante en todo proceso de investigación, pues servirá como base para una mejor y más específica investigación, concentrando el foco y evitando que el escenario se vuelva tan amplio que resulte imposible relevarlo. No existe una forma única de realizar segmentaciones. Para que sea útil la segmentación, los segmentos de mercado deben exhibir las siguientes características: Mensurabilidad, el grado en el cual puede medirse el tamaño y el poder adquisitivo de los segmentos. Accesibilidad, el grado en el cual se pueda alcanzar y servir eficazmente a los segmentos. Sustancialidad, el grado en el cual los segmentos sean lo bastante grandes o importantes. Accionamiento, el grado en el cual sea posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos. (Kotler y Keller, 2012)

Las organizaciones pueden utilizar e integrar en su accionar una serie variada de herramientas de marketing, con el propósito de promover e impulsar la organización. Éstas pueden ser aplicadas a la diversidad de actividades de la organización: recaudación de fondos, captación de socios y contribuyentes, divulgación de actividades, seguimiento y control de gestión, investigaciones de mercado, o

cualquier actividad específica. La combinación de estrategias brindará la oportunidad de aprovechar la sinergia entre cada una de las herramientas, tanto tradicionales como innovadoras.

Maglieri menciona las herramientas más frecuentes de marketing. Su utilización, depende del tipo de organización. Cabe destacar que de estas herramientas en general no se aplican todas, sino que cada organización elige cuáles se adaptan más a sus necesidades u objetivos y a su presupuesto:

Telemarketing: Es la utilización del teléfono en forma sistemática, y de programas para realizar contactos con personas. Después de las visitas personales, junto con el correo directo, es el más costoso. Es un medio dinámico e integrado en una campaña general, junto con otras herramientas, será de mucha utilidad.

Correo directo: Consiste en el envío de piezas postales con información específica. Es por sí mismo un sistema interactivo para producir respuestas mensurables e intercambio entre las partes. El éxito del correo dirigido estará sustentado en las bases de datos que utilice la organización. Las relaciones entre los datos de la base y el cruce entre diferentes bases de datos potenciarán la utilización de esta herramienta.

Correo electrónico: El envío de mensajes a través de Internet es una clase de correo que se ha transformado en una eficiente forma de contacto. El correo electrónico puede ser una muy importante forma de recaudar dinero y conectarse con la gente. El conocido e-mail es de muy bajo costo, de gran rapidez, alta flexibilidad, agilidad, y presenta una utilización fácil y agradable.

La red de redes: Internet: Con la actual tecnología de fácil acceso y bajo costo, resulta muy sencillo, y a la vez necesario, poseer presencia en Internet. A través de ella se accede a innumerable cantidad de personas e información, y permite que una cantidad aún mayor pueda contactar a la organización. Su creación y administración es sencilla y tiene la flexibilidad de poder ser adaptada a cualquier necesidad.

Presentaciones públicas de la organización: La realización de presentaciones públicas de la organización, o la realización de dichas presentaciones para un grupo específico de personas, son una forma muy directa de llegada al público deseado.

Auspicio de conferencias y reuniones: La organización bien puede auspiciar conferencias, eventos y reuniones. Es por naturaleza una buena alternativa para posicionarse. En este tipo de eventos se nuclean personas y organizaciones relacionadas con un tema específico. Uno encuentra y se dirige a un público determinado y segmentado, previamente considerado como de interés para hacerse conocer. Los auspicios pueden hacerse con aporte de dinero, o como ente convocante al mismo.

Publicación de medios gráficos: revistas, periódicos o cartillas informativas: Es uno de los medios más utilizados por las organizaciones. Existen las de divulgación interna únicamente y las que también se distribuyen en la comunidad. La editorial, la tirada, la calidad de impresión, el temario, la frecuencia de salidas, son algunos de los puntos fundamentales a considerar.

La Radio y la Televisión: Son indudablemente los medios masivos por excelencia, y por ello importantes medios de impulsión. Las organizaciones más pequeñas, que

no tienen mayor acceso a estos medios, han encontrado a través de un programa de cartillas informativas la posibilidad de tener presencia en los principales medios.

Productos de merchandising en el sector social: Las organizaciones con mejor posicionamiento de marca realizan programas de merchandising. Las organizaciones más pequeñas realizan convenios con empresas para ser canales de ventas de sus productos, y así poder obtener ingresos por esa tarea. Nuevas formas de pago, como el débito en cuenta o en tarjeta de crédito, los pagos telefónicos con tarjetas de crédito o de débito y los giros, potencian este tipo de canales comerciales.

Acuerdos y convenios: A través de relaciones comerciales con otras entidades comerciales, sociales o gubernamentales se pueden realizar y/o potenciar las acciones de marketing. (Maglieri, 2003)

La marca es utilizada como un símbolo de identificación. Según la Real Academia Española (R.A.E.), la marca es un “distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente”. (R.A.E., 2015). De acuerdo a lo mencionado por Rafael Muñiz en Web Marketing XXI el logotipo o nombre es quizás lo más importante porque, al final, es por lo que la organización va a ser reconocida y diferenciada. Éste debe ser breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad. Es una idea específica con la que se espera que el cliente conecte un conjunto de lenguajes configurados para vender algo distintivo, que valga la pena. (Web Marketing XXI, 2015)

“La organización establece su lugar con el nombre. Si se identifica este con una causa determinada, ese lugar estará ocupado en la mente de las personas por esta organización, y entonces la competencia será menor. El nombre-marca se

convierte en un compromiso para la organización, ya que quien deposita su confianza y contribución en una marca espera que sean satisfechas las expectativas que ese nombre-marca brinda”. (Maglieri, 2003: 80)

El cliente puede ser más perceptivo a las marcas en un sector y no en otro. En el sector social es innegable que el posicionamiento de la marca es vital, es una ventaja comparativa y facilita el desempeño.

Los autores Aaker y Joachimsthaler explican la identidad de marca:

“Una marca poderosa debe caracterizarse por una identidad rica y clara (un conjunto de asociaciones que el estratega de la marca debe aspirar o crear o mantener). Al contrario de la imagen de marca (las asociaciones actuales de marca), la identidad de marca es aspiracional y puede implicar que la imagen requiera ser cambiada o aumentada. En un sentido estricto, la identidad representa lo que la organización aspira a que sea la razón de ser de la marca”. (Aaker y Joachimsthaler, 2005: 56)

En palabras de Rafael Muñiz en la Web Marketing XXI, la diferencia entre identidad corporativa e imagen corporativa es que la primera se ubica en el plano del emisor y la segunda en el del receptor. El diseño de la identidad corporativa queda recopilado en un manual tras un proceso meditado de análisis, desarrollo y estudio del conjunto de valores y creencias que conforman la personalidad de la organización. (Web Marketing XXI, 2015)

Para la elaboración del manual de identidad corporativa conviene plantearse:

- ¿Qué se quiere transmitir? Primero hay que establecer cuáles son los valores con los que se desea que se identifique a la organización.

- ¿Cómo se va a transmitir? Esto implica elegir el nombre y los símbolos que acompañarán a la marca. (Web Marketing XXI, 2015)

Asimismo otro tema que la organización no debe descuidar son los clientes en relación con la organización social. De acuerdo con Maglieri, los clientes de la organización pueden ser de diferentes tipos. En primer lugar tenemos la diferencia entre internos y externos. Los primeros los conforman los propios miembros de la organización. Un correcto tratamiento y funcionamiento del cliente interno dará a la organización una eficiencia notable, y el clima de trabajo llevará a la obtención de gran parte de los objetivos, inclusive algunos de tipo motivacional y de sana recreación. Por otro lado tenemos a los clientes externos, aquellos que pueden colaborar o ser parte de la organización. También los beneficiarios, como asimismo las organizaciones del entorno que tienen interacción con la entidad social por uno u otro motivo. (Maglieri, 2003)

La satisfacción de los recursos humanos internos puede medirse por variables de fácil obtención tales como: nivel de ausentismo, rotación de la membresía, disponibilidad de candidatos para ocupar puestos de dirección, incorporación de nuevos socios, identificación pública de pertenencia y compromiso con la tarea. También utilizando encuestas, anónimas o no, se pueden obtener informaciones más detalladas. ¿Cómo podemos medir la satisfacción de nuestro cliente externo? Como ocurre con los clientes internos, hay variables de clara identificación, como la recaudación de fondos, la asistencia y participación en actividades sociales, que nos marcan la tendencia. También con herramientas como encuestas, grupos de discusión o entrevistas se pueden obtener nuevos y mayores indicativos. Con algún análisis más profundo es posible saber incluso el posicionamiento de la organización en comunidad. (Maglieri, 2003)

MARKETING 2.0 CÓMO SE PUEDE VENDER UNA CAUSA EN EL NUEVO MILENIO

Para empezar a definir el Marketing 2.0 tomaremos los conceptos del blog “Del marketing tradicional al marketing 2.0”. El objetivo del marketing 2.0 es conocer las necesidades de los clientes y aportarles una solución. El marketing 2.0 es, en definitiva, el marketing del nuevo milenio. La diferencia con el marketing tradicional es la importancia que los clientes o los usuarios adquieren en el plan de marketing digital. Mientras que en la televisión, la radio o la prensa, la comunicación, aunque centrada en el cliente, es unidireccional, en el marketing 2.0, la base de la comunicación es la interactividad. La organización escucha a sus clientes, mantiene conversaciones con ellos y luego ofrece soluciones. (Web Empresa 20.com, 2015)

“Más que ayudar a las ventas, las redes sociales colaboran con el posicionamiento, sobre todo, porque el consumidor se vuelca a Internet para investigar sobre opiniones y recomendaciones antes de comprar. “Se puede ganar ese 'momento cero de la verdad' con un buen canal de comunicación digital. Lo importante será que ese canal de comunicación esté actualizado, tenga contenido interesante y provea una atención al cliente de manera efectiva”, (Revista Apertura, 2013: 61) mencionado por Florencia Lujani.

Uno de los grandes beneficios que se obtienen con el marketing en redes sociales es el hecho de que cualquier organización puede generar, de forma rápida y sencilla, una gran cantidad de contenido escrito o en formato de vídeo y difundir este material a sus clientes, proporcionándoles información interesante y de valor añadido que les ayudará a la hora de decidirse a comprar un producto o servicio.

“Si se hace un análisis estratégico y se analiza el impacto, en redes sociales, 'lo importante es llegar a la gente correcta. Tener 100.000 *fans* pero que 80.000 sean

comprados y no potenciales clientes, consumidores o usuarios, carece de sentido', resume F. Lujani". (Revista Apertura, 2013)

"En este sentido, es esencial tener en cuenta estrategias que no repliquen lo mismo en todas las redes. 'Si es para multiplicar *posteos* (publico lo mismo en Facebook, Twitter, Instagram y un *blog*), no tiene sentido. Hay que pensar cada red con una estrategia diferencial' (...)." (Revista Apertura, 2013: 61) señalado por Laura Corvalán.

De acuerdo al artículo "Guía: El plan de marketing digital para O.N.G." un plan de acción digital sirve para captar fondos y conseguir así los objetivos estratégicos de la entidad, como ser: ganar reconocimiento por la causa, crear una comunidad, obtener una base de datos de contactos que serán los potenciales donantes, y posteriormente iniciar acciones de captación de fondos solicitando donativos a los usuarios. (Fundación Monte Madrid, 2015)

De acuerdo con Lujani, se puede medir el *engagement* (compromiso) de manera cuantitativa y cualitativa. Cualitativamente, con la siguiente fórmula: (me gusta + comentarios + compartidos) dividido por cantidad de *fans*, multiplicado por 100. Para Twitter, sería lo mismo pero cambiando por *replies*, *retweets* y favoritos. Si da entre 0,50 y 2, es un buen indicador. (Revista Apertura, 2013)

Siguiendo los pasos sugeridos por la Web "Semántica Social", un plan de marketing digital consiste en:

Primero: Definir la meta del plan de marketing digital.

- La meta del plan de marketing digital ha de estar en coherencia con la de la organización. Es la brújula que guiará todas las acciones y ha de ser cuantificable. Para las O.N.G. la meta se refiere a cuánto dinero se pretende captar mediante los esfuerzos del plan.

Segundo: Conocer el perfil del donante online.

- Es importante delinear lo más preciso posible cuál es el donante ideal y dónde se encuentra, qué hábitos online tiene, cómo se identifica con la solidaridad y cómo actúa frente a ella. Si un plan de marketing digital no cuenta con un conocimiento apropiado del público objetivo, de sus hábitos de navegación y de sus motivaciones, es un plan débil.

Tercero: Conocerse a si mismo y conocer a la competencia.

- Se debe evaluar cómo la O.N.G. está posicionada en la web y cómo están posicionadas aquellas O.N.G. del sector que lo hacen muy bien y que son la referencia. Se debe analizar la reputación online de la O.N.G. en buscadores y la presencia en redes sociales. Es muy importante realizar un F.O.D.A.

Cuarto: Definir los objetivos

- En coherencia con la meta de captación de fondos y el análisis realizado anteriormente, se debe definir objetivos realistas y mensurables, por ejemplo: incrementar visibilidad de la O.N.G. en la web; crear una comunidad online que sea capaz de apoyar y dar difusión del trabajo; captar leads; crear una base de datos de potenciales donantes atraídos por la causa; convertir leads en donantes, mediante campañas de captación online -crowdfunding-donativos online, etc.

Quinto: Definir la estrategia a partir de los objetivos, las acciones a seguir e indicadores.

- Una vez realizado el análisis anterior, podemos definir qué camino digital es el más apropiado, cuáles son nuestras necesidades en el ámbito de la comunicación digital.

Sexto: Definir las herramientas que se van a utilizar para monitorizar.

- Hay que definir los indicadores que permitan medir cada uno de los objetivos y las acciones definidas anteriormente. Es una fase vital, si no se puede medir, no se puede realmente saber si las acciones ejecutadas son exitosas o no. Ejemplos de herramientas: Google analytics, Webmaster tools, Facebook insights, Twitonomy.

Séptimo: Definir el presupuesto.

- Se debe dejar de pensar que las redes sociales o que la comunicación online es gratis. Si bien es verdad que gran parte de la estrategia será crear medios propios de comunicación (web, blogs, y redes sociales) primero, hay que puntualizar que se tendrá que invertir tiempo en crear contenidos de valor, lo que supone inversión en recursos humanos cualificados para tal fin y formación de los RR.HH. y equipo de voluntarios para adquirir las cualidades fundamentales para comunicar, sensibilizar y captar fondos en la web.

Octavo: Realizar un calendario de acciones.

- En base al presupuesto anterior, y conociendo los recursos humanos, técnicos y financieros de los que se disponen, se debe fijar las acciones establecidas en la estrategia en un calendario de actividades.

Fuente: Semántica Social (2015). Cuadro de elaboración propia.

MARCO METODOLÓGICO

Para cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos en este trabajo, se aplicará una metodología cualitativa, ya que se buscarán datos descriptivos mediante fuentes primarias (entrevistas al personal directivo de la O.N.G., a un médico perteneciente al plantel del hospital y a madres residentes) y fuentes secundarias (relevamiento bibliográfico), y así poder definir cómo se debería planificar a largo plazo.

El diseño metodológico descriptivo tiene como fin describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Describir es medir. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Mide conceptos con la mayor precisión posible.

CASO DE ESTUDIO

CÓMO PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE EN UNA O.N.G., EN TIEMPOS DE CRISIS.

El día 15 de Abril de 2014 una tarde otoñal y siendo aproximadamente las 16hs, luego de ganar las elecciones presidenciales del Servicio de Voluntariado del Hospital Isidoro Iriarte del partido de Quilmes, Provincia de Buenos Aires **Luisa García** una mujer de 50 años, de profesión ama de casa y madre de tres hijos



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

adolescentes, entró a la oficina y ojeando los últimos estados contables de la asociación, se planteó cómo debía empezar su gestión, debido a la situación actual y el contexto de crisis de la Argentina. Presumía que ésto sería un trabajo arduo. Sabía que la Organización Sin Fines de Lucro (en adelante “O.N.G.”) dependía de la ayuda de las empresas, y de las donaciones de las personas; necesitaba buscar una solución que trascendiera su mandato. Ella sabía que el servicio que prestaban en la zona era de vital importancia, dado el bajo nivel socioeconómico de la población aledaña, ya que funcionaba como un complemento para el Hospital Isidoro Iriarte de Quilmes. En ese momento, ella se planteaba: ¿Cómo podía organizar su equipo para no tener que sufrir en los contextos de crisis? ¿Cómo debería organizar a las voluntarias? ¿Cómo podría mejorar su comunicación con la sociedad? ¿Qué estrategias debía utilizar para lograr recibir más donaciones?

CONTEXTO

Entre los años 2001-2002 Argentina vivió un declive de todos los indicadores sociales y económicos, lo que generó una sucesión de Gobiernos y un debilitamiento de los derechos de propiedad al congelar depósitos bancarios, entre otras cosas. En el 2003, Néstor Kirchner fue elegido presidente con la menor cantidad de votos en la historia, lo que demostró que no había candidatos con los que la sociedad se sintiera representada. Asimismo, el desempleo alcanzó su récord histórico influyendo considerablemente en los niveles de pobreza e indigencia.

En el 2007, el país eligió como sucesora a Cristina Fernández (esposa de Néstor Kirchner). Durante ese tiempo se generó una guerra con los medios. El catalizador del enfrentamiento con el Grupo Clarín fue la protesta agraria que desestabilizó los primeros meses de gestión de Cristina Fernández. Uno de los cambios más notables de los últimos diez años fue el aumento de la inflación y las acusaciones de que el

Gobierno falsea las estadísticas sobre este tema. El Estado intervino el órgano de medición del país, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (I.N.D.E.C.), en tanto adoptó una política de intervención estatal para controlar los precios.

En el plano económico, el aumento de las exportaciones de soja amplió los vínculos con China, mientras que la decisión de expropiar Aerolíneas Argentinas, en 2008, y la petrolera Repsol Y.P.F., en 2012, causó tensión con España, el principal socio comercial europeo. De esta manera, el sector agrario fue más que nunca el motor económico del país. Las restricciones a la exportación de carne que aplicó el Gobierno a partir de 2006, agudizaron la crisis en el sector.

El kirchnerismo¹ empezó a cumplir con la cancelación parcial de la deuda externa desde el año 2003 utilizando sus reservas, para lo cual reformó la legislación del Banco Central, un cambio que eliminó la autonomía de ese organismo. El uso de esos fondos para cancelar el pasivo del país sumado a una caída del superávit comercial, hizo que las reservas de Argentina cayeran en 2013 a su punto más bajo de los últimos seis años, lo que llevó al Gobierno a imponer fuertes restricciones a la compra de moneda extranjera (en su mayoría dólares Estadounidenses).

En el 2007 el Gobierno aumentó fuertemente el gasto público. Buscó contrarrestar el fenómeno aplicando una serie de medidas y restricciones que causaron gran descontento social. Estas medidas lograron reducir la fuga de capitales.

¹ El kirchnerismo es un movimiento político peronista, nacido en el año 2003, que reúne los principales postulados ideológicos plasmados en los Gobiernos de los presidentes Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2007-actual). Acompañan al movimiento político algunos sectores que han pertenecido al radicalismo, el socialismo, el comunismo, el humanismo.

LAS O.N.G. EN UN PAÍS EN CRISIS COMO LA ARGENTINA

En el contexto previamente mencionado las O.N.G. presentaban un clima complejo debido a que se había incrementado las demandas por parte de la sociedad, a su vez había disminuido los ingresos de la organización debido a que los donantes también tuvieron que redistribuir sus prioridades de gastos.

La ausencia del rol paternalista por parte del Gobierno, así como su progresivo desentendimiento en cuantiosos aspectos significativos para la sociedad, fueron alterando cada una de las partes componentes de la sociedad, es decir tanto el Estado como ente público, como las empresas con fines de lucro y las O.N.G.

Algunos de los primordiales inconvenientes que hacían frente las organizaciones sociales eran la escasez de financiamiento o de recursos, la acentuación de la competitividad dentro y fuera del sector, la presión de la sociedad por presentar resultados y honestidad en la gestión, la incorporación de socios y la capacidad de poder destacarse para lograr un posicionamiento más importante.

En la Argentina no existía sensatez para el reparto de subsidios y la asignación de soporte administrativo. Ambos eran generalmente, producto de disposiciones políticas, debido a que eran analizados como temas no relevantes. Se solía fiscalizar la suma total del subsidio, pero no se investigaba a quiénes se les concedía la ayuda, o si ésta llegaba a quien la necesitaba.

De igual manera, la crisis financiera y económica argentina afectó notablemente la capacidad operativa de los hospitales públicos, agravado ello por el incremento de la



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

demanda de servicios por parte de la población que tenía algún tipo de cobertura de salud y que había dejado de tenerla debido al desempleo o por su insuficiente capacidad de pago a un seguro privado u otro prestador particular.

La consecuencia de la crisis en los hospitales públicos, fue severa; en efecto, la interrupción de la cadena de financiación, la quiebra o insolvencia de varias obras sociales, la pérdida de ingresos económicos de la población por el alto índice de desempleo, el empobrecimiento de la clase media y otros factores, incidieron en un considerable aumento de la afluencia de pacientes a los nosocomios públicos, en busca de atención para sus padecimientos.

La situación económica y financiera del hospital público Isidoro Iriarte, no era muy distinta de la situación de los nosocomios del resto del país. Agravado en este caso por el hecho de que estuviera ubicado en una zona ribereña. La misma se caracterizaba por tener una población carenciada, con casas precarias y bajas, las cuales se veían afectadas por el fenómeno meteorológico llamado sudestada², lo que acarrearba como consecuencia que esta zona se inundara con facilidad.

LOS PRIMEROS PASOS DE LA ASOCIACIÓN DE VOLUNTARIAS

El 11 de febrero de 2003, se fundó en el Hospital Isidoro Iriarte, la Residencia de Madres, bajo el número de matrícula 25.355, la cual era coordinada por el Servicio

² La Sudestada es un fenómeno meteorológico común a una extensa región del Río de la Plata. Consiste en una rápida rotación de vientos fríos del sur al cuadrante del sudeste, que satura las masas de aire polar con humedad oceánica. Si el viento se mantiene durante varios días y, dado que el eje del Río de la Plata es coincidente con la dirección del viento, el arrastre del viento sobre las aguas del río interfiere con el normal desagüe del Río de la Plata, lo que produce el aumento del nivel del mismo sobre la costa argentina y dificulta el drenaje de cauces menores. En áreas costeras pobladas tanto del Uruguay como de la Argentina, como en Quilmes, Tigre, el barrio de La Boca o en el Delta del Paraná, son frecuentes las inundaciones.

de Voluntarias de Quilmes. Producto de la reforma del sector de maternidad del hospital, se formó este espacio. El proyecto fue financiado por la Fundación Otto Bemberg con el asesoramiento del Dr. Miguel Larguía y del Servicio de Voluntarias para Hospitales Damas Rosadas de San Isidro. Entre ambas instituciones aportaron los fondos, los conocimientos y la experiencia, con la meta de crear una “Maternidad” centrada en la familia.

La Residencia de Madres se encontraba situada estratégicamente en la planta baja del hospital, donde también se situaba el sector de maternidad, con el propósito de evitar que las madres residentes tuvieran que movilizarse por todo el hospital, para acompañar a sus hijos durante este proceso. Desde el año 2011 a la fecha, las voluntarias asistieron a más de 235 madres en la Residencia.

En sus inicios las prestaciones que el servicio de voluntarias ofrecía a las madres que tenían a sus hijos en el sector de Neonatología, constaban de la estadía, ropa y ajuares tanto para sus hijos como para ellas, y la contención por parte de las voluntarias en lo que ellas necesitaban, para poder sobrellevar de la mejor manera el difícil momento que les tocaba atravesar. En algunas situaciones solo requerían hablar y desahogarse, ya que la mayoría provenían de una zona carenciada, con diversos problemas familiares, o con dificultades con la lactancia, otras necesitaban capacitación en las tareas domésticas, y sobre todo en higiene y organización del hogar. En otras circunstancias a las madres les daban el alta hospitalaria y sus hijos continuaban internados, por lo que se encontraban con el dilema de que necesitaban seguir amamantando y estar presentes con sus hijos cada dos o tres horas, de esta manera se les brindaba la posibilidad de internarse en la residencia de voluntarias para facilitar esa transición. Además podían recibir a sus familiares en el hospital, fuera de la residencia, ya que por respeto a las demás madres, no se permitía el ingreso de personas del sexo masculino.

Con el paso del tiempo el Servicio de Voluntarias fue sumando presencia en las demás áreas que poseía el Hospital como ser: Guardia, Pediatría, Clínica Médica, Cardiología, Infectología, Traumatología y demás servicios del Hospital. Asimismo empezaron a tener participación en otros centros de la comunidad de Quilmes.

PROCESO Y REGISTRO DE PERSONAS QUE INGRESABAN A LA RESIDENCIA.

El proceso se iniciaba cuando una madre daba a luz a su hijo/a que necesitaba obligatoriamente permanecer en neonatología. Por lo que ella se presentaba en la residencia a fin de solicitar su aceptación en la misma. De acuerdo a lo narrado por la Sra. García, a fin de que las madres puedan permanecer en la residencia, debían seguir los siguientes pasos:

“Una voluntaria recibe a la madre, posteriormente se le solicitan sus datos personales y los datos del bebé. Asimismo, la voluntaria le consulta si trajo ropa para su bebé, en caso de no ser así, se le brinda un ajuar, y ropa de cama; también se le asigna un locker para guardar sus pertenencias”.

A diario, el servicio de voluntariado le informaba al comedor del hospital la cantidad de madres que se encontraban en la residencia, ya que éste era el encargado de suministrarles los alimentos diarios. De la misma manera el Servicio de Voluntarias tenía una continua comunicación con el sector de neonatología para conocer el estado de evolución del bebé, evitando que algunas personas excedan su estadía sin necesitarlo, y de esta forma poder darle lugar a otra madre.

Durante el correspondiente turno, las voluntarias se encargaban de recorrer cada cama para dialogar con las madres y estar al tanto de sus necesidades, en el caso que las madres residentes realicen algún pedido que exceda las funciones de la voluntaria, ésta debía informar el pedido a la referente de turno, a fin de evaluar cómo poder resolver lo solicitado de la mejor manera.

Debido a que el servicio que brindaban las voluntarias era gratuito y el fin era que las madres se sintieran útiles durante su estadía, cada una de ellas tenía la obligación de lavar sus prendas y utensilios personales. Asimismo, debían ayudar dentro de sus posibilidades físicas (ya que varias de las mismas fueron madres recientemente) con el mantenimiento cotidiano de la residencia.

La residencia contaba con 16 camas y la estadía promedio de cada madre era de un mes y medio, la permanencia había llegado a ser desde un mínimo de un día a un máximo de seis meses, según lo informado. La residencia también contaba con lockers, una biblioteca donde podían leer para pasar el tiempo, baño con ducha, cocina, calefacción centralizada, televisión. Muchas de estas comodidades excedían a las que ellas tenían en sus propias casas. Aunque no es menos importante, las voluntarias brindaban apoyo emocional. También ayudaban a solucionar problemas de abrigo que las madres podrían tener en ese momento, o con pañales, calzado, camisones y lo que esté a su alcance para ayudar al paciente.

El trabajo que realizaban las voluntarias se enfocaba en ayudar a las madres a transitar el duro proceso de tener a su hijo/a recién nacido/a internado en el Hospital, las mismas tenían el privilegio, al estar internadas dentro de la residencia, de visitarlos cada tres horas.

EL ÓRGANO DIRECTIVO Y LAS VOLUNTARIAS

La Residencia de Madres estaba compuesta por 35 voluntarias, las cuales realizaban turnos de cuatro horas, abarcando de lunes a viernes de 8 a 16 horas y los sábados de 8 a 12 horas. En general, y a fin de cubrir esa franja horaria, las voluntarias concurrían a la institución una o dos veces a la semana. Cada turno estaba compuesto por una encargada y dos voluntarias.

La comisión directiva contaba con un plazo de vigencia de dos años. La misma estaba compuesta, en forma muy resumida, por un presidente, un vicepresidente, secretaria, tesoreros y vocales (ver Anexo II). La comisión se reunía mensualmente a fin de tratar los problemas internos, las erogaciones del mes siguiente y futuros eventos y/o formas de recaudar fondos. Además anualmente se aprobaban los Estados Contables y la gestión de sus directivos. A fin de que todo quede asentado, la secretaria registraba todo lo sucedido durante las reuniones en los correspondientes libros de actas.

RECLUTAMIENTO

El proceso de selección y evaluación de nuevas voluntarias era el siguiente: comenzaban con una entrevista y un período de evaluación de 60 horas. Los requisitos para su aceptación eran poseer el título secundario, disponer de cuatro horas semanales y vocación de servicio. Al ingresar la aspirante, una voluntaria que ya tenía experiencia en el turno y en el trato dentro del Hospital, era la encargada de brindarles la inducción.

El promedio de edad de las voluntarias de la Residencia de Madres oscilaba entre los 45 y 70 años. En general eran amas de casa, jubiladas o docentes, con hijos crecidos, las cuales buscaban un balance entre su tiempo libre y el bienestar de la sociedad.

DIFERENCIAS EN EL TRATO DIARIO, REUNIONES CUADERNO

El voluntariado implicaba un constante esfuerzo de parte de la gente que iba con la motivación de ayudar al prójimo sin esperar nada a cambio. Igualmente las relaciones eran complicadas, ya que, si bien las voluntarias estaban pensando en el bien mayor, muchas veces se veían influenciadas por sus problemas personales, o las residentes estaban afectadas por el momento que estaban transitando. La residencia, en general, tenía la complicada labor de hallar gente que se hiciera responsable de la dirección, ya que la misma demandaba mucho tiempo y responsabilidad.

La capacitación en las tareas diarias era dictada por otras voluntarias de mayor experiencia. La formación era constante, con el objetivo de mejorar las habilidades de las voluntarias, y con el fin de entender cómo tratar a las madres residentes. Adicionalmente se realizaban capacitaciones continuas en diferentes especialidades: Lactancia (con puericultores, médicos y personal especializado en el tema), Resucitación Cardiopulmonar (R.C.P.) en adultos y bebés (dictados por la Cruz Roja Argentina), con el fin de hacer las primeras atenciones en caso de una emergencia, Infectología, Primeros Auxilios, Prevención en Odontología, Riesgo Cardiopulmonar (dictados por profesionales en el tema), etc. Asimismo solían asistir a cursos en el Hospital Garrahan, Casa Cuna, coordinados por una organización llamada Coordinación Institucional de Voluntarios Hospitalarios de la Argentina (C.I.V.H.A.), al cual eran afiliadas.

En cuanto a la resolución de conflictos y el día a día, la asociación seguía los asuntos muy de cerca. A fin de dejar todo lo ocurrido por escrito, tenían un cuaderno donde se informaban de turno a turno los sucesos ocasionados con las residentes, los médicos o entre voluntarias. La señora García nos comentaba:

“Nos informamos a través de un cuaderno diario en el que la referente de turno anota: la fecha, qué voluntaria concurre, el saldo de la caja chica (la misma se utiliza para los gastos menores), el pago de cuotas, el nombre de las residentes que se encuentran en el establecimiento, y cualquier otra información que consideren relevante referida a la residencia. Como así también cuando recorren las salas, neonatología, laboratorio, farmacia del hospital (donde colaboramos llevando medicamentos que nos donan o cualquier cosa que necesiten) y vacunatorio (donde donamos caramelos para los chicos que asisten)”.

Asimismo nos comentaba que al inicio fue dificultoso hacer comprender que las voluntarias estaban para ayudar y no para interferir con los demás sectores del hospital. Con el transcurso del tiempo se logró hacer entender que solamente eran el nexo entre el paciente y el profesional. Después de diez años, la relación con los otros servicios pasó a ser muy buena.

Con respecto a los entes gubernamentales, su relación no era muy cercana, debido a que el Servicio de Voluntarias no se inclinaba por los partidos de turno, por lo que no recibían ayuda de los mismos.

Para identificarse dentro del Hospital utilizaban guardapolvo rosa, pantalón, remera y calzado blanco. El color elegido es el mismo que adoptó el Servicio de Voluntarias para Hospitales Damas Rosadas de San Isidro. El mismo se remonta a la Primera Guerra Mundial. La historia cuenta que en Francia las voluntarias de salud que iban de guardapolvo blanco, como las enfermeras, se manchaban con sangre y el inconveniente se originaba al querer quitar esa mancha. En aquella época las

voluntarias lavaban una y otra vez su ropa, y cada vez más se iba tiñendo del color rosa de la sangre que caía en aquella vestimenta. Así el rosado le fue ganando al blanco y allí fue donde nació la “voluntaria de color rosa”.



Fuente: Asociación de Voluntarias

Con el fin de reconocer a las voluntarias las horas donadas en servicio, se les entregaba diferentes pins (distintivos). Por ejemplo, a las 500 horas, 1.000 horas y alcanzadas las 2.000 horas de servicio se les entregaba un diploma. Cada seis meses se contabilizaban las horas que cada voluntaria cumplía semanalmente, las cuales se firmaban en una planilla (control del turno). Y todos los 25 de Septiembre (aniversario del voluntariado) se entregaban los pins y un diploma por los cursos realizados, valorizando el esfuerzo que realizaban las voluntarias, a fin de motivarlas y que pudieran encontrar lo que necesitaban.

LA DIFICULTAD DE DARSE A CONOCER

Al servicio de voluntarias le resultaba difícil que el mensaje de su labor llegara de forma efectiva a la comunidad. En principio no existía una persona que se encargara de este tema sino que la misma se realizaba gracias al esfuerzo colectivo. Por ejemplo, la página web estaba fuera de servicio.

En el caso de las redes sociales, las actualizaciones de las actividades y futuros eventos, no era una rutina periódica. Asimismo no contaban con un folleto institucional digitalizado en la web, lo que les quitaba acceso a posibles donantes o voluntarios. En el Anexo III se puede ver la página de Facebook que poseían.

Las voluntarias publicitaban a la comunidad sus eventos o campañas en una radio local. Del mismo modo la publicidad boca a boca, tenía un papel fundamental ya que la organización era conocida por su transparencia. La asociación también ayudaba en la realización de jornadas de lactancia materna como un vínculo de la madre con su hijo. A lo largo de este tiempo los eventos que han realizado, abarcaban desde encuentros corales a la “teteada”³, a fin de concientizar sobre la importancia de la leche materna y el vínculo que generaban con la madre. En general, el procedimiento para agradecer las donaciones, era a través de un modelo de carta de agradecimiento genérico. Algunas veces se les entregaba alguna foto del voluntariado. Otras veces se realizaba un agradecimiento personalizado, informando qué necesidades poseía la residencia de madres y/o el Hospital.

Para el evento anual que realizaba el voluntariado, participaba el coro vocal “La Paz” de Bernal, una localidad cercana a Quilmes; ellos no cobraban por su participación, sino que además donaban dinero. Como requisito para seleccionar el lugar, se buscaba que sean iglesias, clubes, cualquiera que pudiera brindar su espacio en forma gratuita, y las voluntarias eran las encargadas de vender las entradas, las cuales se repartían entre cada una. Los pocos gastos que se generaban por el evento eran solventados con una revista de publicidad. El precio de la entrada se establecía en la reunión de comisión. Se tomaba como parámetro, el valor de una entrada para ver una película en el cine. En general, las personas que concurrían a

³ “Teteada”, es un evento que se denominó de esa forma ya que el objetivo era fomentar y explicar a las madres los beneficios de la lactancia materna.

los eventos eran habitúes a los mismos (familiares y amigos). Además existían personas que les compraban las entradas sólo con el fin de colaborar.

SITUACIÓN FINANCIERA

La situación del sector era compleja debido a que la crisis económica-financiera del país dificultaba el ingreso de donaciones en efectivo. Los eventos que realizaba la O.N.G. eran anuales, debido a lo costoso que era tanto la realización, como la coordinación de los mismos y el tiempo que les insumía organizarlos, lo cual les quitaba a las voluntarias tiempo de su vida personal.

A fin de contribuir con los gastos mensuales de la residencia, cada voluntaria además de que donaba su tiempo, también donaba por mes veinte pesos argentinos a modo de cuota social. Se recomienda ver Anexo I E.O.A.F. por el ejercicio 2013. Además de recaudar fondos a través de los eventos, existían empresas locales que creían en la asociación y personas que aportaban irregularmente a la organización. Aunque las necesidades no estuvieran cubiertas, hacían todo lo posible ante tantas carencias sociales, debido a que la zona en la que se situaba era sumamente necesitada. La O.N.G. contaba con la ventaja de no poseer gastos fijos significativos, ya que al estar ubicada dentro del hospital, éste le subsidiaba varios de los mismos.

Muchas de las donaciones que se recibían eran en especie, como ser productos de limpieza, pañales y leche en polvo. Las mismas eran muy agradecidas, se utilizaban en la asociación o en caso de no ser utilizadas, se donaban a otras instituciones que podrían necesitarlo.

LA SITUACIÓN ACTUAL

Sentada en su escritorio, la Sra. García leía los Estados Contables al 31 de diciembre de 2013 (ver Anexo I), tratando de entender la situación actual del voluntariado. Asimismo estaba preocupada por la caída en las donaciones por parte de las empresas (debido a que las mismas, muchas veces, tenían políticas de alternar de O.N.G.) y de los particulares, complejizado por el incremento de la cantidad de madres que visitaban la residencia.

Reflexionando la situación y preocupada, convocó a la junta directiva para evaluar el curso a tomar frente a un contexto cambiante y desafiante, debido a la penetración de las redes sociales en la sociedad y la falta de capacitación de las voluntarias sobre este tema. También temía que no se estuviera llegando por los canales adecuados a la sociedad. Por lo que se planteaba ¿Qué estrategia seguir? ¿Cómo armar un plan de acción?

CONCLUSIÓN

Con el presente trabajo el alumno de la maestría entenderá que a pesar de que las O.N.G. no tienen fines de lucro, deben establecer un plan estratégico sostenible en el tiempo, evaluando qué recursos y personas son necesarios tener en cuenta a fin de lograr los resultados esperados. Asimismo, para el desarrollo, actuación y supervivencia de la organización, se necesita establecer y gestionar estrategias de comunicación eficaces. Este caso de estudio puede ser utilizado para materias como: Formulación de Estrategia, Herramientas Comerciales, Comportamiento Humano o Gestión de Redes.

El fenómeno del surgimiento de las O.N.G. es mundial, en la medida en que se descubrió el protagonismo que adquirieron como grupo con organización propia en los últimos veinte años. Se comenzó a entender que no sólo el universo del Tercer Sector aglutinaba a un grupo más que heterogéneo de organizaciones, sino que también la falta de difusión de estudios prácticos que incorporen a estos actores puede traer debates vacíos de contenidos para las O.N.G. argentinas. Esto hace que las organizaciones cumplan un papel muy importante, supliendo actividades que el propio Estado no llega a brindar, debido a que atienden necesidades específicamente sociales. Hoy en día, por falta de conocimiento, estas entidades van sobreviviendo y se van enfrentando a los acontecimientos a medida que los mismos van surgiendo.

Debido a la crisis institucional y el aumento del desempleo que está atravesando la Argentina, más personas quedaron sin cobertura social por lo que recurrieron a los hospitales públicos. El Servicio de Voluntarias del Hospital Isidoro Iriarte del partido de Quilmes es una O.N.G. que hace más de diez años se dedica a dar alojamiento y asistencia a las madres que tienen hijos prematuros, permitiendo que estén en mayor contacto con los mismos.

Para conseguir los objetivos mencionados se recomienda el siguiente esquema de clase, considerando para la misma una duración total de noventa minutos. Se sugiere comenzar la clase con las siguientes preguntas disparadoras, a las cuales se propone destinar aproximadamente quince minutos. Para introducir a los alumnos en la clase, el profesor puede indagar qué tan exhaustivo fue el análisis de la situación y el contexto en el que se encontraba la O.N.G.

¿Qué dificultades enfrentó Luisa García al hacerse cargo de la dirección de la O.N.G.?

De acuerdo a los hechos narrados en el caso de estudio, el contexto socioeconómico no favorecía a la situación de la O.N.G., las crisis del país no fomentaban a las personas a que donen dinero o tiempo de servicio, ya que en general tenían que satisfacer sus necesidades básicas, como no suele ocurrir en países desarrollados. Los alumnos deberían detectar que la Sra. García tomó el mando de una O.N.G. sin un rumbo preestablecido y poco difundido dentro de la estructura de la organización. Asimismo tendrían que divisar cómo las voluntarias se enfocaban en el día a día, sin detenerse a pensar en lo que les deparaba el futuro, teniendo en cuenta la cantidad de crisis que solía enfrentar el país.

¿Qué conocen / saben sobre las O.N.G. en cuanto a su funcionamiento?

El alumno debería analizar las características propias de la situación de las O.N.G en países en vías de desarrollo. En general estas organizaciones son agrupaciones de personas con un fin determinado, carecen de profesionalización. Los estudiantes tendrían que detectar las particularidades del Servicio de Voluntarias, para definir si comunican o no el plan estratégico.

¿Qué tipo de estructura y cultura predomina en esta O.N.G.?

De acuerdo a lo estudiado, la estructura predominante es por funciones, ya que existe una clara separación de tareas en cada área seguido de un órgano superior, la junta directiva, que baja lineamientos de los próximos pasos a seguir. En cuanto a la tipología de cultura podemos observar que es una cultura fuerte y autónoma, la cual está motivada por el afán de ayudar. Podemos concluir que si lo miramos desde la clasificación de los dioses griegos, la cultura se asemeja a Atenea, ya que la

O.N.G. se apoya en proyectos que realiza la organización, la cual está orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

A lo largo del caso de estudio ¿Se detectó que la organización tuviera un plan estratégico?, en el caso de no ser así ¿Qué consecuencias conlleva no contar con éste?

A lo largo del caso de estudio se muestra la ausencia de un plan estratégico. Parte de ello se debe a que los directivos no estaban capacitados en este tema, lo que dificultaba que pudieran planear a mediano y largo plazo. La organización se creó como un equipo de trabajo para solucionar la problemática que tenían las madres de ese hospital público en particular, posteriormente ésta empezó a tener una estructura, pero todavía está en proceso de crecimiento y profesionalización de la labor.

No contar con un plan estratégico dificulta la toma de conciencia de los puntos fuertes y débiles que posee la organización. Si no se tomarían en cuenta las nuevas oportunidades que un buen plan ofrece, la organización siempre estará detrás de la competencia dentro del mercado. Como consecuencia, la organización será más reactiva que proactiva y va a salir a destiempo, desaprovechando oportunidades. Asimismo la falta de un plan estratégico provoca que tanto la organización como los voluntarios que trabajan en ella, no tengan definido y/o no esté alineado el rumbo a tomar. Sin un plan a largo plazo, sería un caos y la falta de enfoque puede disminuir la eficacia de la organización.

Toda organización debería darle importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es

la solución a todos los problemas por los que atraviesa una organización, sin embargo, es una herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada organización debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

A esta altura de la clase, los alumnos deberían haber comprendido que se trata de una Organización Sin Fines de Lucro, que en la actualidad cuenta con una estable situación financiera, atravesando una posible crisis de comunicación, mayoritariamente con su público, en un contexto donde la publicidad, a través de los medios de comunicación tradicional, es costosa. La O.N.G. debería empezar a buscar ayuda para migrar a los medios online, los cuales tienen como principal característica que son más baratos y masivos. Otra ventaja de éstos, es que generan una gran base de datos, a la cual la O.N.G. puede utilizar a su favor para entender y analizar el comportamiento de los posibles donantes y poder contactarlos dentro de su ámbito de dispersión.

Continuando con el análisis de la organización, se invita al alumno a que identifique cuál sería la misión y visión de la O.N.G.

La misión de la O.N.G. es el compromiso con el trabajo solidario en las áreas de salud. La visión de la organización es mejorar y ampliar la tarea que desenvuelven en el ámbito de salud, cubriendo mayores necesidades asistenciales, capacitando a las voluntarias para optimizar el trabajo, con el fin de ser una organización modelo y referente en el ámbito del voluntariado hospitalario.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Cuando las personas comprenden la finalidad de por qué están haciendo lo que hacen y de qué forma apoyan a la organización como un todo, es que se motivan y son capaces de actuar independiente y creativamente para cumplir la misión. Después de que se define la misión, se debe comunicar a toda la organización. Si el desarrollo de la misma es efectivo, todos pueden entender cómo su trabajo complementa y apoya a la misión de la compañía. La organización y todos los integrantes de ésta, también necesitan tener su visión cuando las cosas se ponen difíciles; la visión proporciona la motivación y la tenacidad para guiar el esfuerzo.

En definitiva, se espera que el estudiante haya comprendido que antes de establecer un plan estratégico o de marketing, es necesario que la institución analice y comprenda sus ventajas competitivas y/o comparativas, como también las debilidades y las posibles amenazas que puedan afectar a la continuidad de la asociación. Por lo que se sugiere al docente proponer el trabajo en grupos para el armado de un F.O.D.A. de la O.N.G.

FORTALEZAS (internas)	OPORTUNIDADES (externas)
Transparencia Comunicación interna Experiencia Vocación de servicio No tienen gastos fijos sustanciales	Buena reputación Credibilidad Asociación inter-organizacional
DEBILIDADES (internas)	AMENAZAS (externas)
Falta de planificación Poca comunicación externa Falta de profesionalización Poco personal Está ubicada en una zona carenciada	País en constante crisis Disminución de los aportes La moda de las O.N.G. Decisiones gubernamentales Disminución de los voluntarios

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Para continuar como parte de esta introducción de la clase, se recomienda al profesor efectuar la siguiente pregunta disparadora: Si fuera la Sra. Luisa García, ¿Cuáles serían las decisiones a tomar en los primeros 100 días de gestión?

Para empezar a responder lo solicitado, se recomienda que los alumnos continúen reunidos en grupos y realicen una lluvia de ideas sobre cuáles serían las acciones a tomar si ellos estuviesen en la posición de la Sra. García. Se sugiere al docente fomentar la participación e ir registrando las diferentes acciones expuestas por los alumnos en la pizarra. Una vez terminado lo precedente, el profesor debería concluir el tema mencionando al alumnado la importancia para el directivo de la O.N.G. de tender redes de contacto, ya que la organización no está sola en el contexto, y establecer una agenda con el objetivo de brindar un espacio donde todas las personas se sientan escuchadas. Asimismo convendría repartir su tiempo, entre los temas rutinarios de la organización, los problemas internos y de Recursos Humanos, así como también debería generar un espacio donde se pueda evaluar cómo se va a continuar a largo plazo.

A continuación, para profundizar en el caso mediante su análisis desde diferentes aristas, se recomienda tomar temas analizados por el alumnado en el primer bloque de la sesión y enfocar la discusión en los siguientes aspectos, uno a uno, destinando a todos ellos como conjunto, unos 45 minutos de discusión, con el fin de empezar a delinear un plan estratégico.

¿Qué elementos son esenciales identificar en un plan estratégico?

Una vez identificada la misión debemos analizar cómo plasmarla en objetivos estratégicos, los cuales se pueden dividir en dos: enfoque en costos, que no es muy

aplicable al ámbito de las O.N.G., o la diferenciación, la cual en este caso es la mejor forma de llegar a los clientes. También es necesario realizar un análisis integral del contexto, para ello el profesor tendría que resaltar que dentro del F.O.D.A. las *oportunidades* y *amenazas* representan los factores externos que benefician o afectan a la organización. En cambio las *fortalezas* y *debilidades* son factores internos en los que la organización debería trabajar para diferenciarse de la competencia. Otro elemento necesario es realizar un diseño comunicacional y relacional, de desarrollo de fondo y recursos humanos, e implementarlo.

Dentro del plan comunicacional se debe informar a la comunidad en general qué actividades se vienen realizando, cuáles son los próximos eventos y cuáles los canales para donar, tanto tiempo como dinero o bienes en especie. También como la O.N.G. redirige donaciones, puede consultar a la comunidad qué lugares u organizaciones están necesitando ayuda y como sería la forma más eficiente de entregárselas. Con el objetivo de desarrollar fondos, se debe identificar que los clientes en las O.N.G. son los donantes a quienes se les debe incentivar a que lo sigan haciendo, para fomentar el hábito, por lo cual convendría comprender qué ámbitos frecuentan, qué redes sociales son más afines, con el propósito de recordarles que lo pueden seguir haciendo. Asimismo se pueden realizar alianzas estratégicas con diferentes grupos o empresas, con el propósito de que ambas obtengan un beneficio mutuo. Otro elemento esencial a tener en cuenta son los voluntarios, ya que al ser personal no remunerado se debe identificar qué es lo que los motiva a donar su tiempo, a fin de que se los pueda capacitar e integrar a la organización. Y, para finalizar, se debe promover una evaluación y control continuo, ajustando y adaptando la estrategia al contexto.

Para ir resumiendo esta etapa de la clase, se aconseja al docente que solicite a los alumnos que realicen un plan de acción de cinco pasos, con la meta de que el

estudiante comprenda cómo realizarlo. A modo de sugerencia, se establece para el docente el siguiente plan de acción:

1. Realizar una campaña en redes sociales, como ser Facebook, para incrementar de 1 a 50 visitas por día de fans/seguidores, generando diariamente contenidos, con el propósito de estar presente en la mente del público;
2. Establecer un perfil de LinkedIn, para generar una imagen corporativa, y poder contactarse con empresas que tengan programas de R.S.E. (Responsabilidad Social Empresaria) a fin de establecer alianzas estratégicas de ayuda mutua;
3. Recolectar de las bases de datos, los donantes anteriores. Posteriormente, enviarles información sobre las actividades que está realizando la organización, resaltando la importancia de la donación e invitarlos a volver a donar;
4. Crear una cuenta de Twitter para generar un engagement con el público a través de una comunicación fluida. El objetivo es comprometerlo a conocer el trabajo del voluntariado y promover los eventos;
5. Establecer los objetivos básicos de capacitación para el año en curso. Para ello se debería analizar el perfil de cada voluntaria, y observar o consultar qué inquietudes y qué cursos podría necesitar, para mejorar su labor. El propósito es generar un compromiso por parte de la organización con las voluntarias.

Actividad	Responsables	Cronograma											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Acción 1	Presidente y líder del proyecto			■									
Acción 2							■						
Acción 3		■											
Acción 4												■	
Acción 5				■									

Fuente: Cuadro de elaboración propia

El objetivo del marketing 2.0 es tener presencia en las redes sociales para informar su labor, sensibilizar y captar fondos. Asimismo la O.N.G. tendría que ofrecer información actualizada de sus actividades para comprometer a la comunidad. Se sugiere detallar ampliamente cómo se puede colaborar y explicar la importancia del apoyo económico. Twitter, en particular, se puede utilizar para la organización de eventos, como también para obtener una comunicación más fluida y así conseguir un engagement por parte del público. Para lograr estos objetivos se debe trabajar en los contenidos, para así transmitir confianza del trabajo realizado. Se debe monitorizar las conversaciones y tener un feedback constante con los internautas. Entender la importancia de comunicar a través de la web y las redes sociales para fortalecer la marca, reputación online y mostrar la transparencia en la labor. De esta manera, incentivar la colaboración del donante online. La comunicación y marketing digital con sentido social, son fundamentales para tener éxito cuando se realizan campañas de captación de fondos privados.

Para efectuar el cierre, se recomienda destinar los últimos quince minutos para realizar un mínimo relato de todas las ideas deslizadas en el caso. Volver a hacer hincapié en las particularidades que presentaba la O.N.G. y finalizar resaltando la importancia de reconocer las fortalezas y debilidades, con el propósito de poder evaluar un plan de acción a futuro. En este punto se debe guiar a los alumnos a visualizar cómo una deficiente gestión de un líder, descuidando un área clave (la de

Marketing), podría estar llevando a la asociación a una pérdida de competitividad frente a otras O.N.G.

La enseñanza que debería dejarles a los alumnos el presente trabajo, es que por más que se esté trabajando o dirigiendo una Organización Sin Fines de Lucro, nunca se deben descuidar los costos, y que la terminología “sin fin de lucro” no implica que la organización tenga que ser ineficiente o desorganizada en el trato tanto interno como externo. La idea final del trabajo es entender que todos los seres humanos formamos parte de la sociedad y que deberíamos devolverle a la misma, aquello que nos brinda. Esta reflexión es el impulso de las O.N.G. día a día, a pulmón algunas, con mayor organización otras. Sea cual fuere en cada caso, su aporte contribuye al desarrollo y tejido social para crecer como sociedad y país.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER David A. y JOACHIMSTHALER Erich. Liderazgo de marca. Barcelona. Ed. Deusto, 2005. 383p. ISBN 84-234-2288-7
- BALFHOR, Christian. Cómo administrar una organización no gubernamental (O.N.G.): documentos de trabajo confeccionados durante el dictado de un taller de investigación multidisciplinario en la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Buenos Aires: Educa, 2007. 252 p. ISBN: 978-987-62-0021-9
- CANTERA Francisco Javier y GIL Francisco. Estrategia integral e integrada de gestión de personas. Madrid: Pearson Educación, 2006. 478 p. ISBN: 978-848-32-2312-3
- DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 14a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2013. 400 p. ISBN: 978-607-32-1577-0
- DENISON, Daniel R. Cultura Corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Legis editores S.A., 1991 238 p. ISBN: 958-653-006-X
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Dirección de instituciones sin fines de lucro: teoría y práctica. Buenos Aires: El Ateneo, 2001. 194 p. ISBN: 978-950-02-3638-6
- GANDOLFO GAHAN, Juan. Los seis pasos del planeamiento estratégico 1a ed. Buenos Aires: Aguilar Altea Taurus Alfaguara, 2005. 197 p. ISBN: 978-987-04-0086-8
- KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2002. 321p. ISBN: 84-8088-504-1
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de Marketing Decimocuarta edición. México: Pearson Educación, 2012. 808p. ISBN: 978-607-32-1245-8
- LEIRO, Reinaldo J. Diseño: estrategia y gestión. 1a ed. Buenos Aires: Infinito, 2008. 224 p. ISBN: 978-987-93-9341-3

- LOVELOCK, Christopher H.: Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. 6a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2009.647 p. ISBN: 978-970-26-1515-6
- MAGLIERI, Gustavo Hugo. Dirección de organizaciones sociales. 1a ed. Buenos Aires: Ugerman, 2003. 307 p. ISBN: 978-987-94-6808-1
- MCCARTHY, E. Jerome y PERREAULT, William D. Marketing: Teoría y Práctica 11a ed. México, D.F.: Irwin, 1996. 880p. ISBN: 84-8086-180-0
- NAVAJO Pablo, Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores Madrid Narcea, 2009 160 p. ISBN: 978-842-77-1599-8
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.1a ed. rev., 35a reimpr. México, D.F.: Compañía Editora Continental, 2005. 389 p. ISBN: 978-968-26-1184-9
- SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica 1a ed. Barcelona: Plaza and Janes, 1988. 328 p. ISBN: 978-840-13-6107-4
- THOMPSON, A., PETERAF Margaret A., GAMBLE John E. y STRIKLAND, A.J. Administración Estratégica. México (2012): McGraw-Hill Interamericana 698p.ISBN: 978-607-15-0757-0
- VILLAFAÑE, Justo. Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide, 2002. 341 p. ISBN: 978-843-68-1250-3

ARTÍCULOS Y BLOGS:

- Facebook: [Citado: 25 jun. 2015] Disponible en <https://www.facebook.com/pages/Servicio-de-Voluntarias-de-Quilmes/377051632370444?fref=ts>
- Fundación Monte Madrid [Citado: 28 jun. 2015] Disponible en <http://blog.fundacionmontemadrid.es/accion-social/comunicacion-2-0-para-O.N.G./>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

- Herrera Clarisa 2013, "Todo en su medida", Revista Apertura edición especial 2013, pág. 60-65
- Marketing-XXI [Citado: 20 jul. 2015] Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- R.A.E. [Citado: 19 jul. 2015] Disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=marca>
- Semántica Social [Citado: 28 jun. 2015] Disponible en <http://semanticasocial.es/2014/05/27/guia-plan-de-marketing-digital-para-O.N.G.s/>
- Web Empresa 20.com [Citado: 28 jun. 2015] Disponible en <http://www.webempresa20.com/libro-online/291-web-empresa-20-del-marketing-tradicional-al-marketing-20.html>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ANEXOS

ANEXO I: Estados Contables

En Pesos argentinos
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

	2013	2012
Activo		
Activo Corriente		
Caja	18.544	13.659
Total Activo corriente	18.544	13.659
Activo no corriente		
bienes de uso	8.954	10.219
total activo no corriente	8.954	10.219
Total Activo	27.498	23.878
Pasivo	-	-
Total Pasivo	-	-
Patrimonio Neto		
Capital social	361	361
Resultados no asignados	27.137	23.517
Total PN	27.498	23.878
Total Pasivo + PN	27.498	23.878

Fuente: EE.CC. 2013 proporcionados por la Organización



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

En Pesos argentinos

ESTADO DE RESULTADOS	2013	2012
RECURSOS ORDINARIOS		
CUOTAS SOCIALES	10.165	4.555
* CUOTAS DE ASOCIADOS	8.250	5.800
PRODUCIDO DE EVENTOS	5.491	5.954
DONACIONES Y APORTES SOLIDARIOS	-	-
TOTAL RECURSOS ORDINARIOS	23.906	16.309
GASTOS ORDINARIOS		
Movilidad y viaticos	150	230
Librería y fotocopias	744	880
Homenajes y atenciones	1.574	451
Gastos de limpieza	1.341	367
Impresos y sellados	185	15
Vacunatorio	116	308
Honorarios Profesionales	800	1.125
Insumos	6.949	369
Manten. Instalaciones y Muebles	-	5.403
Medicina y alimentacion Bebes	558	-
Implementos	3.072	181
Gastos eventos y donaciones	687	
Gastos Bancarios	66	60
Confeccion Ropa		1.975
Mantenimiento y reparaciones	1.662	1.402
Gastos supermercado	302	
Elementos de Residencia	496	80
Ayuda a madres	320	
Pediatría		
Amort. Bienes de USO	1.265	1.265
TOTAL GASTOS ORDINARIOS	20.286	14.111
RESULTADO DEL EJERCICIO	3.620	2.198

Fuente: EE.CC. 2013 proporcionados por la Organización



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

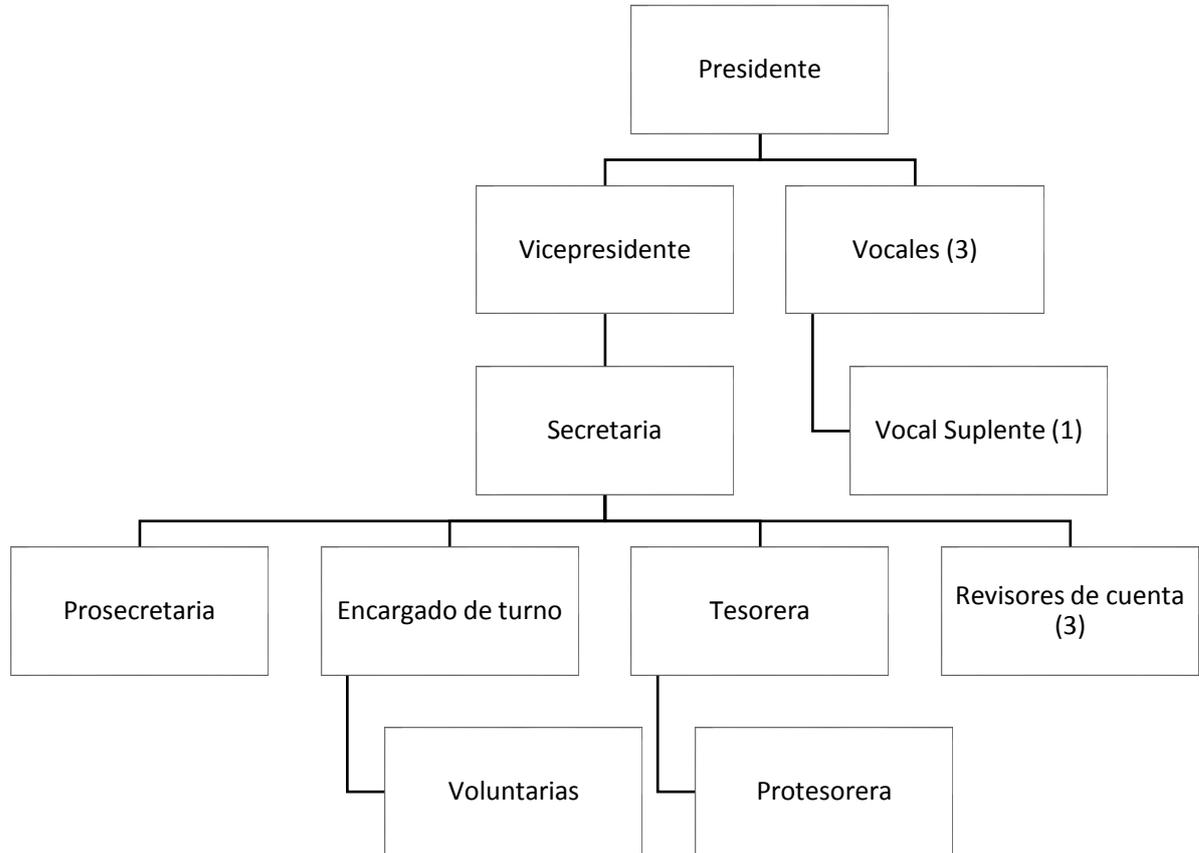
En Pesos argentinos

Estado de flujo de efectivo

METODO DIRECTO	2013	2012
VARIACION DE CAPITAL CORRIENTE		
CAPITAL CORRIENTE AL INICIO DEL EJERCICIO	23.878	21.680
AUMENTO DE ACTIVO CORRIENTE	3.620	2.198
AUMENTO DE PASIVO COCCIONETE	-	-
AUMENTO DE CAPITAL	3.620	2.198
CAPITAL CORRIENTE AL CIERRE DEL EJERCICIO	27.498	23.878
CAUSAS DE LAS VARIACION DEL CAPITAL CORRIENTE		
ORIGENES		
GANACIAS /O PERDIDA DEL EJERCICIO	3.620	2.198

Fuente: EE.CC. 2013 proporcionados por la Organización

ANEXO II: Organigrama



Fuente: Organigrama de elaboración propia

ANEXO III: Página de Facebook



Fuente: Página de Facebook del Servicio de Voluntarias