



Universidad de
SanAndrés

Trabajo de Graduación

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

**EL MARKETING EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE
LUCRO. PLAN DE MARKETING DE FUNDACIÓN SAN
GENARO**

Por:

Martín Commenge

Mentor:

Gabriel Berger

Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	2
Resumen Ejecutivo.....	3
Agradecimientos	5
Introducción.....	6
Marco Teórico	8
Análisis de la Situación	14
Análisis de Entorno	14
Análisis de Mercado.....	17
Análisis de Competencia	19
Análisis de Consumidor.....	26
Análisis Interno.....	29
Diagnóstico de la Situación	38
Análisis FODA	38
Estrategia	40
Segmentación y Targeting.....	40
Propuesta de Valor	40
Objetivos y Metas.....	44
Mix de Marketing	47
Producto	48
Precio	50
Distribución.....	51
Comunicación	52
Personas.....	53
Planes de Acción.....	55
Análisis Económico Financiero	61
Métricas	63
Conclusiones	66
Bibliografía.....	69
Anexos	72

Resumen Ejecutivo

Fundación San Genaro es una organización sin fines de lucro que cuenta con una destacada trayectoria en la mejora de la calidad de vida de comunidades vulnerables. Como otras Organizaciones de la Sociedad Civil, se enfrenta a un desafío trascendental en su búsqueda por seguir haciendo una diferencia significativa en la sociedad argentina. La Fundación se encuentra en un contexto donde la pobreza e indigencia están en aumento, y la competencia por la obtención de recursos se torna cada vez más intensa.

Se necesita fortalecer la visibilidad de la Fundación en estudio, para así solidificar sus bases que le permitan luego atraer donantes y colaboradores para mantener y expandir su impacto en una sociedad que enfrenta problemas socioeconómicos persistentes. La inversión en Marketing es esencial en esta etapa, ya que permitirá que la organización amplíe su alcance y consolide su posición en el sector de las Organizaciones sin fines de lucro.

La estrategia propuesta en este Plan de Marketing se basa en dos pilares fundamentales: posicionamiento y diferenciación. San Genaro se esforzará por comunicar de manera coherente su compromiso con la mejora de la calidad de vida en las comunidades del sur de Santiago del Estero, así como su enfoque específico en programas de educación y salud. Este enfoque busca atraer la atención de potenciales seguidores, colaboradores, voluntarios o donantes que compartan estos valores y objetivos.

La inversión planificada en el plan incluye la promoción en redes sociales y la optimización de la comunicación interna. Se espera que estas acciones permitan amplificar la presencia de San Genaro en las redes sociales y consolidar su impacto en la comunidad. La organización también se esforzará por mejorar la eficiencia de su equipo de comunicación, asignando roles y responsabilidades de manera más eficaz.

En resumen, el éxito de este Plan de Marketing radica en su capacidad para posicionar a la Fundación San Genaro como una entidad confiable y comprometida, diferenciándola de otras en su entorno competitivo. Se espera que esta estrategia no solo atraiga nuevos donantes y colaboradores en el largo plazo, sino que

también consolide el impacto positivo de la organización en la sociedad argentina, contribuyendo de manera significativa a la mejora de la calidad de vida de las comunidades vulnerables en el sur de Santiago del Estero.



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Juana. Saber que venías en camino fue el impulso final que necesitaba para sentarme y emprender este desafiante proyecto académico. Tu llegada ha sido mi mayor motivación y fuente de inspiración.

A Vicky, quiero expresarte mi profundo agradecimiento. Tu compromiso y dedicación para continuar tus estudios mientras te preparabas para la maternidad y trabajabas simultáneamente, fueron una fuente constante de motivación para mí. Tu fortaleza y apoyo incondicional hicieron que este camino fuera más llevadero.

A mis papás, les debo un agradecimiento sincero por su apoyo inquebrantable a lo largo de mi proceso de maestría. Su aliento y presencia constante han sido un faro en cada etapa de esta travesía académica.

Mi gratitud se extiende también a Grupo PIER, la asociación civil que dirigí junto a amigos durante muchos años. Fue en ese contexto donde comprendí la importancia del trabajo en Marketing y Comunicación en Organizaciones Sociales. Esta experiencia fue fundamental para mi desarrollo académico y profesional.

Gabriel Berger, el director de mi Trabajo Final, merece un agradecimiento especial por su lectura considerada y sus aportes invaluable. Tu guía y sabiduría fueron cruciales para dar forma a mi investigación.

A Milagros Olivera quiero agradecerle por su valiosa contribución a mi formación específica en gestión en Organizaciones Sociales. Tu apoyo y orientación fueron esenciales en mi camino hacia la excelencia académica.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a Gonza y Pato, de Fundación San Genaro. Gracias por abrirme las puertas de su organización y permitirme analizarla y proponer proyectos y mejoras. Su colaboración y generosidad son un ejemplo inspirador para mi trabajo futuro en el campo de Marketing y Comunicación en Organizaciones Sociales.

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo y la contribución de estas personas e instituciones. A todos ustedes, les estoy profundamente agradecido por ser parte de esta etapa crucial en mi vida académica y profesional.

Introducción

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), en las últimas décadas, han experimentado gran crecimiento y expansión a nivel mundial. Este tipo de organizaciones, que también llevan otras denominaciones como entidades de bien público, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sociales o entidades intermedias, mueven grandes cantidades de recursos, tanto humanos como económicos. Es importante que las OSFL adopten herramientas de gestión que les permitan mejorar su eficiencia y su eficacia, beneficiando a la sociedad en general. Esto es, en parte, debido a sus cada vez más diversas actividades y a la constante evolución de las organizaciones y sus objetivos.

El presente trabajo se basa en la hipótesis de que los diferentes enfoques y técnicas de la administración de negocios que se utilizan en la generación de un plan de marketing estratégico son aplicables de igual forma, tanto a las OSFL en general como a la Fundación San Genaro en particular. En los últimos años muchas OSFL vienen incorporando del mundo empresarial formas de trabajo y organización, procesos y distintas herramientas de gestión y de planificación. Esta aplicación de modelos o herramientas de gestión empresarial viene siendo ventajosa en varios sentidos (Cámara et al., 2005).

El Marketing tiene en algunos contextos y en la actualidad connotaciones negativas. En ese sentido, dicen Michael Porter y Mark Kramer que, en los últimos años, las empresas y sus negocios han sido vistas cada vez más como las causales principales de los defectos del sistema capitalista y de los errores que se suceden en la sociedad (Porter y Kramer, 2011). Más aún, las empresas han sido acusadas de generar negocio, ganancias, a expensas del bienestar social. Inclusive, cuanto más se generaliza la utilización de la Responsabilidad Social Corporativa (nacida, según los autores, como consecuencia de las acusaciones hechas a las empresas y tratada, en casi todos los casos, como un mal necesario por ellas), más fuerte es la caída en la legitimidad de las empresas.

Las empresas no son, ni mucho menos, inocentes de la proliferación de dichas acusaciones y sensaciones. Sigue siendo el foco de las mismas la generación de beneficios económicos a corto plazo, sin considerar el beneficio social como un

objetivo real de ellas. Es curioso que las empresas no consideren el bienestar social, el bienestar de sus consumidores, un objetivo a alcanzar. Es el único objetivo que les asegura la permanencia y la generación de beneficios económicos a mediano y largo plazo. Dice al respecto Drucker que es fútil argumentar como lo hizo Friedman que la única responsabilidad de una empresa son los resultados económicos. Puede tratarse de la primera responsabilidad, dado que su rendimiento económico es lo único que le permite a la empresa asumir otras responsabilidades. “Pero el rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa” (Drucker, 2013). Afirma el autor que las empresas y las organizaciones tienen poder, aunque solo sea un tipo social del mismo, y que dicho poder siempre debe encontrar su contraparte en la responsabilidad, dado que sin esta última el poder se transforma en tirano y decanta en falta de resultados. Por lo tanto, la exigencia de responsabilidad social por parte de las organizaciones no desaparecerá (Drucker, 2013).

“El marketing en el sector sin fines de lucro es mucho más difícil que en el sector privado” (Andreasen y Kotler, 2013). El presente trabajo se realiza con el objetivo principal de generar un Plan de Marketing que permita a la Fundación San Genaro encontrar su posicionamiento y potenciar de esta manera sus fuentes de financiamiento. La misma es una OSFL creada en el año 2011 que trabaja en mejorar la calidad de vida de mujeres y niños de comunidades vulnerables. Para ello, lleva a cabo programas con eje en la educación, la salud y el desarrollo social. Cree en el protagonismo de comunidades fortalecidas que generen sus propias herramientas para ser agentes de cambio. Trabaja codo a codo con escuelas, comedores y centros comunitarios de Santiago del Estero y Buenos Aires.

El principal resultado deseado del presente plan es aumentar el alcance de sus comunicaciones, a través de un aumento en la población impactada con las mismas. Un segundo resultado esperado del plan en cuestión es lograr posicionar con mayor notoriedad la Fundación objeto de estudio, comunicando la marca San Genaro. Se buscará, además, a través del aumento de su público objetivo, obtener una masa crítica que permita conseguir mayor número de colaboradores tanto en el target de las personas físicas como las empresas y/u otras organizaciones sin fines de lucro.

Marco Teórico

Para la realización del presente trabajo, se analizó el proceso de elaboración de un plan de marketing en general, incorporando adaptaciones tanto metodológicas como conceptuales que permitan adaptar esa herramienta a las OSFL.

“El mundo no es otra cosa más que una construcción común de la manera en que vemos”, como postula José Saramago en su “Ensayo sobre la ceguera”. Define, en el mismo sentido, Franz Boas a “la cultura como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo, y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos” (Boas, 1911). La cultura es, entonces, la matriz histórica a través de la cual vemos, ordenamos, clasificamos y entendemos el mundo. Y eso nos permite vivir en la forma en que lo hacemos. Y, aún más importante, es lo que nos permite entender y transformar el mundo.

“El marketing se percibe como la tarea de encontrar y estimular compradores para los productos de la empresa” (Kotler y Levy, 1969). El “Marketing” mal entendido debe defenderse entonces, principalmente, de dos acusaciones. La primera, la creencia popular de que el Marketing “crea necesidades ficticias”. Y la segunda, bastante relacionada con la primera, es aquella creencia de que el marketing “engaña al consumidor”. De alguna manera, el marketing debe defenderse de sí mismo y de sus errores históricos.

Ahora bien, el Marketing no se trata solamente de vender productos, sino que se trata de crear conexiones significativas con las personas. Las empresas con fines comerciales siguen siendo el tipo más generalizado de organización, pero otros tipos de organización, como pueden ser las OSFL, han estado ganando visibilidad, peso e influencia. El manejo de esas organizaciones requiere las mismas habilidades de gestión especializadas que las organizaciones comerciales tradicionales (Kotler y Levy, 1969). Esto es evidente en todas las funciones inherentes al manejo de tales organizaciones, como finanzas, recursos humanos, o producción. Pero también es evidente que “toda organización realiza actividades

similares al marketing, ya sea que se reconozcan como tales o no” (Kotler y Levy, 1969).

El sector de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) está compuesto por una gran variedad de organizaciones, que incluyen organizaciones de profesionales, fundaciones, cooperadoras, sociedades de fomento, clubes, entre otras. A pesar de esto, las OSFL comparten ciertas características comunes (Salomon y Anheier, 1997) (Cámara et al., 2005):

- Organizaciones formales. Instituciones debidamente constituidas. Se distinguen de iniciativas individuales y organizaciones de carácter informal.
- Privadas, autónomas. No son parte del gobierno ni controladas por él.
- No tienen fines de lucro. No distribuyen excedentes económicos. Se distinguen de las empresas u otras actividades lucrativas.
- Son auto-gobernadas. Controlan sus propias actividades. Pueden estar sus servicios regulados por la administración pública.
- Son voluntarias. La participación no es obligatoria ni coercitiva.
- Habitualmente se basan en valores que cuestionan la realidad social y buscan su transformación.

Las organizaciones, en un sentido general, pueden ser divididas en tres grandes sectores. Primero, El Estado o sector primario. En segundo lugar, las empresas (u organizaciones que persiguen algún lucro). Y, por último, el tercer sector, las organizaciones sociales (OSC, también llamadas OSFL). En su “Manual para constituir o regularizar una OSC: Organizarse para crecer”, Micaela Madanes y Gustavo Curcio consideran que estos tres sectores, si bien naturalmente interrelacionados, “nutren a la comunidad a partir de funciones específicas y, en algunos casos, indelegables”. Dentro de las funciones del tercer sector, mencionan como objetivo fundamental “promover el bienestar general sin fines de lucro” (Madhanes y Curcio).

Las organizaciones sin fines de lucro tienen un mayor desafío que sus contrapartes empresariales cuando de asignar recursos a sus programas se trata. Esto es así porque suelen contar con recursos mucho más limitados. Para atender este

problema, debemos analizar los programas de la Fundación, prestando atención a la formulación de estrategias pragmáticas y competitivas. Partiremos para dicho análisis de dos suposiciones. La primera es que la necesidad de recursos es ilimitada, pero el acceso a los mismos es, por el contrario, cada vez más escaso. Al encontrarse en este contexto de recursos cada vez más limitados debemos considerar que, para subsistir, las OSFL deben asumir la recaudación de fondos y recursos como un contexto de competencia. Las organizaciones sin fines de lucro están compitiendo. “Así como la mayoría de las empresas enfrentan competencia por los clientes, la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro enfrentan competencia por los recursos y el apoyo que necesitan” (Perreault y McCarthy, 2002). Hoy en día, las OSFL no pueden dar por sentada la continuación indefinida de fuentes históricas de apoyo y financiación. A medida que se recurre al mercado en búsqueda de cada vez más apoyo, se encontrarán otras OSFL en busca de los mismos recursos para su propia subsistencia. A nivel de la organización, compiten con otras organizaciones sin fines de lucro por fondos, voluntarios, apoyo corporativo o subvenciones federales (Andreasen y Kotler, 2013). La segunda suposición es que la competencia entre OSFL se debería circunscribir únicamente a tal recaudación de fondos (y recursos), y que, en consecuencia, no hay necesidad de duplicar servicios o programas con idénticos objetivos y territorialidad.

El marketing es tan relevante para las OSFL como lo es para las empresas. A pesar de eso, antes de 1970 “pocas personas en las organizaciones sin fines de lucro prestaban atención al papel del marketing” (Perreault y McCarthy, 2002). Kotler y Levy procuraron ampliar el concepto de marketing y su aplicación, para incluir servicios y, también, a las organizaciones sin fines de lucro (Kotler y Levy, 1969). Hoy en día, el concepto de marketing se reconoce como aplicable a todo tipo de organizaciones, con o sin fin de lucro (Perreault y McCarthy, 2002).

Entonces, trabajar el marketing en las OSFL no es simplemente trasladar conceptos, métodos y técnicas del marketing empresarial, sino analizar cómo estas organizaciones comercializan sus “productos o servicios”, logrando así un beneficio para las partes intervinientes en el intercambio, pero, más aún, para la sociedad en su conjunto (Santesmases Mestre, 2012).

Muchas organizaciones se dedican principalmente a vender ideas a la sociedad en general (Kotler y Levy, 1969). El Marketing sin fines de lucro se trata sobre concretar una diferencia en la sociedad, no sobre concretar una venta. “El marketing social es el diseño, implementación y control de programas destinados a influir en la aceptabilidad de ideas sociales” (Kotler y Zaltman, 1971). En palabras de Kivi Leroux Miller, “el mayor desafío de marketing de las organizaciones sin fines de lucro [...] es hacer que a las personas les importe” (Miller, 2013). Y aquí es donde una comunicación efectiva es fundamental para la construcción de relaciones sólidas con los *stakeholders* clave, incluyendo donantes, voluntarios, partes interesadas, y la audiencia objetivo. Y para eso es esencial construir una estrategia y planes que sustenten, a través de la marca “San Genaro”, esas relaciones sólidas. Las organizaciones sin fines de lucro deben considerar cómo su mensaje es recibido por sus diferentes audiencias y adaptar su enfoque de comunicación en consecuencia.

Por lo tanto, construir marcas es construir vínculos sociales con una comunidad y gestionar marcas es gestionar dichos vínculos y dichas comunidades.¹ Tales comunidades son agrupaciones de sensibilidades y sensaciones y creencias que están sostenidas por afinidad de valores. Gestionar así las marcas conlleva un cambio en la manera de mirar y entender el contexto. Se trabaja sobre una concepción del Marketing (o del *branding*) que construye vínculos, interpelando al consumidor y operando en una comunidad. Desde esta mirada construiremos el presente Plan de Marketing para una Organización Social, que busca operar en comunidades no generando necesidades ficticias ni mintiéndole a consumidores, sino más bien todo lo contrario, satisfaciendo necesidades reales desde una construcción conjunta con una comunidad.

Tal y como sucede con las empresas, una OSFL precisa de recursos y apoyo para lograr sus objetivos e, incluso, para sobrevivir. Pero, a diferencia de lo que sucede con las empresas, los recursos y el apoyo suelen no provenir directamente de aquellos que reciben los beneficios que la organización produce (Perreault y McCarthy, 2002).

¹ Concepto surgido de clase. Asignatura “Marketing Avanzado”. Profesor: Fernando Moiguer

STP (Segmentación, *Targeting* y *Positioning*) es un proceso de marketing que ayuda a las empresas a identificar y entender mejor a su mercado objetivo, y a desarrollar estrategias efectivas para llegar a esos clientes. El mercado se compone de infinidad de "clientes". Estos pueden agruparse de diversas maneras, basándose en distintos factores, como geográficos, demográficos, psicográficos o conductuales (Kotler y Armstrong, 2007). Los clientes o consumidores homogéneos pueden agruparse en segmentos con similares necesidades o deseos (Kotler y Keller, 2012). "Todos los mercados se componen de segmentos, aunque no todas las formas de segmentación de un mercado tienen la misma utilidad" (Kotler y Armstrong, 2007). Por lo tanto, es importante conocer a la audiencia objetivo para poder crear un mensaje y un plan de marketing efectivo. Esto debería incluir un análisis demográfico, geográfico y psicográfico de los donantes potenciales, las instituciones colaboradoras y las personas directamente afectadas por los programas de la fundación. Se debe dividir el mercado en grupos de personas con características similares.

Posicionamiento significa ocupar un lugar claro y distintivo en la mente de los consumidores objetivo, y que este lugar sea deseable en relación a nuestros potenciales consumidores (Kotler y Keller, 2012). Es el proceso de crear una imagen única y diferenciada en la mente de los consumidores para un producto o servicio.

El truco está en encontrar, a la vez, una posición única con un atractivo amplio (Ries y Trout, 2002). El posicionamiento es lo que se hace con la mente del público objetivo, se trata de posicionar un producto, un servicio, o una idea, en la mente del cliente prospecto (Ries y Trout, 2002).

El *Mix* de Marketing es, según Kotler y Keller "el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado objetivo. El marketing *mix* consta de todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (Kotler y Keller, 2012).

Es una mezcla de cuatro elementos básicos: producto, precio, promoción o comunicación y plaza o distribución (también conocido como los "4 Ps"). Cada uno de estos elementos se puede controlar y ajustar para adaptarse a las necesidades y deseos del mercado y del consumidor.

Producto: Es lo que la empresa ofrece, ya sea un bien o un servicio. Esto incluye las características, el diseño, el embalaje, la garantía, la calidad, etc. Producto hace referencia a lo que una organización vende o intercambia. En realidad, se trata de la satisfacción o el beneficio que el cliente desea. Producto es la oferta que satisface una necesidad. La idea de "Producto" como satisfacción potencial del cliente o beneficios es la que se utiliza en el presente plan. La mayoría de los clientes piensan en un producto en términos de la satisfacción total que proporciona. Esa satisfacción puede requerir una oferta que sea en realidad una combinación de servicios y bienes físicos. Un producto, entonces, puede ser un bien físico, un servicio o una combinación de ambos. Es demasiado fácil caer en una perspectiva limitada del producto físico. Para la P de Producto debemos pensar en un producto en términos de las necesidades que satisface (Perreault y McCarthy, 2002).

Precio: Es el valor que se le asigna al producto o servicio, y puede ser fijado mediante diferentes estrategias, como el precio fijo, el precio dinámico, la política de descuentos, entre otros. El precio es una de las cuatro variables principales que se controlan desde el marketing. Las decisiones sobre el nivel de precios son especialmente importantes. Desde la mirada del cliente, el Precio es a lo que se renuncia para, a cambio, obtener el beneficio ofrecido. Tiene un papel esencial en la formación del valor para un cliente (Perreault y McCarthy, 2002).

Promoción o Comunicación: Es el proceso de comunicar las características y beneficios del producto o servicio al mercado objetivo, y puede incluir publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, y marketing directo.

Plaza o Distribución: Es la manera en la que el producto o servicio llega al cliente final, y puede incluir canales de distribución, logística, almacenamiento, y transporte.

Análisis de la Situación

Análisis de Entorno

El entorno son aquellas fuerzas o actores que afectan la capacidad de una organización de crear y mantener relaciones exitosas con sus *stakeholders* (Kotler y Armstrong, 2007). El análisis del entorno consiste en monitorear las fuerzas y tendencias relevantes que afectan a la industria y a los mercados en los que operamos. Poder administrar un plan de marketing es, necesariamente, iniciar con un análisis completo de la situación del contexto y entorno que a la organización rodea e influencia (Kotler y Armstrong, 2007). En este apartado procuraremos analizar el entorno político, económico y social de la OSFL objeto de estudio.

En Argentina, las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) reciben diferentes denominaciones, tales como entidades de bien público, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil, entidades intermedias, organizaciones del tercer sector y organizaciones comunitarias. En algunos casos, se utilizan estos términos de manera genérica para referirse a todas estas organizaciones, mientras que, en otros casos, se utilizan para diferenciarlas (Roitter et al., 2000). En las últimas décadas, el sector conformado por las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) se ha vuelto cada vez más dinámico y ha adquirido mayor relevancia. Como se menciona en el informe *Nonprofit Trends and Impacts 2021* de Urban Institute, las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un papel vital al brindar servicios, fortalecer comunidades y facilitar la participación cívica (Faulk et al., 2021). Estas organizaciones no solo cubren muchas de las falencias del Estado en cuanto a aportes sociales, sino que también generan importantes recursos económicos.

En nuestro país, la gran mayoría de los pobladores se consideran voluntarios, según un estudio publicado por la consultora *Voices! Research & Consultancy* en el año 2015. Pero, en la realidad, solo 2 de cada 10 personas realizan trabajo voluntario. En las grandes crisis, surgen las grandes donaciones y colaboraciones masivas, por eso no es sorprendente que el índice más alto en este sentido sea el 32% registrado en 2002. Pero la constancia en la colaboración es un punto en el

que el “mercado” de las organizaciones del tercer sector debe trabajar (Cilley, 2015).

La directora de la consultora autora del estudio en cuestión, Constanza Cilley, agrega "El voluntariado en la Argentina crece significativamente en el interior del país y entre los argentinos de edad media. Es interesante, también, señalar que el 65% de los voluntarios actuales trabaja"²

Lamentablemente, no hay facilidad de acceso a estadísticas actualizadas sobre el voluntariado y las donaciones en Argentina. Sin embargo, podemos afirmar gracias a la escasa información y experiencias disponibles, que el voluntariado en Argentina es muy común y apreciado. Muchas personas en Argentina participan en el voluntariado en sus comunidades locales, ya sea a través de organizaciones sin fines de lucro o a través de programas universitarios o escolares. Sin embargo, no hay estadísticas específicas y fiables sobre la cantidad de personas que participan en el voluntariado en Argentina o sobre la cantidad de horas que dedican a esta actividad.

En cuanto a las donaciones, tampoco hay estadísticas confiables disponibles sobre el total de donaciones en Argentina, ya que se trata en gran parte de actividades no registradas, ni sobre la cantidad de organizaciones que reciben donaciones. Sin embargo, se sabe que existen muchas organizaciones sin fines de lucro y ONGs que dependen de las donaciones para financiar sus programas y proyectos. Como consecuencia de la competencia inherente a la búsqueda del financiamiento, hay mayor profesionalización en las OSFL, que van adquiriendo experiencia en la solicitud de fondos. Eso hace que haya cada vez más organizaciones compitiendo por los mismos fondos y solicitando a los mismos donantes, incluso siendo estos en muchos casos internacionales (Marsal, 2005).

² Micaela Urdínez “Más jóvenes y de menos recursos, los rostros del auge solidario”, LaNacion.com, 17 de diciembre 2015. <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/mas-jovenes-y-de-menos-recursos-los-rostros-del-auge-solidario-nid1854844/>

En general, el voluntariado y las donaciones son considerados como importantes para apoyar a las comunidades y organizaciones en Argentina, y se espera que siga siendo así en el futuro.

San Genaro trabaja, hoy por hoy, en el conurbano de la Provincia de Buenos Aires y en el Sur de la Provincia de Santiago del Estero.

La pobreza e indigencia han sido problemas crónicos en Argentina en las últimas décadas. Según un informe técnico publicado por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) con datos del segundo semestre del 2022, la tasa de pobreza en Argentina fue de 39,2% y la tasa de indigencia fue de 8,1%. El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 29,6%. Dentro de este conjunto se distingue un 6,2% de hogares por debajo de la línea de indigencia. Esto implica que aproximadamente 11,5 millones de personas están por debajo de la línea de pobreza y 2,9 millones de personas están por debajo de la línea de indigencia. Con respecto al primer semestre del mismo año, las personas en situación de pobreza aumentaron un 1,9%.³ Sin embargo, estas cifras varían dependiendo de la provincia y de la metodología de medición.

Algunas provincias del norte y noreste del país, como Santiago del Estero, Chaco, Formosa y Tucumán, tienden a tener tasas más altas de pobreza e indigencia en comparación con otras provincias. Algunas de las provincias con tasas más bajas de pobreza e indigencia incluyen Buenos Aires, Córdoba, y Santa Fe. Sin embargo, es importante tener en cuenta que incluso en las provincias con tasas más bajas, hay áreas rurales y urbanas con altas tasas de pobreza e indigencia.

Según el mismo informe, Santiago del Estero tiene al 46,5% de su población por debajo de la línea de pobreza (en el segundo semestre de 2021 era prácticamente un 10% menor esta tasa), y tiene una tasa de indigencia del 7,1%, lo que la ubica entre los aglomerados urbanos con mayor pobreza del país, solo superado por el Gran Resistencia, que tiene un 54% de su población por debajo de la línea de la pobreza.⁴ Esto hace que los problemas que enfrentan esas regiones sean más

³ INDEC, Informes técnicos. Vol. 7, nº 63

⁴ INDEC, Informes técnicos. Vol. 7, nº 63

conocidos y tengan más difusión, por un lado. Pero también hace que la “competencia” entre organizaciones sea más fuerte, dado que muchas comparten objetivos y territorialidad. Pero si se trata de hacer más notorios los problemas que enfrenta el sur de la provincia de Santiago del Estero en términos de educación, de salud y el desarrollo social, hay pocas organizaciones sociales que estén tan bien preparadas para solucionarlos como la OSFL en estudio, que trabaja hace más de 10 años en dicha región.

Análisis de Mercado

Argentina es un país donde las organizaciones sociales han sido actores fundamentales de la vida social ante las necesidades básicas insatisfechas de su población, que el Estado no pudo satisfacer en su totalidad en las últimas décadas. Desde la crisis del 2001 en adelante, las organizaciones sociales proliferaron, desde comedores comunitarios en barrios carenciados hasta organizaciones debidamente constituidas con objetivos sociales. “La Sociedad Civil ha tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos años. Son miles los nuevos emprendimientos: Asociaciones, Fundaciones y otras organizaciones de la sociedad civil nacen día a día. Son varios cientos de miles las personas que deciden colaborar con el conjunto de la sociedad” (Madanes y Curcio).

En Argentina, las organizaciones sociales sin fines de lucro (OSFL) desempeñan un papel importante en la sociedad, contribuyendo a la resolución de problemas sociales y a la mejora de la calidad de vida de las personas. Desde la década de 1990, ha habido un aumento significativo en el número de OSFL en Argentina, y hoy en día existen miles de organizaciones trabajando en una amplia gama de áreas, desde la educación y la atención médica hasta la conservación del medio ambiente y la ayuda a los desplazados.

Por ello, son muchas las organizaciones que cumplen similares funciones y persiguen similares objetivos. Es importante tener en cuenta que el presente Plan de marketing para Fundación San Genaro no puede dejar de considerar las relaciones públicas y la captación de fondos. El objetivo es asegurarse de que la

fundación tenga una presencia sólida y positiva en la comunidad y sea capaz de recaudar los fondos necesarios para apoyar sus programas.

Una OSFL “compite” por la participación de mercado con otras OSFL, con las organizaciones de consumo masivo y con prácticamente cualquier otra fuente de erogación que pueda tener el donante potencial. En este sentido, Santesmases Mestre sostiene que “al igual que en las organizaciones empresariales, la existencia de la competencia entre las instituciones sin fines de lucro es un factor decisivo en la aplicación del marketing” (Santesmases Mestre, 2012).

Se trata de una competencia distinta, ya que todas las organizaciones sociales en su conjunto colaboran para atender necesidades que no se están consiguiendo atender. En estos casos, el concepto de "competencia" en el ámbito de las OSFL debería estar limitado a ciertas actividades relacionadas con la captación de recursos. Resulta más importante es que las OSFL realicen acciones continuas de colaboración entre sí para potenciarse y mejorar o aumentar sus aportes sociales. Cada peso que vaya a una organización social es un peso bien invertido para todas las “competidoras”. A su vez, “los proyectos sociales han cruzado transversalmente al conjunto de las instituciones de nuestro país: el Estado, la Sociedad Civil y las Empresas han avanzado hacia acciones a favor de la comunidad. Y el voluntariado también se instaló como fenómeno que decididamente ha superado su lugar marginal de otros tiempos” (Madames y Curcio). Pero, claro está, para una Fundación es importante conseguir los fondos que le permitan alcanzar los objetivos planteados y, si fuera uno de ellos, crecer.

Por lo tanto, el contexto de un plan de marketing para una OSFL es el de un entorno cada vez más competitivo, donde la necesidad de diferenciarse y conectarse con la comunidad y los donantes es crucial para el éxito. Por eso es que la bibliografía que se utiliza y menciona durante el presente Plan de Marketing incluye clásicos en el campo del marketing, que proporcionan un marco teórico para entender y desarrollar una estrategia de marketing efectiva, así como también herramientas para medir y evaluar su desempeño.

Estamos en momentos donde las demandas de los servicios de las organizaciones sin fines de lucro crecen. Además, las oportunidades de financiación, tanto públicas como privadas, se estancan o (al menos) no crecen en términos reales. Por lo tanto,

nos encontramos frente a la necesidad de ofrecer los mismos servicios (o más) con cada vez menos recursos (Macmillan, 1983). En Argentina, muchas OSFL dependen de donaciones y financiamiento externo para llevar a cabo sus actividades. La importancia de las OSFL en la sociedad ha llevado a una mayor atención y apoyo por parte del gobierno y de las empresas, lo que ha resultado en una mayor disponibilidad de recursos para estas organizaciones. Además, las OSFL en Argentina tienen un papel clave en la promoción de la participación ciudadana y la democracia. Muchas OSFL trabajan en colaboración con los gobiernos locales y las comunidades para abordar problemas sociales y mejorar la calidad de vida de las personas. Esto ha contribuido a fortalecer la democracia y la participación ciudadana en Argentina.

En resumen, las OSFL en Argentina son una fuerza importante para la resolución de problemas sociales y para mejorar la calidad de vida de las personas. Con el apoyo de las empresas y del gobierno, estas organizaciones continúan creciendo y desempeñando un papel importante en la sociedad argentina.

En este punto hay que marcar una particularidad del mercado en estudio. Son muchas las organizaciones sociales que trabajan mancomunadamente, porque comparten objetivos, poblaciones objetivo o simplemente porque comparten las ganas de mejorar la situación del lugar en el que están inmersas. San Genaro, específicamente, ha trabajado con algunas otras organizaciones a lo largo de su vida, pero no lo ha hecho de forma sistemática y sostenida.

Análisis de Competencia

Se consideran como principales competidoras de Fundación San Genaro a las siguientes organizaciones, que comparten objetivos sociales comparables, territorialidad, y/o sus formas de comunicar.

Haciendo Camino⁵

⁵ haciendocamino.org.ar

Es una Asociación Civil sin fines de lucro que trabaja desde 2006 para mejorar la calidad de vida de familias en situación de vulnerabilidad social en el Norte argentino. Cuenta con programas que promueven el crecimiento y desarrollo integral de niños y niñas y acompañamiento y capacitación de madres en oficios y nutrición desde el embarazo en adelante. Tiene 6 programas:

- Desarrollo infantil en familia: Trabaja en el diagnóstico, prevención y recuperación nutricional de niños de 0 a 5 años y capacitación a familias vulnerables en la crianza positiva de sus hijos/as.
- Embarazadas: Acompaña a gestantes en situación de riesgo social, promoviendo los cuidados y el desarrollo del vínculo madre-hijo.
- Oficios: Brinda capacitación en distintos oficios a madres de familias vulnerables.
- Hogares: Cuenta con un hogar de tránsito en Añatuya que aloja a niños judicializados y una "Casa de Madres".
- Salud: Médicos voluntarios viajan a sus Centros para proteger y recuperar la salud de las comunidades más vulnerables.
- Alianza por el impenetrable: En alianza con Cuerpo&Alma, Monte Adentro y Aéreo, busca lograr el desarrollo integral sustentable de comunidades rurales del Impenetrable chaqueño.

Territorialmente, cuenta con 12 centros de Desarrollo Infantil y Fortalecimiento Familiar en las provincias de Santiago del Estero y Chaco. Además, ofrece talleres semanales en más de 16 barrios y localidades rurales.

Cuenta, según su página web, con más de 30 organizaciones que colaboran activamente con la asociación.

En Facebook tiene 47 mil "me gusta" y 48 mil seguidores. En Instagram tiene 28,2 mil seguidores. Además, tiene 2952 seguidores en LinkedIn.

Catalina Hornos es su Directora General y su cara visible. Tiene presencia en medios⁶ y es la “embajadora” de la asociación.

A pesar de contar con una gran cantidad de seguidores (fortaleza), sus interacciones en sus publicaciones, sobre todo en Instagram, no tienen tanto *engagement* (debilidad).

Fundación Ruta 40⁷

Es una organización sin fines de lucro que trabaja para mejorar la educación en las escuelas rurales próximas a la Ruta Nacional 40 en Argentina. Su visión es lograr que los alumnos de estas escuelas tengan una educación de calidad y puedan forjar su propio futuro. Su misión es contribuir al desarrollo integral y fortalecimiento de estas escuelas para promover la igualdad de oportunidades educativas.

Trabaja en las siguientes áreas:

- Innovación educativa y tecnología: Acompaña en el proceso de transformación educativa, brindando herramientas para el desarrollo de los alumnos y el cuerpo docente en las nuevas tecnologías.
- Bibliotecas y promoción de la lectura: Arma y reacondiciona bibliotecas escolares.
- Formación humana y comunitaria: Impulsa la formación y el desarrollo integral de las personas, promoviendo la construcción de comunidades más fuertes y unidas.
- Salud y cuidado del medioambiente: Desarrolla programas de prevención en salud. Se compromete con el desarrollo sostenible a través de la educación ambiental.
- Recursos e infraestructura: Brinda a las escuelas con las que trabaja equipamiento, materiales y mejoras edilicias.

⁶ [La Nación: Historia de vida: la conmovió la pobreza, adoptó siete niños y fundó una ONG](#)

⁷ <https://www.fundacionruta40.org.ar/>

En cuanto a sus seguidores en las redes sociales, en Instagram tiene 13.8 mil seguidores, En Facebook cuenta con 13 mil “me gusta” y 14 mil seguidores. Por último, tiene 614 seguidores en LinkedIn.

Cuenta con más de 10 mil seguidores en sus redes sociales, donde aprovecha su alcance comunicando con inmediatez (fortaleza), pero no logra grandes niveles de interacción con su público objetivo (debilidad).

Monte Adentro⁸

Es una Asociación que trabaja para promover el desarrollo integral de las comunidades rurales del monte chaqueño en Argentina. Su misión es contribuir al desarrollo de estas comunidades a través de proyectos socio-comunitarios que logren los derechos y aspiraciones genuinas de las familias, generados a partir del vínculo, la participación e integración comunitaria. Trabaja en 22 parajes rurales y cuenta con los siguientes programas:

- Fortalecimiento comunitario: Brinda recursos, herramientas y oportunidades a las familias rurales para superar situaciones de indigencia, marginalidad y exclusión social.
- Salud: Brinda atenciones médicas en distintas especialidades, realiza estudios, crea y equipa puestos sanitarios, contrata profesionales de la salud, y capacita en distintas temáticas de salud a los pobladores rurales.
- Oficios: Destinado a mujeres. Se busca generar oportunidades laborales, capacitando a las mujeres de la población en oficios.
- Educación integral: Trabajan para que más de 500 niños, niñas y adolescentes puedan acceder a más y mejores oportunidades a través de acompañamiento escolar, capacitaciones, prácticas y becas.

Tiene 7,6 mil seguidores en Instagram. En Facebook cuenta con 6,5 mil me gusta y 6,9 mil seguidores. Por último, tiene 587 seguidores en LinkedIn.

⁸ <https://monteadentro.org/>

A pesar de contar con menos seguidores que las organizaciones analizadas previamente (debilidad), su interacción es mucho más grande medida en términos relativos (fortaleza).

Red de Comunidades Rurales⁹

Es una organización sin fines de lucro que trabaja para acompañar el desarrollo de los pobladores rurales en Argentina. Su misión es promover el desarrollo integral de las comunidades rurales a través de proyectos socio-comunitarios. No cuenta con Programas pero sí trabaja con las siguientes Áreas Temáticas:

- Desarrollo local
- Medio ambiente
- Salud
- Arte y cultura
- Educación

En cuanto a su presencia en Redes Sociales, tiene en Instagram 2,4 mil seguidores y en Facebook 13 mil “me gusta” y 13 mil seguidores.

Tiene gran cantidad de seguidores en Facebook (fortaleza) pero esto no se traduce en una gran cantidad de seguidores en Instagram (debilidad) ni en altos índices de *engagement* en ninguna de ambas redes (debilidad)

APAER¹⁰

La Asociación Civil Padrinos de Alumnos y Escuelas Rurales (APAER) es una organización sin fines de lucro que trabaja para mejorar la educación en las escuelas rurales de Argentina. Su objetivo es lograr que los alumnos de las escuelas públicas rurales puedan completar la escolaridad obligatoria y eventualmente de grado, apoyando su desarrollo en su comunidad, desalentando el desarraigo. Buscan alcanzar la igualdad de oportunidades y equidad social.

⁹ <https://www.comunidadesrurales.org/w/>

¹⁰ [APAER | Asociación Civil Padrinos de Alumnos y Escuelas Rurales](#)

Territorialmente, trabaja a lo largo y a lo ancho de todo el país con escuelas rurales, y cuenta con los siguientes programas:

- **Padrinazgo de Escuelas:** Generan un vínculo entre los Padrinos y las Comunidades Educativas Rurales para colaborar en todo lo que esté a su alcance con la educación de niños y niñas de áreas vulnerables.
- **Becas Estudiantiles:** Contribuyen a que los alumnos rurales permanezcan en el sistema escolar y cuenten con mejores posibilidades socioeducativas hasta finalizar sus estudios obligatorios.
- **Proyectos Edilicios / Productivos:** Construyen, reparan y amplían escuelas. Implementan microemprendimientos productivos como huertas escolares, invernaderos, panadería, entre otros.
- **Refuerzo a Comedores Escolares:** Se busca garantizar la nutrición e higiene de los alumnos de escuelas rurales.

Cuenta, según su página web, con más de 30 organizaciones que colaboran activamente con la asociación.

Tiene 3,3 mil seguidores en Instagram y 8,3 mil “me gusta” y seguidores en Facebook.

Tiene una buena comunicación en redes de sus objetivos cumplidos y el avance de sus proyectos y programas (fortaleza) pero no cuenta con grandes niveles de alcance o interacción (debilidad)

Voy Con Vos¹¹

Es una Asociación Civil sin tinte político ni religioso, que desde 2007 hace posible que chicos provenientes de los parajes rurales de Tres Isletas, Chaco, accedan a una mejor educación. En Voy con Vos creen que la educación es la herramienta de movilidad social por excelencia.

Territorialmente trabaja en la provincia de Chaco y cuenta con dos programas:

¹¹ <https://voyconvos.org/>

- Haciendo Escuela: tiene como objetivo mejorar el aprendizaje, la promoción y permanencia de los niños y niñas en la escuela.
- Becas: Tiene como objetivo garantizar el acceso a la escuela secundaria a adolescentes provenientes de parajes rurales.

Cuenta con 5,5 mil seguidores en Instagram y 20 mil “me gusta” y seguidores en Facebook. Por último, tiene 608 seguidores en LinkedIn.

Sostiene una comunicación cercana y frecuente en sus redes (fortaleza) pero no se detecta una intencionalidad clara ni se presentan claramente sus objetivos ni su función específica (debilidad). Al igual que el resto de las organizaciones analizadas, no cuenta con altos niveles de interacción (debilidad)

Fundación Gottau¹²

Es una institución que busca colaborar con la evangelización y el progreso y promoción de las personas de la diócesis de Añatuya, una zona de la provincia de Santiago del Estero con 68.000 Km² y alrededor de 150.000 habitantes que viven en pequeños poblados y en ranchos aislados rodeados de monte.

Trabaja en conjunto con el Obispado de Añatuya en los siguientes aspectos:

- Proyectos de Cáritas Diocesana: Proyectos de inclusión educativa y de promoción social, en los que se brinda apoyo escolar, talleres de música y recreación, alfabetización de adultos, escuela para padres, prevención y ayuda en salud, capacitación para almacenamiento y la utilización del agua de lluvia.
- Establecimientos Educativos: Brinda apoyo para el sostenimiento de los centros educativos de nivel inicial, primario, secundario, técnico agrario y de formación docente. Aporta para el equipamiento, construcciones, capacitación, entre otros.
- Residencias Estudiantiles: Contribuye con las residencias estudiantiles, que son un medio que hace posible la educación secundaria de la infancia y

¹² <https://fundaciongottau.org.ar/>

juventud de la zona rural de la diócesis de Añatuya. En las residencias se brinda alojamiento, alimentación, apoyo escolar y formación religiosa.

- Formación profesional para adultos: Colabora con 6 establecimientos de formación profesional que buscan promover a las personas adultas, especialmente a la mujer. En ellos se dictan diversas orientaciones como gastronomía, panadería, enfermería, tejido a máquina y artesanal, artes plásticas, secretariado comercial, carpintería, peluquería y estética, informática, entre otros.
- Servicio a la actividad pastoral y misionera: Ayuda a las comunidades religiosas que desarrollan obras de asistencia y promoción para los más necesitados de la región. Colabora en la adquisición de vehículos necesarios para la actividad pastoral en los puntos más aislados del territorio.
- Formación de líderes laicos: Con el objeto de hacer de cada laico un actor de su propio proyecto de vida y protagonista de la promoción personal y social apoya seminarios para catequistas, jornadas de formación para docentes, cursos para voluntarios, campamentos y retiros juveniles.

Tiene mil seguidores en Instagram y 33 mil “me gusta” y seguidores en Facebook.

Tiene una gran cantidad de seguidores en Facebook (fortaleza) que no se traduce a gran cantidad de seguidores en Instagram (debilidad). Su comunicación se detecta algo avejentada (debilidad) y no genera grandes niveles de interacción (debilidad).

Análisis de Consumidor

Es necesario definir quién es el consumidor / cliente de Fundación San Genaro, antes de poder analizarlo. Drucker afirma que “la palabra cliente no era común en el sector social” (Drucker et al., 2016). En dicho sector se consideraba que se tenían consumidores, beneficiarios, pacientes, estudiantes. Concluyen los autores que prácticamente todas las organizaciones tienen al menos dos tipos de clientes (Drucker et al., 2016).

La diferencia más importante en el armado del presente plan de marketing, comparado con el armado de un plan de marketing de un producto o servicio de

una entidad con fin de lucro se encuentra en la naturaleza de la audiencia objetivo. En el sector privado, la audiencia objetivo es, objetivamente, el cliente o consumidor. Es ese cliente aquel cuyo comportamiento puede engrandecer o hacer desaparecer la organización. Por el contrario, las OSFL precisan cultivar una segunda audiencia objetivo: son los individuos u organizaciones que brindarán fondos a la organización a través de donaciones, subvenciones y/o contratos (Andreasen y Kotler, 2013).

El cliente principal, por lo tanto, es a quien una determinada organización debe satisfacer. Y, aún más, en el caso de las organizaciones del sector social, “el cliente principal es aquel al que le cambia la vida por el trabajo que desarrollas” (Drucker et al., 2016). En el caso de Fundación San Genaro, el cliente a quien la organización apunta a satisfacer es su beneficiario, es decir el consumidor de sus servicios.

Según un estudio realizado en mayo del 2018 por el Observatorio “Argentinos por la Educación” (de elaboración propia en base a Relevamientos Anuales de la Dirección de Información y Estadística Educativa - Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas - Secretaría de Innovación y Calidad Educativa - Ministerio de Educación de la Nación), “el aumento de estudiantes en las secundarias rurales duplica al de las urbanas” (Observatorio Argentinos por la Educación, 2018). En Santiago del Estero, según esta infografía, se incorporaron casi 7000 alumnos a escuelas rurales. Según el estudio realizado “Santiago del Estero, Tucumán y Córdoba son las jurisdicciones que incorporaron más estudiantes en esta modalidad”. Como “el 94% de las secundarias rurales son estatales [...] esto supone un gran desafío para el Estado” (Observatorio Argentinos por la Educación, 2018) y es aquí donde una Fundación como San Genaro, que trabaja para fortalecer las instituciones básicas, posee un potencial de comunicación y posicionamiento a explorar. Por otro lado, según lo relevado por la Asociación Civil Haciendo Camino, en las regiones donde estas organizaciones trabajan, hasta el 59% de las madres tuvieron su primer/a hijo/a en la adolescencia, el 37% de las familias viven en condiciones de hacinamiento, el 57% de las familias no tienen controles médicos al día y el 43% de los hogares no consume agua potable. Todas estas problemáticas son “atacadas” por la Fundación San Genaro en el territorio en el que trabaja. Sus consumidores, beneficiarios o clientes principales valoran y consumen sus “bienes y servicios” (Drucker et al., 2016).

Pero no son el único cliente de la Organización en estudio. Debemos considerar que el cliente principal no es el único cliente. El cliente secundario es una parte interesada, que en muchos casos tiene elevado poder de decisión o veto. Son los “clientes internos, miembros, socios, colaboradores, prescriptores, empleados y todos aquellos que deben estar satisfechos” (Drucker et al., 2016). Tienen poder de decisión sobre la organización, porque pueden aceptar o rechazar las propuestas y ofrecimientos que la misma haga, y al ser parte importante y necesaria de la misma, esta última no puede funcionar sin ellos. Dice Drucker que se puede satisfacer a estos clientes secundarios otorgándoles un significado al trabajo que realizan, y haciendo que el mismo se oriente a resultados en los que tanto la organización como ellos crean, “uniendo esfuerzos en torno a las necesidades de la comunidad” (Drucker et al., 2016).

En este sentido, son clientes secundarios de Fundación San Genaro sus donantes, quienes colaboran con dinero que permite a la Organización su normal funcionamiento y subsistencia.

Según el mismo estudio de Voices! Research & Consultancy del año 2015, el 33% de los argentinos dice haber donado dinero (y el 41% dice haber donado bienes) en el último año (Cilley, 2015). Este dato es importante para la Fundación objeto de estudio porque, como resultado futuro asociado a la aplicación del plan de Marketing realizado, se buscará atraer un mayor flujo de donaciones particulares de personas físicas. Ahora bien, en un estudio de la misma organización del año 2022, solo un 22% de los encuestados afirma haber colaborado con dinero a OSCs en el último año, y tan solo el 13% afirma haberlo hecho mensualmente (Voices! et al., 2022).

Por otro lado, si bien no se cuenta con estadísticas generalizadas al respecto, hay diversos estudios que afirman que hay cada vez más organizaciones (y especialmente empresas) que contribuyen socialmente con donaciones en el tercer sector. En un estudio realizado hace 25 años por la Universidad de San Andrés y el Instituto Gallup ya se veía reflejada esta tendencia. Más del 90% de las empresas entrevistadas en dicho estudio manifestaban haber realizado durante 1996 contribuciones de algún tipo a organizaciones o entidades con un fin social. Y más del 70% de esas mismas empresas manifestaban haber donado efectivo, así como

también haber donado productos y/o servicios. También 7 de cada 10 manifestaban haber auspiciado eventos de organizaciones con fines sociales en ese mismo año (Berger y Carballo, 1998). En una versión más actualizada de un estudio similar, prácticamente todas las empresas que fueron encuestadas manifestaron haber colaborado de alguna manera con la comunidad en el año 2004. Las donaciones en dinero han bajado, pero se mantienen cerca del 70% (67%). Las donaciones en equipamiento, el auspicio de eventos y los avisos de publicidad lideraron el ranking de formas de colaboración entre las 152 empresas encuestadas para el año 2004 (Berger et al., 2005).

Análisis Interno

Para el desarrollo de este Plan de Marketing, se realizó un análisis de la situación actual de la Fundación San Genaro. Esto incluyó una investigación para conocer el contexto en el que se encuentra la institución, su estrategia actual, así como el objetivo y los recursos con los que cuenta.

La organización fue creada por Patricio Marquinez, que continúa hoy como presidente del Consejo de Administración y, a su vez, cumple el rol de Director de Programas. Del Consejo de Administración forman parte, además, un secretario, un tesorero y una contadora, que prestan sus servicios en forma voluntaria. Se trata de una organización social que recibe donaciones de personas físicas y jurídicas que sostienen el normal funcionamiento de la Fundación. No recibe actualmente ninguna colaboración estatal. Es hoy un proyecto realizado por individuos de diversas profesiones, y algunos de ellos tienen otras ocupaciones laborales. La Fundación tiene empleados y una estructura formal. Seguir creciendo es uno de sus objetivos, poder llegar cada vez a más gente con sus programas, y hacerlo de forma cada vez más eficiente y profesional. Para esto necesita, indefectiblemente, hacerse más conocida y obtener una base de colaboradores cada vez mayor. Sobre todo, debe hacerse un nombre en el círculo de empresas de diversos rubros que colaboran con organizaciones del tercer sector, ya que son aquellas las que realmente hacen una diferencia sustancial en las posibilidades presupuestarias de las Fundaciones. Además, es importante seguir trabajando en las áreas de

voluntariado corporativo y donaciones internacionales, que brindan a la Fundación capacidad de trabajo o financiación importantes.

Para lograr estos objetivos es necesario "...que los emprendimientos puedan alcanzar altos niveles de organización y creemos que la personería jurídica puede ser sumamente útil para ello. Sin embargo, es indispensable recordar también (que) este paso se dará una vez que las ideas, los proyectos y las decisiones de las personas sean compatibles con la herramienta que aporta la personería, y no antes" (Madanes y Curcio). El tercer sector tiene muchas organizaciones que no tienen personería u organización institucional. San Genaro, por el contrario, es una Fundación y hoy sostiene un buen nivel de ordenamiento estructural y organizacional. Esto le permite plantearse el objetivo de trabajar su estrategia de marketing de una forma más profesional, dado que las bases están correctamente asentadas.

Fundación San Genaro confía en que es fundamental el aporte y compromiso de todos los actores sociales, incluyendo al sector público y privado. Y sostiene que el trabajo en equipo, humilde y generoso, potencia. Su Misión es trabajar junto a instituciones sociales de base para mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables. Busca fortalecer a escuelas, centros sociales, clubes y comedores.

El trabajo de la Fundación está repartido entre un equipo que realiza sus funciones de forma voluntaria y empleados rentados. En total, la Fundación cuenta con 6 posiciones ocupadas por voluntarios y 8 roles de trabajo rentados (entre los cuales están la posición del Director Ejecutivo y las posiciones de Responsable de Comunicación y Responsable de Marca).

Según un estudio de Gallup del año 2005, Argentina es un país cuyo compromiso social está cercano a los promedios mundiales, y está en el puesto 46 si se ordenan a los países por porcentaje de la población que realizó tareas voluntarias en los últimos 12 meses. Noruega, con el 67% es el primero y Argentina tiene el 22% (Gallup, 2007). En el país se han visto crecimientos significativos en las expresiones de solidaridad y los resultados alcanzados por el conjunto de las organizaciones del llamado tercer sector (Madanes y Curcio). Según el estudio ya mencionado, sin embargo, las tendencias de los últimos 20 años muestran un compromiso social constante, sin demasiados picos ni valles. Esto nos permite inferir que el porcentaje

de la población que realice trabajos sociales en los próximos años seguirá rondando el 20%. Si la proliferación de organizaciones no gubernamentales continuara pronunciándose los próximos años, es posible que la carencia de voluntariado se haga sentir. Por el momento, no es un indicador que permita augurar ningún riesgo en el futuro cercano.

Los Programas en los que trabaja la organización son:

- **Cultivando Escuelas:** Su objetivo es revitalizar como centros comunitarios de referencia a escuelas rurales ubicadas en zonas vulnerables

Se trabaja en 4 áreas de revitalización:

- **Área Educación.** Se orienta a mejorar la oferta educativa en escuelas rurales a través de actividades relacionadas con literatura, recreación y tecnología.
 - **Área Salud:** Se busca asegurar que niños y niñas de 0 a 18 años reciban atención primaria de la salud al menos una vez al año, según las recomendaciones etarias que establece el Ministerio de Salud.
 - **Área Nutrición.** Su objetivo es asegurar que las escuelas proporcionen una dieta nutritiva durante el ciclo escolar. Para ello, trabajan con huertas, capacitaciones/talleres y donaciones de alimentos hipernutritivos para las escuelas rurales.
 - **Área Agua.** Se trabaja para propiciar el acceso a agua segura en escuelas y comunidades rurales aisladas del sur de Santiago del Estero, a través de la construcción -en las escuelas- de cisternas de placas (metodología INTA), mejoramiento de canaletas para recuperación de agua de lluvia e instalación de plomería a baños y cocina.
- **Hacedoras:** Se trata de potenciar la capacidad creadora de mujeres de comunidades vulnerables, a través de talleres y capacitaciones de oficios y manualidades. Hoy, en la sede de la Fundación sita en Villa Ojo de Agua, se realizan dos talleres: Taller de Telar y Taller de Amigurumi.

- Ser Solidario: El programa de voluntariado de la Fundación, mediante el cual se intenta convocar voluntarios que colaboren con los programas de esta.
- Juntos a la Par: Su objetivo es potenciar instituciones de base, ubicadas en zonas estratégicas, que trabajen en comunidades vulnerables. Territorialmente, este programa se concentra en el conurbano de la Provincia de Buenos Aires.

La organización logra su financiamiento a través de ingresos provenientes de donaciones de empresas, además de algunos donantes individuales. También está presente en organizaciones/portales nacionales e internacionales como Donar Online o Global Giving de donde surgen otras donaciones que sirven para el financiamiento y el normal desarrollo de la organización y sus programas.

Para realizar el presente plan de Marketing, se realizó un trabajo de diagnóstico de situación. Para tal proceso, se llevaron a cabo encuentros con el Director Ejecutivo de la Fundación con el objetivo de conversar acerca de cómo viene trabajando la organización, y cuáles creen ellos que son las oportunidades de mejora en cuanto a cómo se trabaja la comunicación. Por otro lado, se trabajó con los planes de comunicación y los reportes de resultados de los últimos meses.

Además, se partió del Manual de Organización Interna de la Fundación, donde se describen su Planeamiento Estratégico, sus roles, funciones y responsabilidades.

Por último, se realizaron viajes con la Fundación a Santiago del Estero en el marco de su Programa "Cultivando Escuelas" con la intención de conocer más a fondo su función, su funcionamiento y el trabajo de campo que se realiza.

Luego, se decidió implementar una serie de encuentros y una encuesta al equipo de trabajo de Comunicación de la Organización (Director Ejecutivo, Responsable de Marca y Responsable de Comunicación) en la que se consultaron cuestiones referidas al presente y la proyección a futuro de la organización y sus medios y estrategias comunicacionales.

A partir de ese trabajo se arribó al siguiente diagnóstico:

El equipo de trabajo de Comunicación tiene, según el Manual de Organización Interna de la Fundación, las siguientes responsabilidades:

- Comunicar, con coherencia y consistencia, la misión de la organización
- Difundir las actividades de la organización con el fin de movilizar los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión
- Posicionar la marca “San Genaro”

Forman parte del equipo de Comunicación dos roles.

- Responsable de Marca. Sus principales tareas son:
 - Mantener actualizado el logo. Establecer y actualizar el manual de marca.
 - Confeccionar: banners, carpeta institucional, folletería (de los programas), presentación y video institucional.
 - Confeccionar tarjetas personales del personal de la organización.
 - Diseñar las imágenes de las publicaciones.
- Responsable de Comunicación. Sus principales tareas son:
 - Generar contacto y buscar espacios en los medios de comunicación.
 - Armar cronograma mensual de publicaciones. Redactar los textos de las publicaciones.
 - Confeccionar reporte mensual de medición de resultados de las publicaciones. Mantener un archivo de las publicaciones en RRSS.
 - Mantener actualizado el archivo de fotos.
 - Mantener actualizada la base de datos (Empresas – ONG – Donantes individuales – Medios de comunicación) (compartida con la Dirección Institucional).
 - Archivar notas publicadas en los medios referidas a la Fundación.
 - Coordinar regalos institucionales. Confeccionar lista de personas e instituciones que deberían recibir (compartida con la Dirección Institucional).

- Coordinar la confección de merchandising (remeras y calcos) (compartida con la Dirección Institucional).

Son responsabilidades compartidas entre ambos roles:

- Mantener actualizadas las RRSS de la Fundación (Instagram / Facebook / LinkedIn).
- Responder los mails de las casillas de correo: comunicación@.
- Proponer y realizar cambios en la página web de la Fundación (compartida con la Dirección Institucional).
- Diseñar la campaña de voluntarios (compartida con la Dirección Institucional).
- Diseñar la campaña de donaciones (compartida con la Dirección Institucional).

Hoy, San Genaro comunica a través de su página institucional, un Facebook, un Instagram y una página de LinkedIn. Además, hay un sistema de mails periódicos que se envían a toda la base de datos de correos que tiene la Fundación:

<https://sangenaro.org/> su página institucional, comunica su propósito, su función, sus 4 programas y brindan medios de contacto para ser Voluntario, sumarse a la Fundación, o colaborar. Desde la misma web institucional, se puede llegar a las RRSS de la Fundación.

En <https://www.facebook.com/fundacionsangenaro/> cuenta con 2.213 “Me Gusta” y 2.328 seguidores, tiene nuevamente los medios de contacto y publica aproximadamente dos veces por semana.

En <https://www.instagram.com/fundacionsangenaro/> tiene 5.339 seguidores, la bajada principal del perfil *linkea* con una llamada a la acción vinculada directamente a la posibilidad de colaborar activamente con la Fundación (<https://donaronline.org/fundacion-san-genaro/acompananos>). En esta red social comunica aproximadamente 2 o 3 veces por semana.

Por último, en <https://www.linkedin.com/company/fundacion-san-genaro/?originalSubdomain=ar> cuenta con 520 seguidores y publica aproximadamente una vez por semana.

Se detectan en la instancia de diagnóstico, oportunidad de trazar una estrategia multiplataforma de comunicación, que permita decidir activamente dónde y cómo comunicar las distintas prioridades que hoy tiene la fundación. Hoy se publica y comunica frecuentemente, en diversas plataformas, pero sin verse de manera clara un objetivo asociable a cada una de esas publicaciones, y pudiendo trabajar sobre el ámbito estratégico de la misma.

Se desprende del diagnóstico que algunas responsabilidades y funciones de comunicación son compartidas por uso y costumbre, pero no optimizan el funcionamiento del equipo y los resultados de la comunicación, por lo que se desarrollan en el presente plan de trabajo algunos cambios sugeridos a la estructura y la división de tareas del equipo de Comunicación de la Fundación.

Se realizó una encuesta al equipo directivo y de comunicación de la Fundación, donde se dividieron las preguntas en 3 capítulos: Propósito, Reportes y Gestión y Plan Estratégico de Comunicación.

En el capítulo "Propósito", se detecta que la mirada interna de la organización considera en su totalidad que todas las comunicaciones realizadas tienen relación con la misión de la organización, lo cual es una ventaja al momento de trabajar sobre las mismas. Es importante mencionar que "la imagen escapa a nuestro control directo; no podemos controlar cómo nos ven o interpretan. Pero sí podemos trabajar en cómo nos mostramos. Para esto es necesario tener conciencia hacia dentro acerca de las características que tiene o deseamos que tenga nuestra organización" (Enz et al., 2012). Al momento de preguntar cuántas veces la organización comunicaba dicha misión o propósito, las respuestas fueron algo más dispares. El 25% de los encuestados considera que la misión se comunica menos de una vez por año, mientras que el 50% considera que se hace una vez al mes. El restante 25% considera que en todas las comunicaciones de la fundación está presente, aunque sea de forma tácita. Este capítulo es, creemos, el más importante para el desarrollo futuro de un plan de comunicación estratégica. Esto es así porque "la comunicación verdaderamente estratégica debe estar alineada con la visión,

misión y objetivos de la institución, ayudando en todo momento a lograr que estos se consigan. Por una parte, aportando comunicación al logro de los objetivos estratégicos y, por otra, administrando la reputación de la organización” (Rey Lennon y Bartoli Piñeiro, 2020).

En el capítulo siguiente se procuró evaluar los reportes y la gestión de la comunicación. Para ello, se tomó como fuente de información lo que hoy la organización realiza y utiliza. Tiene un calendario de publicaciones mensual donde se plasman las ideas comunicacionales, la fecha tentativa de publicación, título y breve descripción de la publicación, y estado (acompañado de la fecha de publicación definitiva).

Además, se realiza un seguimiento mensual de todas las publicaciones realizadas tanto de la Fundación como de organizaciones que se toman como punto de comparación. Se miden las siguientes métricas:

- Facebook / Instagram:
 - Número de Me Gusta / Seguidores
 - Cantidad de publicaciones del mes
 - Breve descripción de las publicaciones realizadas
 - Publicación con más y con menos “me gusta” del mes.

Se toman, como organizaciones para comparación, “Haciendo Camino”, “Fundación Ruta 40”, “Monte Adentro”, “Red de Comunidades Rurales”, “APAER” y “Voy Con Vos”.

En la encuesta, sobre el capítulo de “Reportes y Gestión de la Comunicación”, detectamos:

- El 75% de los encuestados considera que se utiliza solo una parte de la información relevada para planear y gestionar la comunicación.
- Solo la mitad de los encuestados cree que se utiliza la información relevada para entender el impacto que tuvieron las comunicaciones que la organización realizó.

- El 75% de los encuestados cree que se utiliza la información relevada sobre otras organizaciones y su comunicación para tomar mejores prácticas y replicarlas.

A partir del capítulo final de dicha encuesta, podemos concluir que la organización considera que no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing y Comunicación robusto, pero sí lo necesita y quiere construir.

El Desarrollo Organizacional aparece “en la década de los sesenta, como primer esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades de los recursos humanos para la solución de los problemas organizacionales.” (Paredes Santos y Perez Coscio, 1994)

El sector de las Organizaciones Sociales ha ido tomando más conciencia de la importancia de contar con los recursos humanos más profesionales y, también, ir dotándose de herramientas de gestión que les permitan lograr sus objetivos y prestar sus servicios con altos estándares de calidad y eficiencia (Cámara et al., 2005). Fundación San Genaro parte de sólidas bases organizacionales para trabajar en estrategias de marketing que potencien su crecimiento.

Por otro lado, la organización trabaja en una población objetivo que no es atendida por otras organizaciones sociales, y que requiere enormemente de sus labores. Con tantos años trabajando en los mismos lugares, la organización (y sus socios) han tejido relaciones con autoridades municipales y provinciales, que pueden ayudar a la misma a generar impacto desde su estrategia de Marketing.

Esta situación pone a la Fundación foco de estudio en el momento indicado para tomar las acciones que sean necesarias para generar más conocimiento, más ingresos y, como consecuencia, crecimiento.

Diagnóstico de la Situación

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte compromiso del equipo de trabajo. ● Experiencia de campo y de formación de equipo dirigente y de roles contratados. Profesionalización. ● Alianzas y apoyo local. ● Credibilidad. ● Estructura y operatoria de bajo costo. ● Flexibilidad. ● Relación sólida con empresas que sustentan el funcionamiento de la organización. ● Personería jurídica y organización. Estructura. ● Presencia en organizaciones internacionales de donación de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto anual cada vez más restringido. ● Proceso de cambios en el liderazgo organizacional. ● Consejo de Administración poco desarrollado. ● Bajo desarrollo del Fundraising y baja diversificación en las fuentes de financiamiento.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Demanda alta de los programas que brinda la Fundación. ● Alta concentración de instituciones de base (escuelas y comedores) en el territorio atendido. ● Facilidad de acceso a localidades vecinas para ampliar el territorio. ● Aumento de pobreza en la región atendida. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inestabilidad y recesión económica. ● Otras OSFL con más posibilidades que operan en la región. ● Competencia por fondos y donaciones.

Tomando el análisis FODA en su totalidad, podemos detectar 3 grandes vertientes para analizar.

Equipo: La Fundación cuenta con un equipo con experiencia y profesionalización que, a su vez, está debidamente comprometido con la consecución de los objetivos de la organización. Es de bajo costo y se compone de empleados remunerados y roles voluntarios. No cuenta con un Consejo de Administración debidamente desarrollado.

Estructura: La Fundación está debidamente constituida y es prolija en su administración, lo que la hace creíble. Tiene alianzas locales en el campo de atención y buena relación con las (pocas) empresas que sustentan el mayor porcentaje de su funcionamiento. Eso hace que sea importante desarrollar un plan que permita diversificar la fuente de ingresos y potencie el presupuesto anual, especialmente en el contexto recesivo en el cual se encuentra el país.

Programática: Los programas en los que trabaja Fundación San Genaro son útiles y valorados por la población objetivo, además de presentarse dentro de un contexto donde las condiciones han ido empeorando los últimos años. Esto indica que la organización tiene un futuro desafiante, donde todos sus objetivos continuarán siendo importantes y demandados, y donde la posibilidad de expansión territorial es una realidad concreta, por cercanía de poblaciones con necesidades insatisfechas y por el recrudecimiento de las condiciones en la región atendida.

Estrategia

Segmentación y Targeting

Una Fundación puede segmentar su mercado en base a criterios como edad, género, ubicación geográfica, ingresos, ocupación, entre otros. Consideramos que la segmentación más importante para San Genaro y sus objetivos comunicacionales es la etárea, ubicación geográfica y la que hace referencia a los ingresos y compromiso social.

Una vez segmentados, una organización deberá identificarse qué segmentos son los más atractivos para ella y pueden ser atendidos de forma eficaz. Para ello será imperante entender qué hace único y diferente a cada segmento e identificar el que sea adecuado para la organización. Esto es clave para el éxito de la estrategia de Marketing (Kotler y Keller, 2012).

Focalización (*targeting*) es, entonces, el proceso de elegir qué segmentos del mercado se van a abordar. Una Fundación puede elegir como segmento objetivo a personas con bajos recursos económicos y/o con dificultades de acceso a servicios de educación o salud, o a niños y niñas que no tienen acceso a educación y necesiten apoyo. Pero en el caso de la focalización de este plan de marketing, San Genaro tiene como público objetivo a aquellas personas residentes de Argentina o argentinos residentes en el exterior (ubicación geográfica) que tengan algún tipo de interés en realizar un aporte a la sociedad en que viven (compromiso social), que se interesen por el acceso a la salud y educación de todos los argentinos (intereses). Se apunta a un NSE ABC amplio (ingresos).

Propuesta de Valor

Una vez definido el segmento de la población que se atacará en el presente plan de Marketing, se debe abordar cómo la fundación se quiere presentar a sí misma y cómo quiere que se perciba por la audiencia objetivo. Esto incluye la identidad visual de la marca, la mensajería y la percepción de la marca.

El posicionamiento de una OSFL es un aspecto crucial para su éxito en la captación de recursos y la consolidación de su impacto social, por lo tanto debe abordarse de manera integral. En este sentido, es importante considerar tanto el posicionamiento como sujeto de la filantropía individual como corporativa. Esto incluirá la selección de medios de comunicación adecuados para cada uno de esos públicos. El posicionamiento de una OSFL se refiere a cómo la organización es percibida por su público objetivo y a cómo se diferencia de otras organizaciones similares en el mercado. Es importante considerar la relevancia de los temas tratados, la pertinencia de los mensajes y el tono de voz apropiado. En este contexto, es esencial que la OSFL sea vista como una organización confiable y competente en el desarrollo de su misión y objetivos. Y para lograr un buen posicionamiento como sujeto de la filantropía individual, es importante que la OSFL sea percibida como transparente y efectiva en la utilización de los recursos. Para lograr esto, la OSFL debe asegurarse de tener una estrategia sólida de comunicación y marketing, donde se destaquen su misión, visión y valores, así como también su impacto y resultados. Además, es importante que la OSFL cuente con sistemas de rendición de cuentas y transparencia en la utilización de los recursos, lo que generará mayor confianza en los donantes. No solo eso, sino también será importante destacar las actividades y proyectos en los que la OSFL ha tenido éxito y los impactos positivos que ha generado en la comunidad.

Por otro lado, para lograr un buen posicionamiento como receptor de la filantropía corporativa, es importante que la OSFL establezca alianzas estratégicas con empresas, identificando su perfil y objetivos de responsabilidad social. Además, es fundamental que la OSFL presente una propuesta atractiva y clara para las empresas, demostrando cómo su trabajo puede contribuir a la consecución de objetivos comunes y a la mejora de la sociedad. No se puede dejar de mencionar que la filantropía corporativa es una fuente importante de recursos para las OSFL (una de las más importantes) y, por lo tanto, es fundamental que la organización se posicione como una opción atractiva para recibir este tipo de colaboraciones. Esto se logra a través de una estrategia de marketing y comunicación que muestre cómo la OSFL puede contribuir a las metas de responsabilidad social de la empresa.

San Genaro es una Fundación que trabaja con instituciones locales en el fortalecimiento de la salud y la educación en Santiago del Estero. Debe

posicionarse como una organización comprometida con mejorar la calidad de vida de las comunidades del sur de la provincia de Santiago del Estero. En esas comunidades actúa brindando apoyo educativo y de salud a aquellos que más lo necesitan, por lo que debemos considerar los siguientes como conceptos clave para posicionar a Fundación San Genaro en el mercado de las organizaciones sociales sin fines de lucro en Argentina:

- Salud
- Educación
- Fortalecimiento y trabajo colaborativo con Instituciones locales / de base
- Santiago del Estero
- Participación activa de la comunidad
- Desarrollo de soluciones locales

La Fundación deberá enfocarse en utilizar una estrategia de diferenciación y posicionamiento para destacarse frente a otras entidades similares. “Las personas harán clic en un botón de donación, [...] o aparecerán en la vida real para ser voluntarios solo cuando cuentes, compartas y difundas historias convincentes” (Miller, 2013). Porque “a diario, miles de mensajes publicitarios compiten por influir en la mente del cliente prospecto, y no hay que equivocarse: la mente es el campo de batalla. En los 15.24 centímetros de materia gris tiene lugar la guerra publicitaria, y la batalla es difícil, sin tregua ni cuartel” (Ries y Trout, 2002).

San Genaro, entonces, debe ofrecer una propuesta de valor que el resto de las organizaciones sociales no trabajan.

La educación es una herramienta facilitadora y generadora de oportunidades. En un país como la Argentina donde las oportunidades son escasas y para cada vez menos personas, una organización que trabaje para intentar abrir y ampliar esas oportunidades, y que sepa hacer de eso su propuesta de valor, seguramente podrá ganar notoriedad y generar de esa manera mayores colaboraciones.

Para lograr un posicionamiento fuerte, San Genaro debe implementar una estrategia de comunicación clara y coherente que transmita su visión, misión y valores.

El posicionamiento de San Genaro, entonces, siendo una organización social comprometida con mejorar la calidad de vida de las comunidades del sur de la provincia de Santiago del Estero y trabajando para brindar oportunidades educativas y salud a los que más lo necesitan, debe enfocarse en sus elementos más distintivos.

San Genaro tiene más de 10 años de experiencia trabajando con educación y salud, con foco en la niñez, en el sur de la provincia del Estero. Cree en el protagonismo de comunidades fortalecidas por sus instituciones que generen sus propias herramientas para ser agentes de cambio. Por eso trabaja en conjunto con las instituciones locales y de base.

Por lo tanto, sus elementos distintivos son:

- Más de 10 años de experiencia de campo en Santiago del Estero.
- Trabajo conjunto con instituciones locales, para que generen sus propias herramientas para ser agentes de cambio.
- Eje principal en educación y salud, con foco en la niñez.

Es importante que San Genaro comience a comunicar sostenidamente su concepto, unificando criterios y buscando más y mejores medios de comunicación.

Objetivos y Metas

Partiendo del análisis realizado con anterioridad, tanto de la organización en cuestión como de su contexto y competidores, se considera cuáles son las prioridades estratégicas que, en el contexto del presente plan de marketing, van a orientar las futuras acciones a realizar. “Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y, por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos” (Cámara et al., 2005).

Para asignar distintos niveles de prioridad a los objetivos planteados, se sugiere esquematizarlos en cascada, lo que “exige ordenar los objetivos en función de su importancia” (Cámara et al., 2005).

El principal objetivo del presente plan de Marketing es generar un posicionamiento institucional de Fundación San Genaro. Un segundo objetivo de Fundación San Genaro, que se desprende del primero, es poder tener un impacto comunicacional mayor, llegando a más público con sus comunicaciones. Es decir, crecer en alcance.

Un tercer y último objetivo planteado es comunicar consistentemente su misión, para hacerla conocida y para comprometer a sus empleados, voluntarios y donantes con el alcance de la misma.

Una vez definidos los objetivos, procederemos a trazar las metas, que son “objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento” (Kotler y Keller, 2012).

El presente plan se plantea la meta principal de mejorar la cantidad de seguidores de todas las redes sociales de la organización, duplicando su alcance. Concretamente, se plantea la meta de duplicar los seguidores totales de San Genaro en Redes Sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) en el transcurso del próximo año. Hoy son 8.187 considerando las 3 redes y el objetivo es tener 16.400. Además, se plantea alcanzar los 10.000 seguidores / me gusta en Facebook para finales del año siguiente. Hoy San Genaro cuenta con 2.328 seguidores en dicha red social. A partir de ello se busca obtener nuevos donantes individuales. En una segunda instancia, a un plazo no mayor de 5 años, se plantea la meta de alcanzar el liderazgo de seguidores del set competitivo planteado. Hoy, eso significaría tener

47 mil seguidores en Facebook, 28.2 mil seguidores en Instagram y 2.9 mil seguidores en LinkedIn.

También se plantea, para lograr optimizar los recursos, organizar correctamente el equipo de trabajo del área de comunicación de Fundación San Genaro, delimitando de mejor manera sus funciones y responsabilidades en el transcurso del presente año.

En el siguiente cuadro comparativo se muestran las organizaciones comparadas con Fundación San Genaro, sus alcances territoriales y sus alcances comunicacionales:



Organización	Misión	Áreas de Trabajo	Alcance Geográfico	FB	IG	LI
Fundación San Genaro	Trabajar junto a instituciones sociales de base para mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables. Busca fortalecer a escuelas, centros sociales, clubes y comedores.	Cultivando Escuelas, Hacedoras, Ser Solidario, Juntos a la Par.	Santiago del Estero, Provincia de Buenos Aires	2.2K	5.3K	520
Haciendo Camino	Mejorar la calidad de vida de familias en situación de vulnerabilidad social en el Norte argentino.	Desarrollo infantil, capacitación a madres, salud, programas en comunidades rurales.	Norte argentino (Santiago del Estero y Chaco).	47K	28.2K	2.9K
Fundación Ruta 40	Mejorar la educación en escuelas rurales cerca de la Ruta Nacional 40 en Argentina.	Innovación educativa, bibliotecas, formación humana, salud, recursos e infraestructura.	Ruta Nacional 40 en Argentina.	13K	13.8K	614
Monte Adentro	Promover el desarrollo integral de comunidades rurales en el monte chaqueño en Argentina.	Fortalecimiento comunitario, salud, oficios, educación integral.	Monte chaqueño (22 parajes rurales).	6.5K	7.6K	587
Red de Comunidades Rurales	Promover el desarrollo integral de comunidades rurales en Argentina.	Desarrollo local, medio ambiente, salud, arte y cultura, educación.		13K	2.4K	N/A
APAER	Mejorar la educación en escuelas rurales de Argentina, fomentando la igualdad de oportunidades.	Padrinazgo de escuelas, becas estudiantiles, proyectos edilicios, refuerzo a comedores escolares.	Todo el país con escuelas rurales.	8.3K	3.3K	N/A
Voy Con Vos	Facilitar el acceso a una mejor educación para niños de parajes rurales en Tres Isletas, Chaco.	Haciendo Escuela, Becas.	Provincia de Chaco (Tres Isletas).	20K	5.5K	608

Mix de Marketing

Es importante enfatizar que la segmentación, el posicionamiento y el desarrollo de una mezcla de marketing están interrelacionados. Todas las partes de una estrategia de marketing deben decidirse conjuntamente (Perreault y McCarthy, 2002).

Cuando se trata de una OSFL, el fin último del Marketing no difiere del sector privado. Se busca influir en el comportamiento de audiencias objetivo ofreciendo una propuesta de valor que resulte atractiva. Sin embargo, y esta es la principal diferencia con el sector privado, una OSFL busca, a través de tales intercambios, beneficiar a la audiencia objetivo y/o a la sociedad en su conjunto. Solo tiene como un objetivo secundario satisfacer sus necesidades de supervivencia y/o crecimiento (Andreasen y Kotler, 2013).

Para abordar el *Mix* de Marketing, desarrollaremos las dimensiones de las 4Ps desde la perspectiva de la Fundación en estudio, para entender que no necesariamente se trata de las mismas 4 P que encontramos en una empresa u organización con fines de lucro. Esto es así porque dichas 4P del Marketing no se adaptan perfectamente a organizaciones sin fines de lucro. Muchas veces no hay producto, ni precio (o costo), ni una distribución que se detecte claramente. Por lo general, hay promoción y, como se verá en el apartado correspondiente, ingenuamente se suele creer que eso es lo único que realmente se necesita (Andreasen y Kotler, 2013).

Gestionar el *Mix* de marketing se trata de planificar y ejecutar programas “diseñados para influir en el comportamiento de las audiencias objetivo mediante la creación y mantenimiento de intercambios beneficiosos con el propósito de satisfacer objetivos individuales y organizacionales” (Andreasen y Kotler, 2013).

Una organización centrada en la audiencia objetivo es aquella que hace todo lo posible para percibir, servir y satisfacer las necesidades y deseos de sus múltiples públicos dentro de los límites de su presupuesto. En contraste con la concepción del marketing como simplemente estrategias de comunicación diseñadas para adaptar a las audiencias objetivo para que se ajusten a un determinado producto o servicio de la organización, en el presente plan se considera a la función de

marketing como más completa y abarcativa. El objetivo de esta concepción del marketing es, sobre todo, responder a las necesidades y deseos de la audiencia objetivo. Por esto es que se presta atención no solo a la comunicación, sino también al total de la propuesta de valor (concepto que abarca, pero no es solamente, el Producto), su costo para quienes lo deseen (en este caso, el Precio), y los canales a través de los cuales dicha propuesta de valor se pone a disposición de estos últimos (la Plaza, o distribución) (Andreasen y Kotler, 2013).

El marketing efectivo es mucho más que simplemente un buen plan de comunicación. Se trata de contar con las propuestas de valor adecuadas en el lugar y momento indicados, y al precio correcto (Andreasen y Kotler, 2013).

La falta de acceso a la información y métricas de las organizaciones planteadas como comparación o competencia hace que sea imposible analizar el *mix* de marketing de las mismas.

Producto

El elemento más relevante de las 4P del Marketing de una organización es su oferta o propuesta de valor. Si bien tradicionalmente las ofertas se circunscribían a productos o servicios, una definición más amplia estipula el hecho de que, desde el punto de vista de la audiencia objetivo, una oferta es el conjunto de posibles consecuencias positivas y negativas que componen una propuesta de valor (Andreasen y Kotler, 2013).

Considerando que el objetivo máximo de la OSFL en estudio es trabajar junto a las instituciones de base para mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables del sur de Santiago del Estero y, en el marco de definir al producto como los medios utilizados para satisfacer las necesidades del cliente, todo lo que realiza la Fundación San Genaro con el objetivo de fortalecer a escuelas, centros sociales, clubes y comedores es parte del producto que ofrece a sus clientes (en este caso, a sus clientes secundarios que son el foco del Plan de Marketing que se realiza) (Perreault y McCarthy, 2002).

Hay dos niveles principales en los que las OSFL generan intercambios. En primera instancia, se encuentran los programas o proyectos que se derivan de la misión de la organización y sus objetivos. En segundo lugar, hay intercambios de la propia organización con otros públicos clave, como donantes, fundaciones, corporaciones y voluntarios (Andreasen y Kotler, 2013).

Lo importante es crear propuestas de valor impactantes que logren las acciones deseadas de parte de la audiencia objetivo. Gran parte del comportamiento que la OSFL en estudio espera de su audiencia, se basa en que esta última crea que las consecuencias de los programas que la primera realice serán positivas en balance y superarán las consecuencias de tomar cualquier otra acción (o mantener un estado de inacción). Esta es una cuestión de ofrecer propuestas de valor convincentes (Andreasen y Kotler, 2013).

La Fundación San Genaro ofrece servicios de salud y educación a la población de Santiago del Estero. Estos servicios incluyen atención médica, así como programas especializados para ayudar a las instituciones de base de la región con recursos, capacitaciones y donaciones. Además, brinda apoyo a jefas de familia, capacitándolas en distintas labores manuales. Todos los productos y servicios de la Fundación apuntan a mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables y apoyar a niños y niñas. Todos estos son productos y servicios que se brindan a la comunidad de Santiago del Estero (su consumidor o cliente primario), pero también son parte del servicio que se brinda a los donantes para satisfacer sus aspiraciones que son:

Ser parte de un colectivo que colabore con mejorar el acceso a la educación de calidad, colaborando para brindar oportunidades educativas equitativas para los residentes de Santiago del Estero, además de fomentar la formación continua y capacitación para adultos, especialmente en áreas donde se carece de oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos que puedan mejorar las perspectivas de empleo y el desarrollo económico.

Promover la salud y el bienestar, colaborando con la mejora al acceso de servicios de atención médica de calidad. Poder colaborar con la reducción de las desigualdades al brindar apoyo a proyectos que beneficien a los grupos más vulnerables, además de fomentar el desarrollo comunitario y de instituciones.

Además, algunos de los donantes seguramente están motivados por la idea de dejar un legado duradero en la comunidad, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las generaciones futuras.

Precio

Las decisiones de fijación de precios en una OSFL implicarían considerar diversos factores, incluidos los costos, el valor, la competencia, la demanda y las consideraciones éticas para lograr sus objetivos de manera efectiva. Pero muchas OSFL, al establecer el nivel de precios de sus productos o servicios, solo consideran la variable de recuperación de sus costos. Es decir, no buscan retornos o ganancias (Perreault y McCarthy, 2002). Es por esto, entre otras razones, que la mayoría de las fundaciones no tienen un precio, ya que su objetivo principal no es obtener beneficios económicos, sino brindar apoyo a las comunidades necesitadas, pueden ser productos, servicios, financiaciones y/o donaciones. La Fundación San Genaro no cobra por sus servicios. Los fondos para financiar los programas de salud y educación provienen de donaciones de particulares y empresas y otras organizaciones, así como también de campañas específicas de financiamiento privado. Fundación San Genaro debe buscar equilibrar la necesidad de poder sostener sus costos pero sin que eso genere barreras para la obtención de donaciones de parte de su audiencia objetivo. La capacidad de respuesta de las audiencias a las necesidades monetarias de la organización es una consideración crucial. Como fue mencionado en el apartado referente a Producto, la audiencia objetivo del mismo son los donantes de la OSFL. Y son estos quienes deben pagar el precio de la propuesta de valor que reciben de parte de Fundación San Genaro. Por lo tanto, se considera que el precio son los aportes y donaciones que la audiencia realiza. Es un precio variable, ya que no es establecido por la OSFL en estudio, sino que es definido por el cliente (el donante) de forma voluntaria y unilateral.

Al igual que una empresa, una OSFL necesita tener ingresos que igualen o superen a sus gastos, o de lo contrario no sobrevivirá. Pero, a pesar de eso, las OSFL no miden "beneficios" de la misma manera que una empresa. Y sus formas de determinar el éxito a largo plazo también difieren. Las ganancias guían las

decisiones de las empresas, pero en una OSFL es, a veces, más difícil ser objetivo al evaluar los beneficios de diferentes actividades en relación con lo que cuestan (Perreault y McCarthy, 2002). Los donantes suelen ser muy pacientes con las medidas tradicionales de éxito y, de hecho, suelen confiar en la misión de la OSFL en lugar de depender de sus métricas de rendimiento (Andreasen y Kotler, 2013).

Distribución

Al no tener productos físicos, San Genaro no tiene una distribución en su acepción tradicional. Su presencia territorial es en la Provincia de Buenos Aires, donde se encuentra su sede administrativa y se ejecuta uno de sus programas, y en Santiago del Estero, donde realiza la mayor cantidad de sus programas. La distribución de donaciones, propiamente dicha, es realizada por personal de la fundación o voluntario en cada uno de los viajes al territorio objetivo. En su defecto, se han realizado encomiendas o envíos, incluso contando con participación / donación de empresas del sector.

Pero no solo se trata de este tipo de distribución cuando hablamos de organizaciones sin fines de lucro. En el caso de este tipo de organizaciones, donde lo que se desea obtener es el compromiso del público objetivo con la finalidad de la organización que comunica, procurando comprometer al primero con el fin de esta, es importante recalcar que el objetivo principal de este tipo de campañas es influir en los comportamientos. “Y los comportamientos ocurren en ocasiones específicas, en momentos y lugares concretos.” Simplificar y hacer más fáciles las realizaciones de tales comportamientos, es un componente esencial del Marketing *Mix* de una OSFL (Andreasen y Kotler, 2013).

Esto significa, para el caso de la OSFL en estudio, que el proceso de donación para un potencial donante sea simple, concreto y fácilmente ejecutable. Esto se logra en Fundación San Genaro de tres maneras muy concretas. La primera de ellas, a través de Mercado Pago, es un modelo de suscripción al cual se accede en tres *clicks* desde la página principal de la web de la Fundación. La segunda, para donantes fuera de Argentina, es a través de Global Giving. A esta alternativa también se accede en unos pocos *clicks* desde la página principal de la web de la

fundación. La tercera, a través de Donar Online, es también accesible en pocos *clicks* desde la web (requiere llenar algunos datos extra que son muy útiles para la posterior organización de los donantes en bases de datos). El fin último es organizar medios libres de estrés y convenientes para que los miembros del público objetivo realicen lo que el comercializador espera que hagan (Andreasen y Kotler, 2013).

Comunicación

La Promoción o comunicación implica comunicar información a los clientes o consumidores con el fin de influir en actitudes y comportamientos (Perreault y McCarthy, 2002). Pero, en muchos casos, ya sea dentro de las mismas OSFL como por parte de observadores externos, se enfatiza excesivamente en la comunicación dentro del Marketing *Mix*, llegando a menudo a considerar que es la comunicación la única variable sobre la que se trabaja en dicha mezcla. Suele ser el signo más notable de lo que una OSFL hace, pero es solo una parte de la estrategia de Marketing (Andreasen y Kotler, 2013).

Por otro lado, no es la comunicación algo que las OSFL puedan pasar por alto. Todo en una organización, sus productos, servicios, empleados, instalaciones, acciones, entre otros, comunica algo (Andreasen y Kotler, 2013).

Influir en el comportamiento de una audiencia objetivo, especialmente en las estrategias de marketing sin fines de lucro, generalmente implica cantidades significativas de comunicación. En el caso de las OSFL, cada contacto que se tiene con alguien externo a la organización, ya sea directa o indirectamente, es una oportunidad para la comunicación y la influencia (Andreasen y Kotler, 2013).

Combinar de forma efectiva todos los esfuerzos de comunicación y promoción de una organización produce comunicaciones de marketing integradas. Esto es la coordinación e integración intencional de cada comunicación organizacional, así como de elementos y canales comunicacionales, de forma que se transmita un mensaje coherente y completo. Este concepto, muy utilizado en el sector lucrativo, es importante también para las OSFL y su objetivo es asegurar que todos los esfuerzos de comunicación trabajen juntos en pos del logro de un objetivo común,

en lugar de funcionar de manera aislada (Perreault y McCarthy, 2002) (Andreasen y Kotler, 2013).

En el presente siglo, la web es el medio más importante para alcanzar las audiencias, especialmente a las más jóvenes. Los sitios web y, cada vez más, las redes sociales, permiten a las organizaciones adaptar las comunicaciones a los intereses de las audiencias, con una amplia gama de contenido y tono (Andreasen y Kotler, 2013).

En el caso de San Genaro, al igual que con el resto de las OSFL y el sector privado, será crucial que todos los elementos del programa de comunicación estén alineados e integrados con un objetivo común. Esto implica que los temas de comunicación sean coherentes, es decir que los mensajes centrales y valores deben mantenerse iguales a lo largo de las distintas instancias de comunicación y canales. Además, deben tener un aspecto y sensación uniformes. Esto es, que los colores, tipografías, elementos de diseño y todo lo que se incluye en la identidad visual de la Fundación San Genaro sea coherente en todos los materiales de comunicación. De esta manera se crea una imagen de marca reconocible y coherente (Andreasen y Kotler, 2013).

La Fundación San Genaro promociona sus servicios a través de comunicaciones en redes sociales para llegar a una audiencia más amplia. La Fundación también se asocia con otras organizaciones y comunica en medios especializados para recaudar fondos y promover la conciencia sobre la salud y la educación. Promociona en páginas especializadas del sector, como Global Giving y DonarOnline.

Personas

Se ha añadido una “quinta P” al *mix* de marketing. La misma hace referencia a las personas. Se ha sumado para reconocer la importancia del factor humano en el marketing. Se parte de la hipótesis de que son las personas el elemento más importante del *mix* de marketing. Sin las personas el producto o servicio no llegaría al usuario final, y este último no estaría satisfecho. Sin las personas, no hay creación real de valor para clientes, ni fuentes de financiación (y, por lo tanto, no

hay precio), ni producto, ni plaza, ni promoción. Un plan de marketing, por más perfecto que sea, fallará si no están disponibles las personas adecuadas para poder implementarlo (Perreault y McCarthy, 2002).

Las personas son las representantes de la imagen y los valores de una organización. Son quienes representan su marca y en consecuencia influyen en la reputación y la diferenciación.

Volviendo a la Organización en estudio, ya hemos detallado que Fundación San Genaro cuenta con un equipo de trabajadores de campo que se dedican a brindar los mejores servicios a la comunidad del sur de la provincia de Santiago del Estero. Y cuenta con un equipo administrativo, algunos de ellos colaboradores voluntarios y otros tantos rentados, que se encuentran fuertemente comprometidos con los objetivos de la organización. Además, la Fundación se asocia con médicos, todos ellos voluntarios, para brindar servicios de salud en la población objetivo.



Planes de Acción

Dice Drucker que para los ejecutivos el conocimiento no es de utilidad hasta que no sea haya traducido en algún tipo de ejecución. “Los ejecutivos hacen cosas”. Pero es importante que previo a pasar a la acción, se realice un plan. Parte de realizar dicho plan es imaginar los futuros deseados, las potenciales restricciones o complicaciones, las consecuencias, las instancias de revisión y los puntos a revisar (Drucker, 2004).

Una vez que los objetivos y metas se han planteado, se habrán de plantear las acciones y estrategias más convenientes para lograrlos. Esas acciones responden a la pregunta ¿cómo se alcanzarán los objetivos y las metas? Se definirán analizando las alternativas posibles y eligiendo la que parezca acercarse más a las que “potencien las fortalezas internas de la organización y sirvan para superar sus debilidades principales, así como para posicionarse adecuadamente en el entorno en el que se opera, reduciendo los riesgos o amenazas que presenta y aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece” (Cámara et al., 2005).

“El plan de acción es una declaración de intenciones antes que un compromiso” (Drucker, 2004). Eso implica que deba revisarse y corregirse reiteradas veces “porque todo éxito, y todo fracaso, crean nuevas oportunidades” (Drucker, 2004). También sucede que se dan cambios en la organización, su cliente, su competencia y, en consecuencia, al cambiar las condiciones internas o del entorno, el plan debe ser revisado. Un plan debe siempre tener en cuenta la necesidad de flexibilidad.

Napoleón planeaba todas sus batallas al detalle, bastante más que cualquier otro general antes de él, pero supuestamente decía que ninguna batalla que haya resultado exitosa siguió el plan original. Por lo tanto, el plan de acción es necesario para no transformarse en una víctima de los acontecimientos, pero dicho plan de acción jamás debe ser una camisa de fuerza (Drucker, 2004).

Partiendo, entonces, de los objetivos y metas planteadas, se establecen los siguientes planes de acción, que se desarrollarán a continuación:

Objetivo: Generar un posicionamiento institucional de Fundación San Genaro

- Meta: Duplicar los seguidores totales en redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) en el transcurso del próximo año, pasando de 8,187 a 16,400 seguidores.
 - Plan de Acción 1: Invertir USD 400 en 2023 y USD 700 en 2024 en promoción de publicaciones en Facebook, dirigido a aquellas personas residentes de Argentina o argentinos residentes en el exterior que tengan algún tipo de interés en realizar un aporte a la sociedad en que viven, que se interesen por el acceso a la salud y educación de todos los argentinos, con un NSE ABC amplio.
 - Plan de Acción 2: Realizar ajustes en la página web para facilitar el contacto a través de WhatsApp y mejorar la experiencia del usuario.

Objetivo: Tener un impacto comunicacional mayor y crecer en alcance

- Meta 1: Alcanzar 10,000 seguidores/me gusta en la página de Facebook para finales del año siguiente, partiendo de 2,328 seguidores actuales.
 - Plan de Acción 1: Invertir USD 400 en 2023 y USD 700 en 2024 en promoción de publicaciones en Facebook, dirigido a aquellas personas residentes de Argentina o argentinos residentes en el exterior que tengan algún tipo de interés en realizar un aporte a la sociedad en que viven, que se interesen por el acceso a la salud y educación de todos los argentinos, con un NSE ABC amplio.
 - Plan de Acción 2: Realizar ajustes en la página web para facilitar el contacto a través de WhatsApp y mejorar la experiencia del usuario.
- Meta 2: Reestructurar el equipo de Comunicación
 - Plan de Acción 1: Unificar roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia y la calidad de las comunicaciones. Redefinir las funciones y tareas del Responsable de Marca y del Responsable de Comunicación.
 - Plan de Acción 2: Invertir USD 150 / 200 anuales en capacitación del equipo de Comunicación y Marketing.
 - Plan de Acción 3: Mantener un archivo actualizado de fotos, una base de datos de contactos y un registro de notas publicadas en los medios relacionadas con la Fundación.

- Plan de Acción 4: Coordinar la confección de merchandising y regalos institucionales.

Objetivo: Comunicar consistentemente la misión de la Fundación

- Meta: Establecer un proceso de planificación anual de comunicación y realizar un evento de cierre de año para mostrar los resultados y recaudar fondos.
 - Plan de Acción 1: Crear un proceso de planificación anual de comunicación que defina estrategias y herramientas de comunicación en función de los objetivos y la situación comunicacional de la organización.
 - Plan de Acción 2: Realizar un reporte anual de resultados en forma de Infografía para la comunidad. Transformar luego esa infografía en un evento de cierre de año que involucre a la comunidad, con actividades de fundraising como la venta de entradas, subastas, bonos contribución, sorteos y servicios.

Las organizaciones sin fines de lucro deben utilizar una combinación de medios tradicionales y digitales para llegar a su audiencia. Partiendo del segmento que se ha determinado como el público objetivo, y a partir de la estrategia de diferenciación planteada, se generarán diversas acciones para generar conciencia y destacarse en el mercado.

Para promocionar el propósito de la fundación, se debe comunicar sostenidamente su misión, promocionar el propósito y los valores clave de la misma. Esto debe realizarse mediante la utilización de medios propios, ganados, y hasta pagos. Estas acciones permitirán a la fundación destacarse en el mercado.

Se plantea la necesidad, entonces, de realizar una inversión en redes sociales. Hoy San Genaro no promociona sus publicaciones en redes, y sugerimos que empiece a hacerlo, invirtiendo al menos USD 400 al año en Meta, canalizando su promoción en Facebook y apuntando la misma a la población objetivo planteada en el apartado de STP: Residentes de Argentina o argentinos residentes en el exterior que tengan interés en realizar un aporte a la sociedad en que viven, que se interesen por el acceso a la salud y educación de todos los argentinos y sean de NSE ABC amplio.

Esta promoción apunta a conseguir duplicar los seguidores en Facebook que es la red social donde se proponen enfocar principalmente las comunicaciones de San Genaro, al menos hasta alcanzar un mínimo de 10.000 seguidores o “me gusta”.

Para optimizar la inversión en redes sociales se plantea la necesidad de hacer ajustes en la página web, que permitan a quienes deseen contactarse con la Fundación hacerlo de forma más simple y rápida. Esto implica, primeramente, sumar un aplicativo que conecte la web directamente con Whatsapp, permitiendo con un solo link que un potencial colaborador hable con el equipo de comunicación de San Genaro.

Establecer relaciones con la comunidad: La fundación debe seguir estableciendo y fortaleciendo relaciones con la comunidad del sur de Santiago del Estero para promover su causa. Esto puede incluir en el futuro patrocinios, donaciones y colaboraciones con instituciones, organizaciones y empresas locales.

Establecer un proceso de planificación anual de comunicación. “Una comunicación planificada implica que todas las estrategias de comunicación que llevamos adelante y las herramientas que utilizamos para relacionarnos con diferentes personas o instituciones están definidas en función de determinados objetivos y a partir de un análisis previo de la situación comunicacional de la organización y del contexto en el que ella está inmersa” (Enz et al., 2012).

También se plantea realizar un evento de cierre de año, donde se pueda hacer partícipes a todos los seguidores (sean o no colaboradores) de la organización y a todas las empresas que colaboraron durante el año que se cierra de los resultados programáticos de la Fundación, realizando también actividades de fundraising a definir en cada caso. Estas últimas pueden ser:

- Cobrar entradas.
- Realizar subastas de productos o servicios atractivos que se puedan conseguir por donaciones.
- Ofrecer bonos contribución.
- Realizar sorteos, rifas.
- Ofrecer un servicio (por ejemplo, un espectáculo o una cena) y cobrar por el mismo.

Pero para lograr realizar dicho cierre de año, San Genaro debe previamente organizarse internamente para estar lista como organización para organizar un evento de estas magnitudes. Por ello es que se plantea que a finales de 2023 se realice un reporte anual de resultados para la comunidad, en forma de Infografía, a distribuir por mail y recién a finales del próximo año se plantea la necesidad de organizar el ágape de cierre de año donde pueda mostrarse la misma información que dicha infografía (actualizada con los resultados de 2024) pero en este caso en un evento con un fin de recaudación de fondos.

Además, para comenzar con los ajustes de organización, se sugiere realizar algunos cambios en los roles del equipo de Comunicación. Esta reestructuración permitirá unificar en el rol del Responsable de Comunicación la planificación, gestión, reporte y seguimiento de las comunicaciones organizacionales, quedando en manos del Responsable de Diseño/Marca las funciones creativas y de diseño institucional. El Director Institucional supervisará ambos roles y acompañará como cabeza del equipo, aprobando y revisando los diseños, las comunicaciones y sus resultados.

Seguirán formando parte del equipo de Comunicación, entonces, dos roles.

- Responsable de Marca. Sus principales tareas serán:
 - Mantener actualizado el logo. Establecer y actualizar el manual de marca.
 - Confeccionar: banners, carpeta institucional, folletería (de los programas), presentación y video institucional.
 - Confeccionar tarjetas personales del personal de la organización.
 - Diseñar las imágenes de las publicaciones.
- Responsable de Comunicación. Sus principales tareas serán:
 - Generar contacto y buscar espacios en los medios de comunicación.
 - Armar cronograma mensual de publicaciones. Redactar los textos de las publicaciones. Mantener actualizadas las RRSS de la Fundación (Instagram / Facebook / LinkedIn).

- Responder los mails de las casillas de correo: comunicación@.
- Confeccionar reporte mensual de medición de resultados de las publicaciones. Mantener un archivo de las publicaciones en RRSS.
- Mantener actualizado el archivo de fotos.
- Mantener actualizada la base de datos (Empresas – ONG – Donantes individuales – Medios de comunicación).
- Archivar notas publicadas en los medios referidas a la Fundación.
- Coordinar regalos institucionales. Confeccionar lista de personas e instituciones que deberían recibir.
- Coordinar la confección de merchandising (remeras y calcos).
- Quedando únicamente tres responsabilidades compartidas entre ambos roles (compartidas además con la Dirección Institucional):
 - Proponer y realizar cambios en la página web de la Fundación.
 - Diseñar la campaña de voluntarios.
 - Diseñar la campaña de donaciones.

Universidad de
San Andrés

Análisis Económico Financiero

San Genaro, como muchas OSFL, no aspira a tener un resultado económico financiero positivo. Es decir, no está dentro de sus objetivos obtener ganancias, sino mejorar sus ingresos para poder dedicarlos íntegramente y de mejor forma a alcanzar su misión.

Para realizar el presente análisis económico financiero, se toma el año 2022 con sus ingresos y gastos y se proyectan los años 2023 y 2024 para la organización en estudio.

Dentro de dichas proyecciones se contemplan las acciones a realizar según el presente plan, y se evalúan sus resultados esperados. El análisis completo se presenta en anexos.

En 2022 la organización tuvo un resultado operativo negativo, el cual afrontó con ahorros pasados. Se plantea para el 2023 y para el 2024 la obtención de resultados económico financieros positivos, permitiendo invertir en Marketing y Comunicación cada año más, en términos relativos.

El siguiente análisis económico financiero se presenta únicamente desde la perspectiva de la inversión que será necesario realizar en Marketing y Comunicación para lograr los objetivos que el presente plan busca alcanzar. Todas las acciones planteadas están contempladas dentro de los gastos en Marketing y Comunicación establecidos en el presente plan.

Análisis Económico Financiero				
Gastos			2023	2024
Comunicación y Marketing	En ARS		USD 4.620,61	USD 5.265,10

El mantenimiento actual de Marketing y Comunicación, que incluye los salarios del equipo, la impresión de folletería, la página web y otros gastos operativos, son USD 3.600 anuales.

Los USD 1.000 de inversión adicional planteados para 2023 se desagregan de la siguiente manera:

- USD 400 anuales de inversión en Meta.
- USD 300 anuales para actualización de página web.

- USD 150 para capacitación del equipo de comunicación.
- USD 50 para contratación de agencia de comunicación institucional para desarrollo y diseño de infografía de cierre de año.
- USD 100 para organización de reunión de cierre anual de equipo de Comunicación, donde se desarrollará el Plan Anual de Comunicación de 2024.

Los USD 1.600 de inversión adicional planteados para 2024 se desagregan de la siguiente manera:

- USD 700 anuales de inversión en Meta.
- USD 200 anuales para actualización de página web.
- USD 200 para capacitación del equipo de comunicación.
- USD 200 para contratación de agencias de comunicación institucional y de eventos para desarrollo y ejecución de cierre de año.
- USD 200 para contratación de agencia de marketing digital, dedicada a la medición y seguimiento, para posterior reporte, de métricas de alcance y *engagement* de las comunicaciones de la fundación en redes.
- USD 100 para organización de reunión de cierre anual de equipo de Comunicación, donde se desarrollará el Plan Anual de Comunicación de 2025.

San Andrés

El efecto esperado de dichas inversiones y sus consecuencias en el resto de las dimensiones del presupuesto de ingresos y egresos de la Fundación se presenta en el Anexo IV.

Métricas

En palabras de Kotler y Keller, “la medición del desempeño consiste en evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para garantizar que se alcancen los objetivos. La medición del desempeño implica comparar los resultados reales con los objetivos esperados mediante el uso de métricas de marketing” (Kotler y Keller, 2012). Un buen plan de acción necesita un sistema de control para revisar resultados en función de las expectativas planteadas, ya que sin control para revisar el plan a medida que las cosas suceden, no tendremos manera de determinar qué sucesos son los realmente importantes y distinguirlos de los que no lo sean (Drucker, 2004).

La evaluación del impacto de las acciones es esencial para determinar si los objetivos se están logrando y para ajustar la estrategia en consecuencia. Para eso, se establecen dos instancias de revisión de los planes de acción y objetivos propuestos. Para asistencia en estas instancias de revisión de los resultados obtenidos a partir de las acciones realizadas, se planea contratar a una agencia especializada en marketing digital en el año 2024. Se incluye, de esta manera, el monitoreo de los resultados obtenidos de cada acción, el análisis de los datos obtenidos por cada acción y la medición de la efectividad de cada canal de comunicación. Monitorear y evaluar los resultados del plan de marketing para asegurarse de que se están logrando los objetivos y para realizar ajustes en la estrategia si fuera necesario será una labor que deberá contemplarse dentro de las funciones a realizarse anualmente en el período de planificación que sucederá durante el receso escolar de verano. Esa instancia deberá ser la revisión del año completo del plan. Pero a mitad de año, en el receso escolar de invierno, deberá realizarse una revisión parcial con todos los indicadores actualizados, para poder determinar el grado de alcance parcial de los objetivos y, sobre todo, tomar acciones correctivas si esto fuera necesario.

Las métricas que se evaluarán periódicamente, atadas a los objetivos planteados, serán:

- Ingresos por donaciones: Tanto individuales como corporativas, comparándolas contra el plan y previendo desvíos.

- Publicaciones en redes: Todos los meses deberá plasmarse la planificación final de las publicaciones a realizar, su estado y documentarse los desvíos versus lo planificado, detectando además potenciales cuellos de botella y brindando soluciones para mejorar mes a mes. Deberá seguirse un reporte de comunicaciones mensual, tanto de San Genaro como de las organizaciones competidoras. Sobre esta planificación mensual y seguimiento de resultados, se plantea la posibilidad de optimizar la información sobre la que se trabaja, manteniendo parte de esta que sirve para la planificación y seguimiento, pero dejando de llevar un racconto pormenorizado de todo lo que hacen todas las organizaciones competidoras ya que, según la encuesta realizada, no toda la información recabada se termina utilizando. La intención es que queden para analizar las publicaciones de las que se pueda aprender y tomar buenas prácticas. Luego, de cada una de ellas, sugerimos tomar mediciones relativas (esto es, como un % del total de seguidores) de éxito para evitar comparaciones absolutas, cuando no sean comparables los universos. El objetivo será mejorar en un 100% en 2024 las métricas obtenidas en 2023. Se sugiere trabajar con las siguientes métricas:

- Alcance: Número de personas que han visto una publicación, se incluye a quienes no son seguidores.
- *Engagement*: “Significa hacer que las personas interactúen con su organización de manera que se construya una relación” (Miller, 2013). Es el nivel de compromiso con una determinada publicación en un tiempo determinado. Se incluyen las reacciones como los “Me Gusta”, los comentarios y la cantidad de veces que la publicación se haya compartido. “A veces se mide en acciones únicas, como compartir una parte de su contenido con sus amigos en Facebook, que con el tiempo, se espera, culminará en que su organización se convierta en una de sus causas favoritas.” (Miller, 2013).

Dos KPIs o métricas cualitativas que como organización se desearía medir son el *awareness* o conocimiento de la marca San Genaro y la salud marcaria o *Brand Equity* de la Fundación. David Aaker define el Brand Equity como un conjunto de activos y pasivos que se asocian a una determinada marca. Estos activos y pasivos

pueden agregar (o quitar) valor. Entre los activos más relevantes de una marca encontramos el conocimiento (o *awareness*) y su calidad percibida. Estos activos crean valor en diversas formas (Aaker, 2011).

Estas métricas son de difícil medición para cualquier organización, pero mucho más para una Fundación que no cuenta con recursos que pueda alocar a mediciones de este tipo que ni siquiera compañías multinacionales de consumo masivo miden en todas sus marcas y/o productos.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

El presente trabajo se ha centrado en la elaboración de un Plan de Marketing para la Fundación San Genaro, una Organización Sin Fines de Lucro (OSFL) comprometida con mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables a través de programas de educación, salud y desarrollo social. Se ha buscado identificar los elementos esenciales que permitan guiar el enfoque estratégico de la Fundación, abordando desde el análisis de la situación hasta la definición de estrategias y líneas de acción. Se presentan a continuación las principales conclusiones:

Relevancia del Marketing en las OSFL

Aunque a veces se le asignan connotaciones negativas, el marketing es esencial para el éxito y la legitimidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL). Aplicar enfoques y técnicas de administración de negocios en planes de marketing estratégicos es igualmente relevante para las OSFL, permitiéndoles alcanzar una mayor visibilidad, atraer colaboradores y cumplir su misión social.

Entorno y Desafíos

Se destaca la relevancia de las OSFL en Argentina y su contribución a la sociedad. Fundación San Genaro opera en un entorno desafiante, donde las tasas de pobreza e indigencia son alarmantes. Su enfoque en la educación y la salud, así como su colaboración con instituciones locales, la posicionan como una organización preparada para enfrentar los desafíos de dicho entorno y tener un impacto significativo.

Posicionamiento y Diferenciación

Fundación San Genaro debe comunicar consistentemente su compromiso con la mejora de la calidad de vida en la comunidad, su enfoque en educación y salud, y su capacidad para trabajar en colaboración. Son estos los elementos distintivos que

permitirán que San Genaro se destaque en su entorno competitivo y atraiga a donantes y colaboradores comprometidos.

Enfoque en el Equipo y la Estructura

La reestructuración del equipo de comunicación y la optimización de su estructura son esenciales para una comunicación coherente y eficaz. La definición de roles y responsabilidades claros permitirá una gestión más eficiente de las comunicaciones y estrategias de marketing.

Impacto a Largo Plazo

No se busca un impacto inmediato, sino un crecimiento sostenible a largo plazo. Al duplicar el alcance en las redes sociales, aumentar el número de seguidores en Facebook y optimizar la organización interna, Fundación San Genaro se busca posicionar para obtener un mayor impacto en las comunidades vulnerables y una mayor recaudación de fondos.

En el presente Plan de Marketing se ha trazado una hoja de ruta estratégica para Fundación San Genaro, destinada a fortalecer su presencia, impacto y sostenibilidad en un entorno desafiante. A través de una comunicación coherente, colaboración local y enfoque en educación y salud, la Fundación busca posicionarse para un futuro en el que pueda hacer una diferencia aún más significativa en las vidas de las personas que atiende.

Aprendizajes Personales

La culminación de la elaboración del presente plan de marketing para la Fundación San Genaro ha sido más que un mero ejercicio académico; ha sido una experiencia profundamente enriquecedora a nivel personal. A lo largo de este viaje, he renovado la comprensión de que las teorías del marketing, tanto clásicas como modernas, no se limitan al ámbito de las grandes empresas del sector lucrativo. Al

contrario, cuando se abordan con rigor y se adaptan con sensibilidad, dichas teorías ofrecen un marco estratégico muy valioso para el trabajo en el tercer sector.

Este desafío me permitió apreciar la importancia de mantener una vinculación constante entre la teoría y la práctica. Cada concepto de los grandes autores del marketing no solo debe ser comprendido, sino trabajado con minuciosidad para garantizar su aplicabilidad en un mundo real donde los recursos, ya sean económicos, financieros o humanos, son escasos. La sinergia entre el conocimiento teórico y las limitaciones prácticas se reveló como un factor crítico en la formulación de estrategias.

Además, este proceso me ha vuelto a mostrar la necesidad imperante de profesionales del marketing y la comunicación en el ámbito de las organizaciones sociales. La labor desempeñada por estas entidades es vital, y el marketing estratégico puede ser una herramienta poderosa para potenciar su impacto social y fortalecer su sostenibilidad.

Estoy orgulloso de presentar este plan no solo como conclusión de mi maestría, sino también con la esperanza de que el equipo de la Fundación San Genaro pueda utilizarlo para ejecutar sus planes y alcanzar sus objetivos. Este proyecto ha sido mucho más que un ejercicio académico; ha sido un compromiso personal con la aplicación práctica de los principios del marketing para contribuir al bienestar de la sociedad.

Bibliografía

- Aaker, David Allen. Building Strong Brands. Simon and Schuster. 2011.
- Andreasen, Alan R y Phillip Kotler. Strategic Marketing for Non-Profit Organizations (7ª ed.). Pearson New International Edition. 2013.
- Berger, Gabriel, Ezequiel Reficco y Ricardo Hermelo. “Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria”. Buenos Aires: Universidad de San Andrés y TNS-Gallup. 2005.
- Berger, Gabriel y Marita Carballo. Estudio de Filantropía Empresaria. Buenos Aires: Universidad de San Andrés – Instituto Gallup de la Argentina. 1998.
- Boas, Franz. The Mind of Primitive Man. The Macmillan Company. 1911.
- Cámara, Luis, Beatriz Berzosa y Émerson Corrêa. Planificación Estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral. Madrid: CIDEAL. 2005.
- Cilley, Constanza. Argentina solidaria, una invitación a ser parte. Buenos Aires: Hesíodo. 2015.
- Drucker, Peter F., Frances Hesselbein, Joan Snyder Kuhl, y Llanines Sotelo Montes. Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia. Profit Editorial. 2016.
- Drucker, Peter F. Qué hace eficaz a un ejecutivo. Harvard Business School Publishing Corporation. 2004.
- Drucker, Peter F. La sociedad poscapitalista. Sudamericana. 2013.
- Enz, Angélica, Valeria Franco, Vanesa Spagnuolo. Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Asociación Civil Comunia, 2012.
- Faulk, Lewis et al. Nonprofit Trends and Impacts 2021. National Findings on Donation Trends from 2015 through 2020, Diversity and Representation, and First-Year Impacts of the COVID-19 Pandemic. Urban Institute, 2021.

- Gallup International, Inc. Voice of the People, 2005. Inter-university Consortium for Political and Social Research. 2007.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong. Marketing: Versión para Latinoamérica. 11a ed. México: Pearson Educación, 2007.
- Kotler, Philip y Gerald Zaltman. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing 35, no. 3 (1971): 3-12.
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. Marketing Management (14th ed.). Pearson, 2012.
- Kotler, Philip y Sidney J. Levy. Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing 33, no. 1 (1969): 10-15.
- Macmillan, I.C. Competitive Strategies for not-for-profit agencies. Advances in Strategic Management. 1983.
- Madanes, Micaela y Gustavo Curcio. Manual para constituir o regularizar una OSC: Organizarse para crecer. Buenos Aires: Fundación YPF.
- Marsal, Pablo. Cómo se financian las ONG argentinas?: los donaciones de fundaciones de Estados Unidos (1999, 2000 y 2001). Buenos Aires: Editorial Biblos, 2005.
- Miller, Kivi Leroux. Content Marketing for Nonprofits: A Communications Map for Engaging Your Community, Becoming a Favorite Cause, and Raising More Money. Jossey-Bass, 2013.
- Observatorio Argentinos por la Educación. Hacia una secundaria para todos: Crece la educación rural en Argentina. Infografía, mayo de 2018.
- Paredes Santos, Alfredo, y Luis Pérez Coscio. Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Buenos Aires: FICONG, 1994.
- Perreault, William D. y Edmund Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Global-Managerial Approach (14ª ed.). McGraw-Hill. 2002
- Porter, Michael E. & Mark R. Kramer. Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, January-February 2011, Reprint R1101C. Boston, EE.UU. 2011.

- Rey Lennon, Federico y Javier Bartoli Piñero. Manual de Comunicación en las Organizaciones. Ediciones Rey Lennon. 2020.
- Ries, Al, y Jack Trout. Posicionamiento: la batalla por su mente. 2ª ed. México: McGraw-Hill, 2002.
- Roitter, Mario M., Ines Gonzalez Bombal, Andrea Campetella, Candelaria Garay, Regina List, Lester Salamon, y Mirta Vuotto. Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina. Buenos Aires: CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad), 2000.
- Salomon, Lester M. y Helmut K. Anheier. Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- Santesmases Mestre, Miguel. Marketing. Conceptos y Estrategias. Madrid: Ediciones Pirámide, 2012.
- Voices!, Qendar, Centro de Innovación Social - Universidad de San Andrés. Los argentinos y las donaciones de dinero. Infografía. 2022.

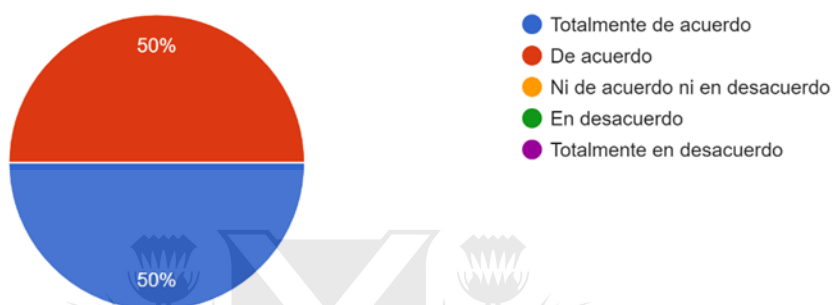
Anexos

Anexo I – Encuesta realizada

Capítulo 1: Propósito

Todas las comunicaciones de San Genaro están íntimamente relacionadas con la Misión de la Fundación.

4 respuestas



Cada cuánto San Genaro comunica su propósito/misión?

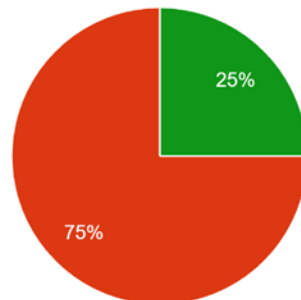
4 respuestas



Capítulo 2: Reportes y gestión

Para organizar nuestro plan de comunicación mensual

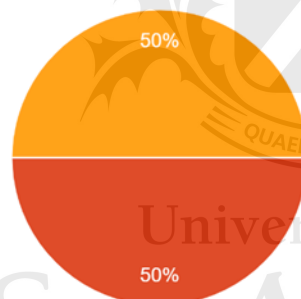
4 respuestas



- Utilizamos toda la información recopilada en nuestros reportes de comunicación
- Utilizamos en parte la información recopilada en nuestros reportes de comunicación
- No utilizamos la información recopilada en nuestros reportes de comunicación
- NS / NC

Utilizamos la información que recabamos sobre nuestras comunicaciones en forma de reportes para entender qué impacto tuvieron las comunicaciones realizadas.

4 respuestas

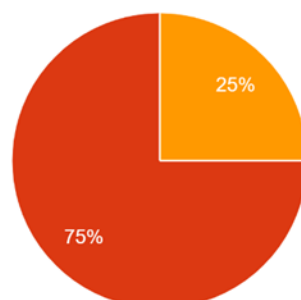


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Universidad de
San Andrés

Utilizamos la información que recabamos sobre las comunicaciones de otras organizaciones para utilizar sus mejores prácticas y replicarlas en nuestro Plan de Comunicación

4 respuestas

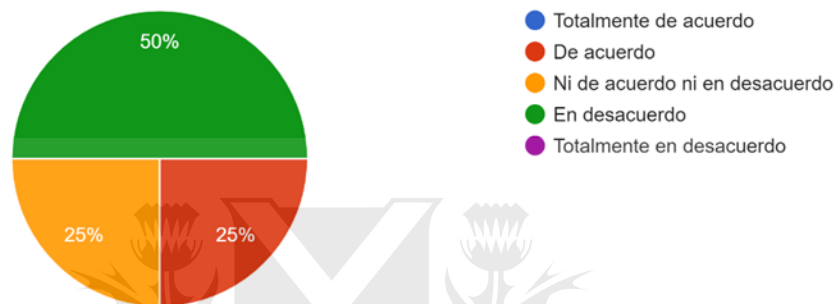


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Capítulo 3: Plan Estratégico de Comunicación

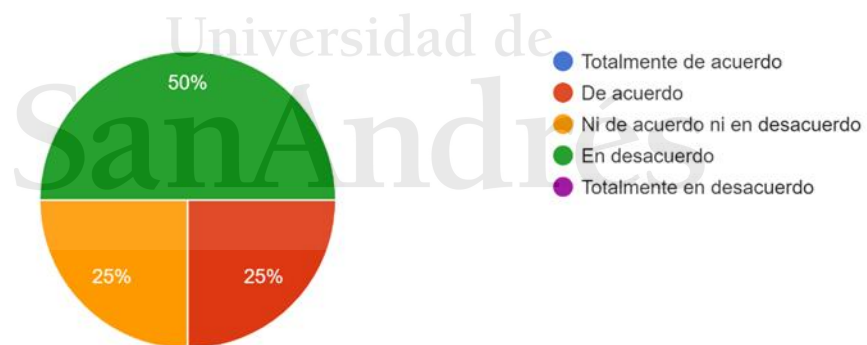
Contamos con un Plan Estratégico de Comunicación con objetivos alcanzables pero desafiantes, con horizonte temporal establecido y medibles.

4 respuestas



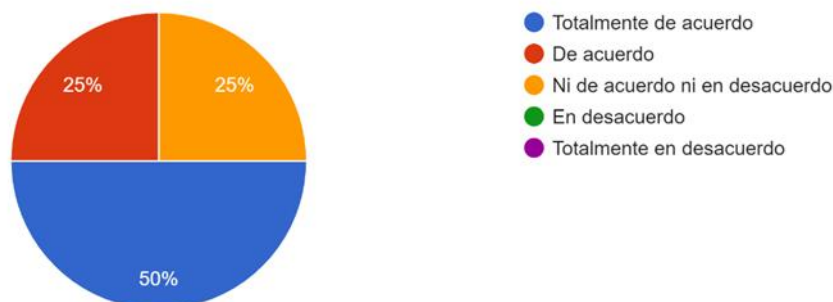
Contamos con un Plan Estratégico de Comunicación pero sin objetivos.

4 respuestas



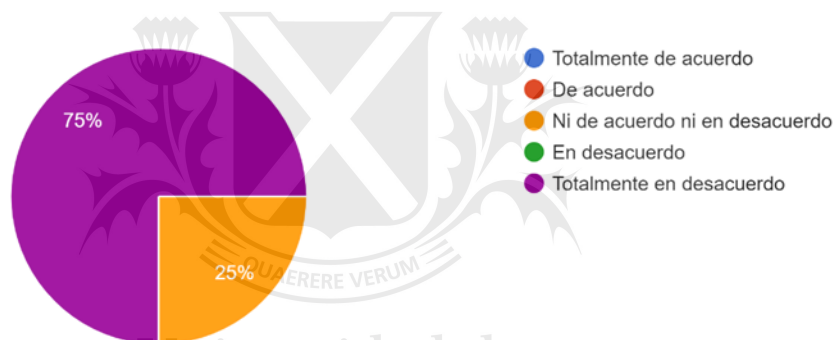
No contamos con un Plan Estratégico de Comunicación pero si lo necesitaríamos.

4 respuestas



No contamos con un Plan Estratégico de Comunicación ni tampoco lo necesitamos.

4 respuestas



Universidad de
San Andrés

Anexo II – Programas – Matriz de Macmillan

El objetivo más importante de Fundación San Genaro es mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables, trabajando junto a instituciones sociales de base. Para ello, busca fortalecer a escuelas, centros sociales, clubes y comedores, a través de programas con foco en educación y salud de la niñez, y empoderamiento de la mujer.

Como se ha descrito en el desarrollo del presente plan, la competencia entre OSFL se debería circunscribir únicamente a tal recaudación de fondos (y recursos) y, en consecuencia, no hay necesidad de duplicar servicios o programas con idénticos objetivos y territorialidad.

Esto redundaría en una ineficiencia y el desperdicio de recursos. Nuevamente, la competencia es únicamente por recursos, no por beneficiarios de programas. Se asume que programas con resultados mediocres o de baja calidad en un alcance demasiado amplio es peor que un programa con resultados excelentes o de alta calidad con un alcance más enfocado (Macmillan, 1983).

Ante el problema de asignar estos recursos escasos a las demandas programáticas, Macmillan sugiere el enfoque de los “imperativos estratégicos” de programas. Esto significa, en la práctica, que todos los programas se clasifican según tres dimensiones: atractivo del programa, posición competitiva y cobertura alternativa.

El atractivo del programa es el grado en el que un programa es atractivo para la OSFL como base para la obtención y utilización de recursos actuales y futuros. La posición competitiva es el grado en que la OSFL es reconocida por tener un potencial superior para apoyar ese programa. Por cobertura alternativa se analiza hasta qué punto hay otra OSFL que pueda servir a los beneficiarios que se atienden por ese determinado programa. Para determinar estas tres dimensiones, Macmillan sugiere analizar criterios internos, externos y de posición competitiva (Macmillan, 1983).

Los criterios internos a considerar son la adecuación del programa a la misión de la organización, hasta qué punto el programa puede aprovechar las habilidades que tiene la organización y hasta qué punto las actividades del programa pueden compartirse con otros programas de la organización.

Los criterios externos incluyen el atractivo del programa para grupos que pueden colaborar, la disponibilidad presente y futura de fondos para el programa, el tamaño de la población beneficiaria y su crecimiento, el atractivo para los voluntarios de la organización, el grado de posibilidad de medición de resultados, entre otros.

Al evaluar la posición competitiva del programa, se utilizan, entre otros, los siguientes criterios: ubicación y logística, lealtad de los grupos de interés, historial de financiamiento previo, trayectoria, calidad de los servicios entregados, habilidades técnicas y organizativas, contactos locales, habilidades de investigación y comunicación, y eficiencia de costos. La posición competitiva se

refiere a si existen otras organizaciones que tengan un programa similar en la misma población.

Esto da lugar a 8 categorías de programas, agrupados en una Matriz que se denomina Matriz de Macmillan (Macmillan, 1983):

		Atractivo del Programa			
		Alto		Bajo	
		Cobertura Alternativa		Cobertura Alternativa	
		Alta	Baja	Alta	Baja
Posición Competitiva	Alta	1	2	5	6
	Baja	3	4	7	8

La Matriz de Maxmillan es una herramienta muy útil para analizar los programas de una Organización Sin Fines de Lucro. Según en qué celda queda colocado un programa en la matriz, se sugiere una determinada definición estratégica asociada al mismo (Macmillan, 1983).

- 1) Mantener y defender la posición, buscando retirar a los competidores y subir las barreras de entrada.
- 2) Crecer, buscando mejorar y ampliar el programa para consolidarlo.
- 3) Abandonar el proyecto, idealmente transfiriéndolo a otras organizaciones que puedan atenderlo de forma más eficiente.
- 4) Mejorar las capacidades para desarrollar el proyecto. Si no se pudiera lograr, por más atractivos que sean los proyectos de este cuadrante, deberán abandonarse.
- 5) Convertirse en referente. Si no se logra hacerlo, se debería transferir el programa a la OSFL que esté mejor preparada para llevarlo a cabo.

- 6) En este cuadrante encontramos el alma de la OSFL. Son proyectos donde la organización es fuerte y tiene las capacidades necesarias. Además, no hay otras organizaciones que puedan hacerlos. Idealmente, se debería buscar asociarse con otras organizaciones para minimizar el impacto negativo de dedicar recursos a un programa que es poco atractivo.
- 7) Retirarse de forma ordenada, tratando de llevar a los beneficiarios hacia otras organizaciones para que no se queden sin cobertura.
- 8) Transferir el programa a otras OSFL con los recursos y capacidades necesarias, o coordinar con las mismas para cooperar en el desarrollo del proyecto.

Analizaremos la posición en la Matriz de Macmillan de los 4 programas con los que cuenta la Fundación:

		Atractivo del Programa			
		Alto		Bajo	
		Cobertura Alternativa		Cobertura Alternativa	
		Alta	Baja	Alta	Baja
Posición Competitiva	Alta	Ser Solidario	Cultivando Escuelas		
	Baja		Hacedoras	Juntos a la par	

La posición Competitiva de Fundación San Genaro es Fuerte en dos programas (Ser Solidario y Cultivando Escuelas) y débil en sus otros dos programas (Hacedoras y Juntos a la Par).

Fundación San Genaro cuenta con un Programa que debería abandonar, bajo la mirada de esta matriz. El programa Juntos a la par, cuyo alcance territorial es en Provincia de Buenos Aires, es un programa cuya población objetivo puede ser

atendida por otras organizaciones mejor preparadas y enfocadas, con una cercanía geográfica mayor. San Genaro atiende problemáticas de forma casi exclusiva en el Sur de la Provincia de Santiago del Estero. Abandonar de forma ordenada el Programa de Juntos a la par profundizará la eficacia en la utilización de recursos para los otros programas de la fundación.

En el caso de Hacedoras, es un programa donde es necesario potenciar sus fortalezas para mejorar su posición competitiva. Hoy, la mayor oportunidad pasa por mejorar el contenido y alcance de sus talleres, buscando abarcar fines más concretos para las familias beneficiarias del mismo. Utilizando una mirada sobre la competencia, podemos considerar que el programa Oficinas de Camino o Monte Adentro tienen un objetivo similar, pero con una fuerza superior que lo hace atractivo para emular.

Ser Solidario, el programa de Voluntariado de la Fundación, tiene dos vertientes principales. Por un lado, todo el personal no rentado de la organización está enmarcado dentro del programa. Los médicos que viajan a brindar asistencia sanitaria, así como todo el resto de los voluntarios, se sienten parte de la Fundación y la defienden. Esto hace que la posición competitiva de la OSFL sea fuerte y que sea imperante mantener este programa y defenderlo. Además, dentro del programa está incluido el Voluntariado Corporativo, mediante el cual no solo se trabaja para alcanzar objetivos de otros programas (por ejemplo, viajando con voluntarios de una empresa para pintar escuelas en el marco del programa "Cultivando Escuelas") sino que también de esa manera se recaudan fondos. Los programas de voluntariado corporativo son una fuente importante de ingresos de la Fundación y es aquí donde se debe potenciar la defensa del lugar que la misma tiene.

Por último, el Programa Cultivando escuelas es el programa con más recursos de la Fundación abocados. Se trata del programa más fácilmente emparentable con la Fundación en su totalidad, es el "alma" de la misma. Pero no ocupa el cuadrante 6 porque su atractivo es alto, gracias a su alcance presente y futuro.

En vistas del objetivo de la organización de crecer, y atado a la optimización de recursos planteada, se define abandonar el programa "Juntos a la Par" al final del presente año. Esta decisión parte de lo que Cámara considera una de las principales disyuntivas en la definición de objetivos y metas estratégicas en el

mundo de las organizaciones sociales: “Especialización versus diversificación en relación con las actividades y servicios que presta la organización” (Cámara et al., 2005). La decisión de quitar diversificación territorial abandonando un programa se desprende del análisis FODA de la organización y el análisis del contexto competitivo. Se realizará para fin del año en curso una salida ordenada del Programa “Juntos a la par” poniendo en contacto a las organizaciones de base que hoy se asiste con otras OSFL cuyo alcance territorial sea en Provincia de Buenos Aires. Y, por otro lado, se sumará en 2024 un Taller de Oficios al Programa “Hacedoras”, a realizarse en la sede de la OSFL en Santiago del Estero, sin perjuicio de los dos talleres que hoy se brindan.

Anexo III – Proceso de Planificación - Plan de Comunicación Anual

Dentro del Proceso de Planificación, se desarrollará el Plan de Comunicación específico, incluyendo una estrategia de contenido, publicidad en línea y off-line, redes sociales, relaciones públicas y otros medios. “El Plan de Comunicación es una hoja de ruta que sirve para guiarnos en los diferentes caminos – planeados y espontáneos – que recorreremos durante un periodo preestablecido. Por eso debe contemplar acciones que vayan desde lo más inmediato hasta lo más remoto” (Enz, et al., 2012). Deberá verse reflejado “el sueño de la organización (no solo qué hacemos, sino para qué lo hacemos), para que se conozca cómo sería la sociedad distinta que imaginamos y por la que trabajamos” (Enz, et al., 2012). Esto implica trabajar en la multiplicidad de dimensiones comunicacionales que hoy trabaja la fundación, adaptando las mismas a la diversidad de canales que hoy trabaja la misma. Los objetivos de comunicación deberán ser claros y estar alineados con la estrategia general de la organización. Esto involucra crear y mantener un plan para la producción y distribución de contenido relevante y significativo para la audiencia objetivo. Incluirá la creación de un calendario editorial y un plan para la difusión de la información a través de varios canales de comunicación, como el correo electrónico, las redes sociales y la publicidad en línea.

Con estas acciones, San Genaro podrá posicionarse como una entidad única y reconocida en el mercado. Esto le permitirá destacarse de otras entidades similares y generar conciencia sobre su propósito.

En el proceso de planificación anual, a realizarse en las vacaciones de verano de las escuelas, donde la Fundación cuenta con más tiempo para planificar el año, deberán realizarse:

- Lluvia de Ideas: Alternativas de comunicación para el año que comienza. Dichas ideas no deberán necesariamente contar con gran trabajo de desarrollo, pero sí deben contar con alguna asociación directa a los Programas o al propósito de la Fundación. Las Ideas deben ser la fuente de la planificación de marketing posterior, anual y mensual. Si bien deben plantearse varias ideas durante el proceso de planificación, cada idea que surja con el correr del año debería plasmarse en este documento para no perderla y poder desarrollarla.
- Sucesos: Con fechas importantes que deban considerarse al momento de planear el año desde la perspectiva del Plan Anual. Son algunas (pero no todas) fechas a considerar: cumpleaños de la fundación, el día universal de los derechos del niño, el día del maestro, entre otros.
- Programas: Un listado de los programas de la Organización, además de su propósito/misión. En esta sección, para el próximo año, debería verse reflejada la decisión de dejar de trabajar en el Programa “Juntos a la Par”.
- Competencia: Listado de todas las organizaciones con las que Fundación San Genaro quiere comparar sus estrategias de marketing, resultados relativos y tomar mejores prácticas. Una vez se listan todas, se deberá detectar qué seguimiento queremos hacer de cada una de ellas y dejarlo documentado, para luego seguirlo mes a mes en los reportes de Gestión.

Tomando el Plan Anual como base, se propone ajustar las planillas donde Fundación San Genaro tiene actualmente su Calendario Mensual de Publicaciones y Seguimiento de resultados. La intención será tomar de la planificación la calendarización, las fechas relevantes y las ideas. “Si pensamos en una planificación estratégica, deberíamos agregar que las acciones y herramientas que desarrollamos deben guardar relación y coherencia entre sí, respondiendo, por un

lado, a un objetivo que las englobe y, por otro, a los objetivos estratégicos de la organización en lo que a su proyecto social se refiere” (Enz, et al., 2012).

Todos los meses del próximo año, el equipo de Comunicación deberá trabajar con una calendarización de eventos y comunicaciones, para luego reflejar sus resultados en un reporte.

Anexo IV – Presupuesto – Ingresos esperados y otros gastos

Se realizan todos los análisis en una única moneda (dólar estadounidense) pero se especifica en cada una de las filas del presente análisis en qué moneda se origina genuinamente el ingreso o el gasto.

La OSFL en estudio está exenta del pago de impuestos (IVA, IIBB, Ganancias) por lo que no se presentan dichas líneas en el presupuesto.

Tampoco se realiza comparación con alternativas de inversión, ni medición de la rentabilidad, por lo expuesto previamente: la organización no busca tal rentabilidad como fin u objetivo.

Análisis Económico Financiero					
Ingresos			2022	2023	2024
	Donaciones empresariales	En ARS	USD 20.957,82	USD 17.836,07	USD 28.693,19
	Convocatorias	En ARS	USD 7.744,80	USD 5.731,46	USD 10.030,06
	Voluntariado Corporativo	En ARS	USD 15.532,65	USD 8.621,09	USD 10.776,36
	Donaciones particulares	En ARS	USD 8.292,78	USD 4.602,74	USD 14.851,51
	Donaciones empresariales	En USD	USD 5.000,00	USD 5.000,00	USD 7.250,00
	Convocatorias	En USD	USD 6.861,00	USD 8.301,81	USD 9.131,99
	Donaciones particulares	En USD	USD 3.639,00	USD 5.130,99	USD 6.000,00
Total Ingresos		USD	USD 68.028,05	USD 55.224,16	USD 86.733,11

Costos					
	Cultivando Escuelas	En ARS	USD 23.129,54	USD 21.395,98	USD 42.791,96
	Hacedoras	En ARS	USD 12.925,33	USD 9.565,26	USD 19.130,52
	Ser Solidario	En ARS	USD 6.122,52	USD 4.530,91	USD 5.890,19
	Juntos a la par	En ARS	USD 2.545,49	USD 1.601,20	USD 0,00
Total Programas			USD 44.722,88	USD 37.093,36	USD 67.812,67
	Alquileres	En ARS	USD 1.632,67	USD 966,59	USD 1.353,23
Total Costos			USD 44.722,88	USD 37.093,36	USD 67.812,67
Margen Bruto			USD 23.305,16	USD 18.130,81	USD 18.920,43
			52,11%	48,88%	27,90%
Gastos					
	Estructura	En ARS	USD 18.367,57	USD 12.233,47	USD 12.233,47
	Administración	En ARS	USD 1.360,56	USD 1.006,87	USD 1.208,24
	Comunicación y Marketing	En ARS	USD 4.081,68	USD 4.620,61	USD 5.265,10
Total Gastos Operativos			USD 23.809,82	USD 17.860,94	USD 18.706,81
Utilidad Operativa (EBIT)			-USD 504,65	USD 269,86	USD 213,63
Utilidad Neta			-USD 504,65	USD 269,86	USD 213,63