

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES

1. PRESENTACIÓN	1
2. ÍNDICE	2

CAPÍTULO N°1: INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	7
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8

CAPÍTULO N°2: MARCO TEÓRICO

1. ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN	9
2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS	11
3. ASPECTOS FINANCIEROS	12
4. ASPECTOS ESTRUCTURALES	14
5. ASPECTOS TEÓRICOS	15

CAPÍTULO N°3: METODOLOGÍA DE TRABAJO

CONTEXTO INTERNO

1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	
1.1. Misión – Visión – Objetivos Corporativos	19
1.2. Historia de la Fundación	20
1.3. Valores Corporativos	21
1.4. Servicios Prestados	22
1.5. Organigrama	23
1.6. Sistema de la Mercadotecnia de Servicios	24
1.7. Manos del Servicio	26
2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	27
2.1. Análisis del Isologotipo	28
3. DISTRIBUCIÓN	32
4. BALANCE	33
5. ANÁLISIS DE INGRESOS	34
6. ANÁLISIS DE EGRESOS	37
7. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	42
7.1. Ratio de Ingreso Marginal	43
7.2. Ingresos en el Punto Muerto	44
8. ESTUDIO DEL MERCADO META DE DONANTES	
8.1. Introducción	47
8.2. Donantes Potenciales	49
8.2.1. Actitud de las empresas sobre filantropía empresarial	51
8.2.2. Actitud de las empresas hacia el marketing filantrópico	54
8.3. Conclusión	56
8.4. Donantes Actuales	59
8.4.1. Definición del Problema	60
8.4.2. Metodología de la Investigación	61
8.4.3. Presentación de los Datos	63
8.5. Conclusión	68

CONTEXTO EXTERNO

1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	
1.1. Introducción	71
1.2. Metodología de Transición	72
1.3. Incidencia del Plan Jefas/Jefes en la pobreza y en la indigencia	73
1.4. Los nuevos pobres: una nueva realidad	74

1.5. La desocupación en la Argentina	76
1.6. Cuadro Concluyente sobre: pobreza, indigencia y desocupación	80
1.7. Conclusión	81
1.8. Los Gastos en Salud	83
1.9. Comparaciones Internacionales	86
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	
2.1. Definición del sector en estudio	91
2.1.1. Tendencias del Sector	92
2.1.2. Actores del Sector	93
2.1.3. Relación entre los actores del Sector	94
2.2. Características generales del sector	96
2.2.1. Tipos de Asociaciones civiles sin fines de lucro pertenecientes al sector en estudio (ACSFL)	96
2.2.2. Clasificación de las ACSFL del sector según el tipo de beneficiario al que están dirigidas	97
2.2.3. Clasificación de las ACSFL del sector según los tipos de servicios que le prestan a la sociedad cordobesa	97
2.2.4. Beneficiarios del Sector	98
2.2.5. Donantes del Sector	98
2.2.6. Recursos del Sector	99
2.3. Comportamiento de las empresas en el Sector	100
2.3.1. Opinión de las empresas sobre las ACSFL	102
2.3.2. Segmentación de las empresas según el tamaño	102
2.3.3. Segmentación según el tipo de empresa	103
2.3.4. Beneficios que obtienen las empresas por realizar acciones filantrópicas	105
2.3.5. Actitud de los consumidores hacia la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	106
2.4. Competencia	108
2.4.1. Sustitutos	110
2.5. Cuadro de relaciones interactivas entre el macroambiente y el análisis del sector	111
2.6. Conclusión	112
ANÁLISIS FODA	
1. INTRODUCCIÓN	115
2. FORTALEZAS	116
3. DEBILIDADES	117
4. AMENAZAS	118
5. OPORTUNIDADES	119
6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL SECTOR INTERNO	121
7. MATRIZ DE IMPACTO DEL SECTOR EXTERNO	122
8. BALANCE DE FUERZAS	123
9. DIAGNÓSTICO	124
PLAN DE MARKETING	
1. INTRODUCCIÓN	125
2. ESTRUCTURA DEL PLAN	126
3. PROGRAMA N°1 : "5-5: CAMBIO Y FUERA"	
3.1. Introducción	127
3.2. Objetivos Específicos	128
3.3. Metodología del Programa	129
3.4. Descripción del Programa	130
3.5. Diagrama de Gant y Establecimiento de Costos	131
4. PROGRAMA N°2 : "TERAPIA INTENSIVA"	
4.1. Introducción	132
4.2. Objetivos Específicos	133

4.3. Metodología del Programa	134
4.4. Descripción del Programa	135
4.5. Diagrama de Gant y Establecimiento de Costos	137
5. PROGRAMA N°3 : "HACER LOS DEBERES"	
5.1. Introducción	138
5.2. Objetivos Específicos	139
5.3. Metodología del Programa	140
5.4. Descripción del Programa	141
5.5. Diagrama de Gant y Establecimiento de Costos	143
6. PROGRAMA N°4 : "ALIMENTANDO LA ESPERANZA"	
6. PROGRAMA N°5 : "CUENTO CON DESCUENTO"	
6.1. Introducción Conjunta	144
6.2. Objetivos Específicos Conjuntos	145
6.3. Metodología del Programa N°4	146
6.4. Descripción del Programa N°4	147
6.5. Diagrama de Gant y Establecimiento de Costos Programa N°4	149
6.6. Metodología del Programa N°5	150
6.7. Descripción del Programa N°5	151
6.8. Diagrama de Gant y Establecimiento de Costos Programa N°5	153
7. PROGRAMA N°6 : "HOGAR DULCE HOGAR"	
7.1. Introducción	154
7.2. Objetivos Específicos	155
7.3. Metodología del Programa	156
7.4. Descripción del Programa	157
7.5. Diagrama de Gant	160
8. PRESUPUESTO GENERAL	161
<u>CONCLUSIÓN</u>	163
<i>CAPÍTULO N°4: BIBLIOGRAFÍA</i>	
1. BIBLIOGRAFÍA	164
2. ANEXOS	
2.1. TABULACIÓN DE INGRESOS	165
2.2. GUÍA DE PAUTAS	166
2.3. SOLICITUD DE APOYO PARA PROYECTOS	167

INTRODUCCIÓN

“A partir de los años ‘80 se produjeron cambios profundos en la sociedad argentina y se gestó un movimiento social que revalorizó la capacidad de las organizaciones comunitarias para dar solución a los problemas sociales. A comienzos de 1997, el Foro del Sector Social llevó a cabo una investigación que midió la confianza que la sociedad deposita en distintas instituciones públicas para la implementación de programas sociales. El 60% de los encuestados manifestó que confía mucho o bastante en las entidades de bien público sin fines de lucro, las escuelas públicas, las universidades estatales y la Iglesia Católica. Contrastan estos datos la confianza recogida por instituciones tradicionales como los partidos políticos y los sindicatos (10%), el Estado (19%), las grandes empresas (19%) y las municipalidades (26%).”⁽¹⁾

Estamos participando de un proceso social apasionante en el que las organizaciones comunitarias desempeñan, cada día más, un papel protagónico. Las organizaciones de la sociedad civil son percibidas como instituciones que pueden contribuir a mejorar e incluso a resolver

cuestiones claves que afectan la vida de muchísimas personas. ¿Quién no se ha sentido identificado alguna vez con la misión de una organización social? Resuelven problemas de vivienda, capacitación, educación y de salud. Defienden y hacen respetar los derechos humanos, civiles y de los consumidores. Son un medio efectivo para encauzar la caridad y la cooperación solidaria. Financian microemprendimientos, generan ofertas para la utilización del tiempo libre, administran con eficacia escuelas, universidades, hospitales, clubes sociales y deportivos, cementerios, museos y teatros. Construyen espacios de amor y cuidado para grupos vulnerables, enfermos o desprotegidos: asilos de ancianos, hogares para chicos y adultos que viven en la calle, centros para recuperación de adictos. Colaboran –interesados únicamente en hacer el bien- con quienes tienen las necesidades especiales, sufren el desempleo, la marginación, la soledad, la pobreza o no tienen acceso a bienes necesarios para llevar una existencia digna. Promueven la cultura, el arte y la preservación del patrimonio histórico. Defienden valores, son un espacio abierto a la participación y el compromiso y llevan la voz de la comunidad a los ámbitos del Estado y las empresas. Las organizaciones sociales son el espacio que permite el desarrollo de las utopías e ideales de las personas, de los grupos, de la sociedad. Es fundamental analizar las cualidades y características que deberían tener para cumplir cada día mejor su objetivo de mejorar la vida de las personas y la sociedad: compromiso, responsabilidad social, una misión claramente definida, una junta directiva eficaz, buen gerenciamiento, financiamiento sólido, capacidad para realizar alianzas estratégicas,

¹ ARBOLEYA, Guillermo y LÓPEZ, Alejandro – “La administración que deja ver el fondo” – Fundación Compromiso – Editorial Granica – Mayo 2000 – Buenos Aires – pág. 12.

liderazgo, competitividad, marketing, capacidad para atraer socios, voluntarios y donantes, un accionar transparente, ser sustentables en el tiempo.

Sabemos que no es una tarea fácil. Lo que las organizaciones sociales hacen es, con frecuencia, una tarea titánica, y hacerlo en forma planificada y organizada suele parecerles más difícil aún. Sin embargo, cuanto mejor sea el desempeño de las organizaciones del sector social mayor será su impacto y mejor la valoración social de su papel y de su tarea.

A lo largo de todo el trabajo se plantearán distintas áreas que tienen como finalidad mirar a la organización objetivamente en varios puntos claves para conocer los procedimientos que hasta el momento vienen realizando, ya que de esta manera se vuelve más fácil detectar puntos débiles que requieren de soluciones ajustadas y pertinentes.

Sólo una conducta ética y una actitud transparente posibilitarán que, en definitiva, las organizaciones sociales continúen siendo depositarias de la confianza pública. a

OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Al compás de los cambios que se sucedieron en la economía argentina, muchas empresas advirtieron la necesidad de redefinir su rol social y comenzaron a involucrarse en el desarrollo de acciones comunitarias.

Tal es así que Soles, como organización sin fines de lucro, comenzó a recibir más cantidad de donaciones, tanto a nivel humano como así también en lo económico; esta situación favoreció positivamente a la fundación para la consecución de sus fines primordiales.

Todo cambio trae aparejado una leve resistencia por parte de los miembros de la fundación, esta no fue la excepción y la comisión directiva de Soles resolvió dar un salto y avanzar aún más en el camino recorrido hasta el día de la fecha; esto significó asumir responsabilidades frente al sistema jurídico para respaldar la entidad, organizándose además a nivel interno con la asunción de autoridades y la incorporación de asistencia profesional para la atención de determinadas áreas.

Frente a tantos avances creyeron pertinente otorgarle un espacio a la disciplina del Marketing con la finalidad que los ayudara a encaminar de manera más ajustada su misión y sus objetivos, para favorecer el crecimiento de la fundación y de sus socios donantes.

Por consiguiente el objetivo general de este Trabajo Final de Graduación es *"satisfacer la necesidad por ellos generada, proporcionándoles no sólo una guía para su estructuración interna sino también cursos de acción a seguir para efectivizar y prolongar en el tiempo las donaciones realizadas por los socios y las empresas asociadas"*, haciendo uso de las herramientas planteadas por el Marketing Filantrópico, el Marketing Social y la Responsabilidad Social Empresaria. **a**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO N° 1

"Rediseñar el plan de comunicación interna y externa de la fundación en el lapso de dos meses, entre Enero y Febrero de 2005."

Se plantea este objetivo con la finalidad de rediseñar la carpeta de presentación de la fundación así como también los folletos que se entregan en los stands, conferencias y eventos. El mismo también tiene alcance para introducir modificaciones en el modo que se transmite la historia y la filosofía organizacional.

OBJETIVO N° 2

"Desarrollar planes de incentivos para los voluntarios de Soles en un lapso de un mes, correspondiente a Febrero de 2005."

El fin último de este objetivo es motivar a los voluntarios y lograr así un compromiso mayor que sea percibido dentro de la fundación y fuera de la misma, como un medio de transmisión de valores y tangibilización de los servicios brindados.

OBJETIVO N° 3

"Efectivizar un registro detallado de cada uno de los socios-donantes de la fundación en el lapso de siete meses, a partir de Enero de 2005 hasta Agosto del mismo año."

Se pretende mediante este objetivo tener un conocimiento más detallado de quiénes conforman la cartera de donantes de la fundación. Activo que le permitirá a Soles desarrollar relaciones fuertes y prolongadas en el tiempo.

OBJETIVO N° 4

"Impulsar el desarrollo de estrategias de coparticipación con empresas e instituciones con fines de lucro durante todo el año 2005."

Con este objetivo se busca ampliar la cartera de donantes, haciendo hincapié en las empresas por la posibilidad de concertar donaciones a largo plazo y de beneficios mutuos, logrando además una presencia mediática masiva.

OBJETIVO N° 5

"Desarrollar de manera integra un proyecto de aplicación de fondos con la firma Arcor, para concretar la construcción de una casa-albergue que permita a la fundación ampliar los servicios brindados, entre Julio de 2005 hasta la finalización de la construcción en el año 2006."

Mediante este objetivo se busca llevar a cabo la construcción de una casa-albergue que le permita a la fundación atender un conjunto de necesidades que por el momento no puede satisfacer por no tener la infraestructura necesaria. Este proyecto de inversión le permitirá a la fundación un crecimiento en el corto plazo, y la posibilidad de diversificarse en el largo plazo.

MARCO TEÓRICO

A partir de este momento, y antes de comenzar con los análisis que se consideran pertinentes para el desarrollo de este trabajo, se hace indispensable la definición de algunos conceptos con la finalidad que el interlocutor pueda interpretar, bajo los mismos lineamientos, la información y las conclusiones que se extraigan.

Debido a que los conceptos que se manejan corresponden a determinadas áreas de estudio, en algunos casos bastante alejadas unas de las otras, el criterio elegido para la confección de este marco teórico es el siguiente: se ha dividido el mismo en cinco grandes aspectos que abarcan de manera conjunta cada uno de los términos a emplearse en las distintas partes del trabajo; los mismos son: Aspectos de Investigación, Aspectos Estratégicos, Aspectos Financieros, Aspectos Estructurales y Aspectos Teóricos.

ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la obtención de algunos datos se han necesitado diferentes tipos de investigaciones, algunas de ellas realizadas ad hoc, y otras provenientes de fuentes secundarias. Independientemente de su naturaleza de origen, las mismas, respetan una estructura que garantiza y posibilita, de alguna manera, una lógica en el proceso, asegurando así, que la información a ser obtenida en cada uno de los pasos, sea conseguida adecuadamente.

El tipo de investigación elegida en este trabajo se corresponde a la clasificación de “Exploratoria”, evidentemente que su elección no es casual sino que se vincula directamente con sus caracterizaciones peculiares. La misma es apropiada en las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles, estos incluyen fuentes de datos secundarias, observación, entrevistas en profundidad e historias de casos. Este tipo de investigación se creyó apropiada dado que la situación particular de Soles necesitaba un reconocimiento y definición del problema particular. Una vez que el problema se definió con claridad, la investigación exploratoria nos es útil en la identificación de cursos de acción alternativos. Aquí se buscan claves para enfoques innovadores de marketing.

Una vez definido el tipo de investigación a llevarse a cabo, se procedió con la definición del Objetivo de Investigación, ya que el mismo determina la calidad y el tipo de hallazgo que se pretende alcanzar.

Para la ONG Soles se propuso como objetivo de Investigación la "Actitud", de las empresas respecto a las prácticas filantrópicas, de las empresas respecto a las ONG's, de los voluntarios respecto de Soles y de los voluntarios respecto de sus propios socios-donantes. Ahora bien, las actitudes son procesos perceptivos permanentes de un individuo, basados en el conocimiento; son evaluadores y orientadores de la acción con respecto a un objeto o fenómeno. De acuerdo al modelo planteado por Kinnear y Taylor⁽²⁾ se considera que las actitudes tienen tres componentes principales: 1) Un componente cognoscitivo: las creencias de una persona acerca del objeto de su interés, tales como su rapidez o durabilidad; 2) Un componente afectivo: los sentimientos de una persona acerca del objeto, como "bueno" o "malo"; y 3) Un componente de comportamiento: la disposición favorable de una persona para responder con su comportamiento al objeto.

Las actitudes son importantes en la toma de decisiones de marketing debido a la supuesta relación entre actitudes y comportamiento. Por lo general, los modelos que conceptualizan el constructo de actitud

representan una actitud como una serie de componentes secuenciales que conducen al comportamiento. La evidencia de la investigación indica que el enlace entre actitudes y comportamiento no es simplista, y la persona que toma decisiones y el investigador deben tener mucho cuidado al suponer existe tal relación en una situación de decisión.

Una vez definidos los dos puntos anteriores, es necesario delinear la etapa de diseño, que en este caso en particular se ha utilizado el Diseño de Campo, ya que los datos de interés han sido recogidos en forma directa de la realidad; estos datos obtenidos directamente de la realidad empírica, son llamados *primarios*, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

Cuando, a diferencia de lo anterior, los datos que han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos como *datos secundarios*, porque han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon.

Es necesario aclarar, que se obtuvieron datos primarios sólo en la investigación que corresponde a los donantes actuales, ya que las demás investigaciones que se nombran en este trabajo provienen de fuentes secundarias, y sólo se ha realizado con ellas una reutilización de los datos y la elaboración de nuevas conclusiones, ajustadas a la realidad de la ONG en estudio.

² KINNEAR, Thomas C.- TAYLOR, James R. – "Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado"- Quinta edición – Mc Graw Hill – 1998 – Colombia – pág. 245.

Como bien se ha comentado en el apartado anterior es necesaria la recolección de los datos de la realidad, la técnica cualitativa utilizada en este caso fue la Entrevista en Profundidad; la misma se utiliza principalmente en investigaciones exploratorias y es una entrevista personal no estructurada que utiliza la indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y sentimientos sobre un tema. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde afuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

Debido a que es humana y económicamente imposible entrevistar en profundidad a todos los habitantes de la Ciudad de Córdoba para conocer sus actitudes, se recurre a los procedimientos de muestreo. Una muestra, es una pequeña parte del todo que es empleada a los fines de que observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total.

Existen muchos procedimientos diferentes mediante los cuales los investigadores pueden seleccionar sus muestras, pero antes es necesario definir al muestreo no probabilístico que es el que se ha utilizado en este trabajo. En este tipo de muestreo la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo. No existe una posibilidad conocida de que se seleccione cualquier elemento particular de la población.

Dentro de los procedimientos utilizados destacamos dos, el primero de ellos: muestreo por conveniencia, donde las unidades se escogen de acuerdo a la conveniencia del investigador por la relevancia de algunas características. Estas muestras son muy útiles y se emplean frecuentemente en los estudios de caso. El segundo procedimiento es por cuota, donde el investigador predetermina la cantidad de elementos de cada categoría que habrán de integrarla.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS

A nivel estratégico se han utilizado algunas herramientas que facilitan los análisis o bien ponen de manifiesto aspectos puntuales que condicionarán futuros cursos de acción.

De acuerdo a las características de la ONG en estudio, son servicios lo intercambiado entre las partes interesadas por ello se utilizó como primera medida el sistema de la mercadotecnia de servicios, ya que el mismo representa todas las diferentes formas en las cuales el cliente puede conocer la organización de servicios en cuestión, o

aprender algo acerca de ella. Puesto que los servicios son experiencias, cada uno de estos elementos proporciona indicios acerca de la naturaleza y la calidad del producto/servicio. La importancia de este enfoque es que representa el punto de vista de un cliente acerca de la organización de servicios, viéndola desde afuera, en oposición a una perspectiva de las operaciones con un enfoque interno, la forma en la cual perciben los donantes a la organización es lo que determina sus decisiones de elegir a una fundación en vez de otra.

Otro de los abordajes que se efectúa tiene que ver con el estudio de la organización desde diferentes miradas, por lo cual cada una de las áreas que funcionan o no, deben ser analizadas. Una de las que se escogió fue la distribución, entendida como todas aquellas actividades necesarias para que las donaciones pasen de los donantes a los beneficiarios, con el objetivo de permitir la transferencia de las mismas. Este proceso incluye al conjunto de individuos y/o organizaciones que participa en el cumplimiento de estas funciones, pudiendo tomar, o no, derechos sobre la mercadería, a las relaciones que se establecen entre ellos, y a los caminos alternativos que puedan utilizarse para cumplir con este objetivo.

Dentro del análisis correspondiente al sector en estudio fue necesario identificar un mercado meta, debido que es a ellos hacia los cuales la ONG orienta sus conocimientos para poder lograr así sus objetivos corporativos. Este segmento de mercado se define en base a algunas características como el ingreso, la demografía, el estilo de vida, el sexo, la edad y todo tipo de información que la ONG crea relevante.

El cierre que marca el fin del análisis y el comienzo de la acción planificada en función de aspectos para mejorar o bien para mantener o incrementar, lo delimita, a nivel estratégico, el análisis FODA; el mismo se corresponde a un análisis de situación, una acumulación y estudio sistemático de la información del pasado y del presente para identificar tendencias, fuerzas y condiciones que tengan la capacidad para influir en el desempeño de una actividad y en la elección de las estrategias adecuadas. El análisis de situación es la base del proceso de planificación estratégico. Incluye un examen de los factores internos (para identificar las fortalezas y debilidades) y externos (para identificar las oportunidades y riesgos).

ASPECTOS FINANCIEROS

Si bien las actividades de la ONG en estudio no consisten en la compra y venta, como así lo encontramos en infinitas empresas comerciales, el aspecto financiero también cobra relevancia, porque es a través de su estructura patrimonial como puede llevar adelante su misión y conseguir sus objetivos corporativos.

Lo primero que fue necesario definir o bien clasificar fueron los Costos, de manera casi intuitiva, se dividieron los costos en ocho áreas que

si bien no se correspondían con ningún modelo teórico, servía a los fines de identificar aquellas áreas en las cuáles la organización erogaba más cantidad de dinero; entendiendo que esta clasificación era poco práctica a la hora de adentrarse en otros análisis que requieren más especificidad, se los dividió nuevamente a los costos, esta vez en costos fijos y costos variables. El primero de ellos hace referencia a aquellos costos que no varían cuando cambia la cantidad de donaciones. Estos costos están asociados a la simple existencia de la organización y, por tanto, se deben pagar aunque las donaciones sean nulas. El costo fijo no se puede evitar en el corto plazo. Los costos variables cambian de acuerdo a las donaciones recibidas mes a mes. Una vez que estos costos se pudieron identificar, se calculó el volumen de los ingresos en el punto muerto, esta fórmula es una alternativa de expresar la del punto de equilibrio, donde se dispone de la siguiente información: costos fijos divididos en el margen bruto de contribución o ratio de ingreso marginal, que indica la proporción de ingresos necesarios para cubrir los costos fijos, después de deducir los costos variables. Ahora bien, el punto de equilibrio es la cantidad de ingresos necesarios por donaciones que genera una contribución igual a los costos fijos del período.

De acuerdo al comportamiento observado se arribaron a conclusiones donde se hace uso del término planteado por Monroe⁽³⁾, de apalancamiento operativo, que se da cuando una organización incurre en costos fijos operativos (independientes del nivel de actividad) para ampliar el efecto de su volumen de ventas en el beneficio operativo (beneficio antes de intereses e impuestos). Se han utilizado dos términos específicos al arribar al análisis de escenario, los mismos fueron extraídos de un informe publicado por el INDEC, y pretenden proporcionar un conocimiento más exhaustivo del macroambiente en estudio.

El primero de ellos es la Línea de Indigencia⁽⁴⁾ que procura establecer si los hogares cuentan con los ingresos suficientes como para cubrir una canasta de alimentos capaz de satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas. De esta manera, los hogares que no superan ese umbral, o línea, son considerados indigentes.

El procedimiento parte de utilizar una Canasta Básica de Alimentos de costo mínimo (CBA) determinada en función de los hábitos de consumo de la población definida como población de referencia en base a los resultados de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares de 1996/97. Asimismo, el procedimiento en uso toma en cuenta los requerimientos normativos kilocalóricos y proteicos imprescindibles para esa población. (según "Canasta básica de alimentos del adulto equivalente")

³ MONROE, Kent – "Política de Precios" – Mc Graw Hill – 1995 – pág. 201.

⁴ INDEC, "Incidencia de la Pobreza y de la indigencia en los aglomerados urbanos" – Informe de Prensa – Mayo –2003.

Una vez establecidos los componentes de la CBA se los valoriza con los precios relevados por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) para cada período de medición.

Dado que los requerimientos nutricionales son diferentes según la edad, el sexo y la actividad de las personas, es necesario hacer una adecuación que refleje las características de cada individuo en relación a esas variables, para lo cual se toma como unidad de referencia al varón adulto, de 30 a 59 años, con actividad moderada. A esta unidad de referencia se la denomina "adulto equivalente" y se le asigna un valor igual a uno.

El segundo concepto es la **Línea de Pobreza** que consiste en establecer, a partir de los ingresos de los hogares, si éstos tienen la capacidad de satisfacer –por medio de la compra de bienes y servicios- un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales.

Para calcular la Línea de Pobreza es necesario contar con el valor de la CBA y ampliarlo con la inclusión de bienes y servicios no alimentarios (vestimenta, transporte, educación, salud, etc.) con el fin de obtener el valor de la Canasta Básica Total (CBT).

Para ampliar o expandir el valor de la CBA se utiliza el "Coeficiente de Engel" (CdE), definido como la relación entre los gastos alimentarios y los gastos totales observados en la población de referencia.

Coeficiente de Engel = Gastos alimentarios/Gastos Totales

En cada período se actualiza tanto el numerador como el denominador del Coeficiente de Engel con la variación de los precios correspondientes del IPC. En función de la variación relativa de esos precios, se determina para cada mes de medición de la pobreza el valor del coeficiente.

Para expandir el valor de la CBA, de hecho lo que se hace es multiplicar su valor por la inversa del Coeficiente de Engel.

Por último se compara el valor de la CBT de cada hogar con el ingreso total familiar de dicho hogar. Si el ingreso es inferior al valor de la CBT se considera que el hogar y los individuos que lo componen se hallan por debajo de la Línea de Pobreza; de lo contrario, se encontrarán en el grupo de hogares y personas no pobres.

ASPECTOS ESTRUCTURALES

Una vez que la organización decide con voto propio hacer uso de las herramientas proporcionadas por el marketing, se expone de manera obligada a una revisión completa de todas sus áreas y todos sus miembros, para lograr detectar todas y cada una de las falencias con la finalidad de ser corregidas y erradicadas.

Como primera medida, fue necesario conocer la **misión** de la organización, es decir, la razón de ser de la misma, que describe tanto su campo de acción, así como su énfasis y valores dominantes. La misión de una organización es una función de cinco elementos:

la historia de la organización, las preferencias actuales de la gerencia, las consideraciones ambientales, los recursos de la organización y las habilidades distintivas de la organización.

Otro de los aspectos muy vinculados a la misión es la visión, idea central que vincula la naturaleza de la actividad con sus intenciones para el futuro. Estas intenciones se basan en cómo la gerencia cree que se desarrollará el entorno y cómo se desarrollarán o deberán desarrollarse las actividades en el futuro. Una visión tiene las siguientes características: informada, fundamentada en una comprensión firme de la actividad y de las fuerzas que modelan el futuro; compartida, creada mediante la colaboración; competitiva, crea la obsesión de ganar en toda la organización; y es habilitante, cuando faculta a los individuos a tomar decisiones significativas sobre tácticas y estrategias.

Una vez que la organización define estos dos aspectos de gran relevancia, necesita determinar los objetivos corporativos ya que ellos representan los resultados que se desean o necesitan lograr en un determinado plazo. Los objetivos sirven para proporcionar una guía, motivación, evaluación y control.

Para este tipo de organización social, los valores corporativos, tienen mucho peso ya que los mismos son creencias ampliamente sostenidas por los miembros de una cultura sobre lo que es bueno o deseable y lo que resulta malo o indeseable. Si un valor es aceptado por el individuo, puede convertirse en una influencia importante en su conducta. Así como los valores rigen las conductas individuales, este régimen también se traslada a los comportamientos colectivos y es fundamental que las acciones emprendidas por la organización tengan un vínculo muy estrecho con los valores sobre los cuales afirman erigirse. Es a través de ellos que otras empresas pueden o no establecer alianzas de coparticipación si es que los valores de ambas son compatibles o al menos complementarios.

Lo primero que se visualiza en una organización es una especie de foto determinada por el organigrama ya que el mismo constituye un marco formal e informal dentro del cual hay personas que trabajan para alcanzar los objetivos de la organización. Incluye la designación de los cargos junto con la descripción de sus obligaciones, responsabilidades, autoridad, relaciones de dependencia y asignación a grupos. Los organigramas se utilizan para mostrar dónde se encuentra cada puesto dentro de la estructura.

En las organizaciones que intercambian servicios, de naturaleza intangibles, cobran importancia determinados elementos que pueden o no ser dejados de lado en otras situaciones organizacionales, en este caso la Comunicación tanto interna como externa, ya que ella representa en todo su espectro la forma que tiene la organización de llegar a sus públicos de manera eficaz y eficiente.

La comunicación externa es aquella que se realiza para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común.

Las comunicaciones de “puertas afuera” son las que buscan generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos. Dentro de esta área se hizo bastante hincapié en el Isologotipo, diseño gráfico que se utiliza como símbolo continuo para una compañía, organización o marca. A menudo es una adaptación del nombre de una compañía o nombre de marca o utilizado en conjunción con el nombre.

La comunicación interna es un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable “indoor image” (imagen interna). La opinión del público interno es sumamente importante para alcanzar los objetivos empresarios y acrecentar las posibilidades de las organizaciones.

ASPECTOS TEÓRICOS

En esta última sección se especificarán cuatro términos que hacen referencia a los tipos de prácticas que se están llevando a cabo en el sector donde se desenvuelven las organizaciones sociales. Son prácticas muy nuevas donde el ingenio y la creatividad tienen más que ver con la supervivencia que en sí con modelos teóricos.

El primero de ellos es la Filantropía empresarial, donde la filantropía es un compromiso de ayuda a la comunidad por parte de las empresas.

La actividad filantrópica implica entre otras acciones a las siguientes: préstamos de fondos, propiedades, donaciones de propiedades, productos, servicios, dinero y/o equipamientos, participación del personal, auspicios de eventos, asistencia técnica de la empresa, etc. Entre las áreas hacia las cuales se canalizan mas frecuentemente, las ayudas están:

- q Desarrollo científico
- q ONG (Organización No Gubernamental)
- q Niñez
- q Medio ambiente
- q Cultura / Arte
- q Asistencia Social
- q Salud
- q Calidad de vida
- q Deporte
- q Educación

Hay dos formas que aparecen claras para desarrollar esta oportunidad: la primera es constituyendo alianzas sociales que implican una asociación seria, cuidadosa y sostenida con las organizaciones del sector social. La segunda forma es la oportunidad de que la empresa le de a sus empleados la posibilidad de ser parte activa de este cambio. En el mundo desarrollado el individuo necesita una esfera significativa de vida social, de relaciones personales y de contribución fuera de su trabajo. El único lugar donde esta necesidad puede verse satisfecha es el sector social. Allí los individuos pueden contribuir, tener responsabilidad, satisfacer su búsqueda de comunidad y modificar

cosas.

En vez de hablar de trabajo voluntario, el desafío de las organizaciones sociales es hablar de "carreras paralelas". Lo que hacen por sus voluntarios quizás sea mas importante que lo que ellos hacen por lo que reciben sus servicios. Les permiten conseguir logros significativos. Dan salidas a las energías espirituales de esos trabajos del saber, ayudándolos así a crecer y realizarse como individuos.

El **Marketing Filantrópico** es el segundo término en cuestión; se refiere a toda empresa que enmarca un operativo de marketing incluyendo una causa social.

El Marketing Filantrópico tiene un resultado filantrópico, pero su principal finalidad es vender. Requiere que un consumidor compre un producto o servicio.

La acción nace desde una perspectiva netamente empresarial, enmarcada en una estrategia de marketing que se espera que produzca un impacto social benéfico. El diseño de estas acciones se realiza explícitamente como campaña de marketing de la empresa y financiada, no por el fondo de donaciones, sino por el presupuesto mismo del marketing.

En el Marketing Filantrópico, una compañía y una organización sin fines de lucro desarrolla una campaña de promoción conjunta. En esta campaña, los consumidores son alentados a comprar los productos de la empresa sabiendo que un porcentaje de las ventas irá a la non profit. Este común acuerdo implica una relación recíproca o una alianza –concentrada en esfuerzos de promoción- entre una organización con fines de lucro y una sin fines de lucro, de la cual se rescatan los aspectos de caridad con el objeto de lograr un beneficio para ambas entidades.

Los dos componentes presentes en una campaña de marketing Filantrópico son los siguientes:

El programa de marketing corporativo incorpora a una non profit en una campaña de promoción de un producto o un servicio determinado. A cambio de la participación de la caridad en el proceso de marketing, la empresa efectúa una contribución para la misma. Esta contribución generalmente se materializa con las compras de productos o servicios que los consumidores realizan durante el período de promoción.

Modalidades típicas del Marketing Filantrópico:

- q Caused related marketing (marketing relacionado con una causa): implica utilizar el argumento de que por cada producto vendido se destina un porcentaje de una entidad determinada.
- q Filantropía estratégica: cuando el conocimiento público de la donación o ayuda es parte integral de la decisión empresarial.
- q Sponsorship, auspicios, patrocinios: otra forma es utilizar los auspicios como una posibilidad estratégica de mejorar la imagen. Las empresas se sensibilizan a la realidad social e implementan programas de ayuda y auspicios de programas que coincidan con el sistema de valores e identidad institucional.

El **Marketing Social** es la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad.

El Marketing es una disciplina que ya excede el ámbito comercial, puesto que su metodología, para detectar y satisfacer necesidades de consumo y uso de bienes y servicio, también es útil para detectar y satisfacer necesidades de tipo social, humanitarias y espirituales. Por lo que su campo de acción no se limita solamente al ámbito de las empresas, sino que se extiende a asociaciones sin fines de lucro, fundaciones, entidades religiosas y también al Estado. Estos nuevos campos de acción comprenden lo que los autores denominan Marketing Social, que también incluyen las acciones de tipo social y humanitarias que realizan las empresas, para que el público las asocie a ellas y a sus marcas con una preocupación por lo social, lo humanitario y lo ecológico.

Entre los cometidos del Marketing Social, esta el diseño de estrategias para el cambio de determinadas conductas. Para ello se vale de los adelantos en la tecnología de las comunicaciones y de las técnicas de comercialización.

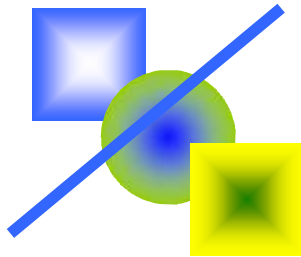
La **Responsabilidad Empresarial** es la preocupación que los negocios sienten en cuanto al bienestar de la sociedad. Los gerentes que toman en consideración tanto los mejores intereses de la empresa a largo plazo como la relación de la compañía con la sociedad en la que operan muestran tal preocupación.

La organización brasileña Ethos define a la Responsabilidad Social como: la capacidad de una empresa de escuchar, comprender y satisfacer las expectativas de los diferentes actores sociales que contribuyen a su desarrollo. Es la expresión de su relación con la comunidad en la que está inserta (...). Los atributos de una Empresa socialmente responsable son la ética en los negocios y calidad de sus relaciones con los accionistas, colaboradores, consumidores, proveedores, medio ambiente, comunidades y gobierno.

Para Ethos la Responsabilidad Social Empresarial es un atributo de excelencia de la gestión empresarial y como tal está incorporado a la estrategia de crecimiento de la empresa. **a**

MISIÓN DE LA FUNDACIÓN

Soles es un grupo de voluntarios cohesionados desde el año 2000 con la finalidad de proporcionar una contención integral para el niño oncológico y sus padres, dignificando su condición de seres humanos.



FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

VISIÓN DE LA FUNDACIÓN

Llegar a erigirse como una institución independiente y autogeneradora de recursos tanto económicos como humanos, alcanzando una estructura sólida, confiable y sostenible, que produzca, acumule y sistematice conocimientos y aprendizajes, para utilizarlos en la construcción de portafolios educativos dirigidos a la agenda pública.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✚ Mantener el servicio de comedor
- ✚ Realizar una difusión masiva del trabajo realizado por la fundación
- ✚ Incrementar y mantener el nivel de los socios-donantes
- ✚ Mejorar día a día la atención brindada por los voluntarios.
- ✚ Efectivizar la compra de una máquina que realiza las mediciones requeridas en las punciones de médula.

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

HISTORIA GENERAL DE LA FUNDACIÓN

Soles es una asociación civil, con personería jurídica N° 149/A01, de voluntarios ad-honorem en apoyo a enfermos leucémicos, niños oncológicos y sus familiares, que nació en Diciembre del año 2000. El objetivo principal de la fundación desde el momento de su inicio hasta el día de la fecha es contener a los niños que padecen estas enfermedades y a sus familiares, dignificando su estadía dentro del Hospital de Niños de la Provincia de Córdoba.

Las primeras visitas que realizaron tenían como finalidad la diversión y el entretenimiento de los niños, recreando de esa manera el tiempo que los mismos debían permanecer dentro del hospital. A medida que las visitas fueron transcurriendo, comenzaron a detectar otras necesidades que eran inherentes a la situación particular que esas familias estaban atravesando. Esto significaba acompañar a los padres en el aspecto emocional y psicológico así como también en lo económico.

El primer voluntariado se compuso en su mayoría de personas de 30 años en adelante, y en su minoría de jóvenes a partir de los 18 años. Como todo grupo social, se plantearon en su momento, distintos conflictos por la lucha del poder,

dictaminando así una reestructuración en cuanto a composición grupal, y a partir de allí el perfil cambió rotundamente para edificarlo sobre dos características preponderantes, jóvenes estudiantes universitarios, que en su mayoría aspira a formar parte de la comunidad médica de Córdoba.

La fundación decide convocar a los aspirantes para el voluntariado de dos a tres veces por año, donde a los ingresantes se les brinda una formación de tres meses, para luego recién comenzar con las visitas al hospital.

Esta formación le permite al grupo cerciorarse que la nueva camada compartirá el mismo objetivo, conocerá en profundidad el reglamento que condiciona a los voluntarios, adquirirán los conocimientos médicos respecto a las enfermedades atendidas y sabrán manejar con cautela las distintas situaciones que puedan presentarse. Esto además, sirve como período de adaptación organizacional buscando la inclusión del ser humano a un grupo que culturalmente no le es familiar, y en el cual puede decidir permanecer o no, debido al carácter de voluntariado. **a**

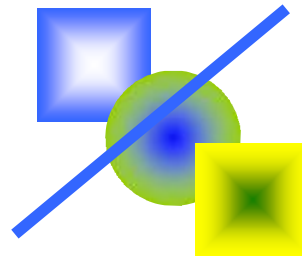
FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

VALORES CORPORATIVOS

✚ **TRANSPARENCIA:**
del accionar,
proporcionándoles a
todos sus socios
donantes aquellos
elementos que
requieran para
conocer a dónde
fueron destinados los
fondos donados a la
fundación y las obras
que se realizaron con
los mismos.

✚ **JUSTICIA:** de
trabajar con amor por
aquellos que menos
tienen y más
necesitan, utilizando
todos los recursos
disponibles para
beneficiarlos y no en
detrimento de los
mismos.

✚ **DIGNIFICACIÓN:** de
la condición del ser
humano.



✚ **FRATERNIDAD:**
brindando un trato
humanitario a quienes
por su afección se
sienten aislados y
solos.

✚ **DONACIÓN:** sin esperar algo
a cambio. Realzando la figura
del socio-donante, que sin su
presencia la obra y los
objetivos de la fundación se
alcanzarían sólo parcialmente.

SERVICIOS PRESTADOS

Los servicios que se proporcionan atienden a tres públicos diferenciados, por lo tanto se realizará un esquema para mejor comprensión de los mismos.

GRUPO DE PADRES:

- ✚ Para apallear la difícil situación económica que algunos grupos familiares transitan, se les brinda una ración de comida diaria a cada papá integrante del área de oncología.
- ✚ Otro beneficio económico, es la entrega de un bolsón semanal con yerba, azúcar, galletitas de agua, mermelada, picadillo, té y dos litros de agua mineral.
- ✚ En aquellos casos que así lo requieran, SOLES se hace cargo de pagar los pasajes para que las familias puedan regresar a sus hogares.
- ✚ A cada papá que debe permanecer durante un tiempo dentro del hospital, se les proporciona un catre y unas colchas para que descanse dignamente en la habitación con sus hijos.
- ✚ Dado que la enfermedad atraviesa por distintos estadios, se realiza un acercamiento con los padres para apoyarlos profesionalmente en la ardua tarea de acompañar a un hijo enfermo.

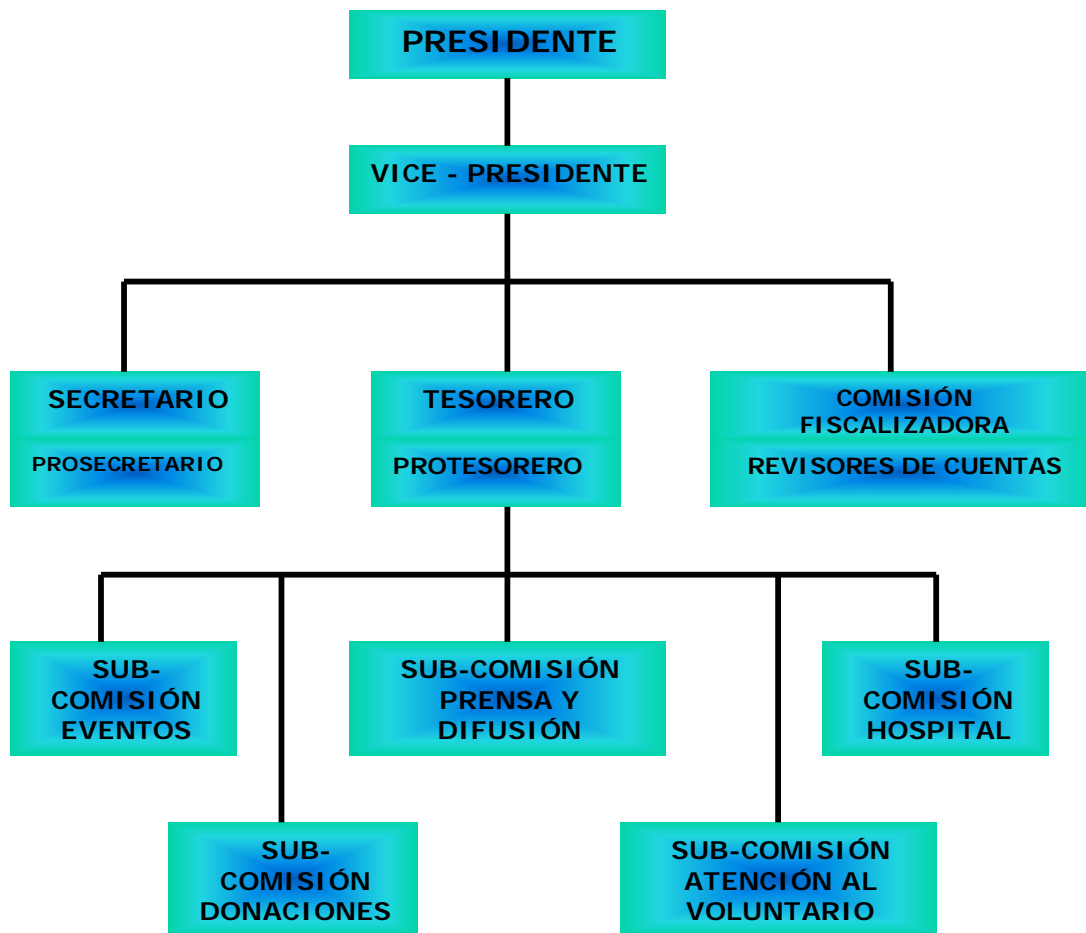
GRUPO DE VOLUNTARIOS

- ✚ Para facilitar la cohesión grupal se realiza un taller mensual coordinado por la psicóloga perteneciente al cuerpo de voluntarios, con la finalidad que el joven pueda expresar sus emociones, sentimientos y necesidades, confrontándose con sus pares quienes enfrentan la misma problemática.

GRUPO DE NIÑOS

- ✚ Se realizan visitas diarias a cada niño dentro del hospital buscando la recreación mediante la lectura, el dibujo, los títeres, los juegos, la televisión, el videojuego, las películas, los disfraces, etc.
- ✚ Debido a que algunos niños no traen consigo mucha indumentaria cuando se trasladan al hospital, se les entrega ropa para su abrigo, y en los casos que así lo requieran también se les proporciona bolsones de pañales.
- ✚ SOLES se encarga además de conseguirles los medicamentos y el instrumental médico que va requiriendo el personal del hospital para el tratamiento de su enfermedad.
- ✚ Cuando un niño fallece, el cuerpo de voluntarios colaboran en la ejecución de los trámites y el traslado del niño a su ciudad de origen.

ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN SOLES



SISTEMA DE LA MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS

Para el siguiente esquema se tuvo en cuenta el aporte teórico de Kotler en referencia a la mercadotecnia de servicios profesionales. ⁽⁵⁾

SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO

NÚCLEO TÉCNICO: lo que ocurre tras bambalinas y por lo tanto es invisible para los beneficiarios.

- ✚ Reuniones Ordinarias
- ✚ Reuniones Extraordinarias
- ✚ Cocina
- ✚ Búsqueda de donantes

ESCENARIO: aquello de lo que la organización se vale para poder prestar los servicios de manera adecuada; aquí la encontramos a la fundación de cara visible con los beneficiarios.

INSTALACIONES INTERIORES

- ✚ Un cuarto dentro del Hospital de Niños

EQUIPOS

- ✚ Catres
- ✚ Televisores
- ✚ Videos
- ✚ Microondas
- ✚ Heladera
- ✚ Freezer

PERSONAL DE SERVICIOS

- ✚ Voluntarios

BENEFICIARIOS

- ✚ Padres y Niños

Sistema de Entrega del Servicio

OTROS PUNTOS DE CONTACTO: engloba todas las forma en que la organización toma contacto con el medio externo, modificándolo en forma permanente.

- ✚ Comunicaciones Verbales
- ✚ Visitas
- ✚ Certificados de préstamos de plata
- ✚ Llamadas telefónicas
- ✚ Encuentros casuales con el personal de servicio

⁵ KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – “Mercadeo de Servicios Profesionales” – Prentice Hall – pág. 55.
- página 24 -

SISTEMA DE LA MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS

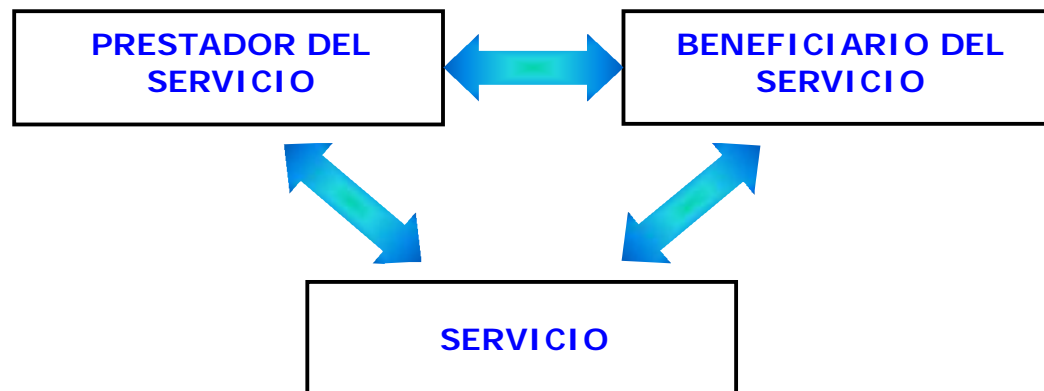
Luego de observar el cuadro anterior se puede aseverar que Soles, debido a su constitución, pertenece a lo que Kotler denomina un “sistema de contacto elevado” ⁽⁶⁾, debido que el beneficiario se ve expuesto a muchos indicios y experiencias tangibles para con la fundación.

Los beneficiarios y los prestadores asumen un rol activo dentro de este sistema dado que hay un intercambio de informaciones que hacen posible el servicio.

El impacto que tenga el servicio prestado determinará la manera en que continuarán las relaciones entre ambos.

La calidad del servicio prestado será evaluada de diferentes formas de acuerdo a la situación y a las personas involucradas en el mismo, esto es así debido a la naturaleza intangible del servicio.

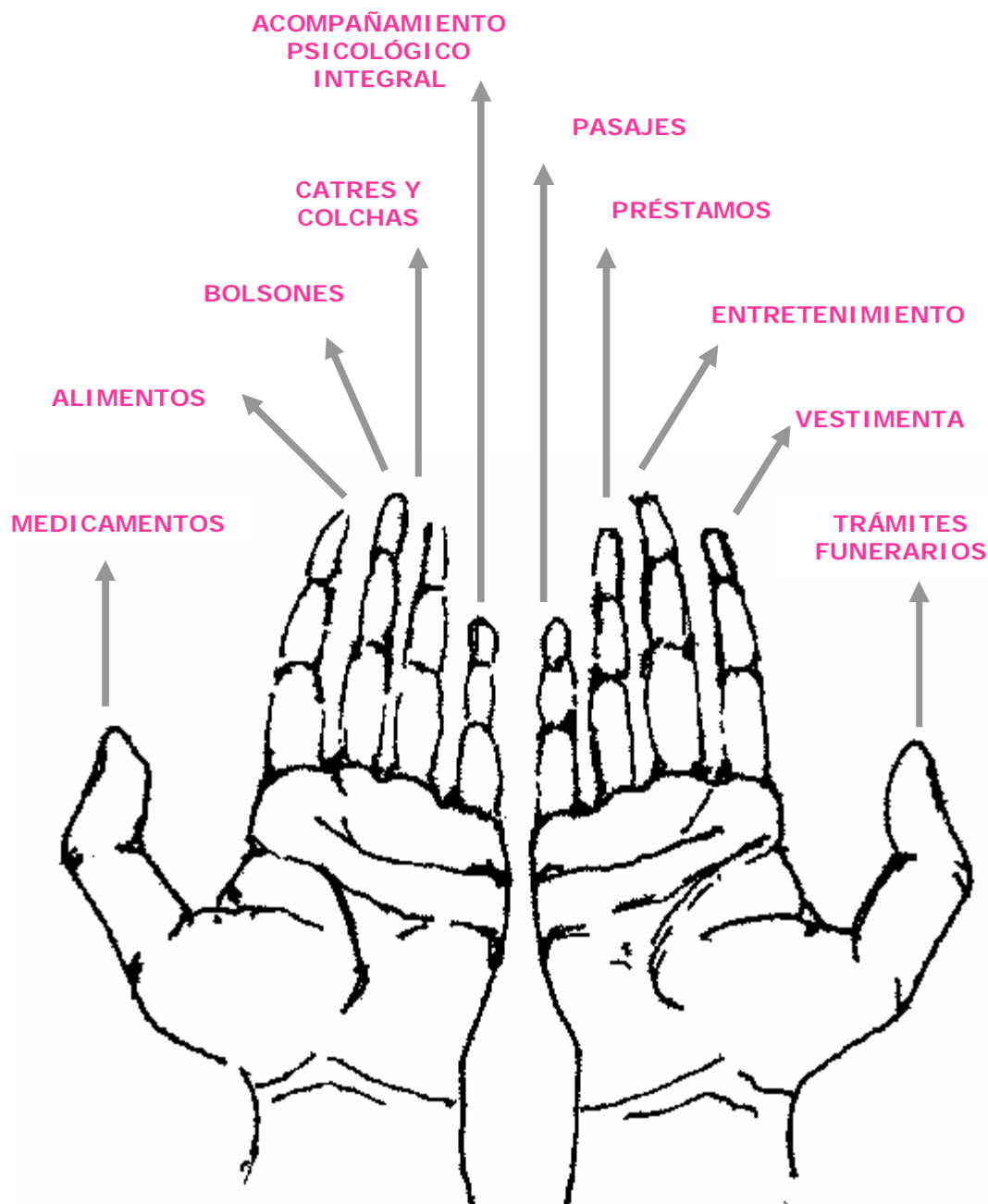
Las relaciones que se dan entre el prestador, el beneficiario y el servicio tienen carácter de recíprocas, por lo tanto el servicio resultante y sus características dependen de la interacción que se da entre las personas involucradas, determinando así un servicio a medida y único. [a](#)



⁶ KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – pág. 55 - Op Cit. pág. 24.

MANOS DEL SERVICIO :

"Servicios suplementarios y servicio fundamental"



SERVICIO FUNDAMENTAL

Proporcionar una contención integral para el niño oncológico y sus padres, dignificando su estadía dentro del Hospital de Niños de Córdoba.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Respecto de la comunicación interna, SOLES ha buscado vías bastante personales para establecer los vínculos entre sus miembros, ya que lo realizan a través del teléfono o bien personalmente. Esto se debe a que poseen una estructura bastante pequeña, que les permite mantener un contacto fluido y eficaz, al menos por ahora.

La comisión directiva se reúne una vez al mes para discutir y decidir aspectos organizacionales así como también administrativos. Las sub-comisiones se reúnen una vez por semana, para atender los diversos objetivos por los cuales fueron creadas. Las mismas deben presentar un informe mensual para la comisión directiva con la finalidad que la planificación que se realice a nivel general se corresponda de manera lineal

con las actividades de cada sub-comisión y de esta forma no superponer tareas ni esfuerzos.

No obstante, el grupo como tal y de manera general,



tradicional como lo es el "boca a boca", es decir que si alguien ha donado alguna vez o bien lo viene haciendo desde hace un tiempo, se contacta

independientemente de su pertenencia a las diferentes divisiones provistas por el organigrama, se reúnen una vez por semana en una salita prestada por el Complejo Santo Domingo durante una hora y media para interiorizarse de las visitas realizadas por cada uno de los miembros al hospital, y de esta forma plantear los problemas o los intereses despertados. También se discuten allí algunos temas administrativos que requieren del consenso generalizado.

El grupo posee un reglamento interno que es de conocimiento de todos los voluntarios dado que es entregado en el cursillo de admisión de voluntarios ingresantes. Cambiando el plano de la comunicación, nos referiremos a lo externo. Dentro de este ámbito la fundación se ha dado a conocer mediante un sistema bastante

con otras personas que integran su grupo de pertenencia y así se va elaborando la cadena de conocimiento. El contacto se efectiviza por teléfono, y los miembros de la fundación se encargan de ir personalmente a retirar la donación efectuada o bien de contestar las dudas que el socio-donante pueda tener respecto de las actividades a realizarse por el grupo.

Cuentan además con un isologotipo que les permite la identificación y el reconocimiento público, ya que lo utilizan en todos los ámbitos que así lo requieran, ya sea peñas, rifas, calcomanías, stands, carpetas de presentación, folletos, etc.

Han confeccionado una carpeta de presentación que les permite entregársela a aquellas personas que se encuentren interesadas como un medio de acercamiento

y conocimiento de la fundación, donde se explicita la historia de SOLES, lo que han conseguido, las actividades que realizan y los sueños a alcanzar. Otro medio utilizado ha sido un folleto tríptico donde se han explicado en forma sintética los objetivos corporativos y las necesidades concretas en cuanto a voluntarios, socios-donantes y dadores de sangre. Debido a que la mayoría de los niños afectados



proviene de la Provincia de Catamarca, se ha fundado una especie de sucursal, que trabaja de manera independiente, donde a comienzos de este año se llevó a cabo una conferencia de prensa debido a la inauguración de la misma, donde se dirigieron algunos miembros de SOLES Córdoba; allí aprovecharon la oportunidad de hacer entrega del material de "promoción" que poseen.

Debido a la formación profesional de los integrantes de SOLES Catamarca, han presentado un proyecto de ley ante la justicia para que se reconozcan sus derechos y obligaciones como personas jurídicas.

ANÁLISIS DEL ISOLOGOTIPO ⁽⁷⁾

Se efectuará un desglosamiento semántico del isologotipo para la interpretación connotativa de los signos en relación a su significado. Partimos de un análisis semántico del signo en un nivel icónico y encontramos la imagen (sin letras) con la cual se denota un sol animado ya que posee un rostro. Por la tensión creada y las curvas en sus cejas, su boca y la mueca, se interpreta que el mismo está sonriente.

El recurso de dar vida humana al astro mayor, lo posiciona como una imagen puramente infantil, además de los rasgos de simplicidad en su confección con la menor cantidad de líneas y puntos se forma la cara. Por su parte se connota el sol como creador de vida y principio generador de nuestro entorno, siendo además sustento obligatorio del mismo. Estos rasgos quedan plenamente fundamentados si tenemos en cuenta, como requisito formal en el diseño del isologotipo, la existencia de compatibilidad entre el estilo gráfico, retórico y los contenidos que desea comunicar la fundación. Estos rasgos del sol los encontramos en el servicio fundamental que le da vida a SOLES.

La luz que otorga el sol, queda representada en la luz que brinda la fundación a los padres en el momento de oscuridad que se ven sumergidos, por problemas de toda índole.

El sol también connota calor, calor de vida y de entorno, como el calor humano que brinda la asociación a través de sus voluntarios, que llevan la llama de la amistad en sus corazones formando esta familia que acompaña a los niños y a sus padres.

⁷ HERNÁNDEZ, Italo – Técnico en Diseño Gráfico Publicitario - Estudio realizado ad hoc – Córdoba - 2004

Rememorando la frase del dicho común "El Sol sale para todos", tomamos al sol como connotación de no discriminación, unificador de ideologías de los seres humanos. Un sólo sol para todos, así la fundación trata a todos los beneficiarios por igual sin tener en cuenta ningún tipo de calificación.

Por otro lado, en el análisis Temático, a nivel lingüístico encontramos al significante "SOLES", donde su significado sería que la organización posee voluntarios que son soles para los niños, además de tratar a los niños como pequeños soles.

La tipografía como contenedor semántico sumado a la sonrisa del sol, brindan todo un contexto infantil; pero si nos detenemos en la tipografía podemos observar como estas líneas que componen las letras, poseen ornamentaciones en puntos que guardan un cierto ritmo que detienen la mirada en el punto para continuar sobre la línea hasta el siguiente.

Esto connota como SOLES se detiene en cada beneficiario en particular y le brinda atención personalizada, y a la vez todos integrados; esto está connotado por la reexaltación de la "O" en naranja oscuro, la misma como círculo, como contenedor, como conjunto que engloba a sus participantes, a los niños.

Si lo miramos desde el punto de vista pragmático, el isologotipo tiene como target tanto a los socios-donantes, como a los niños; todos representados en el isologotipo, ya que los donantes se sienten soles para los niños (protectores), como los niños son representados en el calor y la sonrisa del sol. Pero en esta línea de tensión entre las dos

partes del target, si debemos colocar en un punto al isologotipo, sería más del lado de los niños.



Estos signos tendrán diferente comprensión por las personas involucradas, pero el sentimiento al que apelan queda unificado por la sonrisa, el gesto de alegría, tranquilidad, satisfacción por el fin realizado.

Pasamos al análisis de los requisitos en general como diseño;

Entre los funcionales debemos destacar que no existe visibilidad, la tipografía no es del todo clara; a pesar de ser infantil por su delgadez y por la superposición que se genera con la circunferencia, requiere cierto tiempo de lectura y por lo tanto no es veloz. Esto dificultaría la colocación del isologotipo en lugares donde el observador no tenga el tiempo necesario para la lectura (carteles de la vía pública, publicidad móvil, etc). Con respecto al requisito de significación y pregnancia, podemos mencionar que el sol brinda retención tanto en los niños como en el donante, pero será el único detalle que ayude a la memorabilidad del isologotipo, ya que todos los otros detalles son demasiado pequeños como para lograr recordación, sólo captamos en nuestra memoria "sol" y "sonrisa".



El isologotipo no es ocurrente, se puede destacar como original la tipografía ornamentada y la articulación Rojo Negro de la misma, pero el sol animado y la superposición de la palabra no es ninguna innovación. Por último dentro de los requisitos funcionales aparece la versatilidad, que en este caso es muy baja. La cantidad de detalles, los cinco colores y la fineza de las líneas no nos permite una fácil adaptación a múltiples soportes y tamaños.

Por otro lado como requisito semántico tenemos las connotaciones de los atributos de la organización. En este caso, el mismo está muy bien tratado. En lo que respecta a la vigencia temporal, destacaremos que no posee desequilibrio con la época, por no poseer rasgos temporales que asocien el isologotipo a un momento histórico; entonces la sociedad en la que se integran la imagen y la decodificación, tendrán los mismos resultados tanto ayer, hoy como mañana.

Hay que tener en cuenta que el isologotipo no fue realizado por diseñadores, sino que fue forjado por los mismos integrantes de SOLES; y a pesar que no existe un estudio sobre la traducción de la Identidad Visual de la fundación

han realizado un trabajo bastante bien logrado.

Para adentrarnos en lo que respecta a la Identidad Visual, abordaremos el análisis según Capriotti ⁽⁸⁾. Encontramos así dos principios generales de la Imagen Corporativa: el carácter normativo y el integrador de los programas de Identidad Visual.

Comenzaremos por el principio simbólico, a pesar que su identidad gráfica no fue realizada por diseñadores, los atributos de la organización están comunicados, lo que es y lo que hace se expresa visualmente por medio del símbolo sol sonriente y tipografía infantil. Lo que es importante destacar es que existen aspectos que podrían aparecer mejor expresados como unión, ayuda, crecimiento, expansión, búsqueda de donantes, etc. También encontramos ítems que están ausentes, como que la ONG apoya a niños leucémicos y oncológicos. El isologotipo está diseñado para los niños pero deja de lado los integrantes activos de la organización y en cierto modo podría representar mejor a los donantes.

Continuando con el plan de Capriotti, encontramos el principio estructural, que nos determina que el isologotipo no es simple debido a la compleja organización de elementos flotantes, dispersos que se interponen en diferentes colores. Este aspecto es muy importante pues frente a otras estructuras cuesta tiempo decodificarla y resignificarla; no se percibe rápidamente, al poseer demasiados rasgos estructurales genéricos (ángulos, formas geométricas pequeñas, líneas, distancias, etc.). Además una mala estructura no se fija en la mente del público, creándole una confusión.

⁸ CAPRIOTTI, Paul – “La imagen de empresa”. Estrategia para una comunicación integrada” – Primera edición – Barcelona – Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España – pág. 149 – 1992.

Con respecto al principio de universalidad, diremos que le falta la universalidad cultural y localista. El isologotipo no está diseñado para resistir las diferentes decodificaciones que realizarán personas provenientes de distintas estructuras sociales y menos aún en diversos grupos poblacionales. [a](#)

En este apartado se ha hecho bastante hincapié en el análisis del isologotipo debido a que al tratarse de una fundación sin fines de lucro, se interrelacionan con los beneficiarios y socios-donantes a través de los servicios, que tienen naturaleza de intangibles, por lo que la Identidad Visual de la ONG es una tangibilización percibida por donantes y beneficiarios respecto de SOLES.

Otro punto a resaltar es la necesidad imperiosa que demanda el sector de los donantes de destacar por

encima de todo la transparencia; y sabemos que en materia de evaluación todos los elementos del sistema son valederos y cuentan en la nota final para ser la ONG elegida.

También se extraerán puntos a favor y en contra cuando se realice el análisis FODA. [a](#)



DISTRIBUCIÓN

Tomando en cuenta que la definición de distribución dentro de la jerga comercial hace alusión a la forma mediante la cual la empresa hace llegar sus servicios y/o productos al cliente, para este caso particular, se dirá que el concepto de distribución atenderá a la misma acepción reemplazando los términos de empresa por fundación y el de cliente por beneficiario; además cabe aclarar que la cartera de SOLES se compone exclusivamente de servicios y por lo tanto la aplicación metodológica corresponderá a ese tipo de tratativas. La fundación no tiene por el momento una "oficina" de dónde opera como tal, sino que los beneficiarios han entendido como la tangibilización de la misma una habitación exclusiva que posee SOLES dentro del Hospital de Niños donde sólo guardan los elementos que han ido recolectando a lo largo de cuatro años y con los cuales presta los servicios ya mencionados. Además, al tener los beneficiarios un contacto diario con cada uno de los voluntarios fluyen con mayor rapidez las necesidades y las respuestas a las mismas. Otro modo de contacto que utilizan son los teléfonos particulares, en este caso de las personas que integran la comisión directiva, donde también recurren para la resolución de problemas.

Luego de esta descripción se puede concluir que poseen una disgregación de los elementos que pueden ser percibidos como tangibles por parte de los beneficiarios; esto también es así dado que les permite a los miembros de SOLES poder realizar sus actividades personales de manera habitual, sin necesidad de permanecer durante un lapso de horas determinadas en una "oficina", recordando una vez más el carácter de la fundación que se corresponde al "voluntariado" por el cual no reciben una remuneración.

Independientemente de esta situación, se busca que todas las necesidades sean atendidas de manera inmediata, realizando una red de comunicación entre los voluntarios para determinar con exactitud quién será el encargado, de acuerdo a la disponibilidad, de realizar el contacto con la persona necesitada, cubriendo así toda su demanda.

Por lo tanto, si bien no existe un espacio físico exclusivo, han creado vías de comunicación valederas que realzan la imagen que los beneficiarios tienen con respecto a la fundación. [a](#)

BALANCE

BALANCE SOLES	
TOTAL INGRESOS AÑO 2000	\$ 765,60
TOTAL EGRESOS AÑO 2000	\$ -48,00
BALANCE AÑO 2000	\$ 717,60
TOTAL INGRESOS AÑO 2001	\$ 4.409,85
TOTAL EGRESOS AÑO 2001	\$ -3.070,92
BALANCE AÑO 2001	\$ 2.056,53
TOTAL INGRESOS AÑO 2002	\$ 3.687,83
TOTAL EGRESOS AÑO 2002	\$ -3.833,70
BALANCE AÑO 2002	\$ 1.910,66

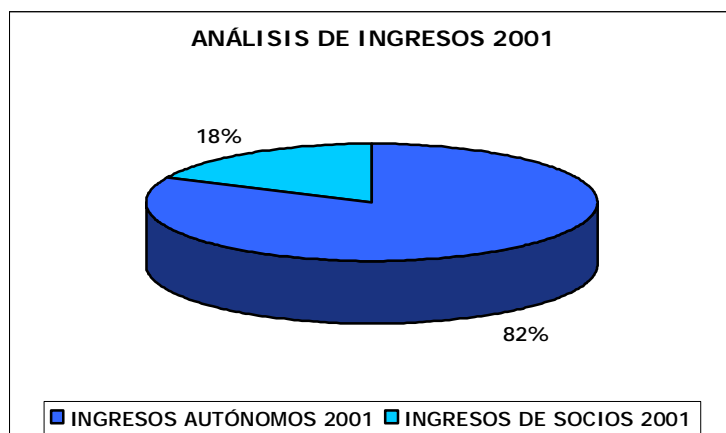
Las tablas que aquí se han presentado de manera bruta y que luego serán analizadas, corresponden al Análisis de las Ventas; debido a que la organización no tiene un perfil de tipo comercial se basará este punto en los ingresos y egresos de SOLES para el procesamiento de la información disponible. a

ANÁLISIS DE INGRESOS

A continuación se presentarán los análisis efectuados de acuerdo a la información extraída. El primero de ellos distingue de los ingresos totales, aquellos que la fundación produjo de manera autónoma, en comparación con los aportes efectuados por cada socio-donante. Este análisis se realiza para los años 2001 y 2002 dado que los datos del año 2000 son escasos. a

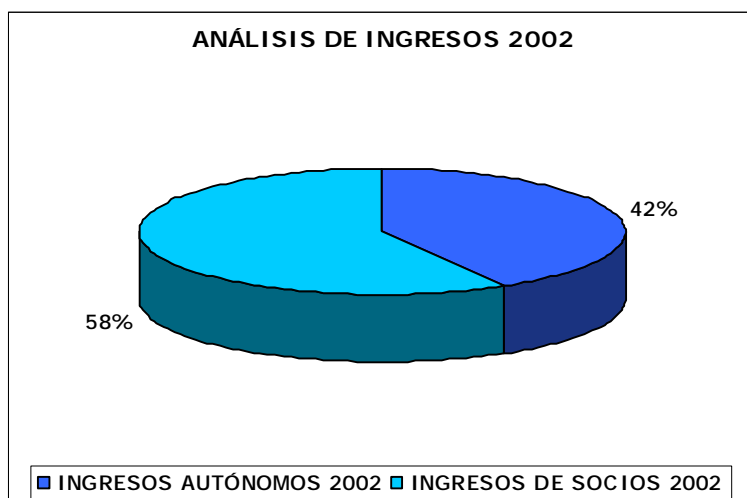
INGRESOS AUTÓNOMOS 2001	
PASTELITOS	\$ 187,50
PAGO PASTELITO	\$ 10,00
RIFAS BINGO	\$ 127,55
VENTA DULCES EN BINGO	\$ 35,70
RIFAS BINGO	\$ 121,00
RIFAS BINGO	\$ 414,00
RIFAS BINGO	\$ 50,00
VENTA CALCOMANÍAS	\$ 454,30
RIFA BINGO	\$ 216,00
BINGO CENTRO VECINAL B° YOFRE	\$ 2.000,00
INGRESO TOTAL AUTÓNOMO	\$ 3.616,05
INGRESO TOTAL GENERAL	\$ 4.409,85
PORCENTAJE REPRESENTADO	82%

INGRESOS DE SOCIOS 2001	
INGRESOS DE SOCIOS	\$ 5,00
INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 132,00
DONACIONES	\$ 70,00
DONACIÓN SR. FIGUEROA	\$ 200,00
INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 112,00
DONACIONES Y CALCOMANÍAS	\$ 8,80
INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 228,00
DONACIÓN SRA. GRISELDA	\$ 38,00
INGRESO TOTAL DE SOCIOS	\$ 793,80
INGRESO TOTAL GENERAL	\$ 4.409,85
PORCENTAJE REPRESENTADO	18%



INGRESOS AUTÓNOMOS 2002	
DESFILE TEATRO REAL	\$ 950,00
VENTA BOLSONES	\$ 30,00
VENTA BOLSONES	\$ 30,00
VENTA ENTRADA DESFILE	\$ 10,00
BONIFICACIÓN TICKET SUPERMERCADO	\$ 73,48
ENTREGA BOLSONES	\$ 16,00
RIFAS	\$ 391,00
DEPÓSITO CHALECOS	\$ 30,00
INGRESO TOTAL AUTÓNOMO	\$ 1.530,48
INGRESO TOTAL GENERAL	\$ 3.687,83
PORCENTAJE REPRESENTADO	42%

INGRESOS DE SOCIOS 2002	
INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 506,00
INGRESOS DE SOCIOS	\$ 70,00
DONACIÓN ROTARY DESFILE	\$ 66,35
INGRESOS SOCIOS SOLES	\$ 675,00
INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 515,00
INGRESOS DE SOCIOS	\$ 90,00
INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 35,00
INGRESOS DE SOCIOS	\$ 80,00
INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 120,00
INGRESO TOTAL SOCIOS	\$ 2.157,35
INGRESO TOTAL GENERAL	\$ 3.687,83
PORCENTAJE REPRESENTADO	58%



ANÁLISIS DE INGRESOS

De acuerdo a lo observado a lo largo de estos dos años analizados, se extraen como relevantes los siguientes aspectos:

✚ Es notable la reestructuración que sufren las políticas del grupo debido a que en el segundo año de su funcionamiento la contribución de los socios se eleva en un 31%, pasando así de buscar el sostenimiento económico dentro del grupo para salir a buscarlo fuera con una mayor preponderancia de la figura de los socios-donantes. Además el grupo crece y con él, las necesidades de abarcar más aspectos, antes latentes; para ello se necesita un cuerpo de voluntarios mayor y por ende es explicable el cambio en los porcentajes expuestos.

✚ El 42% restante de los ingresos recibidos durante el año 2002 corresponden sólo a dos eventos realizados por la fundación y a una venta de bolsones de golosinas que fueron donados a la fundación, pero que los niños no pueden recibir debido a la dieta estricta que deben cumplimentar.

✚ Ya en el año 2002, se nivelan los resultados, determinando así un dato más que importante debido a que los voluntarios que ingresan al grupo se comprometen a aportar \$10 por mes, esta donación la pueden efectuar ellos mismos o bien buscar la cantidad de socios-donantes dentro de su círculo de amistades y grupos de pertenencia, que aporten esa suma de dinero. Por lo tanto el grupo es solventado en un 58% por sus socios.

✚ Si bien cambia la estructura patrimonial de la fundación, es importante destacar que en el 2001 la recaudación fue mucho mayor que al año siguiente cuando decidieron solventar los gastos grupales sólo con el aporte de los socios-donantes. Esto determina un curso de acción bastante importante a seguir.

ANÁLISIS DE EGRESOS

Para efectuar el siguiente análisis, se tabularon los egresos de la fundación y luego se prosiguió a una clasificación de los mismos en diferentes rubros. A continuación se comenta brevemente lo que se ha incluido en cada uno de ellos:

+ **GASTOS LIBRERÍA + FOTOCOPIAS:** también se incluyen aquí las impresiones de comprobantes de pago que se les otorga a los socios.

+ **GASTOS BOLSONES DE MERCADERÍA:** este ítem incluye las compras efectuadas en supermercados para proporcionarle a los padres los bolsones semanales con alimentos.

+ **GASTOS TRASLADO Y DESAYUNOS:** aquí se tuvo en cuenta el traslado de los donantes de sangre, y los desayunos proporcionados a los mismos. También se agrupó gastos de movilización de los integrantes de SOLES con donaciones efectuadas por diferentes personas.

+ **GASTOS TELEFÓNICA**

+ **GASTOS FARMACIA:** incluyen los medicamentos, los materiales requeridos por el personal médico del hospital, así como también el costeo de aquellos estudios que no pueden ser abonados por los padres de los niños.

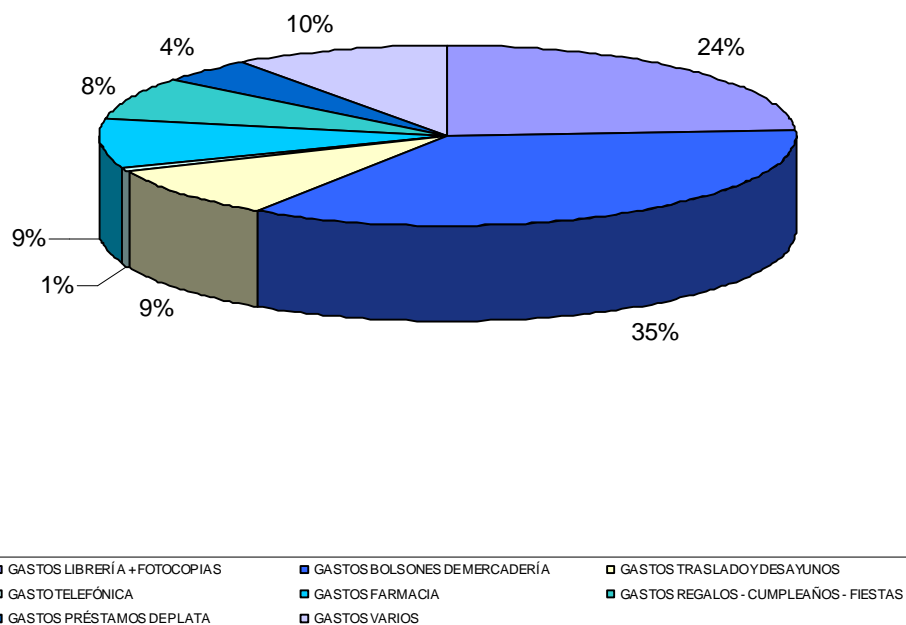
+ **GASTOS REGALOS - CUMPLEAÑOS – FIESTAS:** debido a que el festejo del cumpleaños de los niños es una de las actividades del grupo, se invierte aquí en globos, torta y regalos.

+ **GASTOS PRÉSTAMOS DE PLATA:** teniendo en cuenta la situación económica crítica que sufren algunas familias, SOLES les proporciona un préstamo que ellos se comprometen a devolver cuando su situación se los permita.

+ **GASTOS VARIOS:** aquí se incluyen la compra de tela y pintura para tela para los guardapolvos de los voluntarios, además los gastos de refacción de los televisores que poseen, también se colocó aquellos gastos que en los comprobantes no poseían una descripción sobre su destino.

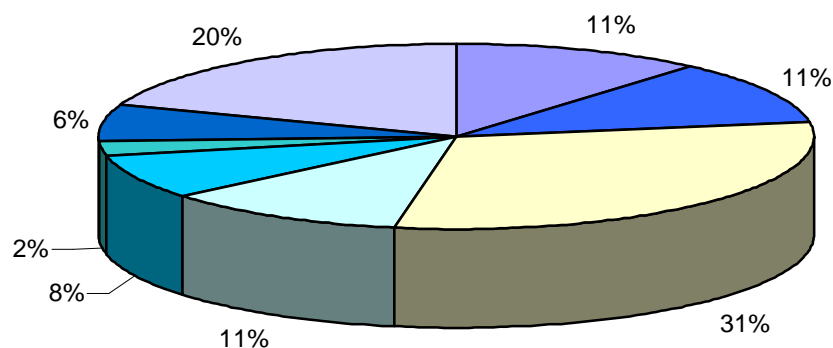
DESCRIPCIÓN DE GASTOS TOTALES 2001	MONTO	PORCENTAJE REPRESENTADO
1. TOTAL GASTOS LIBRERÍA + FOTOCOPIAS	\$ 742,24	24,17%
2. TOTAL GASTOS BOLSONES DE MERCADERÍA	\$ 1.079,03	35,14%
3. TOTAL GASTOS TRASLADO Y DESAYUNOS	\$ 273,69	8,91%
4. TOTAL GASTOS TELEFÓNICA	\$ 33,22	1,08%
5. TOTAL GASTOS FARMACIA	\$ 265,57	8,65%
6. TOTAL GASTOS REGALOS	\$ 232,03	7,56%
7. TOTAL GASTOS PRÉSTAMOS DE PLATA	\$ 138,00	4,50%
8. TOTAL GASTOS VARIOS	\$ 307,14	10,00%
TOTAL GASTOS GENERALES		\$ 3.070,92

ANÁLISIS DE EGRESOS 2001



DESCRIPCIÓN DE GASTOS TOTALES 2002	MONTO	PORCENTAJE REPRESENTADO
1. TOTAL GASTOS LIBRERÍA + FOTOCOPIAS	\$ 425,85	11,11%
2. TOTAL GASTOS BOLSONES DE MERCADERÍA	\$ 482,01	11,16%
3. TOTAL GASTOS TRASLADO Y DESAYUNOS	\$ 1.141,40	29,77%
4. TOTAL GASTOS TELEFÓNICA	\$ 418,70	10,92%
5. TOTAL GASTOS FARMACIA	\$ 297,95	7,77%
6. TOTAL GASTOS REGALOS	\$ 92,99	2,43%
7. TOTAL GASTOS PRÉSTAMOS DE PLATA	\$ 236,00	6,16%
8. TOTAL GASTOS VARIOS	\$ 738,80	19,27%
TOTAL GASTOS GENERALES		\$ 3.833,70

ANÁLISIS DE EGRESOS 2002



■ GASTOS LIBRERÍA + FOTOCOPIAS	■ GASTOS BOLSONES DE MERCADERÍA	■ GASTOS TRASLADO Y DESAYUNOS
■ GASTO TELEFÓNICA	■ GASTOS FARMACIA	■ GASTOS REGALOS - CUMPLEAÑOS - FIESTAS
■ GASTOS PRÉSTAMOS DE PLATA	■ GASTOS VARIOS	

ANÁLISIS DE EGRESOS

Es importante conocer en este tipo de organizaciones cuál es su estructura de costos, dado que esto le permitirá conocer qué tipo de donaciones son más urgentes ya que representan un mayor porcentaje dentro de los gastos que afronta la fundación. De esta manera es más fácil idear programas de acción dado que los esfuerzos se concentran en los rubros más relevantes.

Se recorrerán los diferentes rubros resaltando sus comportamientos a lo largo de los dos años sobre los cuales se posee información. [a](#)

Los gastos totales aumentan alrededor de un 80% del 2001 al 2002; esto se da así dado que las necesidades a atender son mayores a medida que SOLES crece.

En el año 2001, el 35% de los gastos totales fueron realizados en el rubro de bolsones de mercadería a repartir dentro del hospital; ya en el año siguiente este porcentaje disminuye dramáticamente y esto se da así ya que consiguen una donación mensual de mercadería que les permite atender esa necesidad y así destinar parte de ese dinero a otra área.

Los gastos de traslado y desayunos que fueron insignificantes durante el primer año, cobran una marcada relevancia al año siguiente debido a que la organización ya se ha interiorizado aún más con las necesidades de su demanda.

En el primer año son inminentes los gastos en papelería dado que es necesaria la confección de material promocional de la fundación, así como también de talonarios que funcionan como comprobantes cuando un socio-donante decide hacer su aporte. Además, relacionando estos gastos con los ingresos, se observa que hay una reincidencia en cuanto a las rifas y bingos que traen aparejado publicitar los eventos y utilizar material gráfico para el desarrollo de las mismas. Ya en el segundo año el porcentaje disminuye un poco más de la mitad.

- ✚ Los gastos varios cobran mayor importancia en el 2002, debido que en él se incluyen dos aspectos sobresalientes de la fundación; uno de ellos es la pintura y la tela para los guardapolvos que los voluntarios utilizan en sus visitas al hospital, y como hay un incremento en el cuerpo de voluntarios es necesaria tal inversión. Otro de los aspectos a destacar es el arreglo de los televisores donados debido a la caducidad de su vida útil.
- ✚ Los gastos telefónicos que en el 2001 eran prácticamente insignificantes, se elevan de manera llamativa; esta situación se encuentra en estrecha relación con el aumento en la cantidad de los donantes, debido a que se los debe localizar de manera urgente y trasladarlos al hospital, dado que ante una emergencia la brevedad es inminente.
- ✚ Los gastos efectuados en cuanto a medicamentos se mantienen medianamente estables durante el lapso de los dos años, lo cual habla de un dato preciso que necesita de una inversión predeterminada todos los meses.
- ✚ La confianza de los padres hacia el grupo como un puntal y un referente dentro del hospital es notoria debido al leve aumento que se da en el rubro préstamos de plata, aunque en ambos años no sobrepasa el 6% de los gastos totales.
- ✚ El gasto en relación al rubro de regalos disminuye casi en un 5% con respecto al año anterior, esto puede deberse al hecho que no siempre el cumpleaños de los niños coincide con su estadía dentro del hospital.

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Luego de efectuar los análisis correspondientes a los ingresos y egresos de la fundación, se procede a clasificar nuevamente los rubros antes descriptos de los egresos a partir de una variable dicotómica: Costos Fijos y Costos Variables, esta nueva distinción permitirá realizar como primera medida el cálculo del "Ratio de Ingreso Marginal" ⁽⁹⁾ o "Ratio Contribución" y como consecuencia del mismo calcular el Punto de Equilibrio de la fundación. [a](#)

NUEVA CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS
COSTOS FIJOS
1. TOTAL GASTOS LIBRERÍA + FOTOCOPIAS
2. TOTAL GASTOS BOLSONES DE MERCADERÍA
3. TOTAL GASTOS TRASLADO Y DESAYUNOS
4. TOTAL GASTOS TELEFÓNICA
5. TOTAL GASTOS FARMACIA
COSTOS VARIABLES
6. TOTAL GASTOS REGALOS
7. TOTAL GASTOS PRÉSTAMOS DE PLATA
8. TOTAL GASTOS VARIOS

El criterio utilizado para efectuar tal distinción está íntimamente relacionado con la posibilidad de la fundación de evitar o posponer algunos costos en caso de no poder cumplimentar con aquellos que hacen al servicio principal.

Por ello, aquellos costos que aportan valor al servicio principal, pero que de no existir, la fundación podría seguir funcionando normalmente, se los considera: **COSTOS VARIABLES**.

El resto por contraposición se denominan: **COSTOS FIJOS**.

⁹ MONROE, Kent - Op. Cit. pág. 13

RATIO DE INGRESO MARGINAL

AÑO 2001	
Ingresos Totales	\$ 4.409,85
Costos Variables	\$ 677,17
Costos Fijos	\$ 2.393,75
Beneficio	\$ 1.338,93

Según los datos recogidos de la fundación, la estructura de costos para el año 2001 sería la que se describe en el cuadro de texto.

El número arrojado por la fórmula nos está indicando que, de cada peso que ingresa a la fundación, ochenta y cinco centavos contribuyen a pagar los costos fijos y proporcionar un beneficio.

AÑO 2001		
Contribución Total		
MB	\$4409,85 - \$677,17	\$ 0,85
	\$ 4.409,85	

AÑO 2002	
Ingresos Totales	\$ 3.687,83
Costos Variables	\$ 1.067,79
Costos Fijos	\$ 2.765,91
Beneficio	\$ -145,87

La estructura de costos para el año 2002 se describe en el cuadro de la izquierda.

Para el año 2002 se obtiene un resultado menor, es decir que ahora sólo setenta y un centavos de cada peso que ingresa a Soles, contribuyen a pagar los costos fijos y proporcionar un beneficio.

AÑO 2002		
Contribución Total		
MB	\$3687,83 - \$1067,79	\$ 0,71
	\$ 3.687,83	

INGRESOS EN EL PUNTO MUERTO ⁽¹⁰⁾

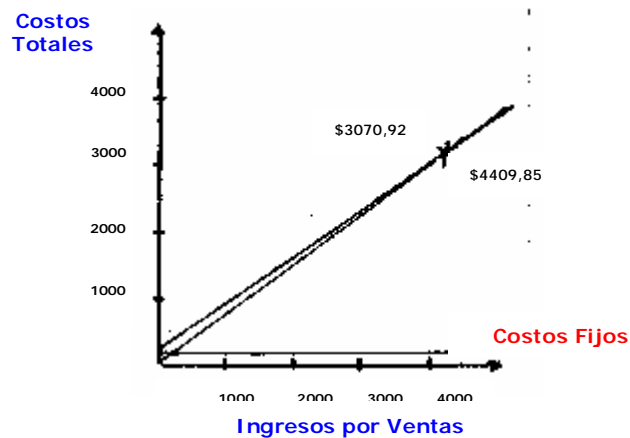
El análisis del punto muerto puede ser efectuado desde distintos puntos de vista, en este caso particular se establecerá el punto de equilibrio por medio de los ingresos que la fundación recibe y los costos totales que efectúa por año. **a**

INGRESOS EN EL PUNTO MUERTO - 2001

AÑO 2001	
Ingresos en el Punto de Venta	
\$ 2.393,75	\$ 2.816,18
\$ 0,85	

PUNTO DE EQUILIBRIO - 2001

AÑO 2001	
DATOS	
Costos Totales	\$ 3.070,92
Costos Fijos Mensuales	\$ 199,50
Ingresos Totales	\$ 4.409,85



¹⁰ MONROE, Kent – Op Cit pág. 13.

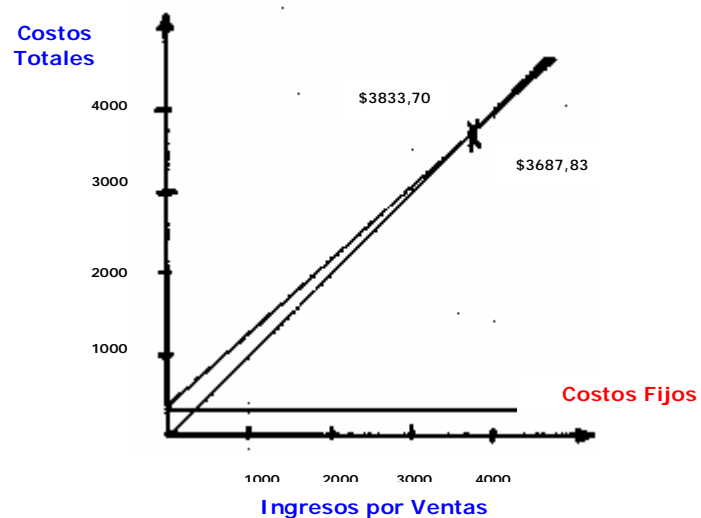
INGRESOS EN EL PUNTO MUERTO

INGRESOS EN EL PUNTO MUERTO - 2002

AÑO 2002	
Ingresos en el Punto de Venta	
\$ 2.765,91	\$ 3.895,65
\$ 0,71	

PUNTO DE EQUILIBRIO - 2002

AÑO 2002	
DATOS	
Costos Totales	\$ 3.833,70
Costos Fijos Mensuales	\$ 230,50
Ingresos Totales	\$ 3.687,83



ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

En los dos años analizados observamos que la organización se enfrenta a un punto de equilibrio bastante alto debido a la estructura de costos elevados que debe soportar.

Para el año 2002, si bien SOLES tiene beneficios negativos, en el balance se compensan estas presuntas pérdidas con los beneficios obtenidos en el año anterior.

Con respecto al punto muerto del año 2002, notamos que es un poco más elevado con respecto al 2001, a pesar de que no hay una variación considerable en el Margen de Contribución Total, esto se da así porque los costos variables aumentan notoriamente y los fijos también se elevan.

Con respecto a lo observado en ambos gráficos se puede decir que los beneficios son bastantes escasos en los dos años, por lo tanto esto le condiciona a la organización sus cursos de acción futuros.

SOLES presenta una estructura de costos donde prevalecen los costos fijos, que deben soportarse independientes del nivel de ingreso que puede llegar a tener.

Con esta característica nos enfrentamos a un “Apalancamiento Operativo” ⁽¹¹⁾, donde los Costos Fijos tienen un papel de importancia en cuanto a sostenimiento.

Es por ello que una vez alcanzado el punto de equilibrio los ingresos que se obtienen contribuyen casi en forma total al beneficio, siendo este por cierto bastante bajo. [a](#)

¹¹ MONROE, Kent – Op. Cit. pág. 13.

ESTUDIO DEL MERCADO META DE DONANTES

INTRODUCCIÓN

Antes de efectuar este tipo de análisis se expone a continuación una estructura más o menos aproximada de las donaciones que la fundación recibe, se las exhibe en forma de cuadro para facilitar la lectura de las mismas; con la información aportada por el mismo se pretende dar comienzo a la justificación de la manera en que se desarrollará esta sección. **a**

ORIGEN DE LOS INGRESOS	
DONANTES	CARACTERÍSTICAS
Voluntarios de Soles	Cuando los voluntarios ingresan a la fundación se comprometen a donar \$10 por mes, esa suma de dinero pueden aportarla ellos mismos o buscar socios que quieran participar en el proyecto de Soles y aporten un determinado monto. Si bien el cuerpo de voluntarios está constituido por 50 personas, sólo quince de ellas brindan su apoyo en forma permanente, el resto tiene un carácter fluctuante para la fundación ya que concurre a la misma en pocas oportunidades sin un compromiso estable.
Socios-Donantes	Las personas que conforman este segmento son del grupo de pertenencia de los voluntarios, y su aporte a la fundación está íntimamente relacionado con la asistencia del voluntario a la organización, cuando la misma comienza a fluctuar, también lo hace el aporte del socio-donante, y si el voluntario decide no asistir más a la fundación, el aporte del socio-donante se pierde.
Empresas	A lo largo de la historia de Soles sólo tres empresas decidieron realizar sus aportes para con la fundación: la primera de ellas permanece hasta el momento en el anonimato y dona bolsones de mercadería por la suma de \$400 mensuales, a la mercadería la deja en el hospital y luego los voluntarios se encargan de distribuir. La segunda, donó una suma de \$200 durante tres meses, dado que así lo habían convenido con Soles. La restante dona \$300 y con ello mantienen por el momento el comedor. Esta donación está sujeta a cambios y la empresa no les ha determinado durante cuanto tiempo la misma se extenderá.
Particulares	En general se trata de personas esporádicas que mediante el requerimiento de los voluntarios aportaron elementos puntuales que eran de inminente necesidad. Encontramos también dentro de este grupo a algunos padres de los niños, que al poseer una situación económica más favorable realizan una contribución para la fundación, la misma tiene carácter de esporádica y está supeditada a la estadia de esos padres dentro del hospital. Un tercer grupo que será nombrado son todas las personas que asisten a los eventos que Soles realiza, de las cuales se desconoce si concurren al mismo por la causa final de la fundación, o si lo hace por el espectáculo en sí mismo.

Luego del esquema presentado anteriormente se extraen algunos aspectos de relevancia que determinarán el curso de acción a seguir. Como primera medida es importante remarcar que todos los donantes poseen la característica de esporádicos dado que ninguno ha prolongado en el tiempo la donación efectuada. Esto en gran parte se corresponde a la reciente apertura de la fundación para el exterior.

Otra característica fundamental es la dependencia del cuerpo de voluntarios y la donación de los socios-donantes, dado que si el primero desaparece el segundo lo hace también. De manera intuitiva y a raíz de la información que hasta el momento se maneja, este panorama está indicando una falla en el vínculo que se establece entre los dos actores mencionados, puede ser en la comunicación, en la cultura, en la transmisión de la causa que la fundación persigue, o bien en alguna otra variable que por el momento se desconoce.

Teniendo en cuenta que estas características sobresalen, como una especie de sintomatología general, es necesario ahondar en algunas cuestiones para poder así determinar las causas de estos comportamientos reiterados a lo largo de la historia de la fundación. Es por ello que atendiendo a este requerimiento, se procederá a realizar el estudio del mercado meta de donantes en dos etapas, la primera de ellas se avocará fundamentalmente al estudio de los **donantes potenciales**, enfocándose únicamente en las empresas debido a la necesidad de la fundación de negociar tratos que se sustenten en el tiempo, para mejorar así no sólo la estructura de Soles sino también beneficiar a la empresa que decida asumir esta responsabilidad. Ya en la segunda etapa se estudiarán a los **donantes actuales**, donde se prestará atención exclusiva a los voluntarios de Soles debido a que ellos parecen tener la llave para lograr sino una fidelización con los socios-donantes al menos una transmisión correcta de la filosofía de la fundación. **a**

DONANTES POTENCIALES

Para la caracterización del mercado meta de donantes potenciales, se utilizará una investigación exploratoria que proporcionará datos secundarios relevantes para esta sección en estudio. La misma analiza tres tipos de rubros comerciales con muchos puntos en común, que se describirán a continuación, ya que de ellos se obtendrán los datos para la elaboración de nuevas conclusiones.

Se presenta a continuación la ficha técnica general de la investigación y a su vez, los detalles que se han tenido en cuenta para seleccionar las empresas en cada uno de los rubros:

FICHA TÉCNICA

FILANTROPÍA EMPRESARIA – “Proyecto Compre Solidario”

Diseño de Investigación: Estudio Exploratorio

Técnica de Recolección de Datos: Entrevista en Profundidad

Procedimiento de Muestreo: No Probabilístico – Por Conveniencia y por Cuota

Tamaño de Muestra: 15 Empresas

Año: 2003

Lugar: Córdoba Capital

FICHA TÉCNICA: Industria Alimenticia

Población: Industrias alimenticias de alimentos de primera necesidad de la ciudad de Córdoba.

Procedimiento de muestreo: no probabilístico, por conveniencia y por cuotas.

Tamaño de muestra: 5 industrias

Cuotas: 1 industria láctea - 2 industrias de pastas secas - 2 industrias de pastas frescas

FICHA TÉCNICA: Restaurantes

Población: Restaurantes de la ciudad de Córdoba.

Procedimiento de muestreo: no probabilístico, por conveniencia y por cuotas.

Tamaño de muestra: 5 restaurantes

Cuotas: 2 cuyos precios por plato promedio sea entre \$7 y \$10. 2 cuyos precios por plato promedio sea entre \$10 y \$15. 1 cuyo precio promedio por plato sea mayor que \$15.

FICHA TÉCNICA: Hoteles

Población: Hoteles de la ciudad de Córdoba de tres y cuatro estrellas.

Procedimiento de muestreo: no probabilístico, por conveniencia y por cuotas.

Tamaño de muestra: 5 hoteles

Cuotas: 3 hoteles tres estrellas y 2 hoteles cuatro estrellas

DONANTES POTENCIALES

Esta Investigación se creyó pertinente debido a diversos motivos, si bien parece que la población de estudio es demasiado acotada y que se podría haber indagado una población más amplia para la obtención de información variada, los criterios de elección se comentan a continuación:

- q Se recuerda que Soles proporciona a los padres una ración de comida diaria, siendo este uno de los tantos servicios que conforman la cartera de la Fundación.
- q Una de las metas planteadas por Soles es conseguir una Empresa que se responsabilice de solventar los gastos que demanda el servicio de la alimentación diaria de los padres.
- q Dado que una alimentación balanceada es necesaria para el desarrollo de las actividades del ser humano, se precisan cocineros especializados en nutrición capaces de elaborarla.

- q La mayoría de los niños atendidos por la Fundación oscilan entre 3 y 5 años, edad donde la lactancia se prolonga y se utiliza como un alimento principal.
- q De acuerdo al tratamiento médico que reciben se requiere que luego de aplicada la quimioterapia se le da el alta al niño, pero debe concurrir al hospital nuevamente a los 5 ó 6 días de transcurrida esta instancia. Como la mayoría de los niños provienen de Catamarca, a los padres se les hace muy difícil costear los gastos de los pasajes de ida y vuelta para los controles pertinentes, por lo que Soles se hace cargo de los pasajes completos o bien de parte de ellos.

Todos estos ítems, se creen adecuados para tomar prestada la información proporcionada por la Investigación exploratoria en base a estas poblaciones, adaptándola a la Fundación en estudio y sus necesidades manifiestas, por lo tanto las conclusiones que se extraerán de las empresas entrevistadas tendrán carácter propio. **a**

DONANTES POTENCIALES

Así como la Investigación se desarrolló en base a cinco objetivos para la obtención de información, aquí también se respetarán esos ejes con la finalidad de ordenar los datos de manera más ajustada; cabe recordar que las conclusiones efectuadas son de elaboración propia ya que permite una mejor adecuación de los datos para con la Fundación en estudio. **a**

ACTITUD DE LAS EMPRESAS SOBRE FILANTROPÍA EMPRESARIA

COMPONENTE COGNOSCITIVO

- q Poco conocimiento respecto a otras empresas pertenecientes al mismo rubro o no, que apliquen filantropía empresarial.
- q Consideran que sólo es tarea de las grandes empresas.
- q Reconocen sólo a las empresas que tienen una presencia mediática.
- q Desconocen las características específicas que reúne la práctica de la filantropía empresarial.
- q Las prácticas que más reconocen como pertenecientes a la filantropía empresarial son las donaciones de dinero y la entrega de productos ya sea de elaboración propia o no. Las prácticas que también mencionan aunque con menos frecuencia son las siguientes: patrocinio de eventos, ayuda directa, rebaja de precios, donar un porcentaje de la ganancia a una institución elegida por la clientela, dar trabajo, emplear a discapacitados.
- q Con respecto a las ACSFL poseen un conocimiento más amplio en relación a las empresas comerciales.
- q Entre las características que debe reunir una institución como merecedora de una donación destacan los siguientes calificativos: CONFIABLE – HONESTA – SERVIR A QUIÉN REALMENTE LO NECESITA – IMPORTANTE – CONOCIDA – SERIA

COMPONENTE AFECTIVO

- q La valoración generalizada respecto a la filantropía empresarial, como práctica llevada a cabo dentro de la sociedad posmoderna, es positiva.
- q Las empresas entrevistadas resaltaron aspectos positivos y negativos de la aplicación de la filantropía empresarial, los mismos se reflejan en los siguientes ítems:

POSITIVOS	NEGATIVOS
Cumplir con la conciencia social	Puede que la ayuda no llegue a quién lo necesite
Ayudar con la crisis social-económica del país	Como los resultados obtenidos por practicar filantropía empresarial no son tangibles son más difíciles de evaluar
Posibilidad de desgravar impuestos	Las empresas se están haciendo de cargo de una responsabilidad que le concierne al Estado
Mejorar el medio en que se desenvuelve la empresa	
Apoyar la imagen de la empresa	
Devolverle a la sociedad, lo que la misma le proporciona a las empresas	

- q Respecto a las prácticas que sostienen conocer para la implementación de filantropía empresarial la que más reticencia mostró fue: la donación de dinero o de un porcentaje de las ganancias, dado que piensan que son prácticas que generan asistencialismo, dado que la gente se acostumbra a recibir sin ningún tipo de sacrificio a cambio.
- q El resto de las prácticas fueron caracterizadas como positivas dado que son de fácil implementación, en cuanto que no requieren tanto esfuerzo, tiempo o dinero, y aparte se realizan de manera puntual.
- q Con respecto a realizar filantropía empresarial mediante una ACSFL todas las empresas lo evaluaron como positivo.
- q Debido a que las prácticas siempre tienen pros y contras, los entrevistados destacaron los siguientes para este caso en particular:

COMPONENTE AFECTIVO

POSITIVOS	NEGATIVOS
Fácil para la empresa	Inseguridad respecto a si la donación realmente llegará a destino
La institución tiene conocimiento más acotado sobre cómo y a quién ayudar	Desconfianza en cuanto a la institución elegida
Practicidad para la empresa	
Mayor eficiencia	
Mayor transparencia	

COMPONENTE COMPORTAMENTAL

- q **Intención:** Seguir realizando filantropía empresarial pero sin un proyecto formal – Llevar adelante planes informales que se ajusten a la medida de la empresa.
- q **Comportamiento concreto que realizan los entrevistados:** Darle de comer a personas necesitadas – Mantenimiento y administración de un comedor – Capacitación de padres y niños en cuanto a la puesta en marcha de una huerta y cría de animales – Tener pasantes – Donar plata para necesidades puntuales – Rebajar precios de venta – Ayudar a los empleados.
- q **Motivación que los lleva a la acción:** Responsabilidad social – Solidaridad ante la crisis – Vergüenza y culpa – Conciencia social – Combatir el hambre.
- q Debido a que las empresas entrevistadas no siguen lineamientos de un proyecto formal, excepto una de ellas; recalcan como justificaciones de estos comportamientos los siguientes puntos: No tienen plata y consideran que para llevarlo a cabo se necesita mucha plata – No disponen de tiempo – La estructura de la empresa no se adapta a la que se necesita para este tipo de prácticas – Porque se sienten solos.
- q Razones por las cuales los entrevistados consideran que algunas empresas deciden realizar filantropía empresarial mediante un proyecto formal: Por imagen – Para aplicar marketing filantrópico – Para hacer la acción solidaria más útil y efectiva – Para reducir impuestos – Por responsabilidad social – Para potenciar sus productos.

ACTITUD DE LAS EMPRESAS HACIA EL MARKETING FILANTRÓPICO

COMPONENTE COGNOSCITIVO

- q Tienen poco conocimiento de empresas que lo practiquen.
- q El reconocimiento está ligado a la presencia mediática de los mismos.
- q Consideran que la práctica de esta naturaleza es para las grandes empresas que disponen del dinero como para hacer difusión de la acción efectuada.

COMPONENTE AFECTIVO

- q El juicio emitido por las empresas entrevistadas respecto de aquellas empresas que practican marketing filantrópico es negativo, ya que consideran que se debe ayudar por solidaridad y no para vender más. Una minoría opino positivamente respecto de estas prácticas.
- q Más allá de esta ponderación, dieron los pros y contras en caso de aplicar marketing filantrópico:

POSITIVOS	NEGATIVOS
Mejora la imagen	Se puede dañar la imagen si el resultado de la campaña no fue el esperado
Reducción de impuestos	Es una inversión muy grande y puede salir mal
Aumento de las ventas	
Ayuda a imponer nuevos productos	
Apoya al plan de marketing en general	

COMPONENTE COMPORTAMENTAL

- q Ninguno de los entrevistados realiza este tipo de prácticas
- q En caso de llevar adelante un plan de marketing filantrópico los principales beneficiarios serían: los niños y los ancianos, quienes recibirían de la institución artículos o comida y en segundo lugar dinero en efectivo.
- q La donación no la harían por ellos mismos sino mediante una ACSFL, de la cual recalcan la importancia de una buena elección, ya que eso asegurará que la donación llegue a destino y que concuerden la filosofía de la empresa con la de la institución.
- q Respecto a la intención de realizar alguna vez un plan de marketing filantrópico, la descartaron por completo, y la razón para ello es que consideran que no les conviene económicamente.

ESTUDIO DEL MERCADO META DE DONANTES

DONANTES POTENCIALES: Conclusión

Luego de toda la información que se ha presentado hasta el momento, es pertinente dar un cierre a esta primera etapa de análisis con la finalidad que los datos puedan anclarse y ser de utilidad para la Fundación en estudio. Para esta conclusión se ha buscado seguir una estructura de manera tal que se interrelacionen los datos del sector, que son de tipo cuantitativos, con los obtenidos del estudio exploratorio en cuanto a los donantes potenciales y su caracterización, que se corresponden a datos cualitativos.

Las asociaciones filantrópicas de carácter asistencial, caracterización más que ajustada para designar a la Fundación Soles, representan un 35,41% del sector bajo estudio, ocupando de esta manera el segundo lugar en importancia. Para su normal funcionamiento, y como toda organización que se desenvuelve dentro de un marco capitalista, necesita de fondos que les permita desarrollar sus actividades cotidianas.

En la estructura de recursos que la Fundación maneja se puede observar que el 41% de los mismos son provenientes de donaciones, comportamiento de un caso particular pero que se condice de manera casi igualitaria con la información proveniente del sector, lo que está connotando una similitud entre las distintas asociaciones que se desenvuelven dentro del sector.

Según los datos expuestos en secciones anteriores las empresas son responsables sólo del 2% de las donaciones que se realizan a las diferentes ACSFL, y de este porcentaje el 44% tiene como destino beneficiar a las asociaciones filantrópicas de carácter asistencial.

Las razones que las empresas manifiestan respecto de la práctica de filantropía empresarial, en principio son dos: La Responsabilidad Social y La Solidaridad ante la Crisis que atraviesa la Argentina; cumpliendo según las empresas entrevistadas un rol del cual debería ocuparse el Estado. Sin bien califican a esta práctica como positiva resaltando beneficios que verdaderamente se obtienen, como una mejora en la imagen, rebajas de impuestos por parte del gobierno y la introducción de mejoras dentro del ambiente en donde la misma se desenvuelve, consideran que los resultados de la práctica filantrópica son demasiado intangibles por lo que su evaluación se vuelve un poco difícil.

De este porcentaje de empresas que deciden destinar parte de sus frutos para ser donados y aprovechados bajo un fin particular, el 50% lo realiza mediante una institución y el otro 50% prefiere efectuarlo por sus propios medios.

Las empresas que lo realizan utilizando como intermediario a una institución, destacan una serie de valores fundamentales que inclinan la elección por una u otra ACSFL; que sea confiable, honesta, que sirva a quién lo necesite, que sea importante, conocida y seria.

ESTUDIO DEL MERCADO META DE DONANTES

DONANTES POTENCIALES: Conclusión

Respecto a estas caracterizaciones las tres más importantes de acuerdo a los porcentajes obtenidos en el estudio del sector son las siguientes: que ayude a quién verdaderamente lo necesite (34.8%), que la institución sea honesta (30.4%), que presente proyectos de calidad (26.1%). Un dato más que agregar a estos resultados es el porcentaje (30.4%) de empresas que no tiene criterios predeterminados para seleccionar las instituciones solicitantes. Las razones por las cuales deciden ayudar a los integrantes de la sociedad más necesitados a través de una intermediación tiene mucho que ver con la practicidad que esto representa para la empresa, dado que consideran que la institución tiene un conocimiento más acabado sobre cómo y a quién ayudar, resultando así en eficiencia para con los destinatarios y en transparencia para con las empresas.

Existen empresas que deciden ayudar en determinadas ocasiones aunque de manera autónoma. La justificación que dan para este tipo de comportamiento

tiene que ver con la inseguridad e incertidumbre respecto a si la donación llegará a destino, derivando en definitiva en desconfianza hacia la institución elegida. No obstante, dentro del análisis del sector se puede observar que un 88% de las empresas consideran que las ONG(s) son las más eficaces en la resolución de problemas sociales, destacando la honestidad y la confiabilidad como valores preponderantes en ellas. De ese estudio, sólo el 12% consideró a las ACSFL como no confiables.

Las donaciones, independientemente de las vías utilizadas para las mismas, tienen como principales beneficiarios a los niños en primer lugar (57%) y a los ancianos carenciados en segundo lugar (23.8%). Si bien existen diversas formas de contribuir para con una causa, los accionares concretos que se rescatan de la investigación son los siguientes: darle alimentos a personas necesitadas, capacitación de padres y niños en cuanto a la puesta en marcha de una huerta y cría de animales, tener pasantes, rebajar precios de ventas, ayudar a los empleados, donar dinero. Respecto a la tipología de las donaciones, la entrega de productos, ya sea fabricados por las mismas empresas o no, es evaluada de manera más positiva que la donación de dinero en efectivo, debido a que la consideran una de las prácticas generadora del asistencialismo. Sin embargo ambas son las más desarrolladas; donación de productos (52.4%) y donación de dinero (42.9%). Todas estas acciones son de fácil aceptación debido a que no le consume a la empresa tanto tiempo, esfuerzo y dinero.

Un rasgo de importancia es la preferencia de las empresas de aplicar filantropía empresarial sin un proyecto formal, debido a que consideran que el mismo requiere una inversión considerada de dinero y tiempo, y que la estructura de la empresa no va a poder sobrellevarlo.

ESTUDIO DEL MERCADO META DE DONANTES

DONANTES POTENCIALES: Conclusión

Esta sinapsis deviene de la creencia de los entrevistados de asociar la formalización de las prácticas que hasta el momento vienen realizando, sólo a empresas grandes.

En cuanto a la frecuencia con la que realizan sus prácticas filantrópicas las empresas, es importante destacar que el 61.9% dona según las demandas de ayuda que reciba, remarcando así que las donaciones tienen carácter de puntual, y no tanto entonces, de continuas en el tiempo.

Indagando sobre la intencionalidad de practicar la filantropía empresarial durante el corriente año, un 59% determinó que es bastante probable que lo haga, como así también un 41% opinó que no cree llevar a cabo dichas prácticas. **a**

ESTUDIO DEL MERCADO META DE DONANTES

DONANTES ACTUALES

En esta segunda etapa se pretende realizar un estudio que guarda estrecha relación con los voluntarios de Soles, debido a su participación exclusiva en el vínculo que establecen con los socios-donantes. Se rescata como importante este hecho debido a que, el aporte realizado por los mismos representa para la fundación el 58% de sus ingresos, siendo la misma una cifra merecedora de un estudio más detallado.

Los síntomas observados que determinan el curso de acción a seguir son los siguientes:

- ✚ Ante el aumento de voluntarios, aumenta notoriamente el ingreso de los socios-donantes.
- ✚ No se lleva un registro detallado de los socios-donantes.
- ✚ Como consecuencia cuando un voluntario participa dentro de la fundación, se pierde el dinero y el contacto con el donante.
- ✚ Los voluntarios que no buscan o bien no consiguen socios, aportan ellos mismos el dinero.
- ✚ Los socios-donantes no participan en ninguna actividad de la fundación.
- ✚ La fundación desconoce aspectos que podrían resultarle de importancia en relación a los donantes.

Es por ello que frente a este panorama se considera necesario una indagación más profunda que luego permita la confección de un diagnóstico certero y preciso que desembocará en cursos de acción valederos.

Por lo tanto el propósito de la siguiente investigación puede delinearse así: "Recabar información pertinente para lograr una adecuado conocimiento y posterior motivación de los donantes actuales de la asociación Soles".

Respecto a la metodología es importante destacar que si se quiere lograr una adecuada motivación de los donantes actuales es necesario, en primera instancia conocer cuál es la actitud que tienen los voluntarios respecto de la fundación que determina el tipo de vínculo que se establece con los socios-donantes.

Por esta razón se decidió llevar a cabo una investigación de tipo cualitativa con los voluntarios de Soles, ya que los mismos son los donantes actuales a los que se pretende conocer y satisfacer en posteriores accionares. [a](#)

DONANTES ACTUALES: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Planteamiento del problema de Investigación

- ✚ ¿Cuál es la actitud que los voluntarios tienen respecto a la Fundación Soles y a los socios-donantes?
- ✚ ¿Cuáles son las razones del comportamiento de los voluntarios con respecto a los socios-donantes?

Objetivos Generales de la Investigación

Objetivo 1: "Conocer la actitud de los voluntarios sobre la Fundación Soles".

Objetivo 2: "Conocer la actitud de los voluntarios hacia los socios-donantes".

Objetivos Específicos de Investigación

Objetivo 1: Investigar el conocimiento que tienen los voluntarios sobre la historia y la filosofía de la Fundación Soles.

Objetivo 2: Investigar la evaluación que hacen los voluntarios de realizar la actividad de voluntariado mediante la institución Soles.

Objetivo 3: Conocer que motivó a los voluntarios a llevar adelante la actividad de voluntariado mediante la Institución Soles.

Objetivo 4: Investigar el conocimiento que tienen los voluntarios respecto de los socios-donantes.

Objetivo 5: Descubrir la evaluación que los voluntarios realizan sobre los socios-donantes de la Fundación Soles.

Objetivo 6: Conocer los diferentes comportamientos de los voluntarios con respecto a los socios-donantes.

DONANTES ACTUALES: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

ETAPA DE DISEÑO:

De Campo, debido a que se pretende conseguir informaciones o datos primarios directamente de la realidad, siendo de innegable valor el conocimiento de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible la revisión o modificación en el caso que surjan dudas respecto de su calidad. Esto garantizará un mayor nivel de confianza para el conjunto de información a obtenerse, aunque los datos que se recojan quedan reducidos a un sector pequeño de la realidad sin dar información estadísticamente válida.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Técnica:

Estudios de Casos, "lo peculiar de este diseño es el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos, casi imposible de alcanzar mediante los otros diseños existentes. Se basa en la idea de que, si estudiamos con atención cualquier unidad de un cierto universo, estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales del mismo; por lo menos, tendremos una perspectiva, una reseña general que orientará provechosamente una búsqueda posterior, más sistemática y orgánica. Esta suposición se muestra como válida en la generalidad de los casos, aunque desde un punto de vista lógico resulta inconsistente."⁽¹²⁾

Si bien se han evaluado las ventajas y desventajas de este tipo de técnica de recolección de datos, se creyó adecuada por la simplicidad y economía que supone, además de que las unidades a ser estudiadas tienen características muy similares como los son:

- ✚ La gran mayoría reside en Nueva Córdoba.
- ✚ Recorren la franja etárea de 18 a 25 años.
- ✚ Son estudiantes de medicina.
- ✚ Algunos viven en el mismo departamento.
- ✚ Se relacionan dentro de los mismos grupos de pertenencia.
- ✚ Proviene de la Provincia de Catamarca.

Técnica de Recolección de Datos: Los datos necesarios se obtendrán mediante tres entrevistas en profundidad, con las unidades de análisis que se expondrán en el apartado que sigue a continuación.

¹² SABINO, Carlos A. – "El Proceso de Investigación" – Editorial Lumen Humanitas - pág. 115 – Buenos Aires – Argentina – Octubre – 1996.

MUESTREO

Muestra:

Se llevará a cabo un muestreo por conveniencia, ya que la misma nos permite elegir las unidades de análisis cuya disponibilidad es más conveniente. Por lo que, de acuerdo con el procedimiento no probabilístico se extraerán las unidades relevantes; esto quiere decir que los elementos de la población no poseen una probabilidad de selección conocida mayor a cero.

Población:

Todos los voluntarios pertenecientes a la Fundación Soles.

Unidades de análisis:

Un voluntario Típico perteneciente a Soles: *"personas que, en función de la información previa, parezcan ser la mejor expresión del tipo ideal que los describe."*⁽¹³⁾

Un voluntario Extremo perteneciente a Soles: *"tomando algunas de las variables que intervienen en el problema se escogen casos que se ubiquen cerca de los límites de las mismas."*⁽¹⁴⁾

Un voluntario Desviado o Marginal perteneciente a Soles: *"se trata aquí de encontrar casos atípicos o anormales para, por contraste, conocer las cualidades propias de los casos normales y las posibles causas de su desviación."*⁽¹⁵⁾

Se seleccionarán tres unidades de análisis a modo de precaución; de esta forma al formular las apreciaciones finales es muy posible que las mismas tengan un valor alto y puedan ser generalizadas a todo el universo con leves modificaciones o adiciones.

^{13, 14, 15} SABINO, Carlos A. - op cit. Pág. 61.

DONANTES ACTUALES: PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

Teniendo en cuenta el objetivo general y sus correspondientes objetivos específicos, se procede a elaborar un análisis con la información obtenida del trabajo de campo.

Los datos se agruparán en tres áreas, pertenecientes cada una de ellas a los componentes estructurales de la ACTITUD, rasgo bajo análisis de esta investigación.

Dado que las unidades de análisis son tres, se las abordará de manera separada, con el propósito de exponer con toda claridad el pensamiento de cada una de ellas.

Una vez plasmados los datos, se elaborará una conclusión con la finalidad de agudizar el análisis. **a**

COMPONENTE COGNOSCITIVO

CONOCIMIENTO DEL VOLUNTARIO SOBRE SOLES			
	CASO TÍPICO	CASO ATÍPICO	CASO EXTREMO
Historia	"Soles existe hace muchos años y tiene marcada su historia en un antes y un después, desde el momento que decidió cambiar la comisión directiva, y empezar de cero. Organizando todos los papeles. A partir de ahí comenzaron a llegar nuevos voluntarios que hoy forman parte del grupo"	"Sé que tiene alrededor de 4 años, que antes tenía otros presidentes, de los cuáles sólo quedaron pocos voluntarios, una de ellas es la actual presidenta. Que empezaron de cero y poco a poco atrajeron a los que somos hoy"	"Soles existe desde el antiguo Hospital de Niños, y desde esos momentos jugábamos y ayudábamos a los niños. Luego se fueron sucediendo cambios jerárquicos y mucha gente dejó. Eran en su mayoría mayores, se comenzó a regentar el grupo y a medida que pasaba el tiempo iba aumentando el número de voluntarios"
Misión	"Hacer felices a los niños con todo lo que esté a nuestro alcance, que aunque sea por un momento olviden lo que les hace mal y rían y se alegren como todo niño de su edad"	"Nuestra misión es hacer, en la medida que seas posible una mejor estadía en el hospital de los niños y sus padres. En segundo lugar tratar de brindarles lo que podamos para cuando salgan de él"	"Dibujar una sonrisa en el rostro y el corazón de cada uno de los niños. Darles todo de nosotros para que ellos sean felices y nos recuerden. Acompañarlos en el hospital y fuera de él así también a sus padres"
Valores	"La felicidad de los niños, el bienestar de sus padres, la salud del voluntario"	"La salud mental del voluntario, bienestar, felicidad y conformidad del niño, bienestar de sus padres"	"Se valoriza al voluntario y el deseo de cada niño, se busca su felicidad"
Visión	"Poder darles absolutamente todo: hogar, medicamentos, contención, educación, alimento, amor."	"Perfeccionar los servicios actuales, aumentarlos, un lugar para los padres en donde ellos estén, hablen con profesionales, un comedor, un hogar para ellos cuando no estén internados"	"Realizar una casa grande donde todos puedan vivir, cuando no estén internados. Proverlos de todo, medicamentos, estudio, comida, gastos que necesiten ellos y sus padres"
Servicios	"Juegos, alimento, remedios, pasajes, plata, etc."	"Juguetes, juegos para los niños, bolsón semanal de productos básicos, pañales, ropa, catres, televisores, video, video juegos, cena diaria, pasajes, medicamentos, etc."	"Compañía y diversión de los niños diariamente, alimentación, diversiones extras, solventar los gastos de los niños y de los padres"

COMPONENTE COGNOSCITIVO

CONOCIMIENTO DEL VOLUNTARIO SOBRE LOS SOCIOS-DONANTES			
	CASO TÍPICO	CASO ATÍPICO	CASO EXTREMO
Preferencias	"Ayudar a los niños con necesidades y más aún en esas condiciones"	"Hacer las cosas correctamente, en forma honesta y bien."	"Ayudar a la gente, a los niños de alguna forma"
Características Generales	"Entre 25 y 30 años, de ambos sexos, son fonoaudiólogos y varios del cuerpo médico que trabajan en el Hospital de Niños."	"Sexo masculino, 49 años, ingeniero, docente, padre de familia."	"Varias edades y sexos. Por lo general gente mayor que son mis vecinos"
Motivo de la colaboración	"Ayudar a los niños y a nosotros en la tarea de lograrlo"	"Ayudar al funcionamiento de Soles y contribuir con sus fines"	"Les parece muy buena mi actividad, por falta de tiempo o quizás fuerza no pueden hacerlo y tratan de ayudarme a mi a seguir haciéndolo"
Conocimiento de la fundación	"Conocen la causa, los medios y las formas que tenemos de manejarnos con ellos"	"Conoce todo"	"Ellos están al tanto de todo"

COMPONENTE AFECTIVO

EVALUACIÓN DEL VOLUNTARIO SOBRE SOLES			
	CASO TÍPICO	CASO ATÍPICO	CASO EXTREMO
Aspectos Positivos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La posibilidad de hacer algo realmente importante por alguien que lo necesita ✚ Ayudar ✚ Mantenernos vivos gracias al amor que los niños y sus padres nos brindan ✚ Aprender de ellos 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Uno crece muchísimo y aprende al ver a niños tan pequeños peleando por sus vidas. Ellos hacen que se revalorices la vida ✚ Se aprende de todos ahí adentro, son el rostro visible de la generosidad, la entrega, la fe, la esperanza, la fuerza ✚ Sentirse útil para algo, para alguien ✚ Recibir mucho amor 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La sensación hermosa de entrar al hospital y ser reconocidos, queridos, esperado, necesitado ✚ Ser importante para alguien ✚ Significar la felicidad de los niños ✚ Aprender sobre la vida de ellos y sus padres ✚ Amar y ser amados ✚ Que te busquen aún cuando han salido del hospital para que los visites y compartas todo con ellos
Aspectos Negativos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El dolor tan particular que te da cuando un niño ya no está ✚ Seguir adelante con muchas pérdidas en los hombros ✚ El tiempo que nos ocupan las otras actividades de Soles 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Pelear contra nuestros deseos humanos de solucionarles los problemas y darnos contra la impotencia de no poder hacer nada ✚ A medida que pasa el tiempo, uno se encariña con algunos niños, que luego no están más ✚ Son muchas responsabilidades, que te ocupan tiempo que a lo mejor necesitas para otra cosa 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Superar las pérdidas ✚ La parte administrativa de la organización

COMPONENTE AFECTIVO

EVALUACIÓN DEL VOLUNTARIO SOBRE LOS SOCIOS-DONANTES			
	CASO TÍPICO	CASO ATÍPICO	CASO EXTREMO
Valoración	"Son los que nos dan la posibilidad de seguirmos proyectando, de poder seguir planeando y que podamos seguir funcionando. Son muy importantes"	"Ellos son de mucha importancia porque gracias a su colaboración podemos seguir funcionando. Son nuestro motor"	"Son los que hacen posible que podamos seguir solventando nuestros gastos, así que según mi opinión son muy importantes, porque por más hermosa que sea la causa necesitamos dinero para lograr nuestro fin"

COMPONENTE COMPORTAMENTAL

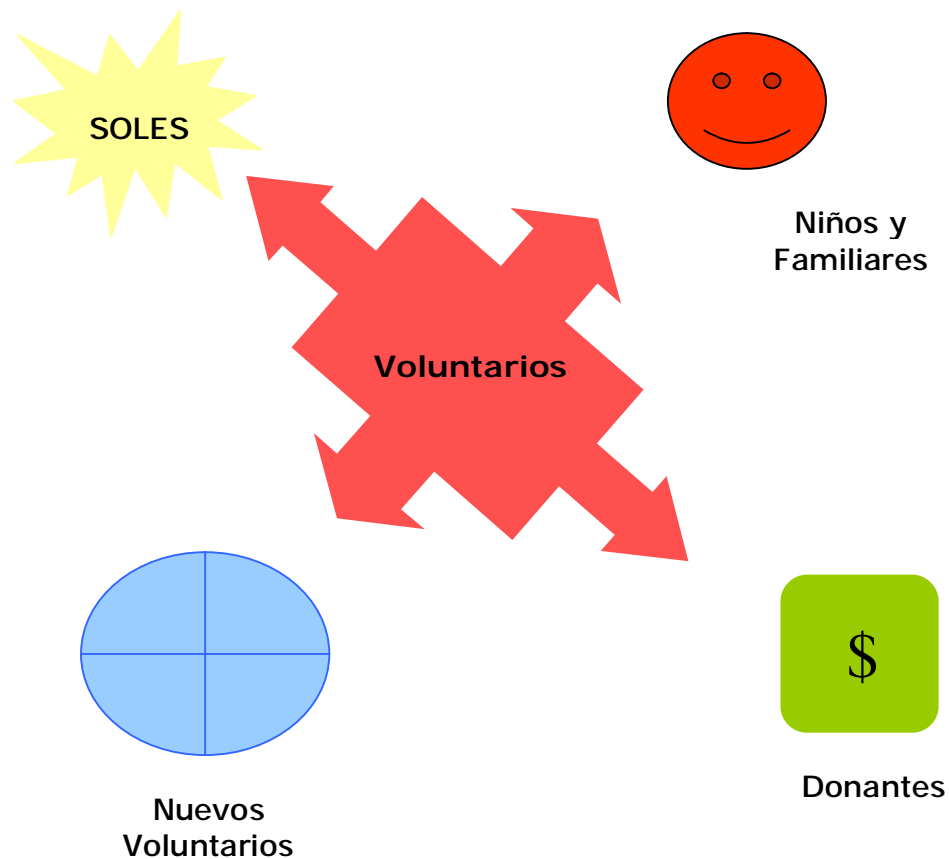
MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIO PARA ASISTIR A SOLES			
	CASO TÍPICO	CASO ATÍPICO	CASO EXTREMO
Motivos	"Me motivó la necesidad de ocupar mi tiempo en algo productivo, bueno y que me hiciera bien. Ya tenía muy buenas referencias de Soles por mi primo que pertenecía al grupo y no lo dudé"	"Me motivó el deseo de hacer algo por alguien que realmente lo necesitara, en eso apareció Soles como único medio para lograrlo, fue mi única opción en ese momento"	"Me motivó el deseo de ayudar y de llevar con mis payasadas la alegría al corazón de niños que realmente lo necesitaban. Yo recorría el hospital por mi cuenta y sin saberlo había varios que hacían lo mismo. Un día nos miramos y decidimos unificar nuestra tarea. Por eso elegí Soles porque fui parte de su nacimiento"

RELACIÓN DEL VOLUNTARIO CON LOS SOCIOS-DONANTES			
	CASO TÍPICO	CASO ATÍPICO	CASO EXTREMO
Descripción	"Son colegas de mi trabajo"	"Mi papá"	"Son mis vecinos, amigos de mi mamá de toda la vida, me conocen de niño y me ven como alguien cercano a ellos"

ESTUDIO DEL MERCADO META DE DONANTES

DONANTES ACTUALES: CONCLUSIÓN

Antes de comenzar con el cierre propiamente dicho de la investigación realizada, se expondrá un gráfico con el propósito de reflejar visualmente las relaciones encontradas entre los voluntarios y el resto de los públicos con los que se relaciona la institución, que luego se irán desglosando en este escrito final.



Luego de la investigación realizada se puede concluir fehacientemente, y tal como lo muestra la figura expuesta anteriormente, que el voluntario juega un papel primordial en la comunicación de la fundación para con sus otros públicos. Se recuerda que la investigación se llevó a cabo con la finalidad de conocer la actitud que tienen los voluntarios respecto de la fundación, que determina el tipo de vínculo a establecerse con los socios-donantes.

Al indagar los diferentes componentes de la actitud de los voluntarios, se visualizó como primera medida que los mismos prácticamente no tienen un conocimiento certero de la historia de la fundación a la cual pertenecen, hecho que podría considerarse sin relevancia a no ser porque en la historia también se dejan traslucir los valores sobre los cuales se erige la organización, siendo estos puntos de verdadera importancia cuando en realidad es el voluntario quien está tratando con donantes y aspirantes.

Si tenemos en cuenta el primer tipo de relación (Fundación – Voluntario) diremos, que durante los tres meses que el voluntario concurre al curso de capacitación y adaptación, la filosofía de la organización no es transmitida correctamente, por ende, si pensáramos en este vínculo como un círculo donde existe feedback comunicacional, nos encontraríamos con una ruptura en la primera transmisión del mensaje, que parte desde la organización hacia el voluntario, y con un efecto rebote como consecuencia de la misma, que se desencadena en una falta de valoración por parte del voluntario para con la fundación. Es por ello, que cuando se indagó a los voluntarios en función de los aspectos positivos de la ONG, se limitaron a responder los beneficios que un voluntariado de esta naturaleza les proporcionaba a ellos mismos como seres humanos individuales. La investigación también connotó una falta de motivación de los voluntarios, ya que consideran, que son muchas las actividades demandadas por la organización, así como también la cantidad de responsabilidades que son dejadas en sus manos. Esto explicaría en parte porque los voluntarios no invierten el tiempo necesario en reclutar donantes y alimentar día a día la relación. Por lo tanto si se tuviera que realizar una valoración sobre este vínculo, se diría que la misma es negativa.

Pasando al segundo tipo de relación (Voluntario – Socio-donante), se puede afirmar que sufre las consecuencias de la ruptura en el nivel anterior. Los voluntarios buscan a los donantes en un círculo que se circunscribe y limita a unos pocos de su grupo de pertenencia, quizás porque no les demanda mucho esfuerzo y tiempo; lo cierto es que aquí tampoco hay una transmisión correcta de valores (por falta de conocimiento) y por lo tanto esta situación es la que determina que al retirarse el voluntario de la fundación, también el socio desaparezca con él.

Otro rasgo a destacar aquí es, que para los voluntarios, el socio-donante es una figura dotada de una importancia prácticamente irreal, lo consideran “el motor” de la fundación, sin darse cuenta que todos los participantes son engranajes, debido a que es necesario en igual medida el desempeño de cada uno de ellos; en última instancia cabe destacar que los niños son los más importantes porque debido a ellos, la fundación existe. Esto que se ha comentado aquí, guarda relación con la falta de motivación que sienten los voluntarios, sumado a la poca importancia que la fundación les brinda en materia de incentivos.

Sobre el tercer vínculo (Voluntario – Aspirantes) al cual se hace referencia, se diría que el voluntario también invita de manera directa, o bien indirecta, a personas que conforman su grupo de pertenencia. Se pudo observar, que los mismos se encuentran muy satisfechos, en lo personal, con las gratificaciones que la tarea en sí misma y sus beneficiarios le reportan.

Por el momento este vínculo no está manifestando connotaciones negativas; lo que sí cabe comentar, es, que la transmisión de la filosofía corporativa, se efectúa en el cursillo de ingreso, el cual es brindado por los voluntarios, por ende la misma se torna insuficiente.

La última relación que se da (Voluntarios – Beneficiarios) es, un tanto, si no del todo, subjetiva, ya que es evaluada en función de detonantes personales, que operan de manera individual en la estructura psíquica de cada ser humano. Los entrevistados coincidieron tanto, en los beneficios, como así también, en los aspectos negativos que subyacen en esta relación. Sin embargo, como atenuante de situaciones críticas, tienen la contención del mismo grupo de voluntarios, y de una profesional que los ayuda con diversos talleres de expresión.

Tras profundizar en la actitud del voluntario se reconoce la existencia de diversos problemas en la adquisición de la información que efectúa este sujeto, y por lógica, en su futura articulación distributiva.

El reconocimiento del origen del problema situado en la actitud del voluntario, es de buen augurio, pues dentro de toda la cadena es el eslabón más maleable y dispuesto a la realización efectiva de planes operativos. Una vez cambiada esta actitud, automáticamente mejorará el vínculo del donante para con la fundación, pues están altamente relacionados. [a](#)

ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

INTRODUCCIÓN

Antes de proceder con el estudio propio del sector, se abordará en forma general algunas variables del macro ambiente que tienen incidencia dentro del Tercer Sector, como lo son niveles de pobreza, niveles de indigencia, el comportamiento del voluntariado en Argentina, el gasto en salud y tasas de desocupación.

Este análisis se cree pertinente debido a que el sector en estudio no opera de manera aislada y sus patrones de comportamiento se encuentran regidos, al menos de manera general, por las tendencias sociales, políticas y económicas que se desarrollan dentro del país.

Luego de la exposición de la información del macro ambiente, se procederá a la definición del sector del cual se pretende ampliar el conocimiento y obtener datos de utilidad. **a**

METODOLOGÍA DE TRANSICIÓN ⁽¹⁶⁾

Para poder obtener la incidencia de la pobreza en el resto de los aglomerados del EPH según esta metodología de transición, se ajustan la Canasta Básica de Alimentos y la Línea de Pobreza utilizadas hasta el presente en el aglomerado Gran Buenos Aires, con los coeficientes por región de Paridad de Precios de Compra del Consumidor elaborados en base a los precios relevados en las jurisdicciones provinciales. Por este método se han obtenido valores regionales de Canastas Básicas de Alimentos y Canasta Básica Total, lo cual permite aplicar la metodología del Adulto Equivalente y de la Línea de Pobreza a los ingresos de cada uno de los hogares de los aglomerados sujetos a medición. [a](#)

Valores de la CBA – Inversa del CdE – CBT, para el adulto equivalente en Abril de 2003

Región	CBA: Línea de Indigencia	Inversa del CdE	CBT: Línea de Pobreza
	\$		\$
Cuyo	95,15	2,13	202,67
Gran Bs. As.	106,55	2,18	232,28
Noreste	95,68	2,15	205,71
Noroeste	93,76	2,14	200,65
Pampeana	100,58	2,09	210,21
Patagonia	110,28	2,00	220,56

Nota: estas seis regiones estadísticas están conformadas por el agregado de aglomerados de la EPH como se detalla:

Cuyo: Gran Mendoza, Gran San Juan, San Luis-El Chorrillo, Gran Buenos Aires: Ciudad de Buenos Aires, Partidos del Conurbano, Noreste: Corrientes, Formosa, Gran Resistencia, Posadas, Noroeste: Gran Catamarca, Gran Tucumán-Tafí Viejo, Jujuy-Palpalá, La Rioja, Salta, Santiago del Estero-La Banda, Pampeana: Bahía Blanca-Cerri, Concordia, Gran Córdoba, Gran La Plata, Gran Rosario, Gran Paraná, Gran Santa Fé, Mar del Plata-Batán, Río Cuarto, San Nicolás-Villa Constitución. Santa Rosa-Toay, Patagonia: Comodoro Rivadavia-Rada Tilly, Neuquén-Plottier, Rawson-Trelew, Río Gallegos, Ushuaia-Río Grande, Viedma-Carmen de Patagones.

¹⁶ INDEC, "Incidencia de la Pobreza y de la indigencia en los aglomerados urbanos"– Op. Cit. Pág. 13

Incidencia del Plan Jefas/Jefes en la Pobreza y en la Indigencia

	Mayo 2003				Octubre 2002			
	Indigencia		Pobreza		Indigencia		Pobreza	
	Hogar	Personas	Hogar	Personas	Hogar	Personas	Hogar	Personas
Total Urbano EPH	17,9	26,3	42,6	54,7	19,5	27,5	45,7	57,5
Recálculo excluyendo ingresos provenientes del plan Jefas/Jefes	20,5	29,7	43,2	55,3	21,9	30,5	46,2	58,1

Nota: se consideraron todos los planes Jefas/Jefes realicen o no contraprestación laboral

Los porcentajes presentados para el Total urbano EPH significan que, para mayo de 2003, se encuentran por debajo de la línea de pobreza 2.960.000 hogares, los que incluyen 13.002.000 personas.

En ese conjunto, 1.244.000 hogares se encuentran, a su vez, bajo la línea de indigencia, lo que supone 6.251.000 personas indigentes.

Al observar los datos puede verse que la incidencia de la pobreza es mayor para las personas que para los hogares, lo que indica que, en promedio, los hogares pobres tienen más miembros que los no pobres. Es decir, que las diferencias no provienen de una metodología diferente, sino del tamaño de los hogares en ambos grupos.

Las estimaciones se realizan con los hogares en los que todos los miembros han respondido en forma completa las preguntas de ingresos de la EPH.

El porcentaje de pobres y de indigentes así calculado se aplica al total de la población de los aglomerados urbanos cubiertos por la EPH (6.949.000 hogares y 23.770.000 personas). Se advierte que esto supone que los hogares que no respondieron ingresos presentan en esta variable la misma distribución que los que si lo hicieron. En mayo de 2003 los hogares en los cuales todos los componentes declararon sus ingresos representan el 86% del total. [a](#)

LOS NUEVOS POBRES: Una nueva realidad

Paralelamente al crecimiento del número de hogares en situación de pobreza estructural, deben contemplarse las consecuencias sobre aquellos hogares que hasta hace poco pertenecían a la clase media y que hoy, por la reducción de ingresos, cayeron por debajo de la línea de pobreza. Son los “nuevos pobres” y tienen rasgos notablemente diferentes a los pobres estructurales. Son familias que no tienen carencias básicas de infraestructura sanitaria o de vivienda, que no viven en villas de emergencia, que tienen o han tenido acceso a la enseñanza media o superior. Pero, como contrapartida, no cuentan con las redes de ayuda mutua propias de los asentamientos precarios, están al margen de la mayoría de los programas de asistencia gubernamentales y no gubernamentales, y son víctimas de un sentimiento de no pertenencia de clase, pues provienen del descenso social.

Para estas personas, el problema de la pobreza es completamente distinto que para los pobres estructurales. El costo psicológico del descenso social es enorme: implica reducir el estándar de vida, lo que se materializa en decisiones tan tangibles como cambiar a los hijos de colegio, reducir o anular las actividades recreativas, el uso del auto, “bajar” o perder la obra social, etcétera, todo lo cual los aleja progresivamente de su grupo social de pertenencia. En la mayoría de los casos este alejamiento sucede por la incomodidad que acompaña a la pérdida de posición social, pero, sobre todo, por la falta concreta de instancias de interacción: reuniones del colegio, deportes, salidas.

Por otro lado, la tendencia propia de una clase media acostumbrada a responsabilizarse tanto de sus logros como de sus fracasos, conduce al retraimiento que acentúa la ruptura de los lazos sociales, aísla cada vez más al individuo y a su familia del entorno. Las consecuencias de este retraimiento progresivo pueden variar entre los hogares según la tolerancia a la frustración de que dispongan, pero es general que se observe un aumento de los niveles de agresividad, en especial al interior de los hogares, de rupturas matrimoniales, así como la aparición o incremento de conductas autodestructivas.

La pérdida del empleo o la reducción de los ingresos del jefe de hogar, trastoca los roles, vuelve inseguro y hasta dependiente a quien fue el proveedor de las necesidades familiares. Los casos en que este descenso conduce a que los hijos regresen con sus familias a la casa paterna constituyen –en el mejor de los casos y sólo si la proximidad geográfica y las relaciones armoniosas lo permiten–, una nueva fuente de estrés e incomodidades, pues no se trata de una elección sino una imposición por circunstancias externas.

Esta ex clase media queda fuera de los paliativos que ofrece el Estado o las ONG y, aun cuando accedieran a ellos, las consecuencias de esta forma de empobrecimiento no se atenúan con la distribución de cajas de alimentos o de precarios planes de empleo; al contrario, esto sólo aumenta la frustración por la pérdida de estatus.

La más dura de las pérdidas sufridas por estos sectores sociales se da en uno de los valores más largamente arraigados en la clase media Argentina: las expectativas respecto del futuro. Hace por lo menos tres generaciones que los inmigrantes y sus hijos vienen apostando al crecimiento personal y familiar, a conseguir que sus descendientes alcancen niveles de educación y de bienestar superiores. Esto es lo que falta ahora: la confianza en que el esfuerzo propio y el sacrificio personal conducirán a mejores condiciones de vida en el futuro.

La sensación de esta clase media empobrecida es que no importa lo que se haga; de todos modos, el futuro es incierto y fuera de control. Impotencia y decepción son los términos que mejor caracterizan este estado de ánimo y esto, unido con la ruptura de los vínculos que ligan al individuo a su grupo, permite comprender que, al comparar estas condiciones con los países desarrollados, la energía disponible se use para alentar proyectos de partida y para planear un "empezar de nuevo" en otras tierras. [a](#)

LA DESOCUPACIÓN EN LA ARGENTINA ⁽¹⁷⁾

La tasa de desocupación no ha dejado de caer desde octubre de 2002. En el último trimestre de 2003 fue de 14,5%. La creación de empleos acompaña el fuerte rebote de la economía, que el año pasado creció 8,7%. Pero los nuevos puestos son, en su mayoría, precarios. El 30,8% de la población económicamente activa tiene problemas de empleo y, si no fuera por el plan Jefes de Hogar, la desocupación aún sería de 19,7%.

CAMBIO CULTURAL

La desocupación en los aglomerados urbanos relevados por el INDEC descendió en el último trimestre de 2003 al 14,5% de la población económicamente activa (PEA). Esta tasa es 1,8 puntos inferior a la del tercer trimestre y 9,6 al pico histórico de 24,1% que se registró en el segundo de 2002.

Proyectadas al conjunto de la población urbana del país, las nuevas cifras de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) significan que al terminar 2003 había 2,1 millones de desocupados, 230 mil menos que en el tercer trimestre de ese año y 840 mil menos que en el primero. El fuerte crecimiento de 8,7% del PBI que se registró el año pasado, desde los deprimidos niveles posteriores a la devaluación y el default, se vio reflejado en un ascenso igualmente elevado del empleo: algo más de un millón de puestos entre el primer y el cuarto trimestre.

La tasa de desocupación sería todavía de 19,7% si no se consideran ocupados los beneficiarios del plan Jefes de Hogar que realizan una contraprestación laboral a cambio del subsidio del gobierno. Este programa llega actualmente a 1,8 millones de jefes de familia, si bien no todos realizan tareas efectivas.

La economía, sin embargo, está creando empleo genuino. Aunque se incluyan como desocupados a quienes trabajan dentro del plan Jefes, la tasa desciende de 23% en el segundo trimestre a 21,4% en el tercero y 19,7% en el cuarto.

La subocupación, es decir, los ocupados que trabajan menos de 35 horas por semana y desean trabajar más, bajó en forma mucho más leve que el desempleo, al pasar de 17,7% a 16,3% entre el primer y el último trimestre. Son 2,4 millones de personas, que sumadas a los desocupados elevan la población con problemas de empleo a 4,5 millones, un millón menos que en el primer trimestre pero aún el 30,8% de la PEA.

¹⁷ CAMBIO CULTURAL – El desempleo en la Argentina – www.cambiocultural.com.ar

En diciembre del año pasado el INDEC lanzó una nueva metodología de la EPH, que capta mejor modalidades informales de ocupación y desocupación. El resultado, como se preveía, ha sido un aumento en las tasas actuales e históricas de actividad, empleo y desempleo. La nueva encuesta ofrece además resultados trimestrales y semestrales.

**Tasa de desocupación
28 aglomerados urbanos**

Trimestre	Tasa
4° de 2003	14,5
3° de 2003	16,3
2° de 2003	17,8
1° de 2003	20,4
4° de 2002	20,8
2° de 2002	24,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La evolución de los indicadores muestra claras disparidades geográficas. Comparando el cuarto trimestre de 2003 con el primero, se observa que la tasa de actividad cayó en forma significativa en los partidos del Conurbano bonaerense -cuya PEA

se redujo en 33 mil personas-, Mendoza y Mar del Plata. En otras palabras, en estos distritos hubo gente que se retiró del mercado de trabajo.

Esto fue compensado por el fenómeno opuesto en la ciudad de Buenos Aires, Tucumán y La Plata, donde la tasa de actividad aumentó. Como resultado de estas tendencias cruzadas, tomando en conjunto los aglomerados de 500 mil y más habitantes, la tasa se mantuvo constante en 46,8%. En los de menos de 500 mil, subió de 41,2% a 42%.

En las ciudades grandes la desocupación cayó 6,2 puntos, de 21,4% a 15,2%, con una reducción pico de -11,9 puntos en Córdoba. En las de menos de 500 mil habitantes, donde se generaron proporcionalmente más puestos, el desempleo bajó sólo 4,5 puntos, de 16,5% a 12%, debido al mayor porcentaje de personas que se incorporaron al mercado de trabajo.

En los partidos del Conurbano se crearon entre el primer y el cuarto trimestre 238 mil puestos. El número de desocupados se redujo más -en 271 mil-, a raíz de aquellos que dejaron de buscar trabajo. En contraste, en la ciudad de Buenos Aires hubo 143 mil nuevos empleos, pero la cantidad de desocupados bajó en 83 mil, porque hubo 60 mil personas que entraron al mercado laboral.

Durante el año, los indicadores evolucionaron con ritmo desigual en los diferentes aglomerados. En los partidos del Conurbano la creación de empleo se detuvo entre el tercer y el cuarto trimestre: el número de ocupados subió sólo 0,6%, cuando entre el primer y el tercer trimestre lo había hecho 6,3%. En este último lapso, en los aglomerados del interior los puestos habían crecido 4,8%, pero lo hicieron otro 4,2% entre el tercer y el cuarto trimestre.

La generación de trabajo también se frenó, en el último trimestre del año, en Mendoza y La Plata. En la ciudad de Buenos Aires, el alza del número de ocupados fue 8% entre el primer y el tercer trimestre y 3,4% entre el tercero y el cuarto.

La tasa de desocupación más elevada corresponde a los partidos del Conurbano (17,1%), seguidos por Rosario (16,6%), Mar del Plata (15,9%) y Tucumán (15,2%). En los aglomerados de menos de 500 mil habitantes la tasa es más baja que en los más populosos: 12% frente a 15,2%. Analizando las regiones, el menor nivel de desempleo se registra en la Patagonia (8,6%), mientras que el Noreste presenta las tasas mínimas de actividad (38,3%) y de empleo (34,5%).

Los resultados del segundo semestre de 2003 -un acumulado que refleja la situación de todo ese periodo y que, por tanto, no es igual al promedio de los trimestres- brindan datos para cada uno de los aglomerados de menos de 500 mil habitantes. Entre éstos, la desocupación más elevada se encuentra en Concordia (18,8%), Salta (17,5%), Paraná (16,3%) y Catamarca (15,8%). La más baja, en Río Gallegos (1,9%), San Luis (3,7%) y Formosa (6,2%).

CRECIMIENTO ECONÓMICO Y GENERACIÓN DE EMPLEO

El fuerte rebote de la economía en 2003, después del histórico derrumbe de 10,9% en 2002 y sus secuelas de pobreza y desocupación sin precedentes, se vio impulsado por la sustitución de importaciones inducida por la devaluación, y por una coyuntura externa muy favorable, debido al alza de los precios de los principales commodities que exporta el país.

La creación de empleo fue una consecuencia lógica de esta recuperación, en un contexto de salarios muy deprimidos y creciente utilización de la capacidad productiva ociosa de las empresas.

Aunque todavía no se cuenta con otros datos de la EPH, diversos indicadores sugieren que los puestos creados son mayoritariamente precarios. La crisis de diciembre de 2001 profundizó el fenómeno de precarización laboral que se había generalizado en años previos, y cuya característica han sido los empleos inestables, de bajos ingresos y sin beneficios sociales.

Una información complementaria a la EPH es brindada por la Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) del ministerio de Trabajo, que releva mensualmente el empleo privado registrado en empresas no agropecuarias con más de 10 trabajadores de las áreas metropolitanas de Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza.

Según la EIL, entre octubre de 2002 y diciembre de 2003, la creación de empleos de calificación operativa o sin calificación quintuplicó, en las empresas encuestadas, a la de puestos profesionales y técnicos.

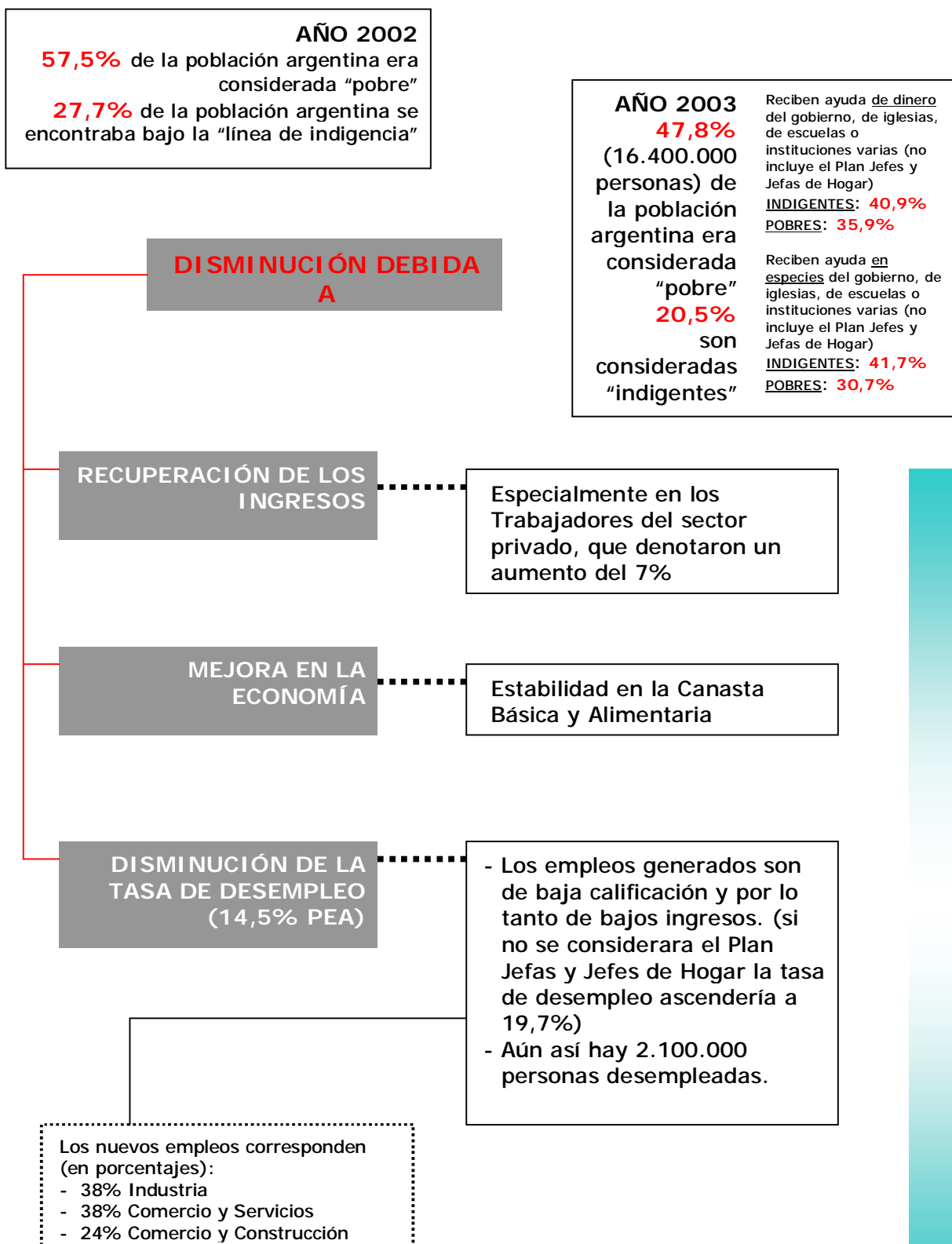
El empleo registrado evolucionó en dos fases. A partir de octubre de 2002 -cuando comenzó a recuperarse- y hasta junio de 2003, fue liderado por la industria, que aportó casi la mitad de los puestos creados. Entre julio y diciembre de 2003, la mayor contribución fue del sector comercio y servicios. En estos 14 meses, la industria generó el 38% de los nuevos empleos, el sector comercio y servicios idéntico porcentaje y la construcción el 24%.

Las recientes modificaciones en la metodología de la EPH invitan a ser cautelosos al comparar la actual elasticidad empleo-producto (cuánto crece el empleo por cada punto que aumenta el PBI) con la observada en los años noventa. Durante la convertibilidad, empero, el tipo de cambio bajo incentivaba a las empresas a reemplazar mano de obra por bienes de capital. Luego de la devaluación, la situación se invirtió.

De este modo, durante 2003 la elasticidad empleo-producto se ubicó en torno del 0,7%, cuando en la primera mitad de los 90 había sido 0,26% y, entre 1996 y 1998, 0,54%.

Las estimaciones de crecimiento económico en 2004 -que van del 4% al 6,5%- sugieren que el desempleo seguirá en baja en el futuro inmediato. Los interrogantes se abren en el mediano plazo. La sostenibilidad del crecimiento dependerá de la recuperación de la inversión, a medida que las empresas terminen de ocupar su capacidad ociosa, y de la evolución, sujeta a un alto nivel de incertidumbre, del precio internacional de los commodities agrícolas. [a](#)

CUADRO CONCLUYENTE SOBRE: Pobreza, Indigencia y Desocupación



CONCLUSIÓN

La pobreza y la indigencia descendieron en el segundo semestre de 2003, acompañando la baja del desempleo y la recuperación de la economía. Ahora es pobre el 47,8% de la población urbana de la Argentina. En octubre de 2002 los pobres ascendían al 57,5%. La indigencia también se redujo, aunque aún es del 20,5%.

El fuerte rebote de la economía, que en 2003 creció 8,7%, se tradujo en una importante baja del desempleo y de los niveles de pobreza y de indigencia. Entre el primer y el segundo semestre del año pasado, el porcentaje de pobres en la población de las 28 áreas urbanas relevadas por el *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)* descendió 6,2 puntos, al pasar de 54% a 47,8%.

El máximo histórico se había alcanzado en octubre de 2002, con un 57,5% de la población de esos aglomerados por debajo de la línea de pobreza, casi 10 puntos más que en la última medición.

La indigencia cayó en forma aún más pronunciada: se redujo de 27,7% en el primer semestre de 2003 a 20,5% en el segundo semestre. Son indigentes quienes, dentro de la población pobre, no cuentan con suficientes ingresos para comprar una canasta básica de alimentos.

Al proyectarse a todo el país, estos porcentajes arrojan que en las áreas urbanas hay ahora 16,4 millones de pobres, 2,1 millones menos que en el primer semestre, cuando había 18,5 millones. El número de indigentes se redujo en 2,3 millones, al caer de 9,5 a 7,2 millones.

El INDEC lanzó formalmente en diciembre de 2003 importantes cambios metodológicos realizados en su Encuesta Permanente de Hogares (EPH), que mide los indicadores del mercado de trabajo y los datos necesarios para calcular los niveles de pobreza e indigencia.

La EPH se realiza ahora en forma continua y no, como ocurría anteriormente, en dos semanas puntuales del año. Entre otras innovaciones, el cuestionario de la encuesta introdujo mejoras para determinar con más precisión los ingresos de las personas y hogares. Mientras las tasas del mercado laboral se vieron muy alteradas por la nueva metodología -por ejemplo, la desocupación en 2002 alcanzaba en realidad al 24,1% de la población económicamente activa (PEA), y no al 21,5%, como señalaba la EPH tradicional-, los índices de pobreza e indigencia no se han modificado sustancialmente.

Según la vieja EPH, en mayo de 2003 era pobre el 54,7% de la población, cifra superior en 0,7 puntos al resultado de la EPH continua para el primer semestre de ese año. En la proporción de indigentes la desviación es un poco mayor: 26,3% de la EPH puntual frente a 27,7% de la continua.

Las razones de la mejoría

La mejoría del cuadro social -que sigue siendo, empero, de suma gravedad- se explica en primer término por la significativa reducción de la desocupación, que en el último trimestre de 2003 bajó al 14,5% de la PEA, cuando alcanzaba al 20,8% en el mismo trimestre de 2002.

La recuperación económica se vio acompañada por una fuerte generación de puestos de trabajo, aunque éstos son en su mayoría de baja calificación y, por consiguiente, de bajos ingresos.

Un segundo factor fue la estabilidad de los precios de los bienes que componen las canastas básica y alimentaria, utilizadas como referencia para determinar las líneas de pobreza e indigencia.

Con la antigua EPH, se tomaban como referencia las canastas del mes anterior al de la encuesta. Debido a que la nueva EPH se realiza en forma continua, se utilizan como parámetro las seis canastas del semestre, según el momento en que se relevan los ingresos del hogar encuestado.

El dato más relevante es que entre el primer y el segundo semestre de 2003 el valor de la canasta básica total se redujo 2%; el de la canasta alimentaria cayó todavía más: 2,4%.

Finalmente, contribuyó a aliviar la situación social una recuperación de los ingresos, que en los trabajadores registrados del sector privado fue, según el ministerio de economía, de 7% entre el primer y el segundo semestre.

La ayuda institucional

En esta ocasión, la EPH indagó en profundidad sobre la ayuda monetaria y en especie que reciben los hogares por parte del gobierno, iglesias, escuelas u otras instituciones. Los ingresos monetarios no incluyen el subsidio del Plan Jefes y Jefas de Hogar cuando se otorga a cambio de una contraprestación laboral.

La encuesta arroja que del total de hogares que perciben ingresos en especie (ropa, alimentos y otras mercaderías), son indigentes el 40,9% y pobres no indigentes el 35,9%. En cuanto a las ayudas monetarias, son recibidas por un 41,7% de familias indigentes y un 30,7% de pobres no indigentes. [a](#)

LOS GASTOS DE SALUD EN LA ARGENTINA

Gasto en Salud Años 2002 y 2001

	En millones de pesos		En % del PBI (*)	
	2002	2001	2002	2001
Atención Pública	5.734	5.625	1,83	2,09
Nacional	911	750	0,29	0,28
Provincial	4.027	4.016	1,29	1,49
Municipal	796	859	0,25	0,32
Seguridad Social	8.151	8.015	2,61	2,99
Obras Soc. Nacionales	3.621	3.696	1,16	1,38
INSSJyP	2.402	2.169	0,77	0,81
Obras Soc. Provinciales	2.128	2.150	0,68	0,80
Sector Privado	s/d	9.559	s/d	3,57
Total	s/d	23.199	s/d	8,65

Fuente: Ministerio de Economía, excepto Sector Privado, cuya estimación corresponde a la Fundación Isalud, Programa de Investigación Aplicada

(*) La caída del gasto en salud en términos de PBI entre 2001 y 2002 se debe a la variación del denominador: el PBI en pesos corrientes pasó de 268.696,7 millones de pesos en 2001 a 312.580, 1 millones en 2002.

Cobertura médica en Argentina Evolución de la población con cobertura de obra social y/o plan de salud privado o mutual Censos 1991 y 2001

	1991	2001	
	%	%	Población
Tiene	63,1	51,9	18.836.120
No tiene	36,9	48,1	17.424.010

Entre 1991 y 2001, la población con cobertura de salud se redujo del 36,9% al 48,1% del total.

**Población sin cobertura de obra social y/o
plan de salud privado o mutual**
-Provincias y grupos de edad-

<i>Jurisdicción</i>	<i>Censo 1991</i>	<i>Censo 2001</i>			
		Total	Pob. de 0 a 2 años	Mujeres 15 a 49 años	Pob. de 65 y + años
Ciudad de Buenos Aires	19,7	26,2	33,0	29,9	9,3
Provincia de Buenos Aires	36,7	48,8	57,4	51,4	18,4
Partidos del Gran Buenos Aires	38,5	52,0	59,9	54,6	21,1
Resto de la Provincia	33,6	43,5	53,1	45,9	14,6
Catamarca	36,8	45,0	60,1	46,6	19,2
Córdoba	37,8	45,8	54,6	47,9	16,5
Corrientes	48,4	62,1	73,4	62,8	35,3
Chaco	52,2	65,5	78,8	64,8	33,1
Chubut	32,6	39,5	45,4	39,4	26,1
Entre Ríos	38,5	48,7	61,3	49,9	20,8
Formosa	57,3	65,8	79,5	64,3	43,9
Jujuy	44,0	54,2	65,7	55,4	32,9
La Pampa	35,2	45,5	54,5	46,9	20,8
La Rioja	34,0	40,8	53,1	41,1	15,7
Mendoza	42,2	50,6	58,5	52,7	22,4
Misiones	49,8	57,8	67,6	56,7	38,5
Neuquén	40,3	48,7	54,6	49,2	28,1
Río Negro	38,8	49,9	56,7	50,4	28,8
Salta	48,7	60,4	72,0	61,2	30,0
San Juan	40,9	53,0	64,2	55,2	22,1
San Luis	37,6	51,6	58,0	52,4	27,0
Santa Cruz	23,0	29,2	34,3	31,1	18,0
Santa Fe	29,0	42,0	55,7	44,1	12,5
Santiago del Estero	55,4	63,7	78,0	63,6	31,7
Tierra del Fuego	30,8	30,1	32,5	30,4	21,3
Tucumán	35,3	48,2	61,1	48,6	19,7
Total País	36,9	48,1	59,3	49,8	18,7

Las jurisdicciones donde más crece la población sin cobertura de salud son San Luis, Corrientes, partidos del Conurbano, Chaco y Santa Fe. Sólo en Tierra del Fuego se registra una leve reducción. Fuente: Censo Nacional 2001, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

Notas - Plan de salud privado o mutual: Modalidad de aseguramiento de la salud, caracterizada por la adhesión voluntaria y el pago del servicio por parte del beneficiario en su totalidad. Se excluyen los servicios de emergencias médicas. **Obra Social:** Cobertura de salud que obtienen las personas que trabajan y sus familiares mediante afiliación obligatoria, incluyendo la cobertura legal que reciben las personas jubiladas o pensionadas.

**GASTO DE LAS PROVINCIAS EN
ATENCIÓN PÚBLICA DE LA SALUD**
-En millones de pesos corrientes-

<i>Jurisdicción y región</i>	<i>Año 2001</i>	<i>Año 2000</i>
Ciudad de Bs. As.	823,5	847,77
Pampeana	1.775,52	1.685,04
Córdoba	252,35	203,05
Entre Ríos	132,91	131,86
La Pampa	59,99	60,57
Buenos Aires	1.133,4	1.086,93
Santa Fe	196,87	202,63
Cuyo	281,02	303,76
Mendoza	131,02	143,22
San Juan	98,62	96,45
San Luis	51,38	64,09
Nordeste	279,43	299,09
Chaco	95,67	103,53
Corrientes	56,61	59,93
Formosa	58,86	63,45
Misiones	68,29	72,18
Noroeste	482,16	473,48
Catamarca	46,08	43,69
Jujuy	66,28	67,18
La Rioja	60,20	61,61
Salta	123,33	121,78
Sgo. del Estero	79,66	82,64
Tucumán	106,61	96,58
Patagonia	374,41	374,77
Chubut	67,98	69,81
Neuquén	131,74	129,00
Río Negro	70,48	69,03
Santa Cruz	68,48	71,90
Tierra del Fuego	35,73	35,03
Total	4.016,04	3.983,91

Fuente: Cambio Cultural en base a datos del Ministerio de Economía.

COMPARACIONES INTERNACIONALES ⁽¹⁸⁾

“El tercer sector debe crecer más en nuestro país; la proporción de voluntarios en la Argentina todavía está lejos de la existente en los países desarrollados. Además del voluntariado de ayuda social, hay que promover el de participación ciudadana para mejorar nuestra vida política.

El objetivo de este artículo es comparar las características y la magnitud de la actividad del voluntariado en la Argentina con la que existe en otros países industrializados y en vías de desarrollo. Una dificultad que afronta esta tarea es que no abunda información precisa y confiable sobre el voluntariado y las organizaciones del tercer sector, tanto en nuestro país como a nivel internacional.

El voluntariado adopta diferentes características según los países. Esa diversidad ha dado origen a distintas clasificaciones. Las Naciones Unidas, por ejemplo, distingue cuatro tipos: grupos de autoayuda o ayuda mutua, filantropía, participación y promoción o realización de campañas. Otros diferencian dos grandes clases: los grupos que expresan o satisfacen las necesidades de sus miembros y los que buscan lograr una condición o cambio en alguna parte de la sociedad.

Ayuda social y participación ciudadana

Nuestro país cuenta con numerosas organizaciones del tercer sector que se encuadran en los tipos mencionados. Una gran proporción tiene como finalidad canalizar la participación de voluntarios en la ayuda social y, en muchos casos, hacer de intermediarias entre los programas estatales - como los planes alimentarios o de empleo- y los beneficiarios.

Este tipo de actividad se ha intensificado en los últimos años para responder a demandas sociales que antes eran satisfechas en mayor medida por el Estado.

En los países desarrollados tiene un peso relevante la forma de voluntariado que las Naciones Unidas denomina de participación ciudadana, que está relacionada con acciones orientadas a mejorar el proceso de gobierno.

Son este último tipo de asociaciones civiles las que también deberían aumentar su presencia en la Argentina para mejorar la calidad de nuestra vida política. Resulta interesante observar que, a la inversa, los países desarrollados enfrentan la necesidad de fomentar el voluntariado de ayuda social debido al retiro del Estado de sus funciones de prestación de servicios sociales.

¹⁸ CAMBIO CULTURAL – Tercer Sector: Comparación internacional - Florencia Censi - 2003

La proporción global de voluntarios, en relación al total de la población, es en la Argentina más baja que el promedio internacional, pero estas cifras no distinguen la participación de los distintos tipos de voluntariado. La discusión precedente también existe en los países industrializados. Por ejemplo, Roy y Ziemek se preguntan si "las organizaciones no lucrativas están sufriendo crecientemente el embate de la retirada del Estado de los servicios públicos o si ellas proveen realmente un valor agregado neto en una sociedad civil pluralista". Al mismo tiempo dejan planteada la cuestión de si el mismo tipo de asociaciones en los países en desarrollo "son vistas meramente como organizaciones de ayuda social en situaciones de emergencia, o si es tiempo de reconocer su potencial para promover un gobierno legítimo y participativo, y apreciar su rol como catalizadores en el proceso de cambio social económico." Tal vez la ausencia de información estadística amplia y confiable haga la tarea algo más difícil y demore las respuestas a estas preguntas. Roy y Ziemek cruzaron los datos del Proyecto comparativo del sector sin fines de lucro de la Universidad Johns Hopkins -realizado en 1998 en 28 países- con otros de la Organización Internacional del Trabajo para extraer algunas conclusiones preliminares, como por ejemplo que el voluntariado tiene una importante presencia en la mayoría, aunque no en todos, los países industrializados, al tiempo que está creciendo en importancia en los países en desarrollo.

ALGUNOS DATOS COMPARATIVOS

Los datos de la investigación que acabamos de mencionar permiten comparar la presencia del voluntariado en la Argentina con el de otros 20 países con distintos niveles de ingreso y desarrollo. Los estudios disponibles adoptan diversas definiciones de voluntariado, lo que implica dificultades adicionales para la comparación. Roy y Ziemek estiman el número de personas que se desempeñan en cada país en empleos voluntarios de tiempo completo en el sector no lucrativo y aclaran que no debe interpretarse esta cifra como el número total de voluntarios. Asumieron que estos voluntarios trabajan un promedio de 4 horas por semana en el tercer sector. En otras palabras, el tipo de voluntario en el que se enfoca la investigación se refiere a personas con un alto nivel de compromiso con la actividad.

La investigación indica, como mencionábamos líneas arriba, que el voluntariado es popular en la mayoría de los países desarrollados. La mayor proporción de voluntarios se presenta en Holanda (20% de su población), donde colaboran más de 3.200.000 personas. Le siguen Estados Unidos y Gran Bretaña, ambos con el 19% de sus habitantes, y luego Francia (18%).

En América Latina el estudio abarcó a cuatro países. Colombia presenta la cifra más alta de participación voluntaria, con un 2,35% del total de la población. Le sigue Argentina, con 1,85% esto es, algo más de 642.000 personas. La tasa menor de participación es la de México, que tiene un 0,52% de su población trabajando como voluntarios; esta es la cifra más baja de participación entre los 21 países del estudio.

Entre las naciones en desarrollo la República Checa es el único país que posee una proporción relativamente alta de voluntarios, con un 9,09% de su población.

Una cuestión sobre la que sería interesante profundizar es el caso de los países industrializados que no coinciden con la tendencia general de alta participación: Austria (5,06%), Israel (5,76%) y Japón (5,54%).

La siguiente Tabla muestra también la relación que existe entre el empleo voluntario y la fuerza laboral total de algunos de los países incluidos en el estudio.

Empleo Voluntario en el sector no lucrativo

País	Empleo voluntario (Nº de personas)	Voluntarios/ Población	Voluntarios/ Fuerza laboral
Holanda	3.211.690	20.77	44.2
Gran Bretaña	11.202.830	19.12	38.2
EEUU	49.941.620	19.01	37.3
Francia	10.216.550	17.57	39.0
Alemania	9.780.740	11.98	24.0
Rep. Checa	939.030	9.09	16.5
España	2.535.990	6.47	15.0
Japón	6.950.970	5.54	10.5
Austria	406.860	5.06	10.8
Rumania	909.330	4.01	8.5
Colombia	907.560	2.35	5.6
Argentina	642.570	1.85	4.7
Hungría	98.780	0.97	2.1
Brasil	1.392.160	0.87	1.9
México	472.150	0.52	1.3

Fuente: K. Roy and S. Ziemek, *On the economics of volunteering*, 2001.

Como es natural, el sector no lucrativo emplea además en todos los países personal asalariado. La proporción promedio entre voluntarios y trabajadores asalariados de los 21 países es de 7:10, pero existe una amplia disparidad alrededor de esa cifra. Argentina (0,18%) ocupa el segundo lugar, después de Brasil (0,13%), en cuanto al mayor porcentaje de empleados asalariados.

El sector no lucrativo emplea una mayor proporción de trabajadores asalariados en casi todos los países, pero son Francia (1,06%), Finlandia (1,19%) y Rumania (5,21%) quienes tienen una mayor cantidad de voluntarios con relación a los empleados con sueldo.

El aporte económico del voluntariado

Una de las principales limitaciones para un estudio comparativo profundo sobre la participación en actividades de voluntariado es la ausencia de información detallada y confiable, principalmente en los países en desarrollo como Argentina.

En nuestro país, por ejemplo, en oportunidad del reciente censo nacional no se incluyeron preguntas sobre participación en organizaciones no gubernamentales o realización de tareas voluntarias.

Una línea de investigación comparada está referida al volumen y el valor que tiene el voluntariado en la economía de cada país, su contribución al empleo nacional y la producción bruta.

La participación del voluntariado en el producto bruto interno alcanza su máximo valor en EEUU, con el 5,6%. En segundo lugar se encuentra el Reino Unido (5,6%), seguido por Irlanda (4,2%), Francia (4,1%) y Bélgica (3,3%). En la Argentina la cifra estimada es de 0,86%, inferior a la de Colombia (1,9%) y Brasil (1,2%).

Fuentes de datos

Los principales datos estadísticos que se encuentran disponibles sobre voluntariado son el mencionado Proyecto Comparativo del Sector no Lucrativo John Hopkins, que fue lanzado en 1990 para mejorar el conocimiento general de este sector en naciones de diferentes niveles de ingreso. En 1994 se completó la primera fase del estudio, que incluyó 8 países. Luego, el análisis se extendió a otros 20 países.

El estudio se realizó en Holanda, Irlanda, Bélgica, Francia, Gran Bretaña, Alemania, España, Austria, Finlandia, República Checa, Hungría, Eslovaquia, Rumania, Australia, Estados Unidos, Israel, Japón, Argentina, Perú, Brasil, Colombia y México. En estos 22 países, un promedio del 28% de la población donaba parte de su tiempo en organizaciones no lucrativas. Como se señaló previamente, este proyecto solamente incluyó a las actividades de voluntariado en el seno de organizaciones no lucrativas.

Otra fuente estadística valiosa es la investigación Eurovol 1994. El objetivo de este trabajo de dos años era mejorar la base informativa sobre el voluntariado en Europa. Los países incluidos en el estudio fueron Bélgica, Bulgaria, Dinamarca, Alemania, Gran Bretaña, Francia, Holanda, Irlanda, Eslovaquia y Suecia. La definición se concentraba en el voluntariado dentro de las organizaciones pero era al mismo tiempo lo suficientemente amplia para incluir, por ejemplo, a grupos de autoayuda.

Se encontró que entre 8 países (excluidos Dinamarca y Francia), el promedio de voluntarios sobre el total de la población era de 27%, aunque con grandes disparidades: por ejemplo, 12% en Eslovaquia y 38% en Holanda.

Una fuente útil son los denominados Estudios de uso del tiempo desarrollados en numerosos países, que si bien no están orientados específicamente al voluntariado brindan estimaciones confiables sobre tiempo promedio empleado en la actividad de voluntariado y el porcentaje de la población involucrado en estas tareas.

Uno de estos estudios realizado en Alemania determinó que el 17% de la población en 1991-1992 estaba comprometido en actividades voluntarias. El concepto de voluntariado alcanzaba sólo su forma institucional y excluyó las actividades en el ámbito privado, como por ejemplo los hogares."a

ANÁLISIS DEL SECTOR

DEFINICIÓN DEL SECTOR EN ESTUDIO

La definición del Tercer Sector es tan amplia como los propios objetivos de cada organización. Sin embargo, con el auge de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), pueden encontrarse rasgos comunes entre todas ellas. Son organizaciones con presencia y estructura institucional de carácter privado y voluntario, no distribuyen ganancias y son independientes de los propios grupos que la financian. Su definición además contempla una preocupación central por el bienestar de los más necesitados y su discurso teórico se ha ido transformando en hechos y emprendimientos concretos de gran peso económico. Hoy conforman junto al Estado y a la empresa privada, uno de los pilares fundamentales de la sociedad. Con la finalidad de acotar los límites del Marketing Filantrópico, se procede a definir en forma concreta el sector sobre el que se va a trabajar. **a**

SECTOR EN ESTUDIO

Sector de Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro de la Ciudad de Córdoba que, persiguiendo un fin filantrópico, atienden las necesidades humanas sea cual fuere su naturaleza sin esperar algún tipo de remuneración a cambio por ello.

TENDENCIAS DEL SECTOR

El marketing filantrópico es habitual en los países del Primer Mundo. Las empresas argentinas recién comenzaron a incorporarlo a sus estrategias comerciales en los últimos años. El mercado consumidor local no plantea quizás las mismas exigencias que en los países desarrollados, aunque los empresarios empiezan a advertir que es necesario ganarse el interés de los clientes de forma más sofisticada. Críticos y especialistas dicen que éste perjudica a las tradicionales donaciones empresarias, explota a las instituciones sin fines de lucro, y pone en riesgo a las organizaciones menos visibles y menos atractivas. Todas estas opiniones pueden ser válidas. Sin embargo, existe la posibilidad de que las empresas y las organizaciones sin fines de lucro superen estas críticas desarrollando programas que respeten las necesidades e inquietudes de la comunidad, si se toman en cuenta ciertos recaudos.

Las explicaciones del crecimiento del sector se encuentran en los cambios estructurales que ha sufrido la sociedad capitalista. Dos elementos surgen claramente: el retiro del Estado en el cumplimiento de la satisfacción de ciertas demandas y la privatización de los sectores del servicio. Importa destacar la agudización de los problemas sociales y la exclusión de vastos sectores populares del circuito económico de la sociedad. De alguna manera, se ha profesionalizado el trabajo del Tercer Sector. Las propias organizaciones internacionales (BID, FMI), canalizan parte de sus recursos sólo a través de las organizaciones de este sector (ONGs).

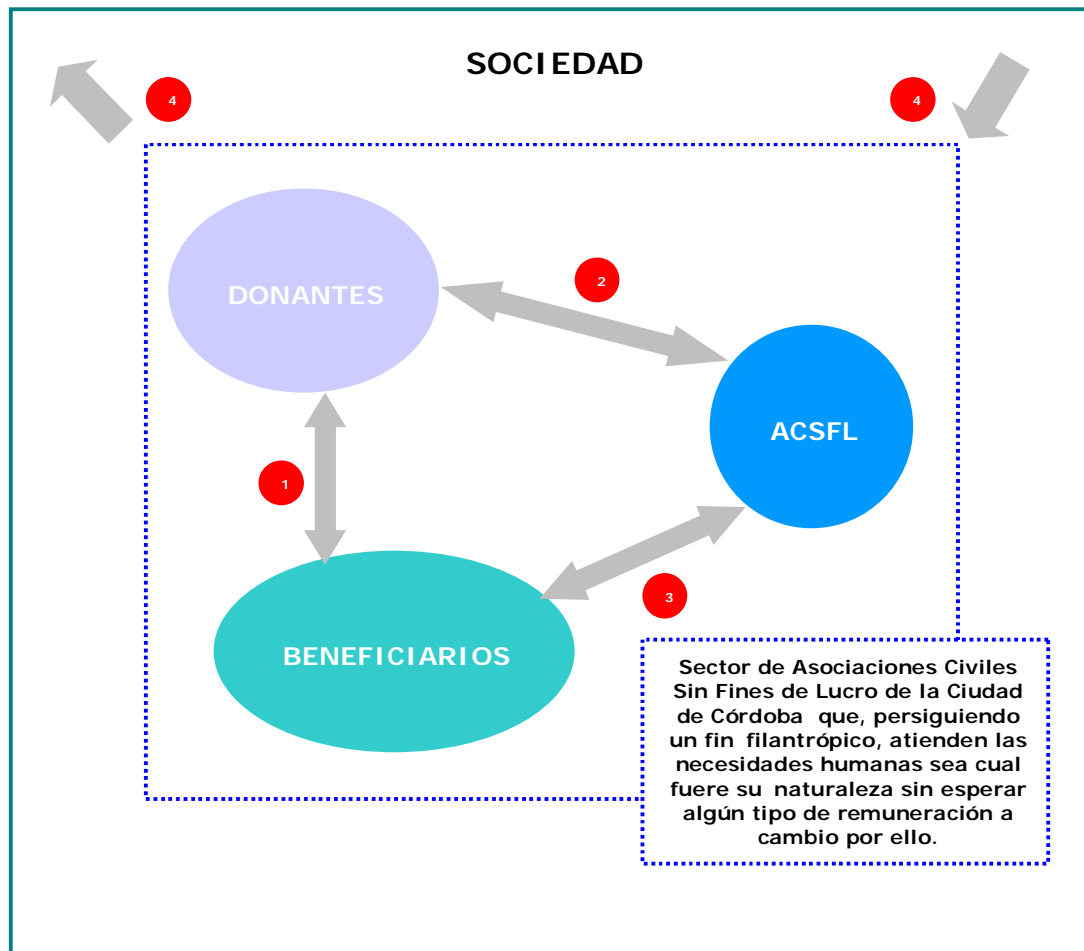
Sin embargo, las agrupaciones sin fines de lucro deben ser creativas en su desarrollo de fondos si desean sobrevivir o bien seguir creciendo dentro del sector.

Las alianzas con diferentes empresas capitalistas son cada vez mayores debido a la necesidad inminente que tienen las ACSFL de permanencia dentro del sector para poder así cumplir con su misión y sus objetivos corporativos; es por ello que el mayor problema que enfrentan es ser la ONG elegida entre cientos de ellas que también quieren beneficiarse con la proporción que está por ser destinada para donación.

Otro aspecto a tener en cuenta que también va en crecimiento, es el número de fundaciones que deciden asesorarse profesionalmente para poder establecer también una "ventaja comparativa" con sus competidores directos o potenciales y obtener así una suma mayor de donaciones. Una forma de hacerlo es tener la posibilidad de acceder a presupuestos mayores a través de departamentos de marketing, ayudando a estos departamentos a navegar las aguas extrañas de los compromisos con la comunidad. **a**

ACTORES DEL SECTOR

Dentro del Tercer Sector encontramos distintos tipos de actores que se relacionan y vinculan, a través de diferentes formas para la consecución de sus fines específicos.



RELACIÓN ENTRE LOS ACTORES DEL SECTOR

RELACIÓN N° 1:

"Donantes – Beneficiarios, Beneficiarios – Donantes"

- ✚ Los donantes le ofrecen directamente a las personas que lo necesiten sus donaciones que pueden efectivizarse en préstamos o donaciones de dinero, productos, propiedades, servicios, asistencia técnica, etc.
- ✚ El ofrecimiento de los beneficiarios para con los donantes es intangible, dado que le brindan la posibilidad que el donante cumpla con su responsabilidad social, estableciendo así una mejor calidad de vida para la sociedad de la que forman parte.

RELACIÓN N° 2:

"ACSFL – Beneficiarios, Beneficiarios – ACSFL"

- ✚ Las ACSFL le brindan a los beneficiarios asistencia social que incluye diferentes servicios y productos acordes a las necesidades que planteen.
- ✚ Los beneficiarios le brindan a las ACSFL su razón de ser.

RELACIÓN N° 3:

"Donantes– ACSFL, ACSFL – Donantes"

- ✚ Los donantes pueden ofrecerles a las ACSFL préstamos de fondos, propiedades, donaciones de propiedades, productos, servicios, dinero, equipamientos, participación del personal, auspicios de eventos, asistencia técnica, etc.
- ✚ A cambio las ACSFL ofrecen la posibilidad de que los donantes cumplan con su responsabilidad social mediante las instituciones de una manera más eficiente que si lo hicieran por su propia cuenta debido al conocimiento que poseen dichas instituciones sobre las problemáticas de los beneficiarios.
- ✚ Si los donantes corresponden al sector empresario pueden obtener beneficios a nivel impositivo por la ayuda solidaria para con una ACSFL.

RELACIÓN N° 4:

"Sector – Sociedad"

- ✚ El sector de ACSFL de la ciudad de Córdoba destinadas a atender necesidades humanas de diversa índole de manera desinteresada e impulsadas por sentimientos de solidaridad y filantrópicos, le brinda a la sociedad una mejora en la calidad de vida de todos quienes la conforman. Nadie puede vivir bien en una sociedad en donde gran parte de la población sufre necesidades que nadie se preocupa por resolver. Es precisamente la resolución de estos problemas lo que el sector en estudio le brinda a la sociedad en su conjunto.
- ✚ La sociedad le brinda al sector la posibilidad de existencia; es decir, el hecho de que existan en la sociedad ciertas necesidades humanas insatisfechas es lo que le brinda al sector su razón de ser. Sin embargo existen otras cosas que la sociedad le brinda al sector tales como todos los recursos de los que el mismo se vale para desarrollar su actividad. Entre estos recursos se encuentran los materiales y humanos que son los pilares del funcionamiento y desarrollo del sector.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

Según un relevamiento completo que realizó la Fundación Minetti ⁽¹⁹⁾ existen en Córdoba 96 instituciones que forman parte del sector en estudio.

TIPOS DE ASOCIACIONES CIVILES SIN FINES DE LUCRO (ACSFL) PERTENECIENTES AL SECTOR EN ESTUDIO

+ Asociaciones filantrópicas barriales

Se dedican a la atención de necesidades de un determinado sector geográfico.

+ Asociaciones filantrópicas de carácter asistencial

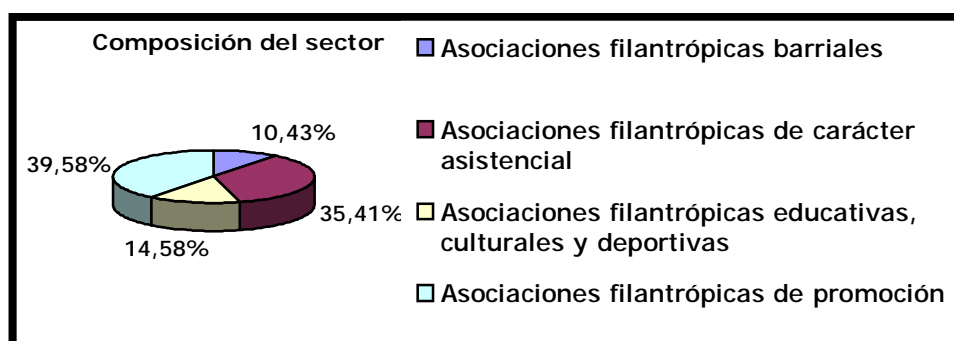
Se dedican a brindar una ayuda puntual para satisfacer necesidades urgentes (alimento, vestido, refugio para dormir, etcétera), o realizan donaciones a otras entidades o personas.

+ Asociaciones filantrópicas educativas, culturales y deportivas

Se dedican a realizar tareas educativas no formales, promueven la enseñanza de algún oficio a jóvenes y mujeres, o desarrollan actividades deportivas.

+ Asociaciones filantrópicas de promoción

Se dedican a atender necesidades humanas, pero no de manera asistencial, sino incluyendo a las personas en algún programa con objetivos específicos generalmente incluye la concepción de la autoayuda.



Fuente: Fundación Minetti, "Directorio de Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro", 1998

¹⁹ Fundación Minetti, "Directorio de Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro" - Advocatus - Córdoba - 1998 - pag. 297.

CLASIFICACIÓN DE LAS ACSFL DEL SECTOR SEGÚN EL TIPO DE BENEFICIARIO AL QUE ESTÁN DIRIGIDAS

BENEFICIARIOS A LOS QUE SE DIRIGEN LAS INSTITUCIONES	% de instituciones
Niños	9.37%
Mujeres	10.41%
Personas discapacitadas	17.75%
Personas enfermas	11.45%
Otras asociaciones civiles sin fines de lucro	12.50%
Población en general	16.66%
Personas carenciadas	13.54%
Personas adictas	2.08%
Personas de la tercera edad	2.08%
Ex combatientes de las Islas Malvinas	1.04%
Aborígenes del norte de Argentina	1.04%
Personas no residentes de la ciudad de Córdoba	1.04%
Personas internadas en diferentes entidades de salud	1.04%
TOTAL	100%

Fuente: "Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro de la ciudad de Córdoba: Identificación y Dimensión del Sector", Córdoba, 2000

CLASIFICACIÓN DE LAS ACSFL DEL SECTOR SEGÚN LOS TIPOS DE SERVICIOS QUE LE PRESTAN A LA SOCIEDAD CORDOBESA

Servicios sociales	62.40%
Salud	60.90%
Cultura y recreación	31.20%
Derechos civiles y su defensa	29.00%
Educación e investigación	28.00%
Desarrollo social, económico y hábitat	20.40%
Medio ambiente	15.10%
Filantropía y voluntariado	12.90%
Actividades internacionales	11.80%
Religión	5.40%
Otros	2.20%

Nota: la suma de los porcentajes es mayor de 100% debido a que la mayoría de las instituciones prestan mas de uno de los servicios mencionados.

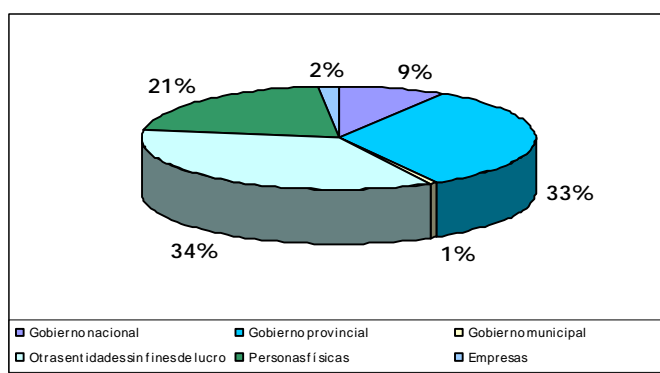
Fuente: "Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro de la ciudad de Córdoba: Identificación y Dimensión del Sector", Córdoba, 2000

ACTORES DEL SECTOR

BENEFICIARIOS DEL SECTOR

NIÑOS	<ul style="list-style-type: none"> Carenciados Enfermos Hijos de Presos Aislados
MUJERES	<ul style="list-style-type: none"> Embarazadas desamparadas Discapacitadas Que atraviesan ciertos tipos de crisis Mujeres en general
PERSONAS DE LA TERCERA EDAD	
CARENCIADOS	
ADICTOS	
POBLACIÓN EN GENERAL	
OTRAS ENTIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Entidades de Salud Entidades educacionales Hogares de niños y ancianos
DISCAPACITADOS	
ENFERMOS	<ul style="list-style-type: none"> De lepra De leucemia Enfermedades cerebrales Espina Bífida Otros
MARGINADOS EXTREMOS	
EX COMBATIENTES DE MALVINAS	
ABORÍGENES DEL NORTE DEL PAÍS	

DONANTES DEL SECTOR



FICHA TÉCNICA

ORTEGA, EDUARDO – "Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro de la Ciudad de Córdoba"

Diseño de Investigación: Estudio Descriptivo

Técnica de Recolección de Datos: Encuestas

Procedimiento de Muestreo: Probabilístico Sistemático

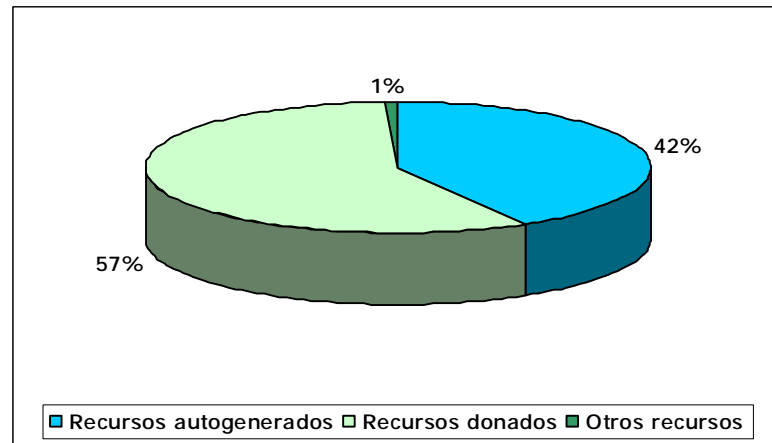
Tamaño de Muestra: 100 Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro

Año: 2000

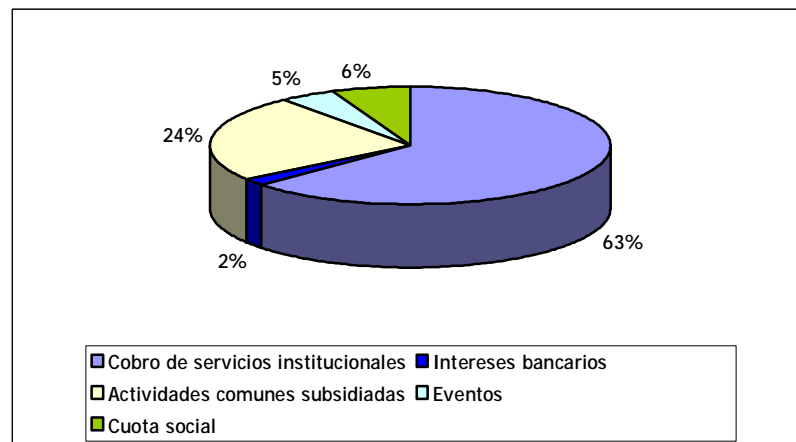
Lugar: Córdoba Capital

RECURSOS DEL SECTOR

Según la investigación sobre el sector realizada por Eduardo Ortega ⁽²⁰⁾ los recursos del sector se componen de la siguiente manera:



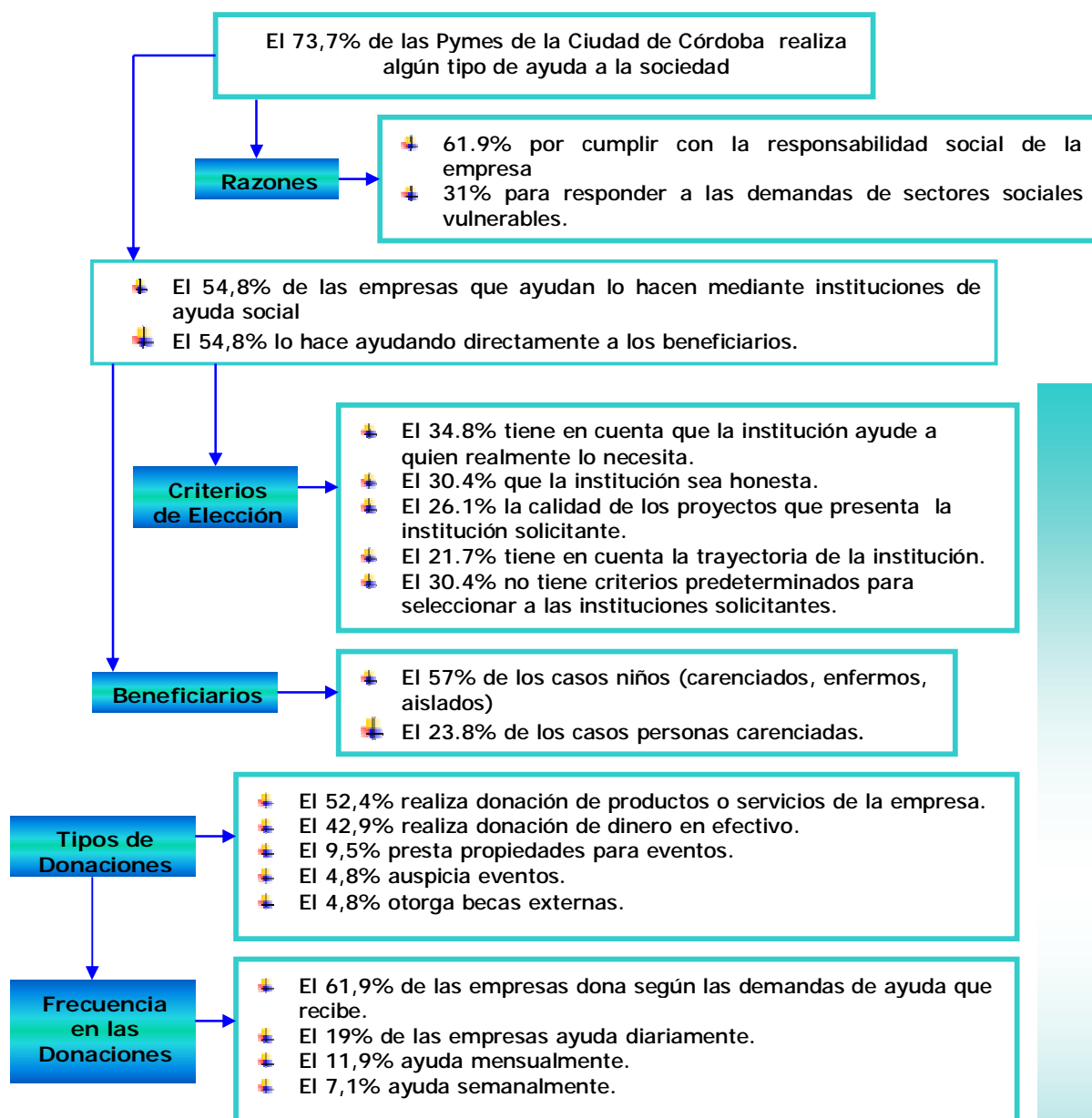
DISGREGACIÓN DE LOS RECURSOS AUTOGENERADOS



²⁰ ORTEGA, Eduardo: "Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro de la ciudad de Córdoba: Identificación y Dimensión del Sector"- pag. 38 – Op. Cit. pág. 98.

COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR

A continuación se presentan datos sobre el comportamiento que tienen las empresas con respecto a la Filantropía Empresarial en la Ciudad de Córdoba mediante un cuadro:



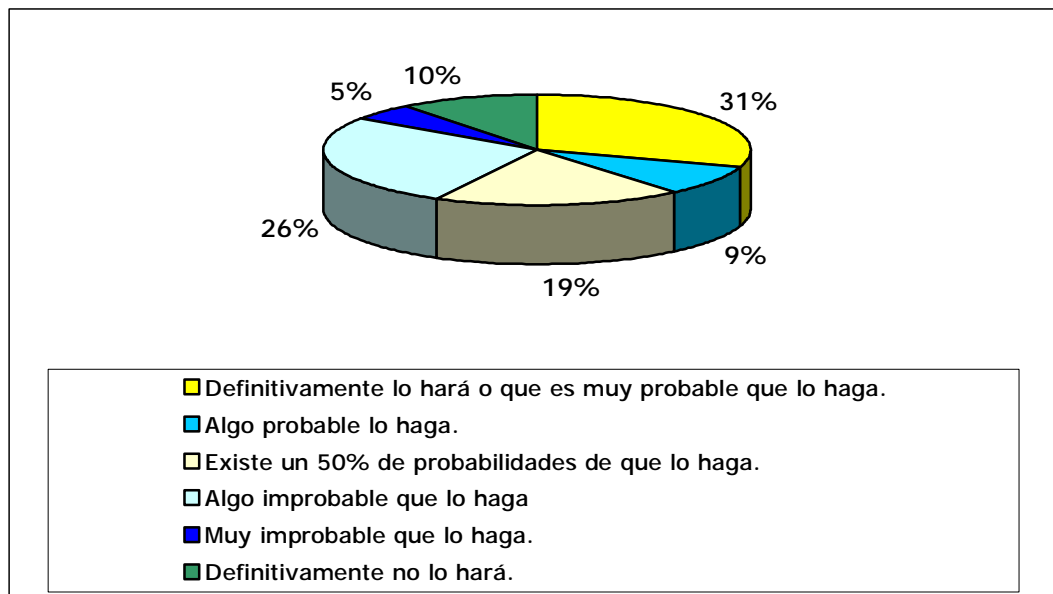
FICHA TÉCNICA

CERIOLI, NATALIA – "Filantropía Empresarial en la Ciudad de Córdoba"
Diseño de Investigación: Estudio Descriptivo
Técnica de Recolección de Datos: Encuestas
Procedimiento de Muestreo: Probabilístico Sistemático en base a la guía telefónica
Tamaño de Muestra: 57 Empresas
Año: 2004
Lugar: Córdoba Capital

Para completar el análisis del comportamiento de las empresas con respecto a la filantropía empresarial a continuación se presentan algunos de los datos obtenidos en una investigación sobre Filantropía Empresarial realizada por Fundación Minetti y la Bolsa de Comercio de Córdoba:

- + El 47% de las empresas tiene un área en la empresa designada a tomar las decisiones. En el 38,1% de los casos es la gerencia general la encargada de tomar la decisión de realizar acciones filantrópicas y en el 32,1% lo hace el directorio.
- + El 35% de las empresas que realizan filantropía empresarial hacen un seguimiento de la ayuda que brindaron. Dicho seguimiento implica visitas posteriores, solicitud de informes, fichas de evaluación, etc.
- + El 46% de las empresas que donan presupuestan anualmente sus acciones filantrópicas.

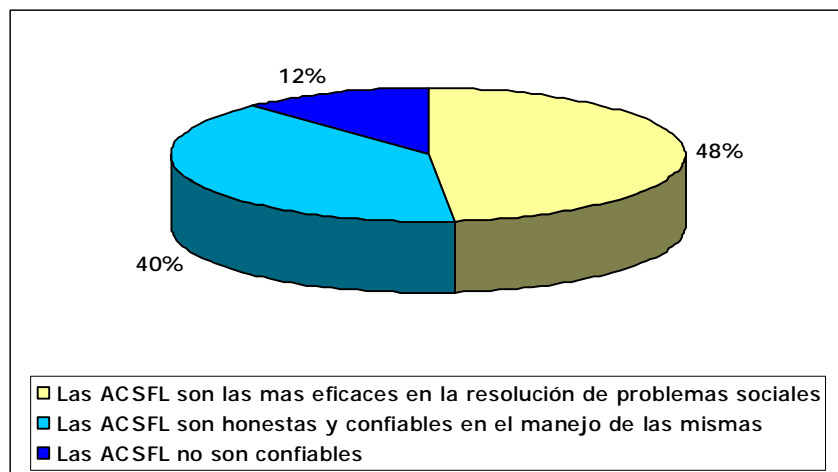
Probabilidades de que las empresas lleven a cabo un programa de filantropía empresarial en conjunto con una institución de ayuda social durante el año 2004



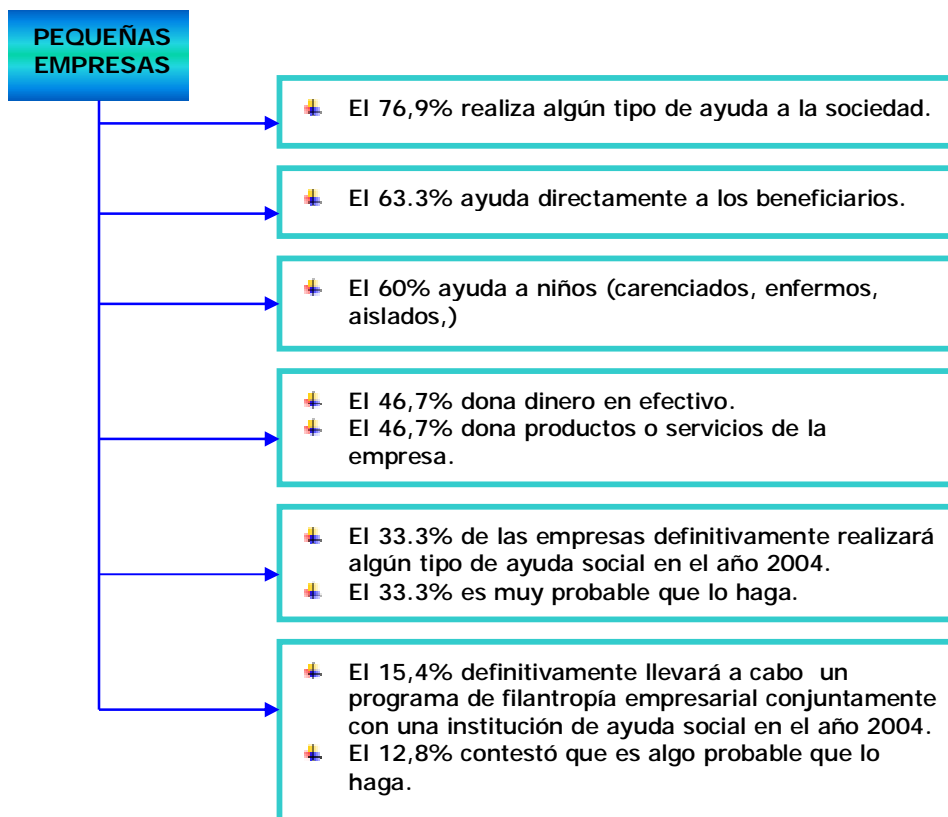
FICHA TÉCNICA

FUNDACIÓN MINETTI – “Bolsa de Comercio de Córdoba”
Diseño de Investigación: Estudio Descriptivo
Técnica de Recolección de Datos: Encuestas
Procedimiento de Muestreo: Probabilístico
Tamaño de Muestra: 150 Empresas
Año: 1998
Lugar: Córdoba Capital

OPINIÓN DE LAS EMPRESAS SOBRE LAS ACSFL ⁽²¹⁾

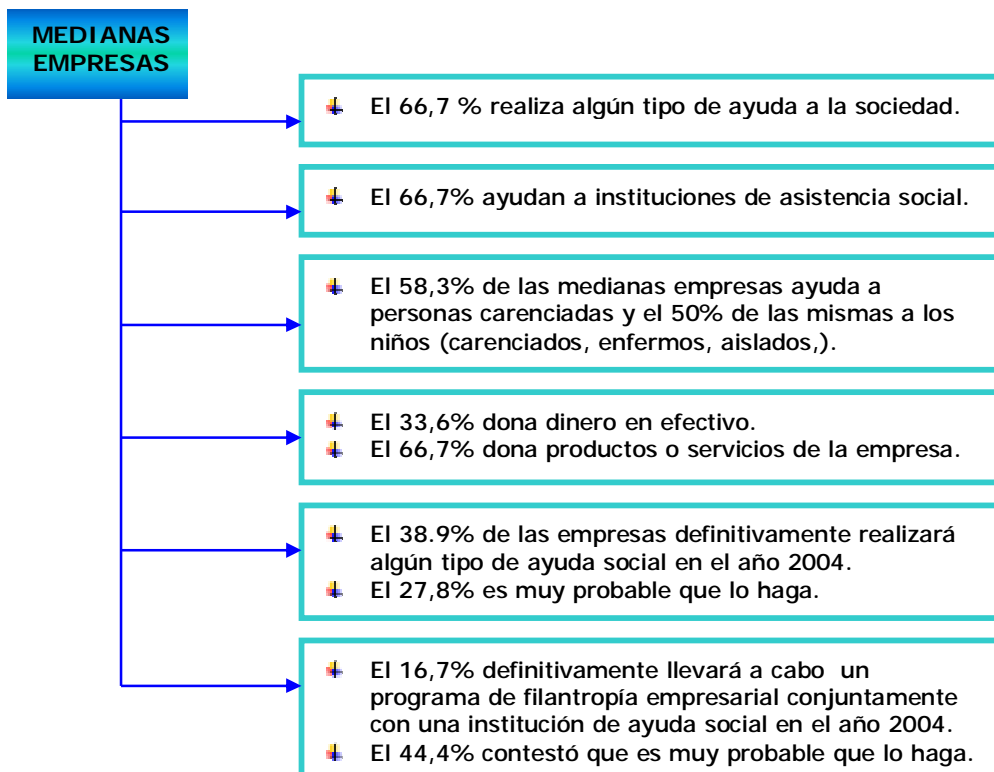


Segmentación de las Empresas según el Tamaño ⁽²²⁾

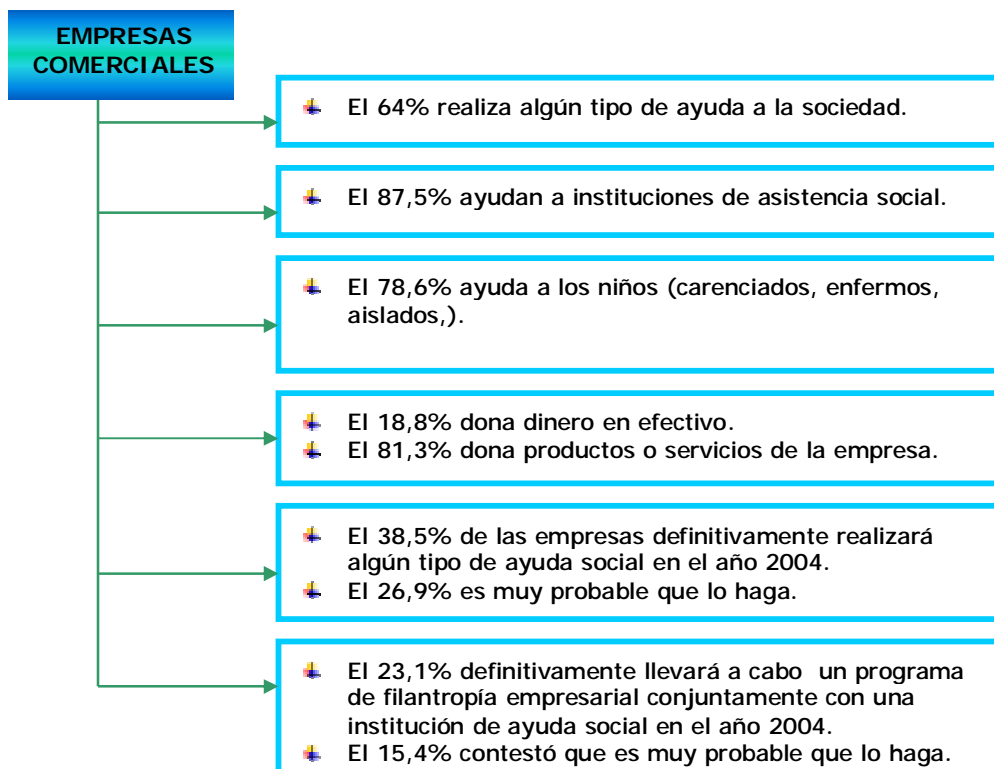


²¹ FUNDACIÓN MINETTI - Bolsa de Comercio de Cordoba - Op. Cit., pág. 101.

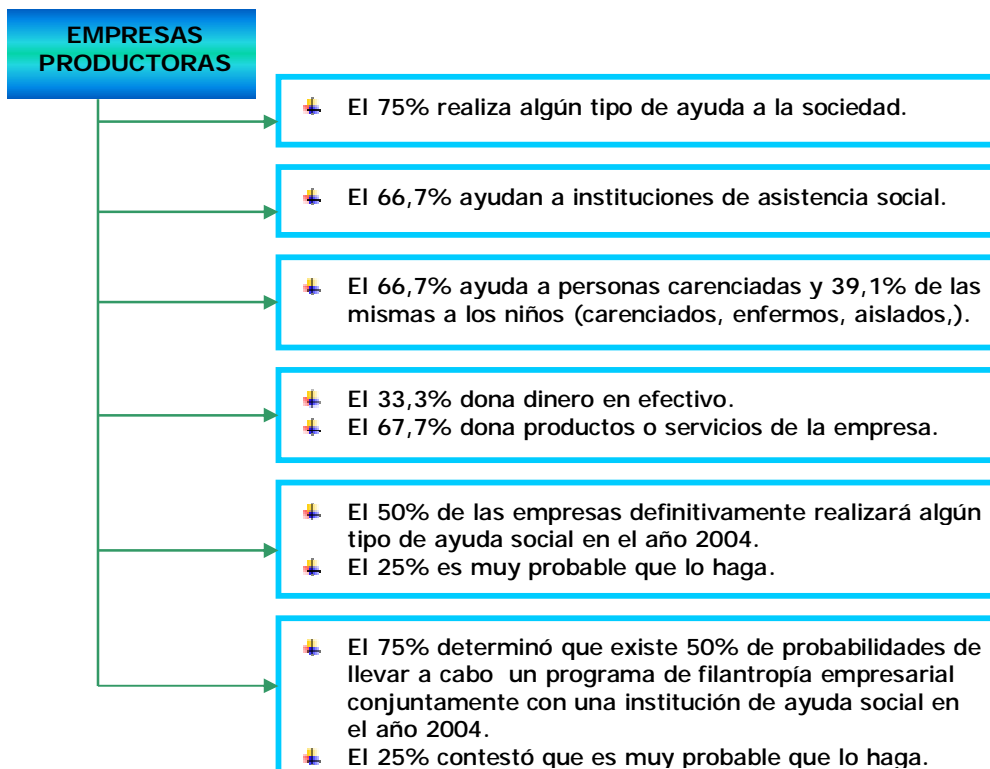
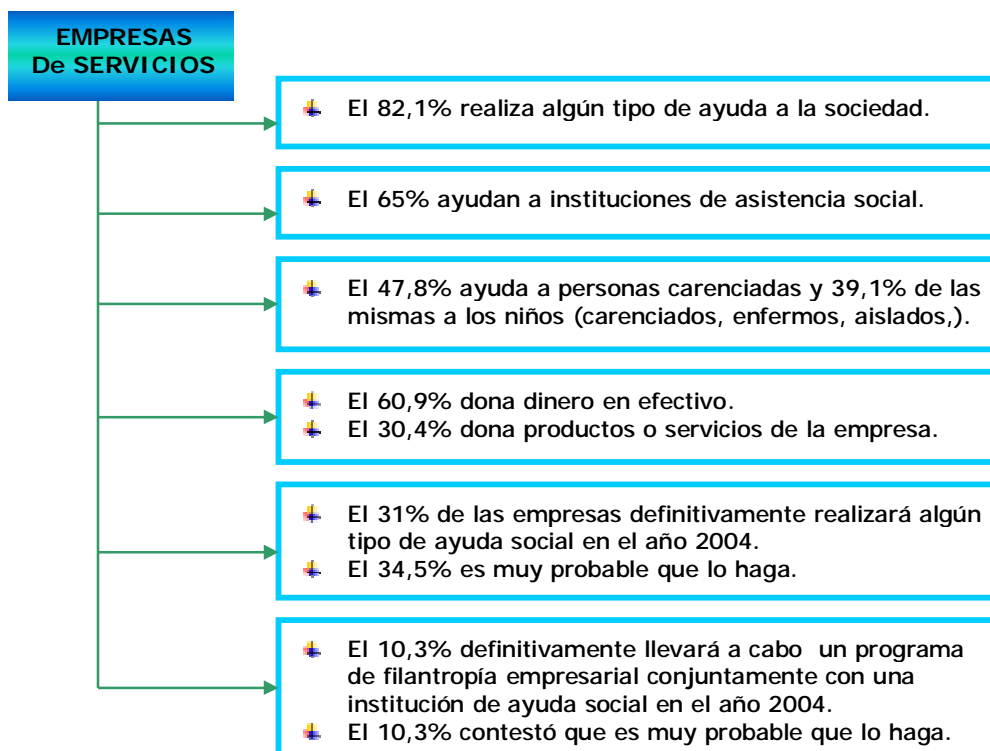
²² FILANTROPÍA EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA - Op. Cit. Pág.100.



Segmentación según el Tipo de Empresa ⁽²³⁾



²³ FILANTROPÍA EMPRESARIAL EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA - Op. Cit. pág. 100.



BENEFICIOS QUE OBTIENEN LAS EMPRESAS POR REALIZAR ACCIONES FILANTRÓPICAS

- ✚ La asociación con la caridad provee un beneficio indirecto a la imagen de la compañía o de la marca.
- ✚ El marketing filantrópico puede convertirse en una excelente estrategia de posicionamiento cuando una compañía está profundamente comprometida con la causa.
- ✚ Las acciones de bien público influyen directamente en las ventas e incrementan la lealtad de los consumidores hacia la marca, genera estima de los empleados hacia la compañía para la que trabajan.
- ✚ La visibilidad de las nonprofits puede incrementarse a través de fondos normalmente dedicados con exclusividad a los productos de marketing.
- ✚ Mejorar la moral de sus empleados, aumentando así la motivación del personal y la cohesión dentro de la empresa.
- ✚ Esta se puede transformar en una sociedad muy productiva entre las dos partes si se desarrollan principios claros y éticos para administrar los programas del marketing filantrópico. De esta forma, éstos podrán vencer muchos de los riesgos que presenta esta estrategia.

ACTITUD DE LOS CONSUMIDORES HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

La investigación realizada por Proética “Valoraciones y actitudes de los consumidores sobre el rol social de las empresas” permitió conocer que los consumidores de la ciudad de Córdoba no solo consideran importante o muy importante el tema de la RSE, sino que al mismo tiempo éste tiene una enorme influencia en el comportamiento de sus pautas de consumo. Sin embargo la incidencia sería mayor si los consumidores estuviesen informados sobre el carácter de productos RSE al momento de la compra. Los datos obtenidos son los siguientes:

- El 97% de las personas encuestadas están de acuerdo y muy de acuerdo con que las empresas deben involucrarse con la sociedad desempeñando un rol más activo en el mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad.
- El 96% de los encuestados están de acuerdo (59%) y muy de acuerdo (37%) con que la RSE mejora la imagen de la empresa.
- El 89%, que considera que las empresas deberían informar sobre sus acciones de RSE para que se conozca a que causas contribuye cuando compra un producto o servicio.
- El 55% de los encuestados creen que las empresas deberían informar sobre sus prácticas socialmente responsables en los medios masivos de comunicación y el 39% de los mismos consideran que se deberían informar dichas prácticas por medio del empaque o envase del producto de la empresa.
- El 45% de los encuestados respondieron que si han consumido o consumen algún producto porque sabe que parte de la ganancia esta destinada a apoyar obras de bien público y el 55% de los encuestados lo haría si supiese.

FICHA TÉCNICA

PROÉTICA – “Valoraciones y Actitudes de los Consumidores sobre el Rol Social de las Empresas”
Diseño de Investigación: Estudio Descriptivo
Técnica de Recolección de Datos: Encuestas
Procedimiento de Muestreo: Probabilístico
Tamaño de Muestra: 400 Consumidores
Año: 2002
Lugar: Córdoba Capital

✚ El 97% de los consumidores cordobeses estarían dispuestos, ante productos de similar precio y calidad, a elegir aquel que conoce que ha sido fabricado por una empresa responsable socialmente.

✚ El 91% de los consumidores estaría dispuesto a cambiar su marca o producto habitual por otro que sí es fabricado por una empresa responsable socialmente.

✚ Un 68% estaría dispuesto a pagar un precio superior por un producto de una empresa que realiza acciones responsables socialmente.

✚ Las Mujeres adultas ⁽⁶²⁾ son quienes deciden las compras de su grupo familiar, tienen un mayor conocimiento e interés en las características de los productos y son las de mayor conciencia y responsabilidad como consumidoras. Aunque no utilizan su potencial organizadamente, se dan cuenta del impacto que pueden generar en la sociedad al momento de realizar una compra.

Es por eso que el 45% de las mujeres valora como “muy importante” saber si las empresas realizan acciones de RSE a la hora de adquirir un producto.

✚ Los Jóvenes Varones son quienes están menos involucrados en la problemática de la RSE y tienen menor conciencia de su poder como público consumidor o al menos no lo utilizan ya que un 60% de los mismos dijo no consumir productos de empresas que realizan acciones de RSE.

✚ A medida que se aumenta en el segmento de edades hay una mayor conciencia del valor que cada persona tiene y debe ejercer como consumidor en una sociedad. Esta idea se ve reforzada por el hecho que el 53% de los adultos mayores consideran la RSE al momento de adquirir un producto mientras que este porcentaje sólo alcanza el 35% en el segmento de menor edad.

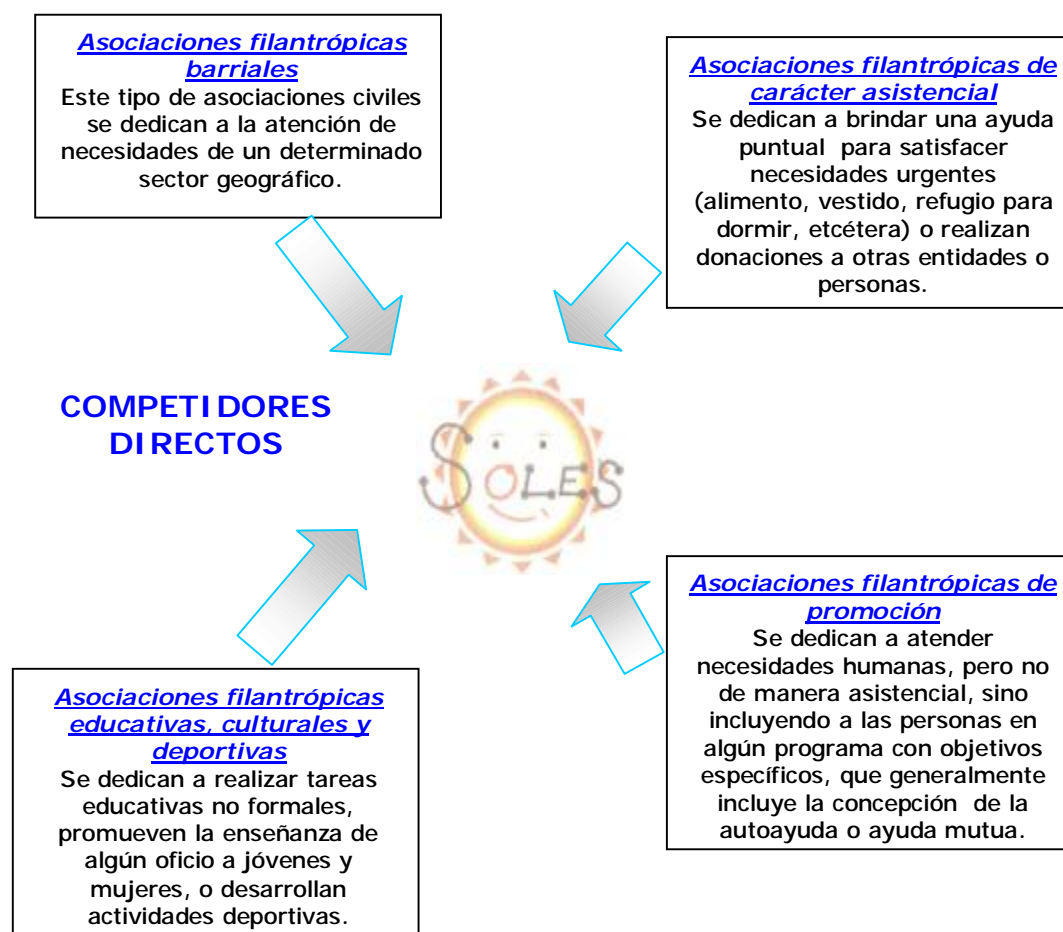
²⁴ Para realizar la segmentación por edad se diferencié al público consumidor en tres categorías: a) jóvenes (entre 18 y 38 años), b) adultos (entre 39 y 58 años) y c) adultos mayores (de 59 años en adelante).

COMPETENCIA

El principal problema que debe afrontar el sector es la falta de recursos para necesidades cada vez más elevadas y diversificadas, producto de la situación crítica por la cual atraviesa nuestro país.

La estructura de recursos del sector nos determina el siguiente panorama, casi la mitad de los recursos que manejan las ONG provienen de acciones que las mismas han emprendido para poder asegurar su supervivencia y lo restante de la torta es aportado por las donaciones, en su mayoría efectuadas por particulares. Si bien se hace difícil encuadrar a las ACSFL dentro de un marco comercial, es inminente la lucha de las mismas por conseguir ese porcentaje que las personas y las empresas destinan a la donación.

La creatividad y administraciones más transparentes llevan las de ganar dentro del terreno de las ONG, dado que todas quieren ser elegidas, pero sólo algunas de ellas llamarán la atención de los donantes para ser las beneficiadas. **a**



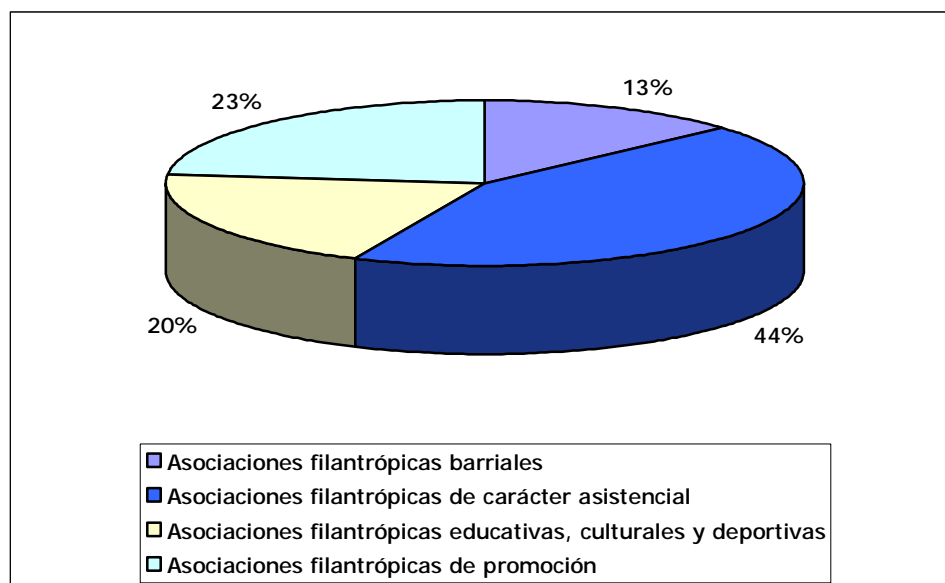
COMPETENCIA

Teniendo en cuenta la clasificación que se realizó al principio del análisis del Contexto Externo de este trabajo, producto de una investigación realizada por la Fundación Minetti y la Bolsa de Comercio de Córdoba, se toma como Competidores Directos de la Fundación SOLES, a las 95 instituciones que engloba ese estudio.

Por el momento no existe ningún estudio para la Ciudad de Córdoba que establezca rasgos diferenciadores entre cada una de las agrupaciones mencionadas anteriormente. Debido a este problema que merece una atención específica mediante una investigación profunda al respecto, sólo se evaluará a la competencia de acuerdo a la preferencia de las empresas a donar a determinadas instituciones.

Evidentemente este corte que se realiza en el análisis merece determinadas restricciones: como primera medida que los datos que se utilizan no fueron obtenidos para realizar un análisis de la competencia; segundo, que se desconocen las causas de las preferencias que aquí se establecen; y tercero que sólo se tiene en cuenta como donantes a las empresas y no a los particulares que conforman en gran medida el sector donante. [a](#)

PORCENTAJE DE DONACIONES QUE RECIBEN LAS ACSFL DE PARTE DEL SECTOR EMPRESARIO ⁽²⁵⁾



²⁵ FUNDACIÓN MINETTI - Op. Cit., pag. 101.

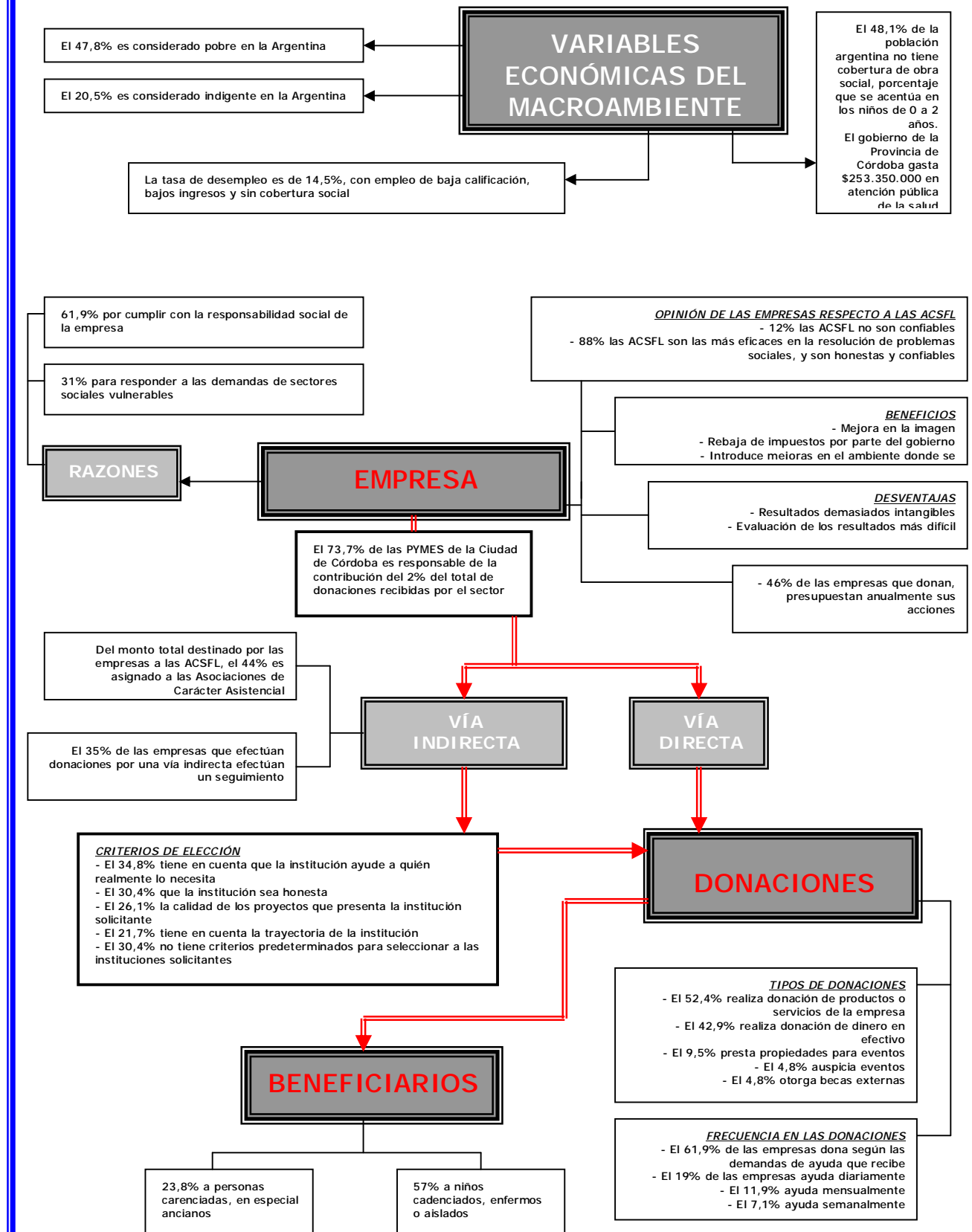
COMPETENCIA: Sustitutos

Teniendo en cuenta que las personas que deseen realizar una donación deben hacerlo, en este caso, por medio de una ACSFL, el principal sustituto de la Fundación SOLES, estaría en que las personas o empresas decidan donar de manera directa a los beneficiarios sin la articulación con la ONG.

Evidentemente que el criterio de elección depende exclusivamente del donante en cuestión, pero son numerosas las ventajas a alcanzar en caso que el socio-donante decida hacer intervenir a la ACSFL, entre las cuales destacamos las siguientes:

- ✚ Las ONG que funcionan en este momento, tienen un conocimiento de las verdaderas necesidades por las que están atravesando sus beneficiarios, por lo tanto su estructura funcional, precaria en algunos casos, les permite identificar perfectamente las necesidades y categorizarlas de acuerdo a su urgencia e importancia.
- ✚ Otro punto a remarcar es la curva de experiencia que han adquirido las ACSFL en cuanto a la actividad que desempeñan, conociendo con certeza su red de relaciones, y a quienes recurrir ante cualquier situación que se les presente.
- ✚ Muchas de las fundaciones han comenzado su trabajo satisfaciendo un necesidad, y han descubierto detrás de ella todas las restantes que se encontraban latentes, pero lo principal es que no sólo buscan atender esa necesidad que casi siempre está en relación con lo económico sino que miran un poco más allá y tratan de educar a los beneficiarios en múltiples aspectos, brindándoles así no sólo una ayuda material sino también una herramienta futura de desarrollo social.
- ✚ Las empresas comerciales transitan su ciclo de vida a contra reloj, por lo que el tiempo es un recurso valioso que deben administrar, por lo tanto si tuvieran que recibir a las miles de personas que en este momento están necesitando algo en particular, evidentemente recibirían sólo a las primeras y no podrían beneficiar al resto. Por el contrario, es más simple recibir sólo a una persona que concretamente exponga las ideas y proyectos donde con certeza se estará beneficiando a un número mayor de necesitados.
- ✚ Además a las ACSFL pueden pedirles las correspondientes verificaciones para conocer el destino certero de los fondos donados, acción que no podría ser llevada a cabo si se tratase de manera individual con las personas. **a**

CUADRO DE RELACIONES INTERACTIVAS ENTRE EL MACROAMBIENTE Y EL ANÁLISIS DEL SECTOR



CONCLUSIÓN:

Relaciones entre el Macro ambiente y el Sector bajo estudio

En los últimos tres años, la Argentina ha estado viviendo una situación de empobrecimiento generalizado con índices de pobreza e indigencia, que si bien han presentado decrecimientos importantes, no han hecho más que tapar de alguna manera la realidad de muchos hogares argentinos. Esta afirmación destapa las políticas implementadas no sólo a nivel nacional, sino también en los gobiernos y los municipios de todo el país, que han adoptado un carácter asistencialista. Las tasas de desempleo han disminuído por la sola existencia de los tan conocidos planes Jefas y Jefes de Hogar, que llega actualmente a 1.800.000 jefes de familia, evidentemente que si los mismos no se consideraran, la tasa se incrementaría de forma notable. Aún así, es de conocimiento público, que estos empleos son de baja calificación, de un ingreso mínimo y además sin el aporte de las cargas sociales, con los cuales los trabajadores se ven beneficiados en cuanto a la cobertura médica. Lo más preocupante de todo este panorama es que prácticamente la mitad de la población argentina, y casi el mismo porcentaje de la población cordobesa, no posee cobertura de ninguna obra social, siendo los niños entre 0 y 2 años los más damnificados. Lo anteriormente descripto corresponde a una parte de la población, pero por otro lado, existe desde hace un tiempo, una nueva categoría de pobres, designada bajo el nombre de "nuevos pobres", que tienen varias particularidades que distan bastante de los ya conocidos "pobres estructurales". Este nuevo sector, si bien tiene acceso a la educación media o superior, no vive en villas de emergencia, ni tienen carencias básicas de infraestructura y sanitaria, han tenido que reducir su estándar de vida, limitándose sólo a aquellas actividades mínimas e imprescindibles; y en ello han recortado su presupuesto en cuanto a la canasta de alimentos, el pago de obras sociales, el pago de seguros, entre otros.

Ante este rápido pantallazo respecto de la situación emergente por la cual transitan muchas personas, se puede afirmar que el Estado ya no cumple el rol que debería, o al menos, no destina los fondos suficientes en las áreas críticas que así lo requieren. Las necesidades por cubrir de vastos sectores de la población son cada vez mayores y su cobertura cada vez más insuficiente. Por lo tanto, es factible concluir que, el Estado se ha ido retirando paulatinamente de roles que debía desempeñar de acuerdo al propósito para el cual fue creado. Las demandas insatisfechas, en materia social, siguen estando y golpean en la sociedad cada vez con mayor fuerza, necesitan ser escuchadas, atendidas, solucionadas, no de manera asistencialista, ni tampoco para favorecer a tal o cual partido, sino con una revisión exhaustiva, integral y dignificadota de la condición de seres humanos.

Al menos así lo han entendido las diversas ONG(s), que en los últimos años, y como consecuencia de la realidad planteada, han experimentado un auge de gran importancia, pasando a cumplir un rol protagónico en la atención de la problemática social. Este lugar es compartido por las empresas privadas que son las encargadas de apoyar y solventar diversos proyectos que persiguen distintas finalidades específicas.

De todos modos al observar el comportamiento patrimonial de diversas ONG(s) se ha podido visualizar que existe una paridad en cuanto a la obtención de recursos, ya que la mitad son autogenerados y la otra mitad donados. De estos recursos donados, sólo el 2% corresponde al aporte efectuado por el 73,7% de las PyMES cordobesas. Las razones por las cuales se justifican estos aportes tienen que ver con el cumplimiento de la responsabilidad social que los ataño como empresas, además de responder a las demandas de sectores sociales más vulnerables. Aún así, se enfrentan por otro lado a consumidores cada vez más difíciles de satisfacer y con muy pocas modificaciones que efectuarles a los productos o servicios para diferenciarse notablemente de quienes conforman su competencia, ante esto, ser responsables socialmente y solidarizarse con aquellos que menos tienen, se vuelve un fruto apetecible en estos mercados más fragmentados y menos diferenciados.

Como la ayuda es necesaria, las fundaciones sin fines de lucro han aceitado diversos mecanismos mediante los cuales obtener los beneficios deseados, y, algunas más y otras menos, han contribuido a forjar una opinión altamente positiva de las empresas hacia el desempeño de las mismas. Sin embargo, en la puesta en marcha, todavía presentan una resistencia a efectuar donaciones mediante una vía indirecta, es decir utilizando a las ONG(s) como intermediaria, debido a que temen que lo donado no sea utilizado para los fines expuestos. Si se toma en cuenta a aquellas empresas que donan a través de una vía indirecta, se puede ver claramente la contradicción que enfrentan, debido a que no tienen criterios medibles o estandarizados en cuanto a la selección de una fundación, siendo la mayor parte de ellos tan subjetivos como intangibles. Lo que incide de alguna manera en futuros fracasos que corroboren sus paradigmas temerosos. Muy pocas empresas tienen un área o una persona que tome este tipo de decisiones y se encargue de efectuarles un seguimiento ajustado, no sólo para corroborar que la donación sea utilizada de la mejor manera, sino también para establecer diversos puntos críticos que deban cumplimentarse a rajatabla cada vez que una acción filantrópica sea llevada a cabo.

Independientemente de que la vía utilizada para la donación sea directa o indirecta, existe una preferencia por ayudar a los niños carenciados, aislados o enfermos, así como también a ancianos carenciados. El tipo de donaciones que las empresas les hacen llegar a estas personas son dos por excelencia, y tienen que ver con la entrega

de productos y servicios fabricados o proporcionados por la misma firma o bien dinero en efectivo, ya que los consideran como las herramientas más rápidas y al alcance, que disponen. Y esto se acentúa aún más, si se tiene en cuenta que donan en función de las demandas que van emergiendo.

A raíz de toda esta descripción, se puede concluir que las ONG(s) se han ido especializando en el conocimiento exacto de cada una de las necesidades de sus propios beneficiarios; ya que conviven diariamente con las inquietudes y demandas de la comunidad. Ante el abanico, cada vez más amplio de necesidades insatisfechas, las instituciones se han ido fragmentando y han comenzado a competir dentro del mercado entre ellas por conseguir más y mejores donaciones; por lo tanto han tenido que aprender a ser creativas y administrar sus desempeños de manera transparente no sólo ante sus miembros sino ante la comunidad en general, ya que cualquier miembro de ella es un potencial donante o bien, miembro de la fundación. En este nuevo panorama el marketing ha surgido como un medio que les posibilita futuras donaciones y les brinda un marco para la planificación estratégica.

A las empresas se les ofrece a cambio ganar los intereses de los clientes de una manera sofisticada y nueva; permitiéndoles, además, devolverle a la sociedad lo que de ella toman prestado para la consecución de sus fines comerciales y mejorar la calidad de vida del ambiente del cual forman parte.[a](#)

ANÁLISIS FODA

INTRODUCCIÓN

Un análisis ordenado y profundo de las fortalezas y debilidades internas así como de las oportunidades y amenazas externas, nos permitirá confeccionar lo que denominaremos la matriz FODA. La asociación de cada una de las fortalezas y de las debilidades claves con cada una de las oportunidades y amenazas claves, será la semilla para la creación de una o varias estrategias que mejoren la situación existente, ya sea aprovechando una oportunidad o una fortaleza, disminuyendo el peligro de una amenaza o mejorando una debilidad.

Este apartado se desarrollará de la siguiente manera, como primera medida se expondrán de forma separada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cada una de ellas con las justificaciones pertinentes.

Este análisis se efectuará entendiendo a las Fortalezas y Debilidades como aquellas variables internas controlables por la fundación, incluyendo aquí servicios, distribución, ingresos, costos, organización, habilidad directiva, donantes, etc. Las Oportunidades y Amenazas serán entendidas entonces como aquellas variables externas no controlables por la organización, como lo son situación económica, poder adquisitivo, situación política, competencia, situación legal, condiciones del mercado, innovaciones, etc.

El segundo punto consta de una matriz de evaluación del sector interno, donde mediante una ponderación se determinarán los pesos relativos de las fortalezas y debilidades; para el sector externo se realizará una matriz de impacto en función de los factores que se encuentran desarrollándose en el sector bajo estudio.

Como tercera medida se efectuará un balance de fuerzas, tomando como referencia los factores externos claves y de qué manera los mismos pueden ser contrastados con las fortalezas o bien con las debilidades de la organización; constituyéndose así en la base para el proceso de formulación estratégica a efectuarse más adelante en este trabajo, debido a que este procedimiento obliga a pensar más ordenadamente, disminuyendo así, el peligro de obviar u olvidar algún factor que podría ser clave. [a](#)

FORTALEZAS

- ✚ **Responsables frente al sistema jurídico:** adoptando personería jurídica (N° 149/A01) e inscribiéndose en el AFIP con la finalidad de administrar claramente la institución.
- ✚ **Asesorados profesionalmente:** cuentan con estudiantes avanzados en abogacía que brindan sus asesoramientos en materia jurídica, también con la presencia de una contadora, que se encarga de efectuar una correcta administración contable, y por último cuentan con una psicóloga, que brinda contención y apoyo a los miembros del grupo así como también a los padres de los niños afectados.
- ✚ **Elevada curva de experiencia:** en cuanto a las actividades que desempeñan, ya que se han adaptado a las diferentes necesidades que iban surgiendo a lo largo del camino producto de un conocimiento mayor respecto a sus beneficiarios, incorporando para satisfacerlas, numerosos servicios.
- ✚ **Exhaustivo control en el ingreso de los voluntarios:** los aspirantes a ingresar a la fundación deben realizar un cursillo de tres meses de duración. Esta formación le permite al grupo cerciorarse que la nueva camada compartirá el mismo objetivo, conocerá en profundidad el reglamento que condiciona a los voluntarios, adquirirán los conocimientos médicos respecto a las enfermedades atendidas y sabrán manejar con cautela las distintas situaciones que puedan presentarse. Esto además, sirve como período de adaptación organizacional buscando la inclusión del ser humano a un grupo que culturalmente no le es familiar, y en el cual puede decidir permanecer o no, debido al carácter de voluntariado.
- ✚ **Comunicación fluida y eficaz:** como poseen una estructura pequeña y tenaz la comunicación fluye con mayor rapidez, y se le amerita el calificativo de eficaz, debido a todos los niveles de control que sufre la comunicación a través de reuniones permanentes, determinando así una planificación general que resume los intereses comunes.
- ✚ **Proyecto de Ley propio:** presentado ante la Cámara de Diputados de la Provincia de Córdoba solicitando el amparo del Gobierno en situaciones puntuales como así también apoyo del mismo para con las autoridades del Hospital de Niños de Córdoba.
- ✚ **Habilidad de la dirección:** para el manejo de la fundación y desarrollo de nuevos cursos de acción a seguir, adaptándose a las situaciones que el entorno presenta.
- ✚ **Habilidad y disposición para utilizar recursos propios:** buscando como fin último una administración clara ante los integrantes activos de la fundación, como así también de los socios-donantes que lo requieran.

DEBILIDADES

- ✚ **Desestabilización organizacional**: resistencia del grupo social a los recientes cambios producidos en la estructura y en el apresurado crecimiento de Soles.
- ✚ **Intangibilidad del servicio**: si bien es una característica inherente a todos los servicios que se desarrollan en el mercado, también se la destaca aquí dado que la evaluación en la calidad del servicio que se brinda se vuelve fluctuante y dependiente casi en forma exclusiva de la interacción única resultante entre beneficiario, prestador, servicio y la situación por la cual atraviesa el beneficiario.
- ✚ **Falla en el control de las publicaciones externas**: las carpetas de presentación y los folletos contienen un lenguaje demasiado coloquial, con errores conceptuales, gramaticales y ortográficos.
- ✚ **Isologotipo carente de significados**: si bien el mismo transmite algunos aspectos de la fundación, falta el esclarecimiento de ítems como misión, transparencia, beneficiarios, etc.
- ✚ **Disgregación de los elementos que pueden ser percibidos como tangibles por los beneficiarios y donantes**: no poseen una oficina ni tampoco un teléfono específico que corresponda sólo a la fundación, más bien se manejan a través del contacto personal entre los voluntarios, beneficiarios y donantes.
- ✚ **Fluctuación permanente de los socios-donantes**: tendencia que se acompaña con el ingreso y egreso permanente de voluntarios para con la fundación.
- ✚ **Carencia de un registro detallado**: ya sea de los elementos o dinero que la fundación recibe como aporte así como tampoco de las personas involucradas en la donación.
- ✚ **Elevado punto de equilibrio**: debido a la alta estructura de costos que debe soportar la fundación, determinando así beneficios escasos porque los costos fijos representan un alto porcentaje y por lo tanto lo que queda de contribución al beneficio se ve disminuido.
- ✚ **Donantes esporádicos**: ninguno de los socios-donantes ha prolongado su donación en el tiempo, correspondiéndose además con un fuerte dependencia de los mismos con los voluntarios y su permanencia dentro de la fundación.
- ✚ **Donantes Pasivos**: los socios-donantes no tienen participación alguna en las actividades de la fundación, y por lo tanto la misma desconoce aspectos de importancia en relación a ellos.
- ✚ **Falla en la transmisión de la filosofía que persigue la organización**: en la organización conviven tantas definiciones y concepciones de filosofía corporativa como voluntarios existen.

AMENAZAS

- ✚ **Aumento de las personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza:** el 47,8% de la población argentina se encuentra en esta situación, lo que significa una mayor pelea por los escasos recursos del sector; demanda que debe ser apaleada entre el Tercer Sector y el Estado.
- ✚ **Aumento significativo de los “nuevos pobres”:** los mismos poseen características distintivas con respecto a los pobres estructurales, ya que han sufrido un descenso social, perdiendo entre otras cosas, la cobertura de la obra social, trasladando esta responsabilidad al estado o a otras instituciones de bien público.
- ✚ **Gran porcentaje de personas sin cobertura social:** lo que se traduce en un aumento significativo en la demanda de ayuda en cuanto a cuidados médicos y medicamentos para el tratamiento de enfermedades; en el 55% de los casos los principales afectados son los niños entre 0 y 2 años de edad.
- ✚ **Cambios estructurales que ha sufrido la sociedad capitalista:** los más pertinentes en este caso son dos, el retiro del estado en la satisfacción de ciertas demandas y la privatización de los sectores de servicio.
- ✚ **Elevada sustituibilidad:** el 55% de las empresas cordobesas que practican filantropía empresarial lo hace de manera directa.
- ✚ **Falta de herramientas teóricas:** que desencadena un manejo de la disciplina del marketing filantrópico de manera intuitiva, pudiendo así no establecer reglas de juego justas y de esta forma no beneficiar a nadie.
- ✚ **Desconocimiento de los beneficios que la práctica del marketing filantrópico proporciona:** por lo tanto algunas empresas son reticentes a desarrollar prácticas filantrópicas recalcando la intangibilidad de las mismas y por ende su difícil evaluación.
- ✚ **Valores difíciles de comunicar:** los valores que las empresas les exigen a las ACSFL para poder evaluarlas y así poder elegir entre varias, son muy difíciles de demostrar y probar, ya que dependen casi con exclusividad de la percepción que tenga la misma empresa.
- ✚ **Preferencia de las empresas de realizar filantropía empresarial sin un proyecto formal:** debido a que consideran que el mismo requiere una inversión considerada de tiempo y dinero, y que la estructura de la empresa no va a poder sobrellevarlo.

OPORTUNIDADES

- ✚ **Reducción de la desocupación**: gracias al Plan Jefas/Jefes de Hogar; situación que ayuda a las ONG dado que comparten la responsabilidad con el Estado.
- ✚ **Estabilidad de los precios de los productos que componen la canasta básica y alimentaria**: aminorando así la cantidad de pedidos de las personas en cuanto a alimentos para lograr subsistir.
- ✚ **Aumento en los salarios de los trabajadores del sector público y privado**: generando así un mayor poder adquisitivo que le permita a las personas hacer frente a distintos gastos que deben enfrentar.
- ✚ **Redefinición del rol social de las empresas**: que comienzan a involucrarse más en el desarrollo de acciones comunitarias.
- ✚ **Baja proporción de voluntarios en la Argentina**: la proporción global de voluntarios, en relación al total de la población, es en la Argentina más baja que el promedio internacional, lo que determina que el sector puede seguir expandiéndose y dar nuevos pasos en la administración de Asociaciones sin fines de lucro.
- ✚ **Recursos provenientes del exterior**: organizaciones internacionales como el BID y el FMI, canalizan la mayor parte de sus recursos sólo a través de ONG(s) determinando así una creciente y rápida profesionalización en el trabajo del Tercer Sector.
- ✚ **Alianzas con diferentes empresas capitalistas**: debido a la necesidad inminente de la ONG(s) de permanencia en el sector y de las empresas de atender su responsabilidad social y así crecer dentro del mercado.
- ✚ **Escaso seguimiento de las donaciones que se efectúan**: sólo un 35% de las empresas que practican la filantropía empresarial realizan un seguimiento de la ayuda que brindaron, por lo tanto un refuerzo en este punto permitirá afianzar una administración más transparente.
- ✚ **Evaluación positiva por parte de los consumidores cordobeses respecto a la filantropía empresarial**: los consumidores de la Ciudad de Córdoba están completamente de acuerdo con que las empresas deben involucrarse con la sociedad desempeñando un rol más activo en el mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad.
- ✚ **Modificación en los procesos de compra**: el 97% de los consumidores cordobeses estarían dispuestos, ante productos de similar precio y calidad, a elegir aquel que conoce que sido fabricado por una empresa responsable socialmente.
- ✚ **Preferencia de las empresas por las asociaciones filantrópicas de carácter asistencial**: ya que ellas reciben un 44% del total de donaciones destinadas por las empresas.

- ✚ **Confianza de las empresas en las ACSFL**: el 88% de las empresas consideran que las ACSFL son las más eficaces en la resolución de problemas sociales destacando la confiabilidad, honestidad y practicidad como valores preponderantes en ellas.
- ✚ **Preferencia por los niños**: las empresas tienen privilegios por ellos como principales beneficiarios para las donaciones, independientemente de las vías utilizadas.
- ✚ **Libertad de acción a nivel estratégico**: debido a la visión acotada que tienen las empresas de las maneras en que se puede llevar adelante la filantropía empresarial.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL SECTOR INTERNO

Listado de fortalezas y debilidades claves	Ponderación ^(*1)	Clasificación ^(*2)	Resultado
Responsables frente al sistema jurídico	0,1	4	0,4
Desestabilización organizacional	0,05	2	0,1
Asesorados profesionalmente	0,05	3	0,15
Falla en el control de las publicaciones externas	0,1	1	0,1
Elevada curva de experiencia	0,05	3	0,15
Fluctuación permanente de los socios-donantes:	0,1	1	0,1
Exhaustivo control en el ingreso de los voluntarios	0,05	3	0,15
Carencia de un registro detallado	0,1	1	0,1
Comunicación fluida y eficaz	0,025	3	0,075
Elevado punto de equilibrio	0,1	1	0,1
Proyecto de Ley propio	0,2	4	0,8
Donantes Pasivos	0,075	2	0,15
SUMATORIA	1		2,375

Nota: (*1) Los parámetros son los siguientes, **1** muy importante, **0** nada importante.
 (*2) **1** gran debilidad, **2** debilidad menor, **3** fortaleza menor, **4** fortaleza mayor

MATRIZ DE IMPACTO DEL SECTOR EXTERNO

LISTADO DE FACTORES DEL SECTOR	OPORTUNIDAD		NEUTRO	AMENAZA	
	++	+	0	-	--
Aumento de las personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza				0	
Estabilidad de los precios de los productos que componen la canasta básica y alimentaria		0			
Gran porcentaje de personas sin cobertura social					0
Aumento en los salarios de los trabajadores del sector público y privado	0				
Cambios estructurales que ha sufrido la sociedad capitalista					0
Redefinición del rol social de las empresas	0				
Elevada sustituibilidad					0
Baja proporción de voluntarios en la Argentina					0
Falta de herramientas teóricas		0			
Recursos provenientes del exterior	0				
Preferencia de las empresas de realizar filantropía empresaria sin un proyecto formal				0	
Modificación en los procesos de compra		0			
Preferencia de las empresas por las asociaciones filantrópicas de carácter asistencial	0				
Confianza de las empresas en las ACSFL	0				

BALANCE DE FUERZAS

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS CLAVES		
<ul style="list-style-type: none"> + Aumento de las personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza + Estabilidad de los precios de los productos que componen la canasta básica y alimentaria + Gran porcentaje de personas sin cobertura social + Aumento en los salarios de los trabajadores del sector público y privado + Cambios estructurales que ha sufrido la sociedad capitalista + Redefinición del rol social de las empresas + Elevada sustituibilidad + Baja proporción de voluntarios en la Argentina + Falta de herramientas teóricas + Recursos provenientes del exterior + Preferencia de las empresas de realizar filantropía empresaria sin un proyecto formal + Modificación en los procesos de compra + Preferencia de las empresas por las asociaciones filantrópicas de carácter asistencial + Confianza de las empresas en las ACSFL 	F	<ul style="list-style-type: none"> + Responsables frente al sistema jurídico + Asesorados profesionalmente + Elevada curva de experiencia + Exhaustivo control en el ingreso de los voluntarios + Comunicación fluida y eficaz + Proyecto de Ley propio
	D	<ul style="list-style-type: none"> + Desestabilización organizacional + Falla en el control de las publicaciones externas + Fluctuación permanente de los socios-donantes + Carencia de un registro detallado + Elevado punto de equilibrio + Donantes Pasivos

DIAGNÓSTICO

De acuerdo a los tres análisis efectuados anteriormente en esta sección, se procede a extraer las siguientes conclusiones:

- ✚ Si bien el análisis de las Fortalezas y Debilidades no fue hecho exclusivamente en base a la competencia, debido a la poca información que se posee sobre ella, se considera que hay tres fortalezas distintivas por ser poseídas por un número reducido número de ONG(s); a saber:
 1. responsabilidad frente al sistema jurídico,
 2. exhaustivo control en el ingreso de los voluntarios y
 3. un proyecto de ley propio.

Si se sabe explotar estas fortalezas distintivas dentro de los programas de acción, se puede lograr una ventaja competitiva y obtener múltiples beneficios por encima del resto de las fundaciones del sector.

- ✚ Respecto de las debilidades se puede afirmar que son fáciles de revertir y convertirlas en fortalezas, sólo dos de ellas:

1. Desestabilización organizacional
2. Elevado punto de equilibrio

presentan más reticencia, al menos en el corto plazo, dado que una vez que se reviertan las demás, estas también pueden encontrar un nuevo cauce más certero y compañero de la misión de la fundación.

- ✚ Observando la matriz de impacto elaborada para las variables externas, no controlables por la organización, se establece que las oportunidades cuando se presentan son muy favorables para la fundación y sus fortalezas; del mismo modo, cuando una amenaza sucumbe a la organización lo hace de la manera más negativa. Es por ello que las debilidades deben ser subsanadas en el corto plazo para transformarlas en fortalezas distintivas.[a](#)

PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN

Hasta el momento, se ha venido describiendo a la organización y analizando detalladamente aspectos que se corresponden con su estructura; luego de las últimas herramientas utilizadas, se ha procedido a la extracción de un diagnóstico, que especifica aquellas áreas de trabajo que necesitan de soluciones urgentes y acotadas, para que de esta manera la fundación pueda continuar con su normal funcionamiento y desarrollo de sus actividades.

La lógica que se seguirá en este apartado será la siguiente; como primera medida, se establecerá un cuadro que funcionará como una fotografía de cada uno de los programas que se pretende llevar a cabo, pero como bien se sabe que los mismos no provienen de una situación aislada, se mostrará, en segundo lugar, el desglose que se efectuó desde el objetivo general, pasando por las estrategias y arribando por último al programa con todas sus especificaciones.

El criterio que se tomó al momento de idear los cursos de acción a seguir fue el siguiente, reparar aquellas debilidades consideradas como las más relevantes y que pueden ser aprovechadas con las fortalezas que la organización posee en este momento.

A simple vista y realizando una repasa muy rápida sobre los programas y los objetivos que se pretenden alcanzar, el interlocutor podrá tener la sensación que determinadas actividades están muy relacionadas con otras disciplinas, es por ello que antes de dejarlo navegar por la lectura de los mismos, se aclara lo siguiente, la organización elegida al comienzo de este trabajo, plantea problemas, que tienen que ver con una falta de cimientos sólidos que la respalden, es por ello que con este plan de marketing se busca, de alguna manera, comenzar con una pisada fuerte, que le permita a la fundación dar otros pasos adelante, pero ya con la certeza de que los primeros han tenido gran peso. a

ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

OBJETIVO N° 1

"Rediseñar el plan de comunicación interna y externa de la fundación en el lapso de dos meses, entre Enero y Febrero de 2005."

OBJETIVO N° 2

"Desarrollar planes de incentivos para los voluntarios de Soles en un lapso de un mes, correspondiente a Febrero de 2005."



ESTRATEGIA N° 1

De Comunicación Organizacional



PROGRAMA N° 1

"5 – 5: cambio fuera"

PROGRAMA N° 2

"Terapia Intensiva"

OBJETIVO N° 3

"Efectivizar un registro detallado de cada uno de los socios-donantes de la fundación en el lapso de siete meses, a partir de Enero de 2005 hasta Agosto del mismo año."



ESTRATEGIA N° 2

De Transparencia Administrativa



PROGRAMA N° 3

"Hacer los Deberes"

OBJETIVO N° 4

"Impulsar el desarrollo de estrategias de coparticipación con empresas e instituciones con fines de lucro en el lapso de un año, durante todo el año 2005."



ESTRATEGIA N° 3

De Coparticipación

ESTRATEGIA N° 4

De Difusión Masiva



PROGRAMA N° 4

"Alimentando la Esperanza"

PROGRAMA N° 5

"Cuento con Descuento"

OBJETIVO N° 5

"Desarrollar de manera integra un proyecto de aplicación de fondos con la firma Arcor, para concretar la construcción de una casa-albergue que permita a la fundación ampliar los servicios brindados, entre Julio de 2005 hasta la finalización de la construcción en el año 2006."



ESTRATEGIA N° 5

De Financiación e Inversión

ESTRATEGIA N° 6

De Ampliación



PROGRAMA N° 6

"Hogar dulce Hogar"

PROGRAMA N° 1: "5 – 5: cambio y fuera"

INTRODUCCIÓN

La organización es un ser vivo, tiene un "cuerpo", tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio. El reconocimiento de esta situación ha hecho que la organización tenga necesidad de comunicarse por sí misma, buscando su integración no ya económica, sino social con el entorno. Hasta ahora, la comunicación de la organización estaba desintegrada, pero ante la necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, en base a una acción coordinada y coherente, hace indispensable que toda la comunicación de la organización se encuentre integrada, y que cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás. Así pues, es necesario concentrar toda la acción comunicativa de la empresa en un solo esfuerzo integrador que facilite y favorezca el impacto comunicativo. Para que exista una política de comunicaciones coherente que no la perjudique, la comunicación del servicio, institucional o visual, que son campos específicos de acción, merecen ser tratados como tal, con personal propio y especializado, pero deben estar subordinados a las pautas generales de la comunicación integrada de la fundación. El objetivo fundamental de la comunicación integrada no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la organización, sino que tiene un cometido más amplio: tratar de generar una credibilidad, una confianza, una actitud favorable de los públicos hacia la organización, considerando a los públicos fundamentalmente como sujetos de opinión. En la sociedad de hoy, donde escasea el contacto personal, y por tratarse de una organización de servicios, se torna fundamental la tangibilización de todas las vías comunicativas mediante las cuales el público puede juzgar y conocer a la fundación. Este tipo de alternativa a la comunicación que se plantea como "integrada", bien utilizada se constituye en una ventaja si se pueden aprovechar todos sus recursos, ya que se suspenden gastos innecesarios, y se ejerce un control sobre la totalidad, donde se busca que el concepto reinante sea la coherencia.[a](#)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO N° 1

"Introducir modificaciones en todas las vías de comunicación interna que maneja la institución."

OBJETIVO N° 2

"Consolidar la imagen institucional en base a sus valores y a su ética."

OBJETIVO N° 3

"Establecer por escrito las especificaciones técnicas que deberán reunir todas las vías de comunicación, para mantener en el tiempo la imagen institucional."

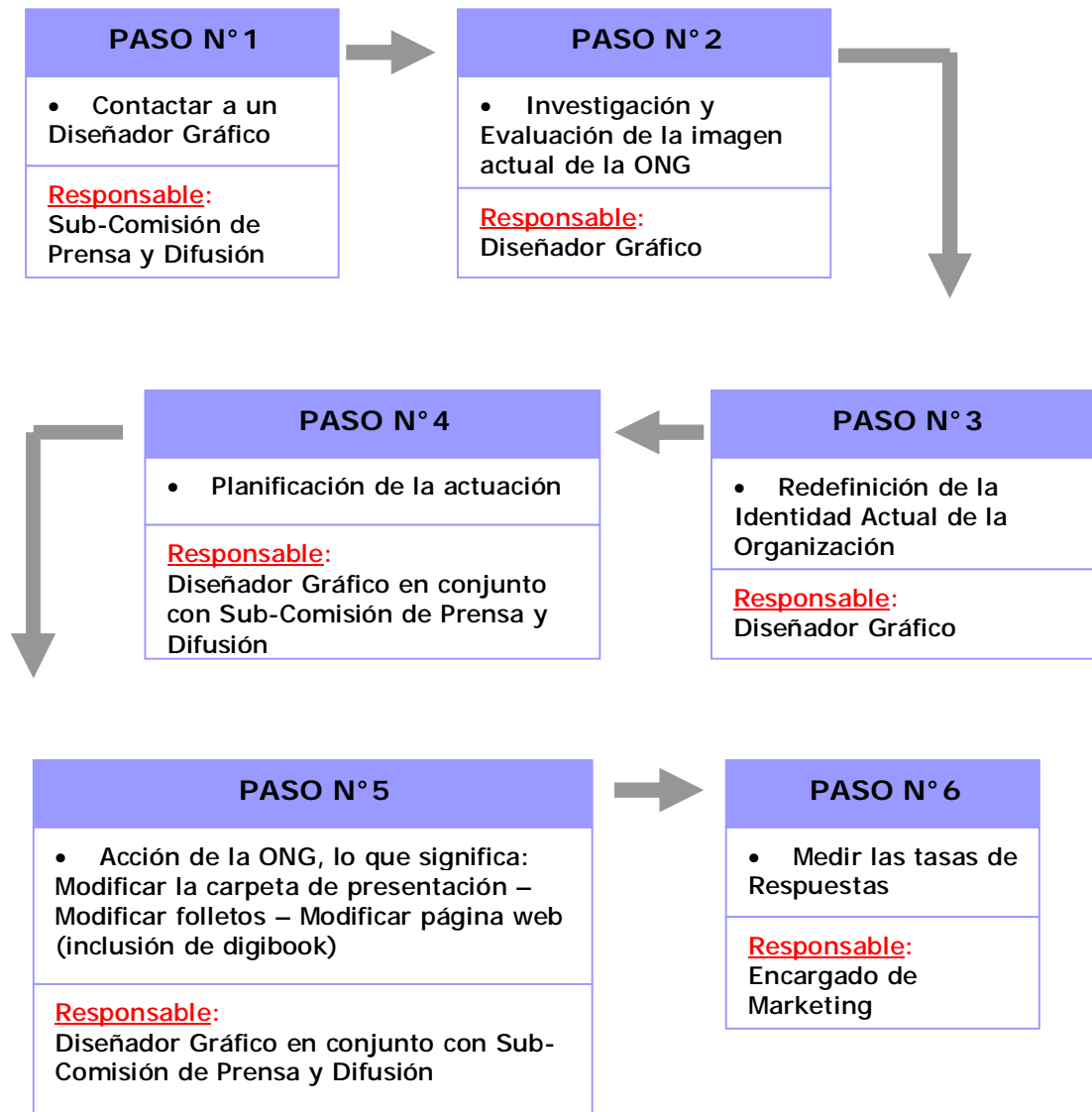
OBJETIVO N° 4

"Determinar criterios amplios de aplicaciones prácticas en materia de comunicación y sus soportes, que ayuden a la manutención de una coherencia comunicativa."

OBJETIVO N° 5

"Aumentar en un 20% las donaciones de empresas particulares a quienes se les hace entrega de la carpeta de presentación."

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA



DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La organización posee recursos de comunicación, a través de los cuales se expresa y pretende actuar sobre los públicos. La tarea del diseñador gráfico en conjunto con la sub-comisión de prensa y difusión consiste en la administración (la identificación, planificación y puesta en marcha) de esos recursos para actuar sobre los públicos con eficacia. Por lo tanto la actuación sobre la imagen de la ONG es indirecta, ya que se pretende lograr una modificación a través de la transformación de los recursos que sí tienen el carácter de mutables. Lo que, mediante el modelo se ha planteado, es un proceso de varias fases que implica una actuación global de la organización. Siguiendo cada uno de los pasos, anteriormente descriptos, se comenzará diciendo que, debido a la acotada disposición de fondos que se poseen, el área responsable de realizar este plan, ha aceptado el aporte de los conocimientos de un diseñador gráfico, trabajando en conjunto con el área de comunicación de la fundación, ya que no se cuenta con la ayuda de un comunicador social; se cree esta acción pertinente ya que, para poder diseñar, dotar de una imagen y personalidad a la organización, el diseñador también necesita transitar por cada una de las etapas ya planteadas. Camino que recorrerá de la mano de quienes, en la fundación, se encargan de la difusión y comunicación para con cada uno de los públicos. Al comienzo de este trabajo, en el apartado de comunicación organizacional, se desarrolló un análisis del isologotipo de la fundación así como también de cada una de las apariciones externas que la misma tenía, allí se establecieron algunos puntos en contra y es por ello que se busca el replanteamiento de los mismos. Reiteraremos que la carpeta debe ser modificada ya que se utiliza un lenguaje demasiado coloquial, con errores conceptuales, gramaticales y ortográficos; aclaración válida también para los folletos, agregando además que cada nuevo folleto que sale a la calle tiene un formato diferente y por lo tanto no se mantiene una coherencia comunicativa. Se hace necesario que el diseñador evalúe qué tipo de soportes, de acuerdo a las posibilidades económicas, podrán ser utilizados para lograr el objetivo. En cuanto a la modificación de la página web, se desea incluir un digibook que persigue una finalidad que será explicada en el programa siguiente. El control de este programa se establecerá a partir de la medición de las tasas de respuestas, debido que en este momento de diez carpetas que se presentan, sólo una de ellas responde al pedido. Por ello se plantea el objetivo de duplicar esta tasa. [a](#)



DIAGRAMA DE GANT Y ESTABLECIMIENTO DE COSTOS

PROGRAMA N° 2: "Terapia Intensiva"

INTRODUCCIÓN

El sector social es un espacio donde, a través de la acción cotidiana, los miembros de una comunidad se convierten en ciudadanos responsables, participan y se involucran en la búsqueda de respuestas a los problemas de la sociedad. La participación en organizaciones sin fines de lucro genera un compromiso activo para el logro de soluciones. Sin embargo, el voluntariado es una actividad reciente en la Argentina y por lo tanto todavía no se comparten con amplitud los criterios necesarios para su correcto desempeño, aún es muy difícil modificar el concepto de que el voluntariado es igual a "hacer cuando tengo tiempo y ganas", cuando en realidad corresponde a la elevación del concepto del compromiso por la causa y las personas por las cuales se trabaja.

A raíz de este problema fundamental, es que como primera medida se plantea este programa. Este voluntariado en particular, es una tarea muy dura por el hecho de estar en una permanente lucha entre la vida y la muerte, situación que, al tratarse de jóvenes ayudantes, se torna más difícil de aceptar, y por lo tanto la fluctuación en los voluntarios es casi inevitable. Con este programa no se pretende la retención de los mismos, sino dotar de una estructura más firme y exhaustiva a la capacitación que se les brinda a los ingresantes, para que tengan herramientas que les permita decidir con criterio si poseen espíritu para permanecer dentro de la fundación o encaminar su energía con otras causas. En este momento la fundación cuenta con 50 voluntarios de los cuales, sólo 15 de ellos asisten al Hospital de Niños a realizar las visitas, que es la finalidad última por la cual fue creada la fundación. Si bien es cierto que se puede ayudar en cuanto a las actividades administrativas, también es necesario que se acreciente el número de personas que visitan a los niños dentro del hospital, porque de nada sirve que todos los voluntarios se cobijen detrás de las tareas administrativas, si de los niños no tienen noticias. Así como en el programa anterior se le atribuía particular importancia a la comunicación organizacional, en este apartado se pretende resaltar la personalidad de la fundación (lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu) y su realidad, dado que es esto lo que luego se va a comunicar.**a**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO N° 1

"Introducir modificaciones en el programa de capacitación para con los ingresantes nuevos."

OBJETIVO N° 2

"Transmitir correctamente la filosofía corporativa (misión, visión, valores corporativos) para que sea compartida por todos los miembros de la organización"

OBJETIVO N° 3

"Acrecentar en un 30% el porcentaje de voluntarios que asisten al Hospital de Niños."

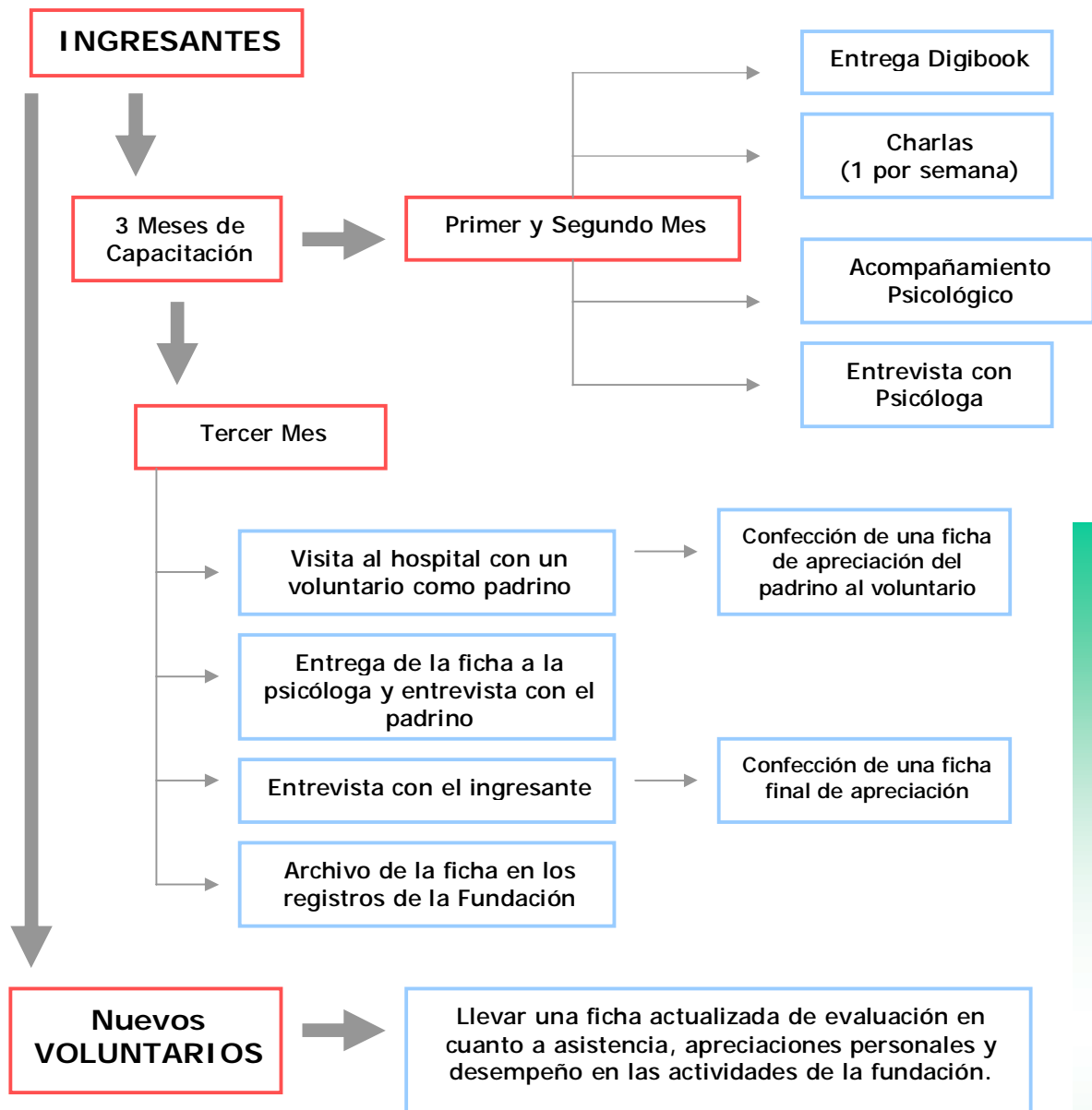
OBJETIVO N° 4

"Proporcionar al voluntario una visión completa de la actividad que pretende desempeñar."

OBJETIVO N° 5

"Establecer, por parte de la dirección, un control exhaustivo de cada uno de los voluntarios y su desempeño en la institución."

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA



PASO ÚNICO

- Reelaborar el programa de capacitación para con los ingresantes

Responsable:

Todas las Sub-comisiones en conjunto

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El programa planteado consta de un paso único, debido a que entiende que el contenido del mismo debe ser elaborado y establecido por la organización implicando a todos sus integrantes. Asimismo se describirán algunos aspectos que, durante este proceso de elaboración, no deben dejar de ser tenidos en cuenta. Lo que el interlocutor ha observado en la página anterior corresponde a un bosquejo de elaboración propia que se estableció con la finalidad que comprenda lo que “capacitación para el ingresante” significa y qué pasos comprende, de todos modos algunos pasos han sido agregados para enriquecer el esquema que hasta ahora se ha venido siguiendo. El digibook, ya nombrado y elaborado en el programa anterior, hace referencia a la confección de un pequeño manual que consta de la filosofía corporativa, del reglamento de la institución, de la historia de la ONG y demás puntos que se consideren importantes a saber por las personas pertenecientes a la fundación. El mismo ha sido pensado para ser colocado en la página web de Soles, para evitar costos de impresión y así pueda ser visto y leído por todos.

Si bien el ítem charlas ya se viene desarrollando en la institución, se vuelve a hacer hincapié dado que para la investigación y análisis de la fundación, se presencié semanalmente las charlas dictadas y en conclusión, se detectó la ausencia de varios temas que ayudarían al refuerzo de conceptos útiles a la hora de poner en práctica el voluntariado.

El acompañamiento psicológico se sugiere con el propósito que el ingresante se sienta acompañado y contenido por la fundación donde luego se desenvolverá como voluntario.

La entrevista con la psicóloga, es un paso ya adoptado por la fundación como complemento a las demás actividades.

Respecto a la visita al Hospital, se viene efectuando con un padrino, la sugerencia en este paso es la confección de una ficha respecto de la primera impresión que tiene el ingresante con la realidad que hasta el momento era desconocida, debido a que el padrino es la persona elegida para acompañarla, tiene la responsabilidad de confeccionar la ficha con suma objetividad y compromiso de lo que se ha vivido. La misma debe archivararse para su posterior análisis y evaluación.

La psicóloga, que sigue jugando un papel de importancia, es quien entrevistará al padrino, como primera medida, y juntos evaluarán la ficha elaborada. Luego de esta primera entrevista, se dará lugar una segunda, ahora sí con el ingresante, para comentar su experiencia y sentimientos respecto de esta primera visita.

Luego de esta entrevista, la psicóloga tiene la obligación de confeccionar una nueva ficha que le permita evaluar al ingresante con sus parámetros de estudio. Todos estos análisis deben ser archivados, de manera que constituyan, en su conjunto, el historial de cada nuevo voluntario que ingrese a la fundación. Otra de las responsabilidades que tiene la psicóloga, es la presentación de los casos especiales a la junta directiva, es decir, de aquellos chicos que ella considere no aptos o con dificultades para enfrentarse a una actividad tan difícil como lo es este voluntariado.

Como última medida, si el ingresante decide, por voluntad propia quedarse dentro de Soles, y a su vez, es aceptado por la fundación, es necesario confeccionar una nueva ficha que corresponde al seguimiento de su desempeño para con la institución. Esta es una manera de construir un aval, mediante el cual, el voluntario pueda ser evaluado y por consiguiente alcanzar mejorías respecto de un parámetro.

Retomando el hecho que se remarcaba al principio de este desarrollo, lo único que se pretende con este programa es que toda la institución en su conjunto se replantee la capacitación brindada al voluntario, y obtenga mejores resultados que los recogidos hasta el momento. El esquema dibujado anteriormente y luego descripto sólo es un lineamiento con consejos simples para ser tomados en cuenta. [a](#)



DIAGRAMA DE GANT Y ESTABLECIMIENTO DE COSTOS

PROGRAMA N°3: "Hacer los Deberes"

INTRODUCCIÓN

Los atributos que determinan la transparencia se refieren en su mayor parte a la información que la organización brinda a los públicos con los que se comunica y a la manera en que la organiza para que pueda percibirse con claridad, fácilmente y sin lugar a dudas, lo que la organización es y hace y la opción que ha tomado de actuar dentro de un marco ético.

La capacidad para acceder a fuentes alternativas de financiamiento es uno de los factores esenciales para que las organizaciones de la sociedad civil se consoliden y puedan hacer planes para obtener resultados a largo plazo.

El camino más corto a la hora de convencer a una persona de que done recursos a nuestra organización es mostrarle resultados y logros. Quien dona quiere saber que su dinero sirvió para concretar las actividades y programas que él quiso apoyar, que se lo utilizó con eficiencia y maximizando su rendimiento.

Las organizaciones sin fines de lucro son depositarias del dinero que otros les confían para desarrollar su misión y producir un cambio en la sociedad. El donante tiene derecho a ser informado del destino de sus fondos y este derecho crea una obligación contrapuesta a las organizaciones, la obligación de informar, rendir cuentas y administrar la organización en forma transparente.

En la actualidad existe una percepción generalizada de que nadie está dispuesto a ser donante de una organización que no informe adecuadamente sobre el uso de los recursos, que no audite la gestión de sus directivos, que no explicita cuánto gasta en mantener su estructura o en llevar adelante su desarrollo de fondos y cuánto aplica directamente a las áreas y programas de desarrollo de la misión.

En conclusión, en una organización que pretende proyectarse hacia el futuro, las técnicas para rendir cuentas y brindar información sobre la utilización de los fondos recibidos deben formar parte de la estrategia de desarrollo de fondos, tanto como las técnicas para acceder a nuevas fuentes de financiamiento. [a](#)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO N° 1

“Conocer con exactitud la cartera de donantes de la organización.”

OBJETIVO N° 2

“Elaborar un perfil de los donantes de la organización.”

OBJETIVO N° 3

“Desarrollar estrategias de marketing directo con los donantes para fomentar su participación dentro de la fundación.”

OBJETIVO N° 4

“Establecer relaciones duraderas con los socios-donantes, independiente de la figura del voluntario.”

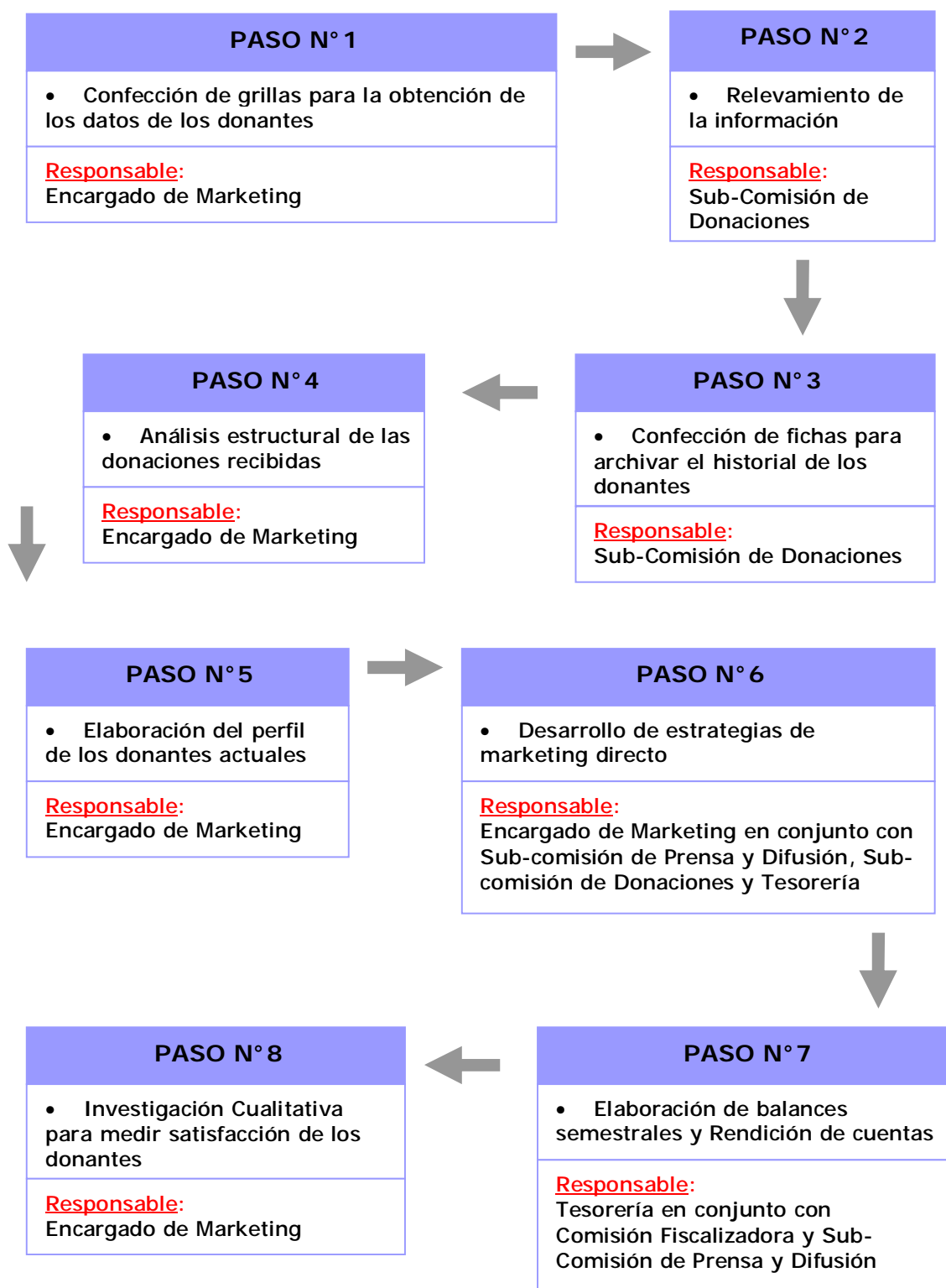
OBJETIVO N° 5

“Determinar la composición estructural del patrimonio de la fundación en función de las donaciones recibidas.”

OBJETIVO N° 6

“Rendir cuentas a los donantes, con información actualizada, de las actividades realizadas con sus aportes.”

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA



DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

De acuerdo a lo esquematizado en este programa, se puede afirmar que el mismo persigue al menos dos objetivos fundamentales, el primero de ellos es el conocimiento exhaustivo de cada uno de los socios-donantes de la fundación, actividad que hasta el momento no se venía realizando; y el segundo fin es la retribución en información de las donaciones efectuadas por el donante, asumiendo esta tarea como una responsabilidad obligada que la fundación, como uno más de los actores que se desenvuelven dentro del sector.

Conocer a los donantes se vuelve fundamental ya que nos posibilita saber, qué expectativas manejan respecto de la fundación y por ende, descubriremos de qué manera lograr, o al menos intentar, su satisfacción. El mantenimiento y la actualización de la base de datos es de capital importancia para todas las actividades que pueden llegar a realizarse, pero más si las mismas corresponden al marketing directo.

El relevamiento de la información será efectuado por la Sub-comisión de Donaciones, cada vez que una donación tenga lugar. En el caso que alguno de los voluntarios recibiesen en sus domicilios alguna donación, deberán cumplir con la tarea de completar la ficha con los datos pertinentes. Por este motivo, es fundamental, que cada voluntario disponga de las mismas, para que todos los donantes sean relevados. Otro caso que puede presentarse, es la repetición de la donación por algunos de los socios, aquí en particular, no es necesario completar una nueva ficha, lo que si es de vital importancia, dejar sentada la fecha de la donación realizada, y la característica de la donación, es decir, si es en especies o dinero. Con todas las fichas completas, se conformará un historial en cuanto a los donantes y sus donaciones, que permitirán alcanzar los cometidos que en este programa nos hemos planteado.

El análisis estructural de las donaciones, hace referencia a que conozcamos quiénes son nuestros principales donantes, dado que estamos identificando, en definitiva, quiénes, con su aporte, financian la actividad que se está desempeñando. Además, nos permite conocer de qué manera se compone el activo de la organización, ya que esto nos obliga a llevar adelante la actividad con modalidades diferentes.

El perfil del donante, también es una herramienta que aporta al conocimiento desde otra perspectiva y por lo tanto, nos ayudará a contextualizar las acciones de marketing directo que pretenden llevarse a cabo.

Por el momento, el objetivo primordial que se persigue con el uso de esta técnica es perpetuar la relación del donante con la fundación, aún cuando el voluntario no preste más sus servicios a Soles, ya que este era un problema que se resaltaba al momento de investigar el comportamiento interno de la fundación.

Dentro de las posibilidades económicas y anticipándonos un poco a lo que se espera descubrir con la elaboración de los perfiles de los donantes, se ha pensado que las herramientas del marketing directo que podrían utilizarse aquí, tienen que ver con los mailings, ya sea por correo convencional o bien por correo electrónico. Allí se busca el establecimiento de diversos puntos de contacto con los donantes, donde se les informe los beneficios sociales que se brindan con sus aportes, además de conocer a quiénes conforman el equipo de trabajo. Si bien es cierto, que se podrían enumerar infinidades de actividades como reuniones, presentes, cenas, invitaciones especiales, etc., se necesita como primera medida tener a ciencia cierta una delimitación precisa de la cartera de donantes y sus características, de todos modos en la confección de la grilla de costos, se procederá a predestinar un monto estimativo de lo que podría erogarse en caso de llevar adelante alguna de estas prácticas. La elaboración de información relativa a la gestión es a la transparencia lo que el cumplimiento de la misión es a la ética. No debe olvidarse que la interpretación de la gestión institucional de una organización comunitaria es bastante más compleja que la de las empresas, donde el monto de la ganancia final del ejercicio refleja el resultado de la gestión. El parámetro de excelencia de las organizaciones sociales se vincula con el cumplimiento de la misión, muy difícil de medir, y nada tiene que ver con el resultado económico del ejercicio.

Es por ello, que lo que se pretende con este anteúltimo paso es suministrar la información económica y de logros sociales, pero de una manera más didáctica e interactiva para con el receptor.

Respecto al último paso, y a modo de control, se pretende llevar a cabo una investigación cualitativa que le permita conocer a la institución cuán satisfechos están sus donantes con el desempeño que los mismos han tenido durante el primer año, donde la institución se encuentra bajo la estructura de un plan de marketing. La información recogida tiene también la particularidad de brindarnos nuevos cursos de acción a seguir para el otro año y por consiguiente para sentar las bases de una nueva planificación.[a](#)



DIAGRAMA DE GANT Y ESTABLECIMIENTO DE COSTOS

PROGRAMA N° 4: "Alimentando la Esperanza"

PROGRAMA N° 5: "Cuento con Descuento"

INTRODUCCIÓN CONJUNTA

Para cumplir con su misión, las organizaciones sociales necesitan disponer de recursos económicos y humanos. Sus posibilidades de atraer y conservar a los donantes y voluntarios dependen del compromiso que puedan construir hacia su misión y de la confianza que despierten en la sociedad. La transparencia es un atributo fundamental de la credibilidad y la confianza y, por lo tanto, un factor clave a la hora de construir sustentabilidad para el mediano y largo plazo.

La sustentabilidad en el tiempo es fundamental. Las personas no invierten tiempo y recursos en una organización, por más que estén compenetrados con su causa, si les parece que al año siguiente habrá dejado de existir. Todos necesitamos sentir que nuestro aporte sirve para hacer una diferencia, y eso nos motiva a donar nuestro tiempo y dinero sólo a las organizaciones que percibimos como sólidas y con perspectivas de un futuro prometedor.

En estos dos programas que siguen, el lector podrá comprender el cometido de los tres anteriores, debido a que los demás intentaron establecer una base para la construcción de los que siguen.

Una realidad muy palpable es que las fuentes de financiamiento deben ser consistentes con la misión y las metas de la fundación, pero además la institución, también se convierte en uno de los rostros visibles de la empresa que decida realizar algún tipo de aporte. Por este motivo, es que al comienzo del plan se hizo hincapié en mejorar la presentación de Soles en cuanto a comunicación interna y externa, dado que en función del grado de mejoría que alcancen, en esos aspectos, será el calibre de los donantes que consigan. Ninguna empresa comercial entablaría lazos como los que aquí se plantearán con una institución, de la cual perciba una carencia de profesionalismo, de seriedad, de compromiso y de responsabilidad. Así como la institución tiene, y de hecho lo realiza, derecho de efectuar una exhaustiva búsqueda de sus donantes, de igual modo la empresa evalúa a quién recibirá un beneficio de su parte. Además, como aquí se plantea una especie de alianza comunicativa, es fundamental ameritar sustentabilidad y liderazgo. [a](#)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS CONJUNTOS

OBJETIVO N° 1

"Adquirir una presencia masiva a través de publicidades no tradicionales."

OBJETIVO N° 2

"Aumentar el índice de notoriedad de Soles en el mercado total de la Provincia de Córdoba."

OBJETIVO N° 3

"Acrecentar los vínculos de coparticipación con empresas que persiguen fines de lucro."

OBJETIVO N° 4

"Elaborar alianzas estratégicas con empresas comerciales de por lo menos 6 meses de duración."

OBJETIVO N° 5

"Efectivizar una gestión administrativa haciendo hincapié en el valor de la transparencia."

OBJETIVO N° 6

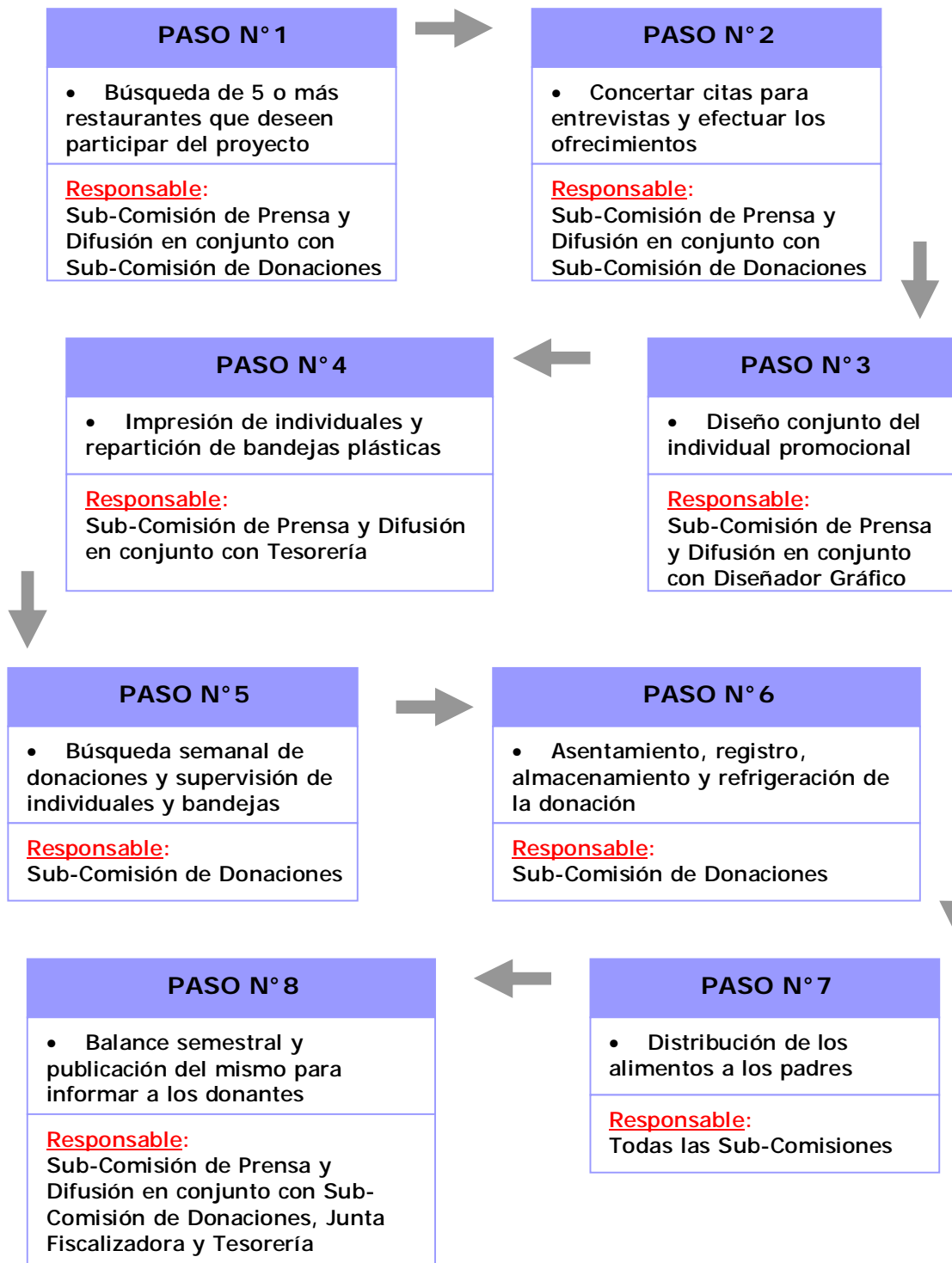
"Disminuir el punto de equilibrio actual de la organización a través de donantes que absorban parte de los costos."

OBJETIVO N° 7

"Aumentar la participación de la comunidad económica cordobesa con respecto a la Responsabilidad Social Empresaria."

PROGRAMA N°4: "Alimentando la Esperanza"

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA



DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

De acuerdo a lo establecido por este programa, se observa que en el primer paso se parte de un piso de 5 restaurantes; este número fue obtenido del siguiente cálculo: de acuerdo a la información que la institución maneja hasta el momento, se ha establecido un promedio de padres que reciben una ración diaria de alimento y, teniendo en cuenta el número de días que conforman un mes, las raciones mensuales que se necesitan para continuar el servicio de comedor son 450.

Intentando “ponernos en el lugar del restaurant”, y, teniendo en cuenta que se apuntará a aquellos donde el plato tenga un costo aproximado de \$15,00, se demandarán 3 raciones de alimento diario por restaurant, lo que nos proporciona 90 raciones mensuales por restaurant. En conclusión, se necesita el apoyo de 5 restaurantes para cumplimentar con las 450 raciones de alimentos mensuales para los padres de los niños.

En el caso que el escenario no fuese el que se describió en el párrafo anterior, sino que se transformase en óptimo, significando esto que las raciones donadas superen las básicas necesarias, la fundación estaría en situación de suministrar dos raciones diarias por padre, ya que con los fondos económicos que disponen sólo les proporcionan la cena. El interlocutor debe saber que los padres, esperan diariamente el alimento proporcionado por la fundación, y durante el día, se alimentan con los productos que la institución misma les reparte en bolsones todos los meses, es decir que, de no existir este servicio, muchas de estas personas quedarían sin comida.

Siguiendo la mecánica establecida, se concertarán entrevistas con los potenciales donantes donde se les explicará el funcionamiento del programa, que sigue a continuación. La propuesta como bien se comentó es la donación de 3 raciones de comida diaria, a cambio, la fundación en conjunto con el restaurant y el diseñador gráfico de ambas organizaciones (en el caso que el restaurant tuviera) diseñarían un individual, donde se colocaría alguna promoción que el restaurant quisiera comunicar a sus clientes y además se les informaría a estos clientes, que el lugar que ellos han elegido para alimentarse, colabora con Soles de la mejor manera que saben hacerlo, sirviendo y ayudando a través del alimento. Con esto la fundación logra un objetivo primordial, “tercerizar”, por decirlo de alguna manera, el servicio de comedor, ya que en este momento los voluntarios son los que efectúan las compras de los alimentos y los preparan para los padres. Así, con esta implementación, ahorrarían tiempo, esfuerzo y dinero. Lo único en lo cual debería invertir la ONG es en la impresión de los individuales.

Tomando como supuesto que la oferta que desde la fundación parte, fuese aceptada, los voluntarios pertenecientes a la Sub-Comisión de Donaciones se encargarían de proporcionarle al restaurant la cantidad de bandejas plásticas que corresponden a las raciones semanales. Finalizada la semana, los voluntarios recogerían del restaurant las donaciones, supervisando la reposición tanto de los individuales como de las bandejas. Un punto que vale la pena tener en cuenta, es que la oferta se llevará a cabo mediante un contrato semestral donde ambas partes asumen obligaciones y compromisos, funcionando además como un respaldo. Uno de los requisitos fundamentales que debe dejarse en claro, es que el restaurant debe hacerse cargo de almacenar adecuadamente los alimentos durante el lapso de una semana.

La recolección por los distintos restaurantes será efectuada por uno de los voluntarios que posee vehículo, en conjunto con uno o más voluntarios de la Sub-Comisión de Donaciones, ya que ellos son los encargados de registrar las entradas de donaciones a la institución, así como también de quién proviene; una vez realizado el registro se procede al almacenamiento y refrigeración de los alimentos en el Freezer que posee la fundación.

La distribución de las bandejas a los padres, se efectuará del mismo modo que se venía desempeñando hasta el día de la fecha, es decir, los voluntarios que realicen la visita del día, separarán el número de bandejas correspondientes al número de padres presentes y las calentarán en el microondas perteneciente a Soles; dejando asentado el número de extracciones efectuadas.

Dicho todo esto, se resaltaré que tanto el restaurant como la fundación obtienen ganancias y beneficios. El primero de ellos porque, se presenta delante de su clientela con una ventaja frente al sistema comercial tradicional, mejorando su imagen y reputación. Ventajas que obtiene, por una colaboración ínfima, no obstante sería, y, a través de un proyecto formal. El segundo de estos actores, se beneficia en cuanto a alcanzar una comunicación masiva, de una manera no tradicional, ya que es más económica y el lugar elegido no posee en su interior un "ataque" publicitario feroz como podrían observarse mediante la utilización de otros canales. Sumado a esto, obtiene otra ventaja económica, de la mano del sustento del comedor, un problema no menor que ocupaba gran parte de los esfuerzos permanentes de la fundación.

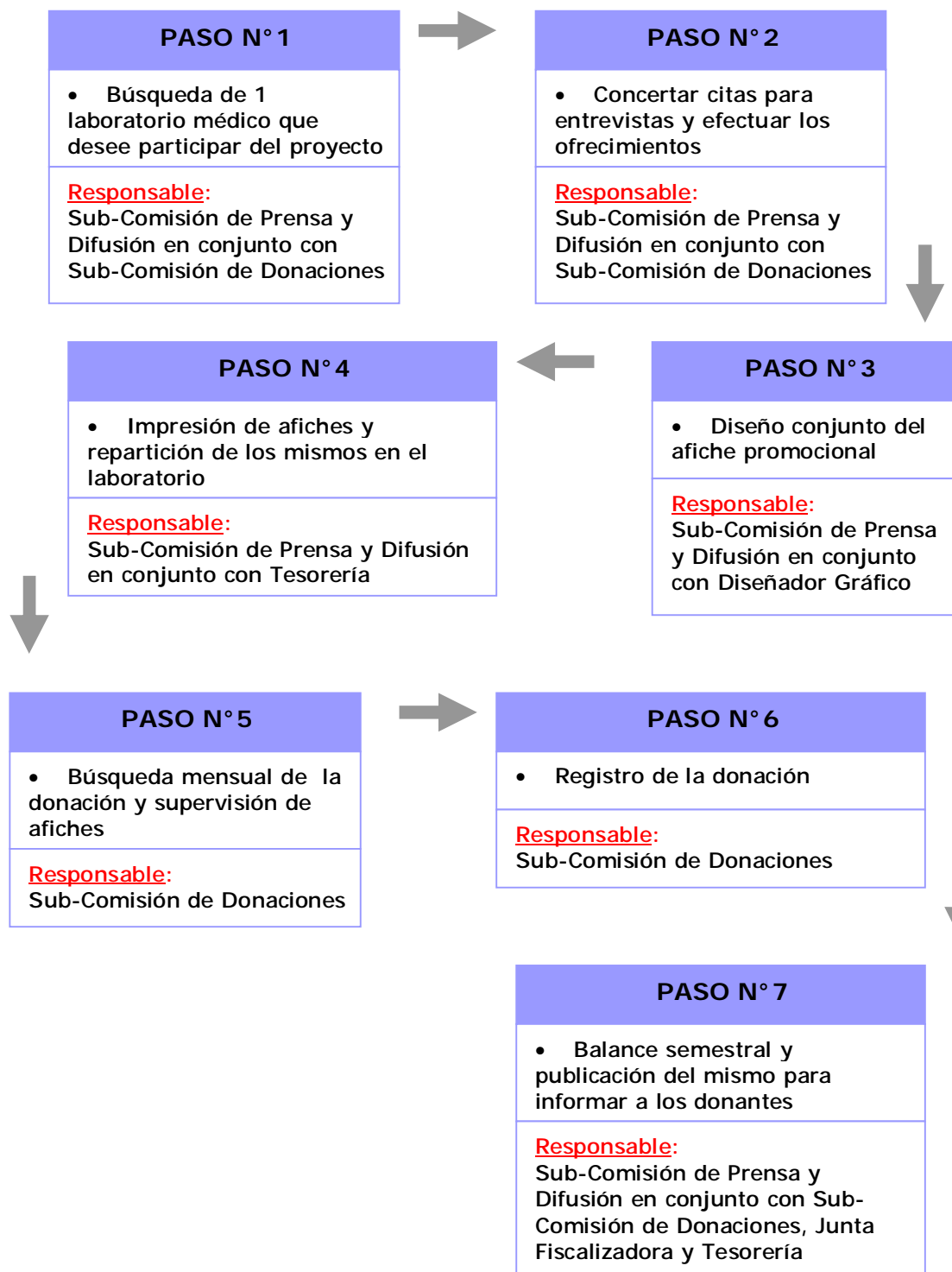
Como último punto de este programa, y a modo de control, se plantea nuevamente la rendición de cuentas, a través del balance, y la información proveniente del mismo. Como en este caso los fondos (aunque en especies) fueron aplicados a un programa específico se recomienda además detallar, cuántas personas se asistieron diariamente y las características de las mismas, para que el donante pueda hacerse una idea del beneficio social que genera la obra a la cual apoya.[a](#)



DIAGRAMA DE GANT Y ESTABLECIMIENTO DE COSTOS

PROGRAMA N° 5: "Cuento con Descuento"

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA



DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El programa aquí presentado difiere del anterior en cuanto a lo que se pretende intercambiar, ya no hablaremos de “especies”, sino de dinero. Esta situación se la apartó al último, cuando se podría establecer un disenso con el interlocutor y proponerla al comienzo, pero se volverá a la reflexión anterior, en esta planificación se optó por la idea de iniciarse en lo más pequeño y particular para luego elevarse a grandes escalas. El comentario aquí es el siguiente, esta institución no ha logrado hasta el momento desarrollar y mantener relaciones con empresas o entidades duraderas, es por ello que esta primera aproximación planificada y elaborada quiere investirse de un perfil bajo, dado que le permitirá a la fundación dotarse de herramientas en base a la experiencia y el error para aspirar a nuevas planificaciones.

La búsqueda que se lanza esta vez, está dirigida a los laboratorios de medicamentos, y tendrá un alcance a nivel ciudad, ya que las investigaciones y análisis han hecho referencia a este marco geográfico.

La propuesta en este caso es la siguiente, tomar de la lista de medicamentos del laboratorio, aquellos que son consumidos en determinadas épocas del año (invierno: todos aquellos para estados gripales, fiebre, tos, etc. – primavera: todos aquellos utilizados para estados alérgicos, etc.), elegir uno sólo y proponer el establecimiento de un descuento del 30% al consumidor final, donde un 15% es absorbido por la farmacia, y el otro 15% por el laboratorio. Si bien es cierto que esta es una práctica bastante común entre laboratorios y farmacias, la particularidad es que se solicitaría la donación de dinero en efectivo al laboratorio del 1% sobre el precio de venta antes del descuento, sólo de ese medicamento. Con la finalidad de estimar de alguna manera los montos de los cuales estaríamos hablando, se ha revisado detalladamente los precios de los medicamentos utilizados en época de invierno, se ha elegido para este ejemplo Amoxidal 500 x 60 ml, se ha establecido un promedio, entre antibióticos de otros laboratorios, en cuanto al monto, y se ha concertado que el mismo es de \$20. Partiendo de este piso, la relación es la siguiente: en la Ciudad de Córdoba hay aproximadamente 1000 farmacias (dato proporcionado vía telefónica por el Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Córdoba), las cuales tienen una venta promedio de 10 unidades mensuales; esto nos da como resultado una venta total de 10.000 unidades mensuales para el medicamento de este laboratorio (Roemmers). Efectuando el traslado de unidades físicas a dinero diremos que el 1% del precio final, que es \$20, es de \$0,20, monto que el laboratorio donaría a la fundación por cada unidad vendida.

Siguiendo con el supuesto ya planteado, y refiriéndonos a un parámetro mensual, el monto total de la donación sería de \$200 por mes.

La manera de hacer pública esta oferta se realizaría a través de afiches publicitarios en cada una de las farmacias, donde se informaría el beneficio que el consumidor final obtendría por la compra de ese medicamento específico. Vale decir que la oferta sería sólo para las compras de contado y sin descuentos adicionales de mutuales. Volviendo a los afiches, los mismos además de tener la función de publicitar la oferta, también darán a conocer masivamente a la fundación y el beneficio que, con la compra del medicamento, cada persona y el laboratorio efectúa para con Soles. La confección de este medio gráfico se realizará a través del diseñador gráfico de la fundación en conjunto con el del laboratorio, con la finalidad que queden plasmados los objetivos de ambas organizaciones.

Los beneficios que el laboratorio obtendría no difieren de los planteados en el programa anterior, lo que sí se podría decir es que todos los involucrados en la cadena ganan: el cliente, porque consigue el medicamento que está necesitando a un costo menor, toma un primer contacto con la fundación y ayuda solidariamente en este proyecto; la farmacia: podría pensarse que con la aplicación de este descuento su ganancia es nula, pero no es así porque por medicamento vendido a precio de lista la farmacia ya obtiene un 30% de ganancia, si debe absorber un 15%, su beneficio queda reducido al otro 15% restante, además la farmacia mejora su imagen plegándose a una campaña solidaria, que le proporcionará una rotación de stock mucho más elevada que la que tenía en la actualidad; el laboratorio: la mayor parte de los beneficios son de carácter intangible, sin embargo, igual que para con la farmacia, tendrá una alta rotación de stock; la fundación: recauda fondos, lo que le permite una planificación a mediano plazo y por lo tanto la posibilidad de proyectarse.

Debido a que esta organización pretende tener un flujo sostenido de fondos, la tarea en sí, no pasa por gestionar la donación, sino por desarrollar un donante, y alimentar una relación permanente fundada en el compromiso con la causa. En este sentido, las rendiciones de cuenta deben ser periódicas y pautadas con el donante más allá del momento puntual de la donación.^a



DIAGRAMA DE GANT Y ESTABLECIMIENTO DE COSTOS

PROGRAMA N° 6: "Hogar dulce Hogar"

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro, además de enfrentarse permanentemente con el problema de la obtención de recursos financieros que aseguren su sustentabilidad, también tienen una búsqueda obligada de canales alternativos de acción, que le permitan crecer y adaptarse a las necesidades de sus beneficiarios.

El crecimiento también es sinónimo de sustentabilidad y permanencia en el tiempo, porque esto quiere decir que la organización puede enfrentar los cambios del macro y microambiente de una manera planificada y organizada, lo que habla bien de ella y de su capacidad de gestión.

Los proyectos que significan una inversión de capital prolongada en el tiempo por parte de una fundación que financie proyectos de organizaciones sociales, así como también de empresas comerciales, implican un desafío muy importante, dado que la ONG debe adquirir y hacerse responsable de un compromiso de acción, en el cual no se le admiten fallas y por lo tanto debe estar preparado de manera consciente para llevarlo a cabo.

La organización que decida invertir en el proyecto exigirá constantes cuidados, atenciones especiales, y marcos metodológicos adecuados, debido a que no sólo ha comprometido su capital, sino también su misión, su nombre, su trayectoria y su gente.

Si uno efectúa una mirada desde la fundación sin fines de lucro, los resultados a obtener son tangibles a la percepción y a los sentidos, por lo tanto, resulta más fácil la medición de la satisfacción en cuanto a los objetivos planteados al comienzo del proyecto. Por otro lado, planteando la mirada desde la vereda opuesta, es decir desde la empresa que financia el proyecto, nos encontramos con resultados parcialmente tangibles, es por ello que la intangibilidad se transforma en exigencia, y la mejor manera que puede encontrar la ONG para disminuir la incertidumbre de la empresa y traducir la exigencia en acción, es a través de rigurosos controles del accionar efectuado, no sólo los impuestos por la empresa sino de aquellos que surjan por iniciativa propia. [a](#)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO N° 1

"Tangibilizar el servicio brindado a través de la construcción de una casa-albergue."

OBJETIVO N° 2

"Congregar aquellos elementos que puedan ser percibidos como tangibles por los beneficiarios y donantes."

OBJETIVO N° 3

"Consolidar mediante este activo la estabilización organizacional."

OBJETIVO N° 4

"Efectuar un relevamiento completo respecto de las necesidades insatisfechas por parte de los beneficiarios para ampliar la cartera de servicios."

OBJETIVO N° 5

"Hacer hincapié en los parámetros diferenciadores entre un hospital y la casa-albergue, permitiéndoles a los beneficiarios sentirse como en su propia casa."

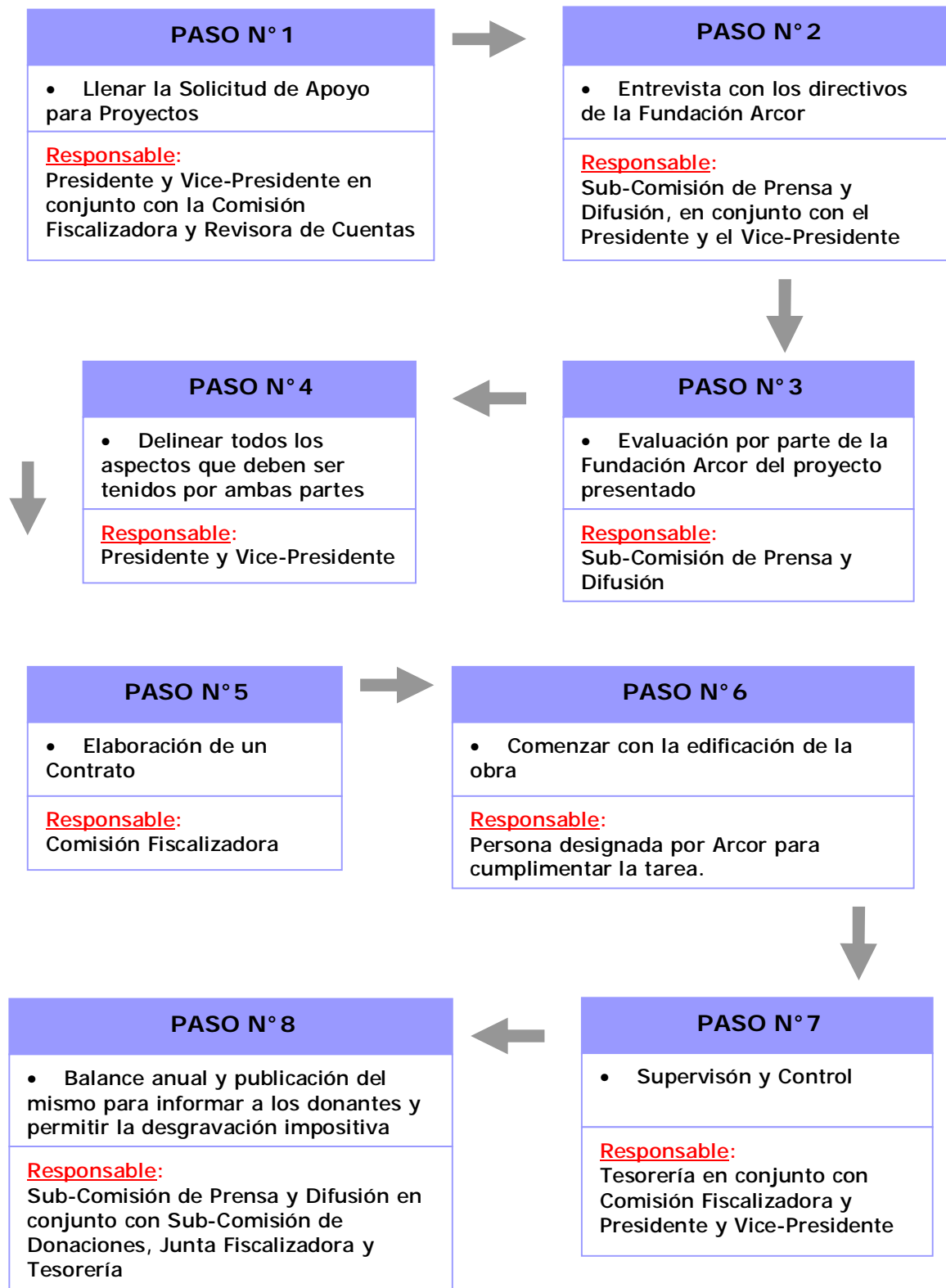
OBJETIVO N° 6

"Aumentar el índice de notoriedad de Soles en el mercado total de la Provincia de Córdoba."

OBJETIVO N° 7

"Establecerse como pioneros en un nuevo nicho de mercado, en la Ciudad de Córdoba."

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA



DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El siguiente programa determina de alguna manera, la posibilidad de crecimiento, el punto que marcará un antes y un después en la historia de la fundación, no sólo por edificación y el aumento del patrimonio que un proyecto de esta envergadura representa, sino por los cambios que podrán suscitarse si las gestiones de los mismos son llevadas a cabo con esfuerzo, dedicación y empeño.

Antes de comenzar con la descripción del programa, es necesario aclarar el porqué se plantea a la Fundación Arcor como el único donante en este proyecto, y no se evalúan otras alternativas. A raíz de una entrevista efectuada con la Presidenta de la fundación, se pudo observar que dentro de los objetivos que la misma destacaba como corporativos, se encontraba la puesta en marcha del Proyecto Arcor, al indagarse respecto del mismo, la Presidenta se refirió a una donación de 10 computadoras que la firma Arcor se había comprometido a donarlas siempre y cuando se presentara la petición con un proyecto formalizado que explicara de manera detallada qué se buscaba alcanzar y de qué manera iban a lograrlo. A lo largo de todo el año 2004 la fundación no desarrolló tal proyecto, debido a que focalizaron la atención en otros aspectos que debían tener en cuenta para recién acceder a tal beneficio, como son: la razón social, la exención impositiva frente a la DGI y la inscripción en el AFIP. Desde esa primera visita de Soles a la Fundación Arcor, los contactos se mantuvieron estables en el tiempo, dado que esta última consideraba de gran importancia y alcance social la misión de Soles, así como también los objetivos corporativos perseguido. Para la ejecución del este último programa es necesario, como primera medida, que la Presidenta de la fundación en conjunto con el Vice-Presidente, la Comisión Fiscalizadora y Revisora de Cuentas, completen la solicitud de apoyo para proyectos, que se ha adjuntado en el anexo. La misma enviste al proyecto de formalidad y seriedad, ya que es un modelo internacional para la solicitud de apoyos financieros.

El proyecto que se busca llevar a cabo es la construcción de una Casa-Albergue, donde puedan permanecer niños oncológicos y sus papás o bien, la persona que sea responsable del cuidado del mismo durante su tratamiento médico. Como ya se comentó en apartados anteriores, una vez que los niños reciben una sesión de quimioterapia deben volver a sus casas hasta que les corresponda una nueva sesión (período de remisión), desafortunadamente la mayoría de ellos viven en la provincia de La Rioja, por lo que les resulta imposible económicamente sustentarse durante ese período aquí en la Ciudad de Córdoba, ya que además, no debe olvidarse, que en su ciudad de

origen también tienen parte de la familia; por lo que el presupuesto se ve disminuido de manera considerable ante tantos gastos. En esta edificación se brindará un servicio de comedor, vestimenta, refugio, actividades recreativas, actividades educativas y contención. Esta casa-albergue tiene como primera finalidad el bienestar de los beneficiarios a los cuales Soles viene atendiendo desde hace cuatro años, con servicios cada vez mayores y ajustados a las necesidades de cada uno de ellos.

Además de este objetivo, considerado como el más importante, también se busca agrupar los elementos que puedan ser percibidos como tangibles por los beneficiarios y donantes; esto quiere decir que, una vez que la fundación disponga de un lugar físico desde el cual manejar sus operaciones, la relación entre los beneficiarios, donantes y la fundación será mucho más estrecha y directa, debido a que no será el hospital un medio suficiente y necesario para la existencia de Soles. Como bien se sabe, todos los públicos evalúan a las organizaciones a través de sus elementos tangibles, en el caso de los servicios, esta se vuelve una tarea más difícil, aún así, mediante diversos elementos tangibles tales como folletería, edificación, voluntarios, estructuración, se puede tangibilizar en cierto punto el servicio brindado.

Es innegable que este proyecto le abre las puertas a la fundación para una infinidad de actividades que en este momento se vuelven impensables e imposibles. Los cambios que deben promocionarse en planificaciones posteriores son:

- § Solicitar apoyo de médicos residentes para la confección de un staff médico que funcione dentro de la casa-albergue.
- § Educación para los niños, durante su estadía dentro de la casa-albergue con personal especializado en el terreno de la docencia.
- § Actividades recreativas.
- § Conformación de una biblioteca para niños y adultos.
- § Informatización de los procesos manejados por la fundación
- § Presentación de nuevos proyectos para la vinculación y articulación de convenios con universidades para que las prácticas de carreras como medicina puedan ser efectuadas dentro de la fundación Soles.

Sin duda alguna, existen muchas otras actividades que también pueden ser incluidas en un futuro, que saldrán a la luz, luego de una investigación que determine las necesidades insatisfechas de los beneficiarios, de los donantes y de la misma actividad diaria del cuerpo de voluntarios.

Los puntos rescatados no se elaboraron con más detalles y precisión, debido a que, cuando se comenzó con este plan de marketing, se lo planteó con una vigencia anual, por lo tanto las delimitaciones en cuanto a actividades correspondientes al año 2006, se elaborarán durante el transcurso del año 2005.

Otros beneficios que serán adquiridos, por la sola puesta en marcha del proyecto, tienen que ver con una presencia mediática masiva respaldada por la firma Arcor; un reconocimiento más amplio de la fundación y su trayectoria; la incorporación de un número mayor de donantes a su cartera actual y establecerse como pioneros de un nicho de mercado que en la Ciudad de Córdoba no ha sido ocupado por nadie aún.

En cuanto a los beneficios que adquirirá la firma Arcor por su apoyo en este proyecto, se rescatan los siguientes: la desgravación impositiva del 5% de lo abonado anualmente del Impuesto a las Ganancias y el incremento de su imagen en cuanto a la Responsabilidad Social Empresaria frente a sus consumidores y públicos tanto internos como externos.

La metodología planteada para el desarrollo y puesta en marcha de este proyecto, puede parecer vaga y poco delimitada, pero no es posible enmarcar más los aspectos metodológicos dado que dependen en mayor medida de las exigencias y requisitos solicitados por la organización que financiará cada aspecto del mismo.

La descripción de la estructura se efectuó con el criterio de ser lo bastante amplia como para no dejar excluida ninguna actividad que surja, ya sea de parte de la organización o bien de Soles.

En cuanto a los costos no se precisará, al igual que en los programas anteriores, el presupuesto necesario, dado que no se conoce con exactitud el importe que la firma Arcor abona del impuesto a las ganancias y tampoco se conoce la evaluación que la misma efectuará respecto del proyecto que se presenta, y por lo tanto qué monto esta dispuesta a donar para la financiación del mismo. Sólo se efectuará un diagrama de tiempos estimativos, en los cuales la construcción de la casa-albergue comenzará a tomar forma. [a](#)



DIAGRAMA DE GANT



PLAN DE MARKETING

PRESUPUESTO GENERAL

PRESUPUESTO GENERAL

De acuerdo a lo que se ha podido observar en la tabla anterior, se ha dividido el presupuesto global, necesario para llevar adelante este Plan de Marketing, teniendo en cuenta dos dimensiones, la de los programas, con sus respectivas actividades y, las erogaciones correspondientes de cada mes del año. De esta manera, se tiene una rápida visualización respecto de cuáles serán los meses en donde deberán emitirse los mayores gastos.

Con la finalidad de hablar un mismo idioma, se tradujo las donaciones de alimentos en dinero, tomando como referencia el siguiente criterio: se relevó que el precio de costo de cada plato era de \$2,00, teniendo en cuenta cada restaurante se comprometería a donar 3 raciones diarias y que son 5 restaurantes, eso nos otorga los totales colocados en los casilleros. Los montos son diferentes, ya que cada mes abarca semanas de distinta constitución.

Respetando la mecánica que se sigue en el confeccionamiento de un cash flow, y sabiendo que la fundación elegida para la elaboración de este trabajo, responde a características especiales, y por ello, utilizar una herramienta financiera como la ya nombrada se tornaría un tanto difícil, se prefirió elaborar solamente un período de recupero, para poder determinar con exactitud en qué momento del año 2005, la organización estaría en condiciones de recuperar la inversión efectuada.

Aclarando todos estos puntos, que tienen como finalidad una comprensión más acotada y precisa de lo que se ha esquematizado, se podría decir, que los meses en donde la fundación debería emitir más erogaciones, estarían incluidos entre abril y julio del año 2005; aún así, ya para el mes de abril, donde debería comenzar con los gastos más elevados, empieza a recuperar ampliamente la inversión realizada. Esta situación prosigue los meses restantes del año, dejando en diciembre un saldo positivo de \$3.649.

De esta manera, se observa que los programas planteados aportarían al cumplimiento de los objetivos en cuanto a disponer de dinero en efectivo para la proyección de la fundación a mediano y largo plazo; situación que podría alcanzarse dependiendo exclusivamente de la experiencia que las empresas requeridas para la ejecución de los programas hayan tenido con Soles, por ello es fundamental no perder de vista ninguno de los valores corporativos y su posterior aplicación práctica, para con cada uno de los donantes en forma particular. **a**

PLAN DE MARKETING

CONCLUSIÓN

En Europa y América del Norte el boom de las ONG(s) se produjo en los años ´60... en América Latina recién lo vimos asomar veinte años después con diferencias muy abismales, ya que aquí el movimiento se gesta, con la revalorización de las capacidades de las organizaciones comunitarias para dar solución a los problemas sociales, desempeñando cada vez más un papel protagónico.

El escenario en donde se desenvuelve este trabajo tiene como características: una gran parte de la población sin poder cubrir sus necesidades básicas; una sucesión de gobiernos que alimentaron el espíritu asistencialista; una explosión a gran escala en cuanto a las necesidades por cubrir (médicas, alimenticias, económicas, de vivienda, etc.); la necesidad que alguna institución pueda darle solución a los problemas de los cuales debería ocuparse el Estado. Ante esta situación, también nos encontramos con una carencia de voluntarios comprometidos y una apatía de los donantes. La pregunta que surge obligada es: ¿Qué hacer al enfrentarnos con este panorama? Cuando se comenzó a llevar adelante este trabajo, el primer hito que debió trazarse, y con el cual se planteó un debate bastante fuerte, fue respecto de la manera en que se desarrollaría la estructura del mismo y sobre la cual sentaría sus bases, optando por alcanzar la constitución de un proyecto formal antes que por espectacularizar y poner en vidriera la problemática con la cual se enfrenta día a día la ONG.

Esa es la clave, esa es la respuesta al interrogante antes planteado... la formalización de los proyectos, la utilización de las herramientas del marketing en un terreno antes impensado y, hasta contradictorio. La planificación aquí proporcionada, no sólo ayuda a la ONG en cuanto a la claridad administrativa o bien en los pasos operativos que deben seguirse para la consecución de resultados medibles y controlables, sino que la instruye de un lenguaje cuasi comercial, que la coloca en un mismo nivel a la hora de entablar un diálogo con una empresa comercial que puede ser un donante en el futuro. Las empresas, en este momento, temen vincularse con una fundación a través de un proyecto formal porque los mismos, no están recubiertos de una jerga comercial que las empresas manejen a diario, así como tampoco, de procesos que puedan ser claramente evaluados y medidos; es por ello que las fundaciones tienen el deber de aprender ciertos códigos que repercutirán en beneficios y ventajas competitivas en cuanto a aquellas que no recurran a esta filosofía.

Por último, todos los actores involucrados de este sector, tienen ventajas mediante la práctica filantrópica, y el vehículo que articula cada una de las partes, así como también determina quiénes ganan y cuánto ganan, se define como "Marketing", bajo la acepción que el interlocutor quiera definirlo. **a**

BIBLIOGRAFÍA

ARBOLEYA, Guillermo y LÓPEZ, Alejandro	<u>"La administración que deja ver el fondo"</u> Fundación Compromiso – Editorial Granica – Mayo 2000 – Buenos Aires
KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N.	<u>"Mercadeo de Servicios Profesionales"</u> Editorial Prentice Hall – 2000 – Colombia "Dirección de Marketing" Décima edición – Editorial Prentice Hall – 2001 - México
HERNÁNDEZ, Italo	<u>"Análisis del Isologotipo"</u> Técnico en Diseño Gráfico Publicitario Estudio realizado ad hoc –2004– Córdoba
CAPRI OTTI, Paul	<u>"La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada"</u> Primera edición – Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España – 1992 - Barcelona
MONROE, Kent	<u>"Política de Precios"</u> Editorial Mc Graw Hill – 1995 - Bogotá
SABINO, Carlos A.	<u>"El Proceso de Investigación"</u> Editorial Lumen Humanitas – Octubre - 1996 Buenos Aires - Argentina.
INDEC	<u>"Incidencia de la Pobreza y de la indigencia en los aglomerados urbanos"</u> Informe de Prensa – Mayo – 2003 - Argentina
Cambio Cultural	<u>"El desempleo en la Argentina"</u> www.cambiocultural.com.ar – 2003 - Argentina
Cambio Cultural	<u>"Tercer Sector: Comparación internacional"</u> Floencia Censi – 2003 - Argentina
Fundación Minetti	<u>"Directorio de Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro"</u> Advocatus – 1998 - Córdoba
KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R.	<u>"Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado"</u> Quinta edición – Editorial Mc Graw Hill – pág. 245 - 1998 – Colombia
CAMPBELL R. Mc Conell; STANLEY L. Blue	<u>"Economía: Principios, problemas y políticas"</u> Décimo cuarta edición – Editorial Mc Graw Hill 2001 - Colombia

TABULACIÓN DE INGRESOS

INGRESOS SOLES			
2000 - 2001 - 2002			
MES	AÑO	DESCRIPCIÓN	MONTO
10	2000	PASTELITOS	\$ 22,50
10	2000	RIFAS	\$ 232,32
10	2000	PASTELITOS	\$ 130,00
12	2000	RIFAS CANASTA FAMILIAR	\$ 185,78
12	2000	INGRESOS DE SOCIOS	\$ 195,00
TOTAL AÑO 2000			\$ 765,60
MES	AÑO	DESCRIPCIÓN	MONTO
3	2001	PASTELITOS	\$ 187,50
6	2001	PAGO PASTELITO	\$ 10,00
6	2001	RIFAS BINGO	\$ 127,55
6	2001	VENTA DULCES EN BINGO	\$ 35,70
6	2001	INGRESOS DE SOCIOS	\$ 5,00
6	2001	INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 132,00
8	2001	RIFAS BINGO	\$ 121,00
8	2001	RIFAS BINGO	\$ 414,00
8	2001	RIFAS BINGO	\$ 50,00
8	2001	VENTA CALCOMANÍAS	\$ 454,30
8	2001	DONACIONES	\$ 70,00
8	2001	RIFA BINGO	\$ 216,00
8	2001	DONACIÓN SR. FIGUEROA	\$ 200,00
8	2001	INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 112,00
8	2001	BINGO CENTRO VECINAL B° YOFRE	\$ 2.000,00
9	2001	DONACIONES Y CALCOMANÍAS	\$ 8,80
9	2001	INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 228,00
12	2001	DONACIÓN SRA. GRISELDA	\$ 38,00
TOTAL AÑO 2001			\$ 4.409,85
MES	AÑO	DESCRIPCIÓN	MONTO
3	2002	INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 506,00
3	2002	DESFILE TEATRO REAL	\$ 950,00
3	2002	VENTA BOLSONES	\$ 30,00
4	2002	INGRESOS DE SOCIOS	\$ 70,00
4	2002	VENTA BOLSONES	\$ 30,00
5	2002	DONACIÓN ROTARY DESFILE	\$ 66,35
5	2002	VENTA ENTRADA DESFILE	\$ 10,00
5	2002	INGRESOS SOCIOS SOLES	\$ 675,00
6	2002	BONIFICACIÓN TICKET SUPERMERCADO	\$ 73,48
6	2002	ENTREGA BOLSONES	\$ 16,00
8	2002	INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 515,00
9	2002	INGRESOS DE SOCIOS	\$ 90,00
10	2002	INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 35,00
10	2002	INGRESOS DE SOCIOS	\$ 80,00
10	2002	RIFAS	\$ 391,00
10	2002	DEPÓSITO CHALECOS	\$ 30,00
11	2002	INGRESOS DE SOCIOS SOLES	\$ 120,00
TOTAL AÑO 2002			\$ 3.687,83
TOTAL AÑOS 2000 - 2001 - 2002			\$ 8.863,28

GUÍA DE PAUTAS

La siguiente guía de pautas pertenece al estudio de caso realizado para el análisis de los donantes actuales de la fundación.

- ✚ Conocimiento que tiene el voluntario sobre la Filosofía de la Fundación. (Historia – Misión – Valores – Servicios)
- ✚ Evaluación que realiza el voluntario respecto de la fundación (Aspectos positivos y negativos – Motivación)
- ✚ Conocimiento que tiene el voluntario respecto a sus socios-donantes (características generales – motivo de la colaboración – conocimiento que tiene respecto de Soles)
- ✚ Evaluación del voluntario respecto a sus socios-donantes.
- ✚ Relación del voluntario con respecto a sus socios-donantes.

SOLICITUD DE APOYO PARA PROYECTOS

A. Información General

1. Título (el nombre del proyecto debe ser autoexplicativo, breve y conciso)

2. Zona de ejecución (lugar/paraje/pueblo, ciudad, localidad, provincia)

3. Nombre completo de la(s) organización(es) solicitante(s) / responsable(s):

4. Nombre completo de la(s) organización(es) beneficiaria(s): (sólo en caso de ser distinta)

5. Área Temática (Marque con una "x" el área prioritaria a la cual se relaciona el proyecto)

Reducción de Pobreza	<input type="checkbox"/>	Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Salud/Nutrición	<input type="checkbox"/>	Protección a la Infancia	<input type="checkbox"/>	Género	<input type="checkbox"/>
Prevención del HIV/SIDA	<input type="checkbox"/>	Otros (especificar)							<input type="checkbox"/>

6. Beneficiarios (cantidad y tipo)

Beneficiarios Directos	Nº Mujeres:	Nº Hombres:	Nº Niñas/os:	TOTAL:
Beneficiarios Indirectos	Nº Mujeres:	Nº Hombres:	Nº Niñas/os:	TOTAL:

7. Presupuesto

DISTRIBUCIÓN DE LOS APORTES	Aporte Propio	Otros aportes	Aporte solicitado al Fondo Canadá	TOTAL
<u>TOTAL</u>				

8. Coordinador del proyecto

Nombre y Apellido					
Cargo					
Dirección					
CP	Localidad		Provincia		
Tel.		e-mail		Fax	

9. Duración del proyecto

_____ meses	Inicio	____/____/____	Término	____/____/____
-------------	--------	----------------	---------	----------------

10. Resumen del Proyecto. Breve síntesis narrativa de la experiencia a implementar.
(No superar este espacio)

FIRMA:

Coordinador del proyecto

Nombre y cargo:

La persona que firma aquí es aquella que ha accedido a aceptar la responsabilidad por la ejecución del proyecto (mencionada en el punto A.8.).

FIRMA:

Organización Solicitante/ Responsable

Nombre y cargo:

La persona que firma aquí es la máxima autoridad de la organización Solicitante/Responsable.

FIRMA:

Organización Beneficiaria

Nombre y cargo:

La persona que firma aquí es la máxima autoridad de la organización Beneficiaria.

Nota: La información contenida en la presente solicitud reviste el carácter de **declaración jurada**. Cualquier distorsión o falsedad de los datos proporcionados implicará la revocación del apoyo otorgado, de pleno derecho, sin perjuicio de las acciones que legalmente correspondan.

FECHA:

B. INFORMACION INSTITUCIONAL

1. Organización Solicitante / Responsable del proyecto

Nombre					
Dirección (Calle, n° y piso)					
CP:		Localidad		Provincia	
Tel.		e-mail		Fax	
Forma Jurídica (fundación, asoc.civil, etc.)					
Inicio Actividades	___/___/___	N° Personería		Fecha otorgam	___/___/___
Cantidad de Personal rentado			Cantidad de Personal voluntario		

2. Autoridades (Miembros de la Comisión Directiva, Consejo de Administración, etc.)

Apellido y nombre	Cargo	<u>Apellido y nombre</u>	<u>Cargo</u>

3. Presupuesto

Año	Ingresos	Egresos	Fuente (s) principal (es) de financiamiento
2002	\$	\$	
2001	\$	\$	

4. En caso de ser aprobado el proyecto

Nombre Banco y Sucursal			
Nombre del titular de la cuenta (como figura en el banco)		CUIT/L	
Tipo y N° de Cuenta		CBU	

5. Misión, objetivos, actividades que realiza la organización y ámbito geográfico de trabajo

6. Experiencia previa relacionada con el proyecto (actividades que haya realizado la organización con relación al tema o los beneficiarios del proyecto presentado. Si supera el espacio continuar en una hoja aparte)

7. Informar convenios vigentes con el Estado, organismos privados o internacionales

8. Organizaciones / Personas (técnicos-consultores) asociadas a la ejecución del presente proyecto

Nombre Organización / Persona			
Experiencia/Conocimientos			
Tel. de contacto		e-mail	
Aportes que hará al proyecto			

9. Experiencia previa de la organización en los últimos años (proyecto más relevante)

<u>Nombre del Proyecto</u>				Presupuesto Total	
				<u>Financiado por</u>	
<u>Año de Ejecución</u>		Duración		<u>Ubicación</u>	
Descripción					
Resultados Alcanzados					
Beneficios que continúan hoy					

B. (cont.) INFORMACION INSTITUCIONAL

10. Organización Beneficiaria del proyecto (Sólo en caso de que sea distinta de la solicitante. Si se presenta más de una entidad, copiar el formulario y completar los datos de todas las beneficiarias)

Nombre					
Dirección (Calle, n° y piso)					
CP:		Localidad		Provincia	
Tel.		e-mail		Fax	
Forma Jurídica (fundación, asoc.civil, etc.)					
Inicio Actividades	___/___/___	N° Personería		Fecha otorgam	___/___/___
Cantidad de Personal rentado		Cantidad de Personal voluntario			

11. Autoridades (Miembros de la Comisión Directiva, Consejo de Administración, etc.)

Apellido y nombre	Cargo	<u>Apellido y nombre</u>	<u>Cargo</u>

12. Presupuesto

Año	Ingresos	Egresos	Fuente (s) principal (es) de financiamiento
2002	\$	\$	
2001	\$	\$	

13.Misión, objetivos, actividades que realiza la organización y ámbito geográfico de trabajo

14.Experiencia previa relacionada con el proyecto (actividades que haya realizado la organización con relación al tema o los beneficiarios del proyecto presentado. Si supera el espacio continuar en una hoja aparte)

15.Informar convenios vigentes con el Estado, organismos privados o internacionales

--

16.Experiencia previa de la organización en los últimos años (proyecto más relevante)

<u>Nombre del Proyecto</u>					Presupuesto Total	
					<u>Financiado por</u>	
<u>Año de Ejecución</u>		Duración		<u>Ubicación</u>		
Descripción						
Resultados Alcanzados						
Beneficios que continúan hoy						

C. PROYECTO

Complete todos los puntos que sean aplicables a su caso, utilizando respuestas breves, y sencillas pero precisas. Use tipografía de cuerpo no mayor a 11. No escriba más de tres párrafos por punto. Si desea agregar otra información adicional para que se entienda mejor el proyecto, hágalo luego del punto 14.

- 1) Breve descripción de la región y comunidad donde se ejecutará el proyecto: área geográfica –incluir mapa o bosquejo de la zona de ser posible-, características socioeconómica de la población, y principales actividades.
 - 2) Identificación y descripción del problema que dio lugar a la formulación del proyecto, mediante la utilización de datos válidos de fuentes confiables que avalen su diagnóstico. Señale las principales causas del mismo, a quienes afecta, y sus consecuencias en la vida de las personas.
 - 3) Informe cuantas personas se beneficiarán en forma directa y cuantas indirectamente con el proyecto. Detalle características de la población (especificando número de hombres, mujeres, niños, minoría étnica), situación económica, y criterios utilizados para seleccionar a los participantes.
 - 4) ¿Participaron los beneficiarios en la planificación del proyecto? ¿Cómo?
 - 5) ¿Participarán los beneficiarios en la ejecución del proyecto?¿Cómo?
 - 6) Exprese sintéticamente los Objetivos del proyecto. Con objetivos nos referimos a las “declaraciones de intención” que la organización propone lograr con el proyecto para solucionar el problema identificado.
 - 7) Exprese los Resultados Esperados. Con resultados esperados nos referimos a los productos que el proyecto garantizará a su finalización (corto plazo), como consecuencia de la ejecución de las actividades previstas. Son cambios que deben poder ser medidos y descriptos a través de indicadores²¹, y ser verificados por medio de una fuente de información²² válida y confiable.
- Resultado 1:**

²¹ Medidas cuantitativas (cifras, índices, porcentajes, estadísticas, hechos) y/o cualitativas (percepciones, opiniones) que permiten obtener datos válidos y comparables de progreso hacia el logro de los resultados esperados

²² acuerdos, documentos, entrevistas, visitas, reuniones, publicaciones, etc.

Indicador:

Fuente de Verificación:

Resultado 2:

Indicador:

Fuente de Verificación:

Resultado 3:

Indicador:

Fuente de Verificación:

- 8) Exprese los Resultados Esperados a mediano y largo plazo (años siguientes a la finalización del proyecto).
- 9) Plan de trabajo: Describa cada una de las actividades que serán realizadas para alcanzar los resultados mencionados en el punto anterior, expresando a qué resultado responden, quién la llevará a cabo, y cuándo se efectuarán. Además se debe Incluir el cuadro D: "cronograma de ejecución y Plan de Gastos", consignando los meses aproximados en que se van a necesitar los fondos según las actividades previstas.
- 10) Factores de éxito: Identifique las condiciones favorables para el proyecto.
- 11) Factores de riesgo: Identifique las condiciones adversas para el proyecto.
- 12) Rol de la mujer en el proyecto: ¿Hay participación de mujeres en el proyecto? ¿En qué calidad? (planificadoras, tomadoras de decisiones, administradoras, ejecutoras, etc.). ¿En qué forma consideran que el proyecto va a favorecer la integración de las mujeres al desarrollo?
- 13) Impacto sobre el medio ambiente: Indicar si hay o no. Si el proyecto tiene o puede producir un impacto negativo en el medio ambiente deben precisar el tipo de impacto y las medidas que serán tomadas para reducirlo. En este caso tendrán que completar un documento que se les enviará, en donde se demuestre que el proyecto reúne los requisitos ambientales previstos en la ley ambiental de Canadá.
- 14) Sustentabilidad: Dado que el Fondo Canadá financia proyectos por única vez, explique como será la continuidad del proyecto después que los montos aportados hayan sido gastados. ¿Tienen previstas actividades para el año siguiente?. ¿Cómo se financiarán?. ¿Cuál será la participación futura de los beneficiarios?. ¿Cómo lo harán?. ¿En qué plazo?
- 15) Monitoreo y Evaluación: Explique el procedimiento previsto para el monitoreo²³ (seguimiento) de las actividades durante la ejecución del proyecto, y para la evaluación²⁴ final del mismo. Informe también quien la realizará, cuando y cómo. En este punto es conveniente evitar hacer juicios subjetivos

²³ El monitoreo es un medio que permite ir haciendo reajustes sucesivos en el desarrollo del proyecto.

²⁴ El propósito de la evaluación es determinar cuán efectiva ha sido la organización en el logro de los objetivos del proyecto.

- 16) **Presupuesto:** Completar el cuadro del punto E, consignando los valores en pesos argentinos a precios del momento en que presenta la solicitud. **Adjuntar dos presupuestos comerciales originales de los bienes y elementos a adquirir cuando el precio individual de los mismos supere los \$500 (quinientos pesos argentinos).**

D. CRONOGRAMA DE EJECUCION Y PLAN DE GASTOS

		ETAPA 1						ETAPA 2						
		MESES / GASTOS (en \$)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ACTIVIDADES	1													
	2													
	3													
	4													
	5													
	6													
	7													
	8													
	9													

E. PRESUPUESTO

tem N°	Activ. N° (*)	Detalle	Aporte Solicitado	Aporte de la organización	Otros aportes(**)	Monto Total
			\$	\$	\$	\$
			\$	\$	\$	\$
			\$	\$	\$	\$
			\$	\$	\$	\$
			\$	\$	\$	\$
			\$	\$	\$	\$
			\$	\$	\$	\$
			\$	\$	\$	\$
		TOTALES				

(*) **Actividad:** Para poder relacionar el ítem presupuestado con la actividad, indique a que actividad corresponde de acuerdo al número asignado en la matriz del anexo D.

(**) Otros aportes: Informar en cada caso la fuente de donde provienen, y aclarar si los fondos ya han sido entregados, están comprometidos, o se están gestionando.

Nota: En la elaboración del presupuesto es de utilidad preguntarse: ¿Para la realización del proyecto, con qué contamos? (Si logramos valorar eso podemos definir fácilmente el aporte propio), y ¿Qué necesitamos? (aquí valuamos los insumos que se necesitan de modo de establecer el importe solicitado).

Si el presupuesto del proyecto contempla la necesidad de financiar alguno de los siguientes componentes, se debe adjuntar información precisa de cada uno de ellos, según corresponda:

- a) Honorarios: los costos de pago de honorarios deben estar directamente relacionados con el proyecto y, en principio, no deberían superar el 30% del total del aporte solicitado al Fondo Canadá. Asimismo es recomendable detallar la carga horaria semanal, mensual y anual que cada profesional le asignará al proyecto, el precio calculado por hora de trabajo, y adjuntar un currículum vitae.
- b) Asistencia Técnica: describir equipo profesional a cargo y precisar su función específica para mejorar la calidad de la ejecución del proyecto. También recomendamos informar la carga horaria que cada técnico le asignará al proyecto, el precio calculado por hora de trabajo, y adjuntar un currículum vitae.
- c) Capacitación: deben especificar todos los costos (honorarios: cantidad de horas y costo unitario de la hora de capacitación; alquiler de locales; materiales didácticos, etc.) Asimismo deben presentar un programa que detalle sus objetivos, contenidos, sesiones, duración, formas de evaluación y equipo docente a cargo. adjuntar un currículum vitae resumido.
- d) Equipamiento: describir el tipo de equipos, su justificación y usos, características técnicas y costos respaldados por dos presupuestos comerciales como mínimo. No se financian los gastos de operación, mantenimiento o reparación de los equipos, como así tampoco la compra de vehículos.
- e) Material didáctico y educativo: describir el tipo de materiales, su justificación, sus contenidos, cantidad y costos respaldados por presupuestos comerciales. Si el proyecto contempla la elaboración de materiales, describir su diseño con relación a sus objetivos, usos, contenidos, cantidad, costos y responsables de su elaboración.
- f) Movilidad y viáticos: deben estar desagregados, indicando distancias a recorrer, precio del kilómetro, cantidad de viajes, etc.