



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Seminario de Integración y Aplicación



Título del Trabajo

DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA ONG RED DE MAGOS SOLIDARIOS

Nombre y Apellido del alumno,

Nro. Reg

Edssel Loechle Carbajal

851571

Profesora cargo del curso

Lic. Juan Carlos Ayala

Auxiliares Docentes

Lic. Andrea Grondona
Lic. Agustina Arango
Lic. Ignacio Ruiz

Curso Nro. 4

Seminario de Integración y Aplicación

Cuatrimestre y año

Primer Cuatrimestre 2011

Declaración de autenticidad

Declaro ser único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. Este trabajo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.-

Nombre y Apellido: Edssel Loechle Carbajal

Número de Registro FCE/UBA: 851571

Lugar y fecha: Buenos Aires, 22/06/2011

Firma: EDSSEL LOECHLE

Índice

Resumen Ejecutivo.	5
Desarrollo	
PARTE I	6
Introducción	6
Descripción de Responsabilidad Social de la Organización	6
Identificación de fortalezas y Debilidades en Responsabilidad Social	11
Planteamiento del Problema	12
Diagnostico	12
Objetivos	13
PARTE II	14
El Origen de las ONG y sus recursos limitados	14
Identidad en las organizaciones	14
Re-Ingeniería Organización y La identidad Institucional	15
El Reto De La Colaboración	16
De qué manera se puede hacer que la ONG Red de Magos Solidarios sea sustentable económicamente?	18
Objeto de Estudio	19
PARTE III	20
Análisis de las Herramientas	20
Responsabilidad Social Empresaria	20
Benchmarking	23
Análisis FODA	27
Investigación de Mercado	28
Marketing Estratégico	31

Comunicación & Promoción	35
PARTE IV	36
Resultados de las Encuestas	37
Indicadores del Plan de Acción	39
Conclusión	43
Bibliografía	44

Resumen Ejecutivo:

La presente tesina incluye aspectos descriptivos, analíticos, y prescriptivos, dado que se desea detallar y sondear los principales componentes que hacen a la ONG Red de Magos Solidarios. En la primera parte se dará énfasis acerca de la responsabilidad social de la organización de y la elaboración del diagnóstico para conocer su situación actual. En la segunda parte se identificará la relevancia que tienen las ONG en la sociedad, sus valores, su identidad como organización. En la tercera parte se verá cómo resolver diversos problemas que enfrenta la organización mediante la utilización de 6 herramientas: Benchmarking, Análisis FODA, Investigación de Mercado, Marketing Estratégico y Comunicación & Promoción buscando responder la siguiente pregunta ¿De qué manera se puede hacer que la ONG Red de Magos Solidarios sea sustentable económicamente? En la cuarta parte se realizó la investigación de campo para obtener resultados empíricos y tomar decisiones estratégicas. De la cual se elaboró un plan de acción concreto en 3 etapas para darle mayor sustentabilidad a la organización.

PARTE I

Introducción:

Lo que motivó a elaborar este trabajo es formar parte de la ONG Red de Magos Solidarios como benefactor. La finalidad es buscar que la organización logre sostenibilidad económica, evitando que en el proceso de reingeniería pierda su identidad o su esencia. Si bien la institución necesita un cambio para su continuidad sostenible, no se busca que el cambio redefina los valores que la llevaron a tener 12 años de trayectoria y a ser declarada de interés Cultural por la Legislatura porteña. Para abordar esta temática, la tesina será de carácter Teórico - Práctico.

Descripción de la responsabilidad social de la organización

A) Dimensión Institucional

La característica principal de la Red Maso es ofrecer sus recursos humanos, de forma tanto física como creativa, a disposición de entidades que trabajen con personas que presenten algún tipo de carencia (física, económica o educativa). Pese a ser una organización independiente, apoya proyectos gubernamentales, como APAER (Asociación de Padrinos de alumnos y de Escuelas Rurales), llevando útiles escolares, alimentos y el arte de la magia a lugares donde hay chicos muy necesitados de esta manera, brindándoles un espacio cultural sin objetivos de lucro. Asimismo colabora con organizaciones comunitarias locales menores, como comedores, hospitales, hogares, establecimientos carenciados realizando shows y donaciones.

Básicamente, el ideal visionario de la ONG en cuestión es llegar a la mayor cantidad de lugares donde los menores y jóvenes tengan carencias generadas por políticas sociales irresponsables, otorgando recursos propios, de forma directa o indirecta a través de financiamiento a proyectos solidarios, con total transparencia de los movimientos financieros generados para tal fin.

Es de vital importancia resaltar el hecho de que, pese a no estar vinculada en algún orden económico o ideológico con ningún partido político, la Red Maso fue declarada de interés cultural por el Gobierno de la Ciudad por el mismo objetivo que tiene la organización, lo cual ejemplifica la integridad en el manejo organizativo.

B) Dimensión Económica

Si bien este plano no es precisamente el de mayor análisis (debido a la personería jurídica de ONG), se puede observar, al igual que en todos, que la transparencia y la responsabilidad social son los ápices de donde se desprenden todos los ítems relacionados, dejando a libre disposición de los socios y agentes externos la información económica-financiera que requieran; teniendo un tesorero pero a la vez un revisor de cuentas para efectuar un doble control; realizando un cuidadoso análisis de los proveedores con los que comercializan, a fin de evitar que estos sean evasores de impuestos, lo cual atentaría con su propia imagen y , a mediano y largo plazo, con el ideal de eliminación de carencias que persiguen.

La Red Maso defiende la competencia al realizar actividades en conjunto, como por ejemplo eventos y conferencias de magia, complementando conocimientos internos y externos para un fin en particular, sin el objetivo de lucrar, y con total libertad de agentes externos, dejando de lado cualquier práctica

oligopólica.

Basándose en la finalidad propia que persiguen, queda de lado cualquier tipo de actividad económica desleal. La misma cultura e integridad de los integrantes son la gran fortaleza para tal positiva realidad.

C) Dimensión Ambiental

Ámbito Externo

Si bien desde su lugar tratan de no generar daños ecológicos dado que los artículos que usan son inofensivos para ellos como para los demás (realizan con riguroso y profesional cuidado actividades con fuego o con máquinas de humo por ejemplo), La Red Maso no apoya activamente proyectos y programas orientados a generar compensación ambiental por daños ecológicos. No figura como una política a seguir en su configuración organizacional.

Ámbito Interno

Es considerable la educación ambiental que se les inculca a los empleados ya que se los induce a cuidar el ambiente de los lugares donde realizan las actividades mediante no fumar, no tirar basura y a limpiar los lugares una vez concluidos sus shows.

Sin embargo, no tienen programas de reducción de residuos ni de reciclaje de materiales y desperdicios, lo cual se traduce en un déficit ya que podrían ahorrar en artículos necesarios para sus funciones.

D) Dimensión Social

Relaciones Empleados-Dirección

Existe una clara política de desarrollar las relaciones de dialogo e información en los grupos de trabajo mediante un dialogo abierto, con total libertad de expresiones, con el objetivo de lograr un feedback creativo. Así mismo, cuentan con un buzón de sugerencias como vía alternativa.

Al ser todos empelados ad honorem, no se vislumbra la necesidad de tener transparencia sobre una estructura de remuneraciones ya que no la hay. La única persona remunerada es el contador, el cual cobra sus honorarios de forma equitativa a otras ONGs, dado que es especialista en estas y trabaja en varias.

El hecho de ser todos socios forma un grupo homogéneo y equitativo, en el cual todos se contienen internamente, otorgándole importancia a los intereses y expectativas de cada uno, lo cual crea un sentido de pertenencia que logra un mayor compromiso para con la entidad. Esta igualdad no escatima únicamente en cuestiones privadas debido a que se aplica entre todos con respecto diversos accesorios y equipamiento ya sea sonido, luces o materiales, biblioteca y videoteca, que están a disponibilidad de todos los socios. Esto es fundamental para la capacitación constante de los socios.

Salud, Seguridad y Beneficios Sociales

Podemos observar un fuerte déficit en cuanto a que no hay mucha profesionalización en este ámbito ya que no cuentan con ningún programa de prevención de accidentes de trabajo. Lo máximo que se acerca a ello es la prevención que utilizan a la hora de la movilización, ya que solicitan ayuda de

familiares, voluntariados y contratan medios de transporte privados para el resguardo de los integrantes y de los materiales de trabajo.

Tampoco cuentan con una capacitación de enfermedades profesionales pese a trabajar en zonas donde se es mas proveniente a tener contagios debido a la poca higiene de las mismas.

Por la informalidad de contratación, no se observan beneficios complementarios de las coberturas regulares de los riesgos de salud. Tampoco se estudia implementar algún programa de prevención y tratamiento de adicciones peligrosas debido a que no lo consideran necesario. Cualquier problema de ésta índole es resuelto de forma grupal.

En contraposición a lo que antecede, se señala que existen diálogos de capacitación sobre las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo con una periodicidad de 2 meses aproximadamente. Se trata de concientizar a los socios de tener cuidado en los espectáculos llevados a cabo hospitales y en colegios, dado que hay ciertos elementos que no se pueden utilizar o directamente están prohibidos, por lo que se les pide el compromiso a los magos para cumplir con este tipo de normas.

Entrenamiento y Educación

En cuanto al entrenamiento, dos veces al mes se realizan conferencias internas con magos profesionales para el perfeccionamiento del socio, generando de esta manera una buena capacitación. Es muy informal, ya que no hay indicadores que muestren la relación existente entre horas de capacitación y horas totales trabajadas.

Por otro lado, en cuanto a la educación, lamentablemente Red Maso no posee programa de becas para sus integrantes, ya sea para su actividad profesional como para su educación particular.

Diversidad, Oportunidad y No Discriminación

Se apoya con énfasis la existencia de diversidad de género y edad para integrar la comisión directiva. La cultura organizacional marca que la igualdad es la base de toda acción, lo que permite adaptarse a situaciones particulares con gran comprensión y flexibilidad.

Se crean programas de oportunidades constantes, ya que no se escatima el ofrecer ser parte de la Organización a desempleados estructurales, jóvenes o discapacitados. Por ejemplo, cuentan con un mago analfabeto que sufre epilepsia, pero pese a ser un impedimento, muestra una gran talento en su arte y vocación de servicio, lo cual le permite desarrollar la profesión de manera efectiva. También se señala el caso de un chico con retraso mental que se olvidaba los trucos. Para solucionar esto se le armo rutinas musicales de magia. De esa manera él aprendió a transmitir su alegría a la gente y mediante la práctica y el esfuerzo aprendió a hacer magia e incorporarse a la red.

Otra cosa que realizan es formar ayudantes de magos, que después pasan a ser magos solidarios si tiene constancia e interés, siendo totalmente gratuito. También cuentan con un programa de personas que no sean artistas que quieran ayudar e incorporarse al grupo dado que siempre hay actividades para hacer.

Jubilación y Despidos

No existen despidos ni jubilaciones por ser un trabajo ad honorem, por lo tanto no se contemplan acciones en este marco. Si hay inconvenientes laborales por relaciones interpersonales, se dialoga y

si es necesario finalizar el vínculo se procede a ello de forma informal.

Derechos Humanos

El respeto, la cordialidad, la educación, el rechazo hacia la discriminación y la promulgación de camaradería son principios básicos en las relaciones cotidianas, ya sea de forma interna entre los miembros como de forma externa con sus proveedores y público.

Ética y transparencia

Se busca la satisfacción permanente y la felicidad de los niños, los carenciados y lo enfermos con los que interaccionan mediante el monitoreo de cada show solidario para que el mago a cargo se vaya formando, y para que también no se generen actos diferentes a sus propósitos (es decir hay formas de presentación, reglas durante el espectáculo, cosas que se pueden hacer y cosas que no se pueden hacer).

Para que haya un correcto feedback, se escuchan todo tipo de sugerencias para mejorar la performance (se tienen en cuenta las sugerencias que brindan las maestras y se dialoga con las enfermeras para que se adapten a sus reglamentos). Se busca que todo lo que tratan de hacer sea beneficioso para todos.

Al no contar con disposición de fondos para hacer erogaciones en campañas publicitarias, únicamente promocionan sus valores éticos en cada presentación, siendo esta su principal fuente de difusión. Es quizás un punto de contraposición y de choque con las campañas de marketing de grandes producciones infantiles, ya que consideran que ayudan a la gente con la que trabajan debido a que se manejan con ideales que no excluyen a los marginados.

Coimas y corrupción

Esta ONG, como la mayoría de ellas, le otorga efusiva preponderancia a la moral, la transparencia y la lealtad ya que cuenta con un estatuto social que le otorga la potestad de suspender y/o expulsar a un mago si recibe algún tipo de remuneración por sus shows.

Esta postura disciplinaria fomenta y procura extenderse entre sus proveedores y clientes al tener consensuado un decálogo con principios básicos de moralidad y lealtad con los cuales se manejan sus integrantes. Dicho texto se encuentra a disposición en la web de Red Maso.

Códigos de conducta ética

Como se menciona en el párrafo anterior, existe un decálogo donde se explicitan códigos de conducta ética de la organización, siendo como paradigma del mismo el fin de ayudar con el arte de la magia. En cada reunión, esto se promueve entre los individuos de forma consciente e inconsciente, a través de prácticas directas, y externamente se trabaja con sectores que compartan o absorban estas conductas ejemplares.

Inversión social

Se trabaja en base a cartas de agradecimiento y quejas. Luego de haber prestado el servicio las personas tienen el deber de redactar alguna carta con una crítica, la cual puede ser positiva o negativa (predominando en su mayoría la primera). Esto ayuda al crecimiento constante de la entidad,

generalmente estas cartas son positivas.

Éste feedback es crucial para planificar las actividades y/o posibles reestructuraciones, así como también para definir los objetivos para cumplir con las misión y la visión de la red.

Voluntariado Empresario

Se brinda apoyo institucional a sus socios para la capacitación y los eventos de aprendizaje para su propia labor, que es la de realizar una actividad de solidaridad voluntaria.

Del mismo modo, se estimula la participación en programas comunitarios, de forma de asociarse en un evento con otros artistas, siempre persiguiendo el fin de bienestar social.

Marketing relacionado a una Causa

En forma directa, ocasionalmente se realiza un show de magia cobrando una entrada y ese dinero se lleva a cabo para un fin solidario determinado.

Otra campaña que realizan es otro tipo de show y que la entrada sea un alimento no perecedero o útiles escolares, para, posteriormente, destinar estos productos a algún ente que lo necesite.

La Red Maso también crea sinergia con otras organizaciones, ya que brinda apoyo a otras ONG según el pedido que se precisen. Han trabajado con APAER, Fundación Flexer, 6 varones, Fundación Clisa y también con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en eventos llevadas a cabo por estas organizaciones.

Esto se logra gracias al principio de solidaridad con la competencia, ya que si se enteran de actividades que ellos realizan, tratan de hacer reuniones para indagar sobre las experiencias vividas. Esto permite obtener alguna devolución o algún punto a mejorar.

Si surge alguna campaña que apoye programas sociales y les permiten difundirla, lo hacen con el mayor interés posible, brindando una importante cantidad de información al respecto

Asimismo, realizan donaciones de sus servicios para fomentar el arte a la organización que lo requiera, talleres de magia para chicos de diferentes escuelas, talleres de hacer velas por ejemplo para lugares donde no hay luz talleres en instituto de menores, etc.

Para que sea un involucramiento activo, se forman equipos de trabajo para cumplir con la demanda de tales necesidades.

La sustentabilidad de todos estos proyectos de inversión social radica, principal y exclusivamente, en la divulgación de conocimientos y conceptos, siendo un activo intangible de valor incalculable

EL déficit que se observa en esta dimensión es que, por la estructura limitada con la que cuentan, no apoyan programas públicos o privados de becas de estudio, una cuestión clave y crucial en su misión. Lo máximo que pueden efectuar es el apadrinamiento de escuelas rurales, siendo un acto simbólico. Por la misma razón, tampoco se financian estudios sobre programas y políticas sociales.

Finalizando, el capital social es la base de sus posibilidades para efectuar las acciones requeridas, y éste surge por el talento de los integrantes, el clima de confianza entre los actores sociales y el decálogo de ética institucional.

Identificación de Fortalezas y debilidades en Responsabilidad Social

Fortalezas de la Organización en RS

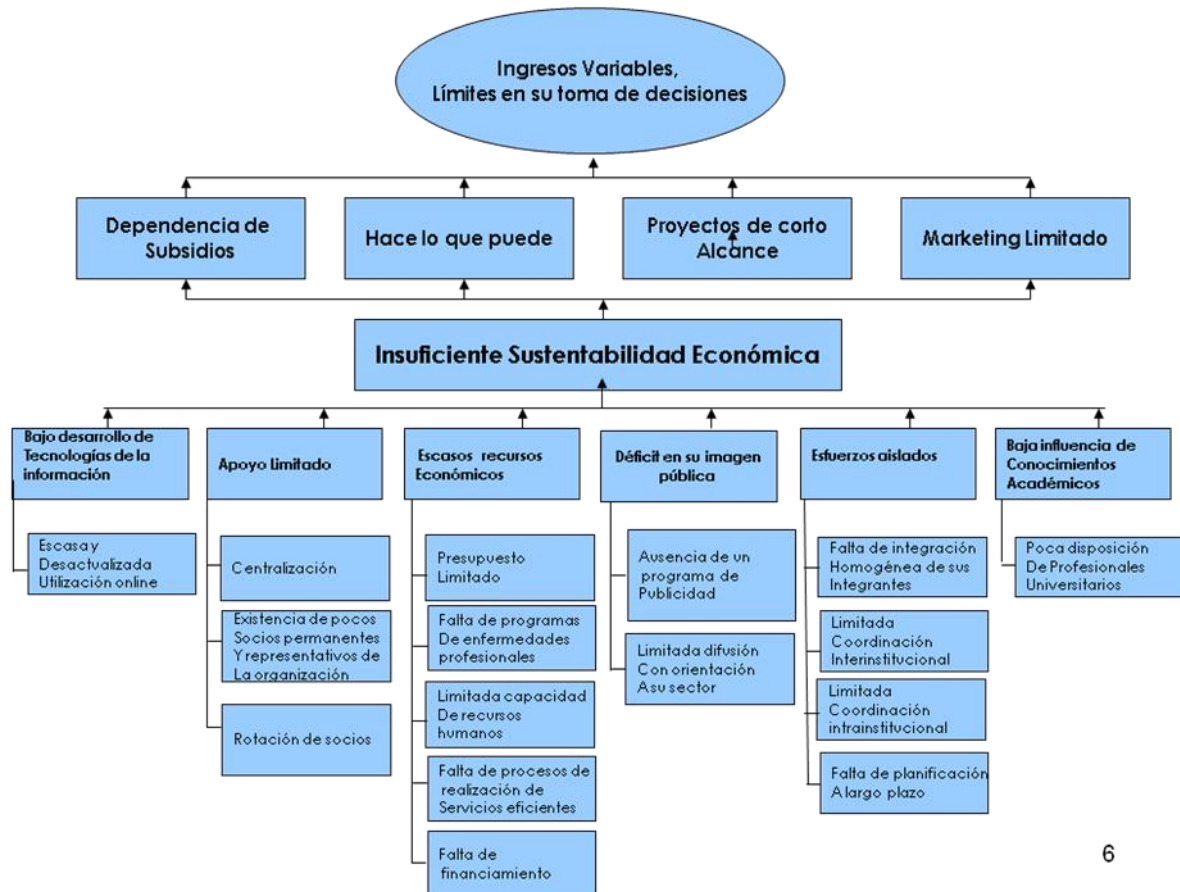
- Misión creativa e innovadora
- Ideales solidarios para con carenciados
- Transparencia institucional y económica
- Decálogo institucional
- Sinergia grupal
- Libertad de expresiones en el feedback
- Grupos de trabajo con vocación y compromiso
- Informalidad organizacional para adaptarse con facilidad a los diversos entornos
- Diversidad de género y edad en la dirección
- Rechazo a la discriminación con los stakeholders
- Mejora continua mediante recepción de críticas del público
- Integración con la competencia
- Conocimientos, destrezas y habilidades como activo intangible

Debilidades de la Organización en RS

- No cuenta con una capacitación de enfermedades profesionales pese a trabajar en zonas posibles de contraer contagios.
- Falta de Financiamiento y Recursos Económicos.
- Al no contar con disposición de fondos para hacer erogaciones en campañas publicitarias, únicamente promocionan sus valores éticos en cada presentación.
- Grado de conocimiento de la marca relativamente bajo.
- No apoya activamente programas de compensación ambiental por daños ecológicos.
- No Apoya programas de reducción de residuos ni de reciclaje.
- Informalidad de contratación.
- No cuenta con indicadores que muestren la relación entre horas de capacitación o entrenamiento y horas totales de servicio.
- El flujo de ingresos precedente de Subsidios es inconsistente.
- No posee programa de becas para sus integrantes debido a sus escasos recursos financieros.
- por la estructura limitada no apoyan programas públicos o privados de becas de estudio.
- No financian estudios sobre programas y políticas sociales.
- No cuenta con una evaluación y control de RSE, para asegurar los requerimientos mínimos de RSE

Planteamiento del Problema

Árbol de problemas:



6

Diagnóstico:

Analizando la actualidad de la organización en cuestión, podemos determinar que se encuentra en una situación de insuficiente sustentabilidad propia. Esta conclusión es obtenida a partir del relevamiento en campos claves como lo son la tecnología, organización laboral, los recursos económicos, la imagen y la formación académica de los integrantes. A continuación justificaremos cada uno de ellos.

Al realizar un proceso de benchmarking se observa que la tecnología de la información tiene un bajo desarrollo ya que no cuenta con foros de opiniones y/o sugerencias; mantenimiento acceso directo a redes sociales (lo cual le permitiría aumentar el universo de donantes); multimedia con sus actividades; y accesos a medios de pagos/donaciones de forma más intuitiva y atractiva (únicamente aparece la cuenta bancaria con el CBU en el fin de un acceso, el cual no se encuentra de manera rápida. Deberían contar con sistemas actualizados de Visa, PayPal o similares). La causa de dichos inconvenientes se puede hallar en el hecho que no cuentan con un especialista en sistemas de la información, algo indispensable en la actualidad.

En cuanto a la estructura laboral, hay una relativa centralización en la toma de decisiones a cargo de la comisión directiva, esto se debe al poco involucramiento de otros socios respecto de la responsabilidad social que debe generar la organización, centrándose muchas veces solo en lo artístico. No se puede delegar de una manera correcta debido a que no todos tienen la misma visión de la organización y los mismos intereses, como consecuencia no se marcan de forma óptima los roles profesionales de cada integrante. El origen de este inconveniente es que la Red cuenta con diversidad de intereses, naturalizadas en nuestro contexto, (un ejemplo palpable es que no cuentan con una nómina de integrantes con su formalización de cargos y tareas, ni con un registro de horas a cumplir o avances de proyectos). Esto tiene una incidencia directa en lo que es la imagen pública ya que no se delimita una estrategia de penetración en la sociedad. El público, en su mayoría, desconoce la organización y su actividad. Esto sucede debido a que actualmente no hay publicidad creativa en medios gráficos o televisivos, como si lo hacían en años anteriores. Tampoco tienen convenios con grandes figuras públicas del rubro (podemos nombrar al Mago Emanuel, quien aparece frecuentemente en programas de gran audiencia). Por lo tanto, observamos una fuerte carencia en esta área, la cual consideramos que es clave porque tiene correspondencia con las donaciones.

Estamos ante una organización en la cual existe rotación de socios, o no hay una asistencia regular de todos los integrantes inscriptos, lo cual implica improvisaciones e imposibilidad de implementar políticas a largo plazo, fomentando la cultura de esfuerzos aislados, en la cual cada uno realiza lo máximo que puede o que su propia agenda le permite, llegando al caso por el cual se genera un dilema con las propias actividades que lo obliga a renunciar a la Red Maso o a dedicarle pocas horas de trabajo.

Llegamos así al área propiamente económica, en el cual se pueden sintetizar algunas de las anotaciones previas para desembocar en que cuenta con recursos demasiado limitados. Además del déficit en marketing público, podemos detallar básicamente dos causas principales que generan los inconvenientes financieros: la poca cantidad de socios, con lo cual se obtienen menos cuotas mensuales; y la falta de financiamiento interno y externo, radicando lo primero en las pocas funciones, las entradas a bajo costo, esto se debe a que por su identidad y su razón de ser no pueden ser más elevadas, y a la deficiente forma en la cual se producen las donaciones (se menciona que solo disponen con caja de ahorro para que les realicen transferencias bancarias). En cuanto a las fuentes externas, tienen un acceso complicado al capital prestamista debido a su condición de ONG y a la alta tasa de intereses. En suma, se obtiene un presupuesto limitado, lo cual afecta al desenvolvimiento global de la organización. También afecta negativamente la eficiencia de sus servicios, ya que al contar con poco presupuesto se tiene que depender de si consiguen o no vehículos para el transporte, materiales, personal de ayuda, etc.

En síntesis, La Red Maso cuenta con poca sustentabilidad económica propia por una débil gestión estratégica de sus directivos, esto se debe al temor de que al generar mayores ingresos se pueda transformar la identidad de la organización. Esto hace que teniendo ingresos variables que dependen en su mayoría de donaciones y cuotas sociales, limita la toma de decisiones, provocando proyectos sociales de corto alcance.

Basándonos en ello, creemos que es indispensable generar diversas estrategias comerciales y sociales para resolver dichos inconvenientes.

Objetivos:

Planteamos estos objetivos para abordar y hacer frente a las causas que generan los efectos negativos para la organización. Nuestro curso de acción será trabajar con los objetivos factibles y realizables, de esta manera encontrar oportunidades de mejora para la ONG sin olvidar su identidad, visión, misión y objetivos.

Los objetivos principales serán:

- De qué manera se puede llevar a cabo la sustentabilidad económica de la organización

- Comprender y describir los aspectos de la responsabilidad social de la Organización y comprender como puede adaptarse al entorno de una manera óptima.
- Explicar en qué consiste el benchmarking y como podría adoptar estrategias como organización que aprende.
- Ofrecer una idea acerca de qué está haciendo la Red Maso por la sociedad y cuáles son sus resultados frente a este aspecto.
- Identificar otras oportunidades como convenios, incorporación de socios, mayor rentabilidad.
- Analizar qué tipo de acciones son beneficiosas para la organización con respecto a su imagen corporativa, comunicación y promoción.

PARTE II

El Origen de las ONG y sus recursos limitados.

Las siglas ONG, establecen que son una Organización No Gubernamental, e independiente a su tipología (Voluntarias, Comunitarias, Inmigración) son siempre de carácter civil. Nacen de la comunidad, para la comunidad.

“Los inicios formales de las ONG contemporáneas podemos situarlos al final de la Segunda Guerra Mundial, ante la imperiosa necesidad de proporcionar ayuda básica y de emergencia que surge tras el desastre y la calamidad desencadenada por este conflicto; como consecuencia de la construcción de una nueva estructura normativa e institucional y como respuesta a los profundos cambios económicos y sociales que se suceden a partir de estas fechas, transformando las estructuras sociales y de gobernanza de forma acelerada. Así, las instituciones multilaterales que surgen en estas décadas reconocen progresivamente a las ONG como agentes de importancia para sus actuaciones, reacomodando sus pautas de intervención para implicar de forma creciente a éstas en sus políticas y objetivos de expansión del proyecto neoliberal¹.”

Cabe desacatar entre sus características como expresa Peter Druker en Dirección de instituciones sin fines de lucro:

“Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégica, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además estas iniciativas refuerzan la reputación de la organización, la identificación de su imagen y sus propósitos. Los esfuerzos que llevan adelante estas organizaciones están motivados por los beneficios que conlleva un mayor involucramiento con la sociedad. Esto incluye el incremento de sus recursos, de sus relaciones, de sus capacidades y mejora en la moral de sus miembros como consecuencia de ser mejores ciudadanos. Una de las grandes fuerzas con que cuentan este tipo de organizaciones radica en que sus miembros (no todos pero sí muchos), no trabajan para ganarse la vida sino por una causa”.

La ONG Red de Magos Solidarios, cumple con estas características, el movimiento surge en 1999 en un acto de magia solidaria en el Hospital de niños "Ricardo Gutiérrez" donde los seis magos participantes, deciden continuar perpetuar esta labor comunitaria. La causa que los convoca, son los niños, buscar la posibilidad de dar un entretenimiento y al mismo tiempo donar mediante recaudaciones, productos de primera necesidad. También apadrinan la educación construyendo escuelas. Si bien no tienen un lema o un ideario institucional, sus esfuerzos son a favor de la

¹ Carlos, Gómez Gil. (2005), **Las ONG en la Sociedad Global**, Bilbao España.

educación, de la satisfacción de necesidades básicas en niños que no poseen recursos. Esta es la esencia que en el devenir de la transición institucional para el autosostenimiento se debe mantener.

Los fondos muchas veces provienen de subsidios, donaciones y de programas de inversión social pero a veces no es accesible a todas las organizaciones sociales, por más que se ocupen de necesidades básicas de la población como vivienda, educación, alimentación. Es por eso que este proyecto busca la forma de que la institución adquiera una estructura económica sostenible.

Identidad de las organizaciones

Definir la identidad de una organización es hacer una operación de distinción. Como en toda operación de distinción, la figura identidad adquiere existencia precisamente cuando la describe un observador que la constituye en objeto de su análisis. Es decir que el tiempo de la identidad como descripción es simultáneo con el de la atención que un observador pone en ella.

“Toda organización posee una identidad esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma actividad y una identidad construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio, por lo tanto será esencial distinguir identidad esquema de la identidad construcción y analizar la congruencia entre ellas, asimismo hay que destacar que las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad construcción poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas otras donde dichos rasgos se representan de manera ambigua. La identidad en este aspecto se presenta como imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre endoidentidad percibida desde los estados propios de la organización, y la exoidentidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones con la organización”.²

De acuerdo a las definiciones de identidad construcción e identidad esquema, la organización en análisis posee rasgos más nítidos de identidad construcción sin obviar de que está atravesada por instituciones, leyes y normas que regulan su funcionamiento. Pero al tener sus objetivos claros y sus políticas transparentes hace que pueda discutir los modelos hegemónicos impuestos por todo sistema social, de esta manera se puede apreciar la transversalidad en esta organización es decir una fuerza instituyente horizontal en lugar de vertical que cuestiona lo instituido y la revisa constantemente.

Esto hace a la organización identificarse como única, mantener su autonomía y preservarse frente a las turbulencias del contexto, Reestructurándose y del mismo modo generando sus propias capacidades para cumplir con sus objetivos, aunque se vea limitada por las instituciones.

A pesar de las perturbaciones que puedan existir en el contexto social en el que se encuentra, su capital humano marca la diferencia y es gestor de que todos sus proyectos sean posibles mas allá de las contingencias y los desequilibrios inevitables que están presentes en todas las organizaciones, de lo contrario no serian sistemas complejos y no existirían en nuestra sociedad.

Re-Ingeniería Organización y La identidad Institucional

Como se mencionaba con anterioridad, es necesario avanzar hacia una serie de transformaciones, pero manteniendo invariante la Identidad de la Organización, es decir que pueda mantener sus rasgos propios y razón de ser a través del tiempo.

“Se destaca en las organizaciones la existencia de un núcleo central que las identifica; la posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones de origen interno,

² Schvarstein, L. (2003), **Psicología social de las Organizaciones**, Editorial Pearson, Argentina.

como por ejemplo la resistencia al cambio de los integrantes de la organización, o de origen externo, como por ejemplo una revolución tecnológica o la necesidad de adaptarse al mercado para subsistir. Esta posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones se denomina plasticidad estructural”³.

El autor plantea una realidad y una dificultad ante la necesidad de enfrentar dificultades, para llevar adelante el plan será necesario contar con esa plasticidad estructural, entendiendo que la finalidad de la institución seguirá siendo la misma, no dejarán de ser Magos Solidarios los representantes del movimiento, pero sí será necesario replantear cuestiones administrativas que llevaron a la institución a peligrar.

“En el dominio de las capacidades existentes intervienen recursos de diferentes clases y con funciones variadas, el dominio de las capacidades existentes se denomina así, y no simplemente dominio de los recursos, para enfatizar que se incluyen no solo medios materiales, como puede ser maquinarias, edificios, o recursos financieros, sino también los sistemas, las normas, los archivos, las técnicas, etc. Las organizaciones producen normas que determinan modos de funcionamiento, es por ello que se mencionan las capacidades “el estar preparados para”, y no simplemente los recursos disponibles en la organización. En el origen de toda capacidad se encuentra un propósito que se ha logrado y transformado en una unidad existente”.⁴

En este punto se entiende desde una mirada holística, que el todo es más que la suma de sus partes. Una institución, puede adaptarse para seguir subsistiendo y a al mismo tiempo sostener sus valores. Una de las propuestas que se establecen en el plan de acción, es abrirse más a la comunidad, tener participantes que ayuden con sus conocimientos en otras áreas distintas a la magia, en otras palabras sería buscar personas idóneas para cada función dentro de la estructura organizacional, que facilite el desenvolvimiento de la misma en la sociedad en la que opera. Para administrar, administradores, para diseñar sitios web, diseñadores, etc. De esta manera cada uno puede desarrollar al máximo su potencial.

El Reto De La Colaboración

Las colaboraciones entre las organizaciones sin fines de lucro y las empresas deben estar presentes en la actualidad por la razón de que cada vez los cambios son más frecuentes y particularmente en países donde el apoyo que da el gobierno a las organizaciones sin fines de lucro está en declive. El número de colaboraciones como estas irá en constante aumento, es decir el declive será cada vez mayor. Además de la disminución en el apoyo por parte del gobierno, los problemas sociales y económicos son cada vez más complejos, haciendo difíciles que organizaciones o empresas los puedan resolver en forma aislada. Es por esto que las organizaciones sin fines de lucro están buscando cada vez más la colaboración del sector privado. Este puede aportar su capacidad y la obtención de fondos para enfrentar estos problemas sociales.

“La colaboración beneficia a ambas partes: Las organizaciones sin fines de lucro, ahorran costos y derivan muchos beneficios de las sinergias que resultan de trabajar con organizaciones que poseen habilidades y valores complementarios. Las empresas, por su lado, tienen mucho que ganar en estas alianzas, desarrollan una reputación positiva, de empresa confiable y socialmente responsable, Ayudan a los gerentes a desarrollar destrezas de liderazgo, ya que tienen oportunidades de ayudar a manejar proyectos y grupos comunitarios, Ayudan a construir una

³ Etkin, Jorge; Schvarstein, L (1989), **Identidad de las Organizaciones**, Paidós: Argentina

⁴ Etkin, Jorge; Schvarstein, L (1989), **Identidad de las Organizaciones**, Paidós: Argentina

cultura corporativa que alienta los valores positivos, tales como la empatía, y hace que la empresa esté más orientada al servicio.”⁵

Por las diferencias en sus orígenes y razón de ser, siempre ha existido un distanciamiento entre las ONG y el sector empresarial. Las ONG se caracterizan por su enfoque social, dirigido a los sectores marginados, la defensa de los derechos humanos y áreas en las cuales los criterios económicos rigen solo en un segundo lugar. Al contrario, las empresas se rigen principalmente por criterios económicos y dan prioridad a la generación de ganancias, dejando los criterios sociales en un segundo lugar y a veces en función de lo económico, es por eso que pensamos en el reto de la colaboración, de las organizaciones sin fines de lucro y las empresas, ya que beneficia a ambas partes y las fortalece.

A pesar de las diferencias que pueden existir con las empresas que solamente tienen como prioridad la obtención de utilidades, existen organizaciones que tienen una mirada distintiva que las hace diferentes a las de su misma actividad. La reacción inicial muchas veces surge en la pregunta ¿qué nos tratan de vender? suponiendo que, en el fondo, existiera un motivo comercial. Aparentemente, no siempre es fácil percibir las verdaderas motivaciones de una organización, y cuesta darse cuenta de que no todas son iguales.

La Red de Magos Solidarios tiene una perspectiva amplia en su enfoque social, se ha buscado formas de desempeñar un papel determinante en la sociedad. Las actividades correspondientes incluyen proyectos de shows solidarios, múltiples eventos y participación en actividades con otras organizaciones, complementando sus recursos en la comunidad, por otro lado posee proyectos de capacitación para sus miembros ya que su capital humano es considerado el activo más importante. Resulta necesario en nuestros tiempos conseguir al socio adecuado, para garantizar el éxito, hallar el socio correcto resulta complicado y hasta riesgo.

“Es necesario tener en cuenta la química personal de los líderes principales, los intereses geográficos, las misiones y metas mutuas. De fundamental importancia es prestarle atención a la misión, valores y estrategias de ambas organizaciones, para asegurar una buena química entre ambos equipos. Ambas tratan de lograr con la colaboración, cómo se complementan ambas misiones, y cómo contribuirá mutuamente esta relación con las estrategias y valores en general. Una alianza perfecta puede tomar tiempo en desarrollarse, Pero la alineación entre las dos organizaciones puede evolucionar con el tiempo. Es preferible comenzar con una relación modesta y hacer que esta crezca, a medida que se vaya desarrollando la confianza entre ambas partes”.⁶

El objetivo de la colaboración es permitir a cada participante ahondar en su propia misión. En consecuencia, es esencial pensar en asociarse basado en las metas y la misión de la organización, para así obtener el mayor beneficio posible.

Pareciera que el interés social no solamente involucra a las ONG, últimamente también se ha recibido en el sector empresarial. Los motivos no necesariamente son filantrópicos, las empresas, para enfrentar los retos de la globalización, tienen que aumentar su competitividad, lo que significa que deben incrementar la calidad de sus productos así como buscar nuevas alianzas con consumidores, proveedores, competidores, otras organizaciones y con su población en general. Asimismo, la noción de “auto sostenibilidad” está obteniendo cada vez más importancia también en el sector empresarial. “Auto sostenibilidad” implica que, para ser competitivo en el largo plazo, una organización con o sin fines de lucro tiene la responsabilidad de considerar el impacto ambiental y social de sus actividades. No cumplir con estos requisitos perjudica la competitividad de las organizaciones, dado que los consumidores ya no aceptan este tipo de actitud y orientan su preferencia hacia organizaciones con una mejor imagen.

En estos tiempos complejos y donde todo cambia rápidamente, ninguna organización puede lograr el éxito por sí sola. Esto es particularmente cierto para las organizaciones sin fines de lucro, que

⁵ James E. Austin (2000), **El Reto de la Colaboración**, Editorial Jossey Bass

⁶ James E. Austin (2000), **El Reto de la Colaboración, EL Acople**, Editorial Jossey Bass

reciben cada día menos ayuda del gobierno. El autor establece que la colaboración entre este tipo de organizaciones y las empresas, trae beneficios para la comunidad, para las empresas, para las ONG y para la sociedad en general. Desde este punto de vista se puede desarrollar una imagen positiva para ambas organizaciones como socialmente responsables, estas relaciones podrían servir como modelo de la comunidad para nuestros tiempos.

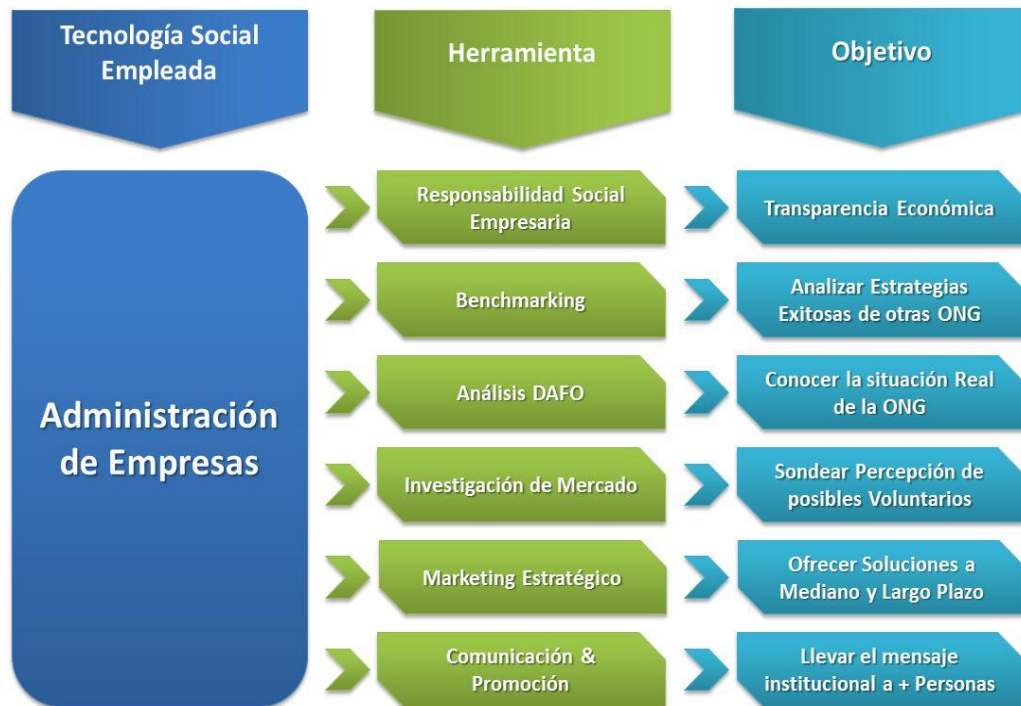
¿De qué manera se puede hacer que la ONG Red de Magos Solidarios sea sustentable económicamente?

Para responder esa pregunta, en primer lugar hay que definir desde qué paradigma se buscará la solución, en segundo lugar hay que definir las herramientas que se utilizarán y en tercer lugar la finalidad en el empleo de cada herramienta.

Cuando se habla de tecnologías Sociales hay que tener en cuenta lo que establece Agustín Ponce Reyes. “La Administración es disciplina reciente y como tal está en período de formación”. El término es de carácter polisémico dado que hay gran variedad de definiciones. Este autor concluye después de un exhaustivo análisis que el Objeto de estudio de la Administración es siempre un Organismo Social, que su finalidad es la obtención de resultados y su esencia es la máxima eficiencia en la Coordinación.

Dado que se aborda la solución desde una Disciplina Social, el paradigma que se utilizará para determinar, entender y resolver el problema será el de la Administración, tomando como objeto de estudio la “ONG Red de Magos Solidarios”, con la finalidad de darle un soporte económico sustentable y para que se logre ese resultado con máxima eficiencia, se utilizarán distintas herramientas.

El siguiente cuadro especifican, las herramientas que se utilizarán junto con el objetivo para su utilización.



Objeto de Estudio:



La ONG Red de Magos Solidarios o (Red de Maso) es una organización civil sin fines de lucro, con Personería Jurídica N° 1713854; fue fundada el 1° de Diciembre de 1999 por José Luis Bory y sus integrantes en su mayoría son magos ilusionistas.

Entre los logros de esta organización se destaca según la información brindada en su sitio web:

- Apadrinar, por intermedio de APAER, a escuelas Rurales carenciadas de Santiago del Estero y Formosa, realizando espectáculos para recaudar fondos destinados a costear operaciones de adultos y niños y demás actividades en el mismo sentido, sumando la transparencia de informar con claridad de quien fue recibida y a quien va dirigidas las donaciones.
- Llevar adelante el Proyecto PACO que es de ayuda a Comedores Carenciados.
- La concreción de como ellos lo denominan “Nuestra mayor Ilusión” fue la construcción en Santiago del Estero de una escuela para 43 niños que consta de dos aulas y el baño en el Departamento Alberdi, Saladillo (región donde no hay luz eléctrica, agua corriente, gas, ni teléfono). La escuela (ANEXO 376) lleva el nombre de un integrante de esta Red “Héctor González Mago Raspúk” que falleciera en un accidente automovilístico hace dos años luego de un espectáculo a beneficio para esa escuelita que se inauguró el último 22 de mayo del 2004, donde cuatro integrantes viajaron para ese día histórico.
- En 6 (seis) años de trabajo la Red de Magos Solidarios pudo realizar unas 1040 presentaciones artísticas Solidarias a beneficio de escuelas, hospitales, hogares, comedores, otras asociaciones, etc. En las cuales recaudó cajas llenas de elementos: ropa, comida, medicamentos, juguetes, más de 500 pares de zapatillas para chicos y demás elementos que enviaron a las escuelas rurales que están apadrinando. También actualmente apadrinan al comedor Sagrado Corazón de Morón y al comedor los Angelitos de Ciudad Oculta.
- Mostramos nuestro arte a no menos de 90.000 personas, adultos y niños que en su mayoría nunca habían visto un mago en vivo.
- Compramos una incubadora de huevos de gallina que nos solicitó la Escuela N° 26 de Formosa y estamos planificando hacer una huerta en la Escuela N° 376 de Santiago del Estero, la cual tuvimos el placer de visitar en Diciembre del 2001⁷.

En la actualidad esta Organización, depende de la beneficencia de lo que ellos denominan “Socio Adherente/Protector” donde solicitan que se les transfiera por intermedio electrónico una cuota social de \$20.- o el monto con el que cada uno pueda colaborar.

A pesar de que han recibido varias notas de prensa escrita y cobertura en medios televisivos, en la actualidad la organización no cuenta con recursos suficientes como para sostenerse y esto pone en peligro toda la obra. De esta situación es de donde se desprende la problemática a resolver.

⁷ Documento visitado el día 11/05/2011 disponible en <http://www.redmaso.com.ar/quees.htm>

PARTE III

Análisis de las Herramientas:

Hay que determinar las herramientas más apropiadas para resolver el problema de la sustentabilidad económica, las ciencias sociales tienen gran cantidad de factores que hacen a una situación en particular, lo cual complejiza cualquier estrategia de intervención. Para poder abordar este sistema complejo se definirán las herramientas y las razones de su utilización. El orden de especificación, responde también al orden de implementación.

1. Responsabilidad Social Empresaria
2. Benchmarking.
3. Análisis FODA.
4. Investigación de Mercado.
5. Marketing Estratégico.
6. Comunicación & Promoción.

A lo largo del desarrollo, se irán mostrando ideas que apuntan a la resolución del inconveniente, las mismas serán retomadas en la cuarta parte.

➤ **Responsabilidad Social Empresaria (1)**

Cabe destacar que la RSE, se desprende del informe elaborado por la Doctora Gro Harlem Brundtland, denominado "Informe Brundtland" (1987) relacionado al concepto de desarrollo sostenible, perdurable o sustentable el cual busca:

"Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades del futuro, para atender sus propias necesidades."

Estos conceptos son importantes, dado que hacen referencia a la finalidad de esta investigación. Justamente lo que está en juego es la sustentabilidad de la ONG. En cuanto a la RSE, se establece que:

"La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un enfoque de negocios que incorpora respeto por las éticas, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un conjunto de políticas, prácticas y programas que están integradas en todo el proceso de operaciones de los negocios y en su toma de decisiones. Las empresas se han dado cuenta que estas prácticas incrementan su productividad y crean una imagen positiva de la compañía. Una estrategia efectiva de RSE por parte de las empresas puede traer ganancia de competitividad además de un impacto social, económico y ambiental positivo. Por esa razón las pequeñas y medianas empresas (PYMES) están dejando de ver estas prácticas como algo exclusivo de las Grandes corporaciones y están incrementando su atención en las prácticas de RSE como medio para mantener o abrir acceso a los mercados⁸."

Por definición:

ONG: es una entidad de carácter civil (entendido como "El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público.") o social, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales o nacionales y que jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.

⁸ García, Fernández R. (2009), **Responsabilidad social corporativa**, Editorial Club Universitario, España.

EMPRESA: organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.⁹

Si bien tanto las empresas como las ONG, son Organizaciones, lo que las diferencia es la finalidad, mientras una persigue objetivos humanitarios, la otra tiene fines económicos.

El que las empresas apliquen RSE, hace que estas se planteen tener un impacto positivo en la sociedad, por su parte las ONG, nacen con la idea de impactar positivamente en la sociedad. Esto lleva a la pregunta ¿Puede una ONG, utilizar la RSE como una herramienta? La respuesta de este autor es que sí, dado que el conjunto de políticas, prácticas y programas que emplean las empresas puede adaptarse a una organización sin fines de Lucro.

La RSE, tiene instrumentos estandarizados como GRI (Global Reporting International), el principal inconveniente, es que son estándares para empresas multinacionales, no todas las organizaciones pueden adaptarse a esa metodología, por lo que para analizar este aspecto, se tomará el modelo que la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) para evaluar la Responsabilidad Social Empresaria en su esencia, para aplicar RSE es necesario tener en cuenta 8 aspectos o Indicadores:

1. **Transparencia, valores y prácticas anti-corrupción:** se considera que el código de ética y valores de una compañía son el soporte para el cumplimiento de su visión y misión, ya que guían y hacen explícita su posición ante aquellos con quienes mantiene relaciones. Aquí se incluyen los valores y principios que guían el quehacer de la compañía y el compromiso de cumplirlos.
2. **Colaboradores:** va más allá de cumplir con las obligaciones y cargas sociales que establece la regulación nacional. Busca asegurar la salud y seguridad ocupacional de sus colaboradores, promover la igualdad de oportunidades, permitir la libre asociación, fomentar el desarrollo profesional y la gerencia participativa y asegurar una remuneración justa, entre otros aspectos.
3. **Consumidores:** se refiere a los clientes de la empresa, que son su razón de ser pues a ellos les venden sus productos y les brindan sus servicios. Aquí la responsabilidad empieza desde el ofrecer productos y servicios que generen valor a los consumidores, hasta proveerles información clara y precisa sobre sus características. Los productos y servicios deben cumplir con estándares de salud y seguridad para quien los consume y atender solicitudes y reclamos y garantía de una competencia justa, evitando prácticas desleales.
4. **Proveedores:** se busca contribuir a su desarrollo, tanto por el beneficio de ellos mismos, como el de las mismas empresas a las cuáles se les solicitan ciertas prácticas con sus proveedores. Esto se logra mediante asistencia técnica, entrenamiento y la transferencia mutua de conocimiento y tecnología, así como la escogencia de suplidores que consideren aspectos de RSE.
5. **Comunidad:** es el respeto de las normas y costumbres locales como a la contribución a mejorar la calidad de vida de sus miembros, mediante mecanismos como donaciones, programas de trabajo voluntario y participación en proyectos de desarrollo junto con organizaciones locales, para lograr el desarrollo sostenible de la comunidad.
6. **Medio ambiente:** es la responsabilidad de la empresa con el cuidado del medio ambiente y la conservación del planeta y se manifiesta en acciones en la evaluación del impacto ambiental de sus actividades productivas, responsabilidad por el ciclo de vida del producto, alianzas y asociaciones para realizar iniciativas ambientales, promoción del uso de tecnologías amigables con el ambiente y educación ambiental.
7. **Fortalecimiento institucional:** las empresas pueden contribuir al fortalecimiento de las instituciones públicas mediante el pago de sus tributos, participando en proyectos del gobierno, apoyando el desarrollo de políticas públicas y asegurando su neutralidad y transparencia política.

⁹ (ONG y EMPRESA) Documento visitado el día 11/05/2011 disponible en www.wikipedia.org

8. Sostenibilidad económica: aquí se establece como premisa inicial que la condición esencial de toda empresa es ser rentable y que una vez cumplida esta condición se puede luego disponer de los recursos necesarios para poner en marcha los programas sociales y ambientales, entre otros aspectos.

Si se analiza el modelo, 7 de los 8 indicadores, son aplicables a la ONG. El único punto donde se diferencian, es que las empresas tienen clientes o consumidores, mientras que el caso de las ONG, podría reemplazarse ese Indicador por población meta y Donadores.



La re adaptación de los indicadores, junto con sus metas para ONG, sería:

1. **Transparencia**, sobre los montos recaudados, los mismos tienen que ser accesibles a los contribuyentes.
2. **Colaboradores**: Invitar a participar de las decisiones a todos aquellos que se identifiquen con el proyecto. Abrir la posibilidad de participación a profesionales de otras disciplinas, como médicos, arquitectos, asistentes sociales, psicólogos, maestros. También invitar a la comunidad a participar de los eventos, no solo de los relacionados con la magia, sino de las actividades en general.
3. **Población meta y Donadores**: Buscar personas que apoyen la causa y le den sustentabilidad al proyecto, haciéndolos sentir parte del proyecto. Ofrecer servicios de calidad y seguir colaborando con su población meta para llegar a más lugares carenciados.
4. **Proveedores** o Stakeholders, en este caso se pueden buscar empresas que funcionen también como benefactoras de la ONG, las mismas deben aplicar el estándar de RSE como requisito. De estas alianzas estratégicas puede surgir el mutuo beneficio, por un lado la empresa deduce impuestos mientras que al mismo tiempo la ONG obtiene perdurabilidad económica.
5. **Comunidad**: Que la ONG pueda lograr el desarrollo sostenible en la comunidad, que continúe trabajando en las zonas periféricas. Si las personas son invitadas a participar y a debatir ideas, la ONG crece en recursos, ya que son muchas las labores de las que requiere una Organización, por ejemplo la promoción, la difusión, inclusive la limpieza.
6. **Medio ambiente**: Si bien una ONG, nace también para el cuidado del medio ambiente, sería importante que le dieran trascendencia a este indicador y lo usaran para el fortalecimiento institucional.

7. **Fortalecimiento institucional:** Este es uno de los aspectos más fuertes a ser trabajados, y se desprende de poner en práctica los anteriores indicadores, más algunas cuestiones que tienen que ver con la forma de comunicar y transmitir los valores de la organización.
8. **Sostenibilidad económica:** Si bien, no venden productos, necesitan el dinero como cualquier institución, quizá este fue el aspecto más descuidado del emprendimiento y lo que lleva al diseño de un plan que mejore esta situación.

Por lo expuesto con anterioridad, el modelo que utiliza una empresa que busca la ganancia se puede utilizar en una organización sin fines de lucro. Tal vez, así como existe la RSC (Responsabilidad Social Corporativa), o RSE (Responsabilidad Social Empresarial), se podría denominar en este caso RSO (Responsabilidad Social Organizacional).

➤ **Benchmarking (2)**

Spendolini cuenta que en 1982, cuando asistió a la reunión de especialistas de una corporación, oyó hablar del término Benchmarking competitivo por primera vez, bajo esa denominación la empresa explicaba la diferencia de desempeño que tenían sobre la competencia. Utilizaban estándares para los costos de producción, tiempo de los ciclos, costos de operaciones, precios de ventas por mayor y menor, características de los productos y rendimiento. Dado que el Benchmarking, al igual que el término Administración es polisémico, este autor se dedicó a recolectar 49 definiciones, para analizarlas en profundidad y concluyo en lo siguiente:

Benchmarking: “es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”¹⁰

Para realizar este análisis, se tomará como ejemplo a **Greenpeace**. Esta es una ONG, sin fines de lucro, que tiene un constante seguimiento de los medios, está posicionada en el mapa mental de los argentinos, la reconocen, saben de su existencia. No aceptan donaciones de empresas o corporaciones, por lo que su sustento económico es a través de casi 4 millones de socios en todo el mundo. En la Argentina trabajan 45 personas y los acompañan 250 voluntarios, 80.000 socios y 1.200.000 ciberactivistas. El concepto de ciberactivista, se concentra en realizar pedidos, firmas, peticiones de manera on line.

Como se explicó con anterioridad, hay multitud de variables que pueden ser sometidas al análisis pero en este caso, se priorizarán 3 como las más importantes: **Diseño Institucional, Mensaje y Donaciones.**

- **Diseño institucional**

En la actualidad cuando alguien desea comprender una temática, recurre a los medios online, busca ingresar al sitio web, ver que es lo que hacen, lo que proponen, busca leer notas de prensa.

Al entrar al sitio de Greenpeace, hay algo que queda claro, buscan que uno se comprometa con su lucha. La Barra de menú, está bien organizada y cuenta con información relevante a lo que hace el movimiento. El botón donar, está resaltado.

Por otro lado, captura la atención el “participá” ya que ocupa gran parte del espacio disponible. Pero si uno no desea participar, también brindan la posibilidad de que el contenido se replique en redes sociales y la información llegue a más personas.

¹⁰ Spendolini, Michael (2005:15), **Benchmarking**, Editorial Norma, Colombia.



Los contenidos son claros, están bien categorizados y la navegación es simple.

Comparativamente hay que analizar la web de la ONG.

La Red Maso Posee 2 logos, por lo cual institucionalmente no resulta claro, cuál es el logo oficial. Las categorías no están bien organizadas, la elección de colores, no hay invitación a participar, no hay suscripción a redes social, la web es deficiente.

En la web, resulta difícil entender que es la Red de Magos Solidarios, y más aun para personas que no tienen conocimiento de la misma, no están bien redactados los contenidos y poseen errores de ortografía. Estos pueden pasar inadvertidos dado que la fuente que utilizan para explicar es muy pequeña y lleva a que no se logre entender el propósito de la organización.



- **Mensaje**

Greenpeace se define como una organización ecologista internacional, económica y políticamente independiente que utiliza la no violencia y la confrontación para exponer y encontrar solución a los problemas ambientales globales.

Nótese que a pesar de ser una Organización sin fines de Lucro, no dejan de lado el componente económico.

La Red Maso: es un emprendimiento que consiste en poner el arte de la magia al servicio de quienes más lo necesitan. La magia es ilusión, para un niño o un adulto, el mago es algo encantado, más aún si logramos con magia solidaria una doble función que es ayudar y difundir nuestro amado arte, deleitando al público.

La Red hoy, gracias al esfuerzo de todos los magos que ayudaron incondicionalmente a hacerla posible, se encuentra constituida y trabajando firmemente para lograr sus objetivos. La Red cuenta con numerosos miembros, que día a día brindan su tiempo y talento para hacer crecer nuestra desinteresada obra. Los magos que integran la Red Maso provienen de diversas provincias de la República Argentina, así como también de distintos países de todo el mundo.

Por ejemplo, una escuela que necesita alimentos, no es importante si realiza un acto de magia o un entretenimiento, la necesidad básica es alimentarse, que si además de cubrir esa necesidad se brinda un entretenimiento, el resultado funciona en muchos planos. Pero tiene que estar cubierta la necesidad básica. Como sostiene Maslow, este autor establece una jerarquía de necesidades humanas, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos estableciendo cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, ego y de autorrealización. De todas la más básica y la que habilita una vez satisfecha, a buscar al resto es la necesidad fisiológica:

“Estas necesidades son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.”¹¹

En síntesis, el discurso institucional debe cambiar y adaptarse a la realidad del proyecto, debe dejar de ser magocéntrico, para que otras personas puedan integrarse al proyecto y para que su obra tenga mayor aceptación.

- **Donaciones**

Greenpeace: Su estrategia consiste en realizar un aporte mensual por medio del débito automático. Por defecto la donación típica son \$30.- Por mes, habiendo posibilidades de elegir opciones de menor o mayor costo.

Autorizo el débito automático mensual de:

<input type="radio"/> \$ 20 (70 centavos por día)	<input type="radio"/> \$ 25 (80 centavos por día)
<input checked="" type="radio"/> \$ 30 (\$ 1.00 por día)	<input type="radio"/> \$ 50 (\$ 1.70 por día)
<input type="radio"/> \$ 150 (\$ 5.00 por día)	<input type="radio"/> Otras donaciones

Dejá tus datos con confianza. Este sitio es 100% seguro. Tus datos viajarán encriptados y solo nosotros podremos acceder a ellos.

¹¹ Maslow, A. (1954) Motivación y Personalidad. EE.UU: Harper & Row

Captura página de Donaciones "Greenpeace".

Red de magos Solidarios: en este caso, si bien apuntan a la donación mensual, lo que falla es la forma.



La diferencia entre Greenpeace y La Red Maso, es que mientras unos hacen sencillo el proceso de adherirse, en el otro es complicado.

Mientras Greenpeace apunta a que una sola vez la persona tome la decisión de colaborar, en la ONG, piden constantemente que uno tome la decisión mes a mes y recuerde que tiene que colaborar.

Dada la complejidad de las transferencias bancarias, ya que no todos tienen habilitados el home banking, lo más concreto es que quien quiera hacerlo no pueda. Este es uno de los aspectos por los que la Red no tiene aportes significativos mediante donaciones por transferencia bancaria.

Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante es decir que permanece invariante o estable a través del tiempo, y en el sentido de que si se transformara también implica la aparición de una organización totalmente nueva diferente a la anterior. La definición de dicha identidad por lo tanto es considerada todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente a las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización, y en el límite significa la disolución. Lo que se quiere plantear al respecto es que la herramienta del Benchmarking es necesario pero no suficiente, en este aspecto la Red Maso debe adoptar formas eficaces y eficientes de otras organizaciones pero cuidando de que estas prácticas o acciones no influyan en su identidad o su razón de ser, hasta el punto de transformarse en una nueva organización.

- **Análisis FODA (3)**

Toda empresa u organización se encuentra rodeada de un entorno compuesto por todos aquellos actores y fuerzas que afectan a la habilidad de la compañía. Para su análisis, se dividen en dos grupos, el micro entorno y macro entorno. El primero, compuesto por los actores de su entorno inmediato; la propia empresa, los proveedores, la competencia y los grupos de interés. El macro entorno, compuesto de seis factores: demográficos, económicos, medioambiental, tecnológico, político y cultural.

Estos factores son fácilmente analizados con la herramienta FODA, cuyo objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa. Con respecto al análisis FODA.

«Pienso que es la herramienta estratégica por excelencia. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado» (Muñiz, 2010: 31)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Son una ONG, sin fines de Lucro. • Han tenido cobertura de Prensa. • Han realizado gran cantidad de Shows Solidarios • 12 años de Trayectoria. • Declarada de Interés por la Legislatura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sostenimiento económico. • Mensaje institucional poco claro. • Falta de Ideario Institucional. • Bajo conocimiento de la marca. • Fondos de subsidios inconsistentes. • Falta de evaluación de RSE • Sitio web precario. • Falta de colaboradores Idóneos.
Amenaza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Disgregación por falta de Recursos • Accionar limitado • No se dan los requerimientos mínimos de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrirse al público • Búsqueda de colaboradores Idóneos. • Pedir mayor cobertura de prensa. • Modificar el sistema de donaciones. • Replantearse los Objetivos • Corregir el mensaje institucional. • Modificar el Sitio web.

Tabla. Análisis DAFO para Red de Magos Solidarios, Elaboración Propia

Del análisis FODA y tomando en cuenta los puntos anteriores sobre el Ideario de la RSO en sus 8 aspectos y el Benchmarking (Diseño Institucional, Mensaje y Donaciones), se puede observar que de cada debilidad se puede desprender una oportunidad para el objetivo final de que sea sostenible económicamente. Lo que resulta concreto es que las amenazas atentan contra la misma ONG.

➤ Investigación de Mercado (4)

Hay una razón para investigar el Mercado, el objetivo primordial de las investigaciones es el suministrar información, no datos, para el proceso de toma de decisiones. Al respecto, podemos mencionar según Treznano que:

“La investigación de mercados, tiene como misión fundamental la búsqueda y obtención de información objetiva, sea cuantitativa o cualitativa que ha de ser útil para la toma de decisiones comerciales¹²”.

¹² Treznano, José María (2003), **Investigación de mercados estratégica**. Gestión 2000

Se deberá sondear la percepción de los posibles voluntarios, buscando desde su entender la mejor forma de solidarizarse con el proyecto.


Estadísticamente hablando, no es necesario conocer miles de opiniones para tomar una decisión estratégica, dado los escasos recursos, con los que cuento para hacer este sondeo se trabajará con una muestra de 50 personas aproximadamente. La forma de administración del instrumento será electrónica, una página web donde se aloja el cuestionario y la posibilidad de responderlo por correo electrónico. La muestra serán usuarios de internet, los cuales tienen la posibilidad de colaborar por medios electrónicos, acostumbrados a utilizar la tarjeta de crédito.

Las preguntas de la encuesta serán:

Pregunta (1)	¿Ha oído hablar de la Red de Magos Solidarios?
Tipo	Respuesta Simple.
Dimensiones	SI NO
Valores	Sí-No
Propósito	Determinar, que grado de conocimiento tienen los posibles beneficiarios sobre esta Organización
Pregunta (2)	Si lo invitaran a participar ¿Estaría dispuesto a Colaborar?
Tipo	Respuesta Simple.
Dimensiones	SI NO
Valores	Sí-No
Propósito	Predisposición a la colaboración
Pregunta (3)	¿De qué forma le parece que Ud. puede colaborar?
Tipo	Respuesta Múltiple.
Dimensiones	Donando mi tiempo a la organización para diversas tareas. Promoviendo el mensaje. Participando y colaborando de los eventos. Apoyando económicamente a la ONG. Ayudando con la Administración de la Organización.

Valores	Sí-No
Propósito	El punto sería ver si el encuestado está predispuesto a colaborar
Pregunta (4)	¿Qué cantidad de tiempo podría destinar a la colaboración?
Tipo	Respuesta Múltiple.
Dimensiones	1 hora a la semana. 2 horas a la semana. 3 horas a la semana. Dispongo de más de 3 horas a la semana para colaborar. No dispongo de tiempo para colaborar con Organizaciones.
Valores	Sí-No
Propósito	Determinar las posibilidades temporales de los colaboradores.
Pregunta (5)	¿Cree que es correcto que las ONG pidan donaciones para subsistir?
Tipo	Respuesta simple.
Dimensiones	Si No
Valores	Sí-No
Propósito	Percepción sobre las donaciones de dinero
Pregunta (6)	¿Cuál cree que es el motivo por el que las personas no donan dinero a las ONG?
Tipo	Respuesta múltiple.
Dimensiones	Porque piensan que ese dinero se lo guardan los Responsables. Porque no lo tienen. Porque todo el mundo pide dinero siempre. Porque no son transparentes los números de las ONG.
Valores	Sí-No
Propósito	Conocer la opinión de las personas

Pregunta (7)	Si las ONG hicieran un reporte financiero de lo que entra y sale, ¿cree que esas personas cambiarían su percepción?
Tipo	Respuesta simple.
Dimensiones	Si No
Valores	Sí-No
Propósito	Ver, para los que no creen en las donaciones, si los reportes son un posible solución
Pregunta (8)	Si le preguntaran, cual es la mejor forma de hacer donaciones económicas ¿Usted diría qué? La mejor forma de donar dinero es...
Tipo	Respuesta múltiple.
Dimensiones	Es a través de la tarjeta de crédito. Es por medio de una transferencia Bancaria. Es depositando el dinero en una cuenta del banco Es darles el dinero en la mano a la organización
Valores	Sí-No
Propósito	Estudiar los mecanismos de donación.
Pregunta (9)	De los siguientes Slogan seleccione la que más le guste.
Slogans	La verdadera magia es ayudar. Haciendo realidad las ilusiones de los más carenciados. Podés tomar cartas en el asunto. La magia que buscamos, es la de ayudar a los más necesitados. La verdadera magia es hacer los sueños realidad. La magia del compromiso social. La magia es tan real como hacerla realidad. Ayudanos Ayudar puede ser magia
Tipo	Puntuación
Valores	1 a 10

Propósito	Medir el grado de aceptación
Pregunta (10)	<p>Califique del 1 al 10 el siguiente logo de la Organización</p> 
Tipo	Puntuación
Valores	1 a 10
Propósito	Medir el grado de aceptación

Lo relevado, permitirá tomar un conjunto de decisiones estratégicas, teniendo en cuenta la perspectiva del posible benefactor y permitirá diseñar un plan de acciones a corto, mediano y largo plazo, desde la perspectiva del Marketing Estratégico.

➤ Marketing Estratégico (5)

Hay dos dimensiones dentro del Marketing, la Estratégica y la Operativa. Se define la dimensión estratégica como:

Vinculada al análisis y a la reflexión del marketing; brinda soluciones, a largo plazo, a partir del conocimiento del mercado y de su demanda; satisface las necesidades de los individuos, sus estrategias están orientadas a la búsqueda permanente de oportunidades en el mercado¹³.

La disciplina del Marketing al igual que todas las que se han mencionado con anterioridad, están en constante cambio o evolución, actualmente el marketing aborda el Marketing Relacional, que propugna que el verdadero objetivo de las actividades comerciales es el de crear relaciones a largo plazo, fidelizando clientes, llegando incluso en algunos casos a la generación de una comunidad de usuarios de la marca.

Esta definición se acerca bastante a lo que se busca lograr con esta ONG, ya que lo que está necesitando La Red Maso es el compromiso y la fidelización de los clientes como benefactores del emprendimiento.

La dimensión Estratégica plantea: El Análisis, en el Mediano y largo plazo, ofrece soluciones basadas en Estrategias, y si bien es un aspecto poco visible se orienta a oportunidades reales y probables.

¹³ Nogales, F. A. (2004), **Investigación Y Técnicas De Mercado**. ESIC: España

Marisol Alonso Vázquez cita a Kotler y Andersen quienes enuncian las características propias de las ONG que adoptan una filosofía de marketing, estas son:

“La planificación de su actividad y esfuerzo de análisis comienza y termina con alguno de su público objetivo. Consideran necesario realizar una segmentación de los públicos objetivo, para que el intercambio sea más satisfactorio por ambas partes. Si es preciso, la organización variará aspectos de su oferta para mejorar la satisfacción de las necesidades de su público objetivo. Estas organizaciones consideran como competencia todo aquello que los diferentes públicos objetivos contemplan como opciones alternativas a su relación con la ONG en cuestión. La atención prioritaria a las necesidades y deseos del público objetivo está supeditada al cumplimiento, por parte de la organización, de su propia misión y a la cantidad y calidad de recursos disponibles. En definitiva, los procesos de comunicación lanzados por el marketing dentro de las empresas no lucrativas han de servir para transformar una identidad asociativa en una imagen asociativa que la represente fielmente.”¹⁴

De acuerdo a lo que establece Kotler en relación a las ONG. Una de las principales falencias de la institución en cuestión es la falta de Imagen clara, ausencia de un ideario Institucional y como se mencionó el magocentrismo no permite que los benefactores se unan con la causa o como dice Kotler, una imagen asociativa que los represente fielmente.

En la búsqueda de soluciones: se identificarán 3 Puntos estratégicos.



Puntos Estratégicos. Elaboración Propia

Para conseguir el objetivo hay que saber que camino hay que tomar. Este tipo de estrategia a implementar es sinérgica, depende de la acción conjunta. Lo que no limita a tener que empezar por un punto para luego pasar al otro.

- **Sostenibilidad Económica**

Venta de Tarjetas y accesorios: Aprovechando las festividades como Navidad, Año Nuevo, fiestas patrias, Día de la Madre, día del Padre, día del Niño, etc.

Modificar el sistema de Donaciones: Se tendría que optimizar el sistema logrando acuerdos con Visa y Mastercard para poder debitar en las tarjetas una cuota mensual. Siendo una ONG, no tendrán tantos impedimentos como las empresas o comercios.

¹⁴ Marisol Alonso Vázquez (2006), **Marketing social corporativo**, Editorial Juan Carlos.

Seguir Promoviendo las Funciones Rentadas: La idea es el concepto de a total beneficio de la Red Solidaria de Magos. Si bien realizan esta actividad, no llega a ser lo suficientemente lucrativa como para que la Red se sostenga. Habría que analizar la política de Precios y revisar que estas sean redituables.

Apoyo de Empresas que brindan RSE: Elaborar un listado de las empresas más grandes que aplican RSE y conseguir un acuerdo estratégico. El principal problema que tienen actualmente es que no tiene ideas claras para transmitir. Este aspecto podrá ponerse en práctica una vez que se arme el Ideario Institucional y queden claros los objetivos de la Organización. De esta manera se hará más simple la comunicación con distintas organizaciones. A favor poseen lo que se destacó en el FODA, la trayectoria, los premios y las obras que han hecho.

Venta de productos: Volviendo al Benchmarking, hay que tomar como ejemplo a la fundación de lucha para el cáncer de Lance Armstrong, quienes venden unas pulseras de caucho para financiar su organización. La venta de productos tiene por objetivos por un lado recaudar fondos, pero por el otro difundir el mensaje. Siendo magos, pueden vender cartas, barajas, remeras a beneficio de la organización, libros de magia para principiantes y aficionados que al mismo tiempo extienda la frontera de quienes los conocen.

Servicios Ofrecidos: Por ejemplo llevar a las fiestas infantiles y al entretenimiento hogareño, inclusive a los Eventos o presentaciones especiales el servicio de entretenimiento.

Colectas: Aumentar las Colectas de alimentos no perecederos inclusive dinero, en escuelas, barrios, lo mismo que bonos contribución si bien la Red lleva adelante estas acciones se debería masificar, es también una forma de darle sostenibilidad al emprendimiento. Se puede llevar inclusive la propuesta a supermercados, tiendas, locales, centros comerciales, etc. A cambio de la difusión de las donaciones, hacerles publicidad, y así de estas alianzas ambos saldrían beneficiados.

○ **Organizacional**

Organigrama: Siendo una de las debilidades, dado que no tenían un organigrama definido que llevó a la situación actual, es momento de que se organicen, en funciones, que haya un organigrama que structure al emprendimiento. Para esto es necesario contar con más personas, inclusive por personas que tengan habilidades distintas a la magia. Para este punto es importante el siguiente aspecto.

Búsqueda de colaboradores Idóneos: Como prioridad necesitarían contar con un Diseñador Gráfico, que al mismo tiempo entienda de Diseño Web, para modificar la actual imagen que transmiten en la web y en sus comunicados y revistas. La mejor manera de hacerse es con un profesional idóneo en la materia, abrir un concurso. Quien participe lo hará por el premio de adquirir prestigio, se pueden comparar distintos diseños de los participantes, dejando que sea el público quien decida. “Esto permite al colaborador elegir la imagen asociativa que le represente fielmente” como establecía Kotler.

Otro punto crucial, es conseguir un colaborador que domine la redacción, sobre todo en la claridad de mensajes, como para armar un ideario institucional, dejar en claro la Misión y la Visión de la Organización. Un médico, un psicólogo, una asistente social, una nutricionista, son personas que han elegido una profesión social, por lo que habría que convocarlos para que participen activamente de las actividades. Esto permite abrir el rango de ayuda, ya no solo abarcado el entretenimiento, o la ayuda económica, sino que también las cuestiones físicas y psicológicas.

Buscar apoyo comunitario para voluntariado: Son muchas las tareas que hacen a una organización, por lo cual es necesario disponer de personas que ayuden, como antes se mencionaba en las colectas, en la venta de productos, servicios, en el mantenimiento y limpieza de las instituciones, es por eso que hay que salir a buscar ayuda.

○ **Imagen y Comunicación**

Modificar el Sitio web: La principal acción es transmitir de forma clara el mensaje de la organización. Como objetivo añadido está lo de sensibilizar al benefactor con la causa.

Corregir el mensaje institucional: Muchas veces el emprendimiento debe desprenderse del emprendedor. Hasta el momento, lo que se ha denominado mensaje magocéntrico es justamente eso, el emprendedor como mago, es un mensaje dejando de lado a posibles participantes. Esto se asocia con darle a la institución una estructura jerárquica, Hay muchos juegos de palabras que se pueden utilizar para mejorar el mensaje, si bien estos llevan tiempo y análisis, algunas ideas pueden ser:

- La verdadera magia es ayudar.
- Haciendo realidad las ilusiones de los más carenciados.
- Podés tomar cartas en el asunto.
- La magia que buscamos, es la de ayudar a los más necesitados.
- La verdadera magia es hacer los sueños realidad.
- La magia del compromiso social.
- La magia es tan real como hacerla realidad. Ayudanos
- Ayudar puede ser magia.

La idea es transmitir algunas posibilidades no contempladas por los fundadores. Hay palabras claves que también pueden ser utilizadas como Galera. Estas frases, se podrían incluir en la encuesta como respuesta múltiple, para que los usuarios elijan las que consideran más apropiadas.

Dentro del mensaje, hay que recalcar la posibilidad de sumarse y participar.

Objetivos: Deben ser claros y concisos como en el caso de Greenpeace. Una propuesta sería:

Red de Magos Solidarios es una organización sin fines de lucro, políticamente independiente que busca darles igualdad de oportunidades a los chicos más carenciados, entendiendo que ellos serán nuestro futuro.

Buscar apoyo de la prensa: Teniendo un cronograma de actividades, es posible pautar con distintos medios la cobertura. Son muchos los periódicos y revistas a los que se pueden llegar. Es necesario como se mencionaba antes, darle carácter institucional a la organización, con una mejor imagen se podrá lograr. Lo importante del apoyo de la prensa es la constancia, aparecer cada tanto en los medios, recordar su existencia, sumar colaboradores, es una estrategia de mediano a largo plazo, que rendirá sus frutos en el sostenimiento del emprendimiento.

Utilizar las redes sociales: Un medio que ha descuidado la ONG, son las redes sociales. Su página de Facebook cuenta con apenas 100 seguidores. No poseen notas de interés, que hagan que los contenidos se repliquen.

Su última entrada es: El Jueves entregamos el "Premio Mago Raspúk" al Mago Solidario del año 2010 a Míster Mem

Esa noticia, no es algo que las personas quieran compartir. Si se hiciera una cadena de mails, con esa noticia, no tendría ningún impacto para la organización. Es por eso que se recalca que tienen que cambiar su imagen, y también sus contenidos, volcándolos al terreno de lo social.

Transparencia Financiera: Volviendo a lo que se considera crucial para resolver este problema financiero, "la RSE como herramienta de transparencia financiera para la ONG" es necesario comunicar a los actuales benefactores y a los futuros, como se destina el dinero, si no hay transparencia, no hay ayuda.

Si no se pueden publicar cuanto es lo recaudado y cuanto se destinó a cada actividad, no será posible dar el salto que se necesita. Se puede acceder a través de resúmenes para los socios, no tiene que ser una información 100% pública. Pueden sí promover, cuantos alimentos se han colectado, cuánto dinero juntaron en las donaciones, pero sobre todo lo importante es el destino del dinero que recibieran.

➤ **Comunicación & Promoción (6)**

Esta es la sexta y última herramienta que se utilizará. Si bien se ha tocado el tema en puntos anteriores. En este caso se busca proponer una estrategia de Medios.

Es importante que para la organización cobre relevancia social, tiene que poseer una estrategia comunicacional.

En primer lugar hay que decidirse por un logo o en su defecto re hacerlo, el logo tiene que transmitir los valores de la Organización, qué es y a que se dedica. Teniendo en claro la Misión, la visión, los objetivos y el slogan todos deben alinearse.

García Sánchez (2008), en Manual de Marketing establece que el proceso de creación de imagen comienza:

- Con la definición de la personalidad corporativa.
- Con la definición del logotipo y demás soportes visuales.
- Con la definición de los públicos.
- Con la definición de una estrategia de comunicación integrada.
- Con la definición del contenido del mensaje.

Analizando se puede observar qué:



Si no fuera porque especifican Magos Solidarios, el logo de las Manos no representa algo concreto, la palma abierta puede

interpretarse de muchas maneras desde los magos con el clásico “nada por aquí”, “nada por allá”. Lo que se puede rescatar de este logo, es que sirve para múltiples formatos. En base a estas observaciones, es que se considera crucial, re diseñar la imagen de la Organización.

Como se ha ido analizando dentro de las posibilidades para darle crecimiento a este emprendimiento, los puntos clave a mejorar en el mediano plazo son:

Para promover el sitio, los integrantes deben moverse y utilizar los medios informáticos para difundir su mensaje.

Por ejemplo pueden asociarse a Idealistas.org donde por un lado pueden difundir sus actividades y por el otro sumar colaboradores, publicando anuncios gratuitos en busca de colaboradores. En la actualidad el portal cuenta con un premio de u\$s 50.000 para quienes tengan una ONG y mediante la presentación de un proyecto, que genere trabajo. Por ejemplo si se toma la idea de vender productos con el nombre de la ONG, podrían obtener la financiación necesaria para empezar con el emprendimiento.

Tampoco hay que descartar los portales conocidos, por ejemplo Taringa.net, generalmente le da lugar a un sin número de asociaciones benéficas, por medio de post, los usuarios suben contenidos, materiales y pedidos de ayuda para sostenerse. Tampoco hay que descartar a los blogs, ellos suelen desarrollar contenidos originales y tienen gran cantidad de seguidores que los leen diariamente. Las redes sociales, poseen el efecto multiplicador de replicar noticias y eventos, si se trasmite el mensaje correctamente, este tendrá un efecto potenciador.

Con el objetivo de aumentar la sostenibilidad de las actividades en el largo plazo y reducir la dependencia de recursos externos, la organización debe estar considerando realizar actividades dichas actividades.

PARTE IV

Resultados de las Encuestas



Finalmente se pudo realizar la encuesta a 32 personas con lo cual el error muestral es de 17,32%.¹⁵ Los datos se encuentran ordenados de forma descendente para identificar claramente la tendencia.

$$\sqrt{\frac{0.25}{32}} \times 1.96$$

¹⁵ se realizó la encuesta a una muestra de 32 personas con un nivel de confianza del 95%. El nivel de confianza es la probabilidad de que una estimación se ajuste a la realidad, ese valor lo buscamos en la tabla estadística de la distribución normal, nos da que $Z=1.96$. La proporción de la muestra es $P= 50\%$ porque tenemos una probabilidad de 50% de éxito y 50 % de fracaso, de que ocurra un suceso, es decir $q= 1-p$ entonces, $q= 50\%$. Por lo tanto $p*q=0,25$. Reemplazando los datos en la fórmula del error muestral obtenemos un 17,32% de error, para la muestra de 32 personas.

¿Ha oído hablar de la Red de Magos Solidarios?



Pregunta 1

	0 50 100	Porcentaje	Total de Rtas.
No		90,63	29
Si		9,38	3
		100,00	32

Claramente La Red Maso, no cuenta con el reconocimiento del público en general, aquellos que la conocían eran personas aficionadas a la magia, Voluntarios de otras ONG, y personas del barrio cercanas a la sede social.

Si lo invitaran a participar ¿Estaría dispuesto a Colaborar?




Pregunta 2

	0 50 100	Porcentaje	Total de Rtas.
Si		78,13	25
No		21,88	7
		100,00	32

De los encuestados se puede establecer que la mayoría es propensa a colaborar, dado que los motiva la forma de accionar de la ONG, lo cual es un buen indicador para las necesidades de la red.

¿De qué forma le parece que Ud. puede colaborar?






Pregunta 3. Respuesta Múltiple sobre 25 Personas que respondieron

	0 50 100	% Casos	Total de Rtas.	Porcentaje
Donando mi tiempo a la organización para diversas tareas.		60,00	15	37,50
Promoviendo el mensaje.		40,00	10	25,00
Ayudando con la Administración de la Organización.		24,00	6	15,00
Apoyando económicamente a la ONG.		20,00	5	12,50
Participando y colaborando de los eventos.		16,00	4	10,00
		160,00	40	100,00

De las 25 personas que estaban dispuestas a colaborar, Casi el 90% prefiere ayudar de formas que no implique donar dinero.

¿Qué cantidad de tiempo podría destinar a la colaboración?

Pregunta 4

	0 50 100	Porcentaje	Total de Rtas.
No dispongo de tiempo para colaborar con Organizaciones.		40,00	10
1 hora a la semana.		32,00	8
2 horas a la semana.		16,00	4
Dispongo de más de 3 horas a la semana para colaborar.		8,00	2
3 horas a la semana.		4,00	1
		100,00	25

Mientras que el 40% no podría llevar a cabo actividades a pesar de que les gustaría ayudar, un 60% si podría colaborar.

¿Cree que es correcto que las ONG pidan donaciones para subsistir?

Pregunta 5

	0 50 100	Porcentaje	Total de Rtas.
Si		84,38	27
No		15,63	5
		100,00	32

La tendencia valida el hecho de que las ONG pidan donaciones. En este caso se podría tener en cuenta la ley de mecenazgo.

¿Cuál cree que es el motivo por el que las personas no donan dinero a las ONG?

Pregunta 6 Respuesta Múltiple sobre 32 Personas que respondieron

	0 50 100	% Casos	Total de Rtas.	Porcentaje
Porque piensan que ese dinero se lo guardan los Responsables		68,75	22	33,85
Porque todo el mundo pide dinero siempre.		62,50	20	30,77
Porque no lo tienen.		46,88	15	23,08
Porque no son transparentes los números de las ONG.		25,00	8	12,31
		203,13	65	100

Las 2 razones de más peso, son que supuestamente los responsables se guardan el dinero y que todo el mundo pide dinero.

Si las ONG hicieran un reporte financiero de lo que entra y sale, ¿cree que esas personas cambiarían su percepción?

Pregunta 7

	0 50 100	Porcentaje	Total de Rtas.
Si		81,25	26
No		18,75	6
		100,00	32

Como posible respuesta a aquellos que no confían en el destino de los fondos, un reporte financiero logrará que cambien de parecer en su gran mayoría.

Si le preguntaran, cual es la mejor forma de hacer donaciones económicas ¿Usted diría qué? La mejor forma de donar dinero es...

Pregunta 8. Respuesta Múltiple sobre 32 Personas que respondieron

	0 50 100	% Casos	Total de Rtas.	Porcentaje
Es a través de la tarjeta de crédito.		93,75	30	83,33
Es depositando el dinero en una cuenta del banco		9,38	3	8,33
Es por medio de una transferencia Bancaria.		6,25	2	5,56
Es darles el dinero en la mano a la organización		3,13	1	2,78
		112,51	36	100

De manera indiscutible, la tarjeta de crédito es el medio que la gente considera como la mejor forma de donar dinero.

De los siguientes slogans, seleccione los que más le gusten


Pregunta 9. Respuesta Múltiple sobre 32 Personas que respondieron

	0 50 100	% Casos	Total de Rtas.	Porcentaje
La verdadera magia es hacer los sueños realidad.		78,13	25	41,67
Podés tomar cartas en el asunto.		46,88	15	25,00
La magia que buscamos, es la de ayudar a los más necesi...		18,75	6	10,00
La magia del compromiso social.		15,63	5	8,33
La verdadera magia es ayudar.		9,38	3	5,00
La magia es tan real como hacerla realidad. Ayudanos		9,38	3	5,00
Ayudar puede ser magico.		6,25	2	3,33
Haciendo realidad las ilusiones de los más carenciados.		3,13	1	1,67
		187,50	60	100

De los slogans propuestos, el slogan elegido por la mayoría es: La verdadera magia es hacer los sueños realidad.

Califique del 1 al 10 el siguiente logo de la Organización

Pregunta 10. Análisis de Media

	0 5 10	Media	Total de Rtas.
Valor Otorgado		5,40	32

El logo tiene mediana aceptación, habría que ver la mejor manera de reformarlo o mejorarlo.

Indicadores del Plan de Acción.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, ahora se puede realizar un conjunto de acciones concretas sostenidas en los datos empíricos que justifiquen las decisiones.

A continuación se describe una serie de acciones correspondientes a los puntos estratégicos. Para que el plan sea viable en el corto, mediano y largo plazo, se le dará un orden de prioridades. Cabe destacar que para hacer el seguimiento de este plan de acción, me incluyo como colaborador y miembro de La Red De Magos Solidarios.

1. Corto Plazo:

Objetivo: Mejorar la Imagen & la Comunicación:

Acciones

- Darle difusión nuevamente a la Red, por medio de concursos.
- Actualizar el Logo secundario de la Entidad.
- Mejorar el diseño de la página web.
- Diseño de Tarjetas Navideñas, libros y accesorios para aficionados y principiantes.

Responsables: Los socios fundadores, ellos serán los garantes de que la institución no pierda su identidad y la colaboración de un asesor para el seguimiento del plan.

Recursos requeridos: El principal recurso es buscar profesionales idóneos mediante un concurso, para elegir aquellos que más se ajustan con las necesidades de la Red. La disposición de tiempos y

espacio físico para llevar a cabo el concurso. Por otro lado es importante que las bases del concurso y la explicación de cómo participar estén disponibles en la página web actual.

Stakeholders: Clarín, Canal 13, Telefé, La Nación, en su momento han promovido a la red Maso, destacándola como actor social, será cuestión de volver a contactarlos para poder promocionar la razón de ser y las actividades que realiza la organización, y el por qué de la convocatoria. También pueden utilizar los Medios en internet, los más representativos de la Argentina y la comunidad que puedan dar a conocer el concurso. La idea sería informar de la apertura del concurso y del cierre, de manera que cuando sea necesario votar, esto tenga cobertura. Una posibilidad es invitar a los medios como parte del jurado.

Resultados esperados: Actualización de un Logo secundario: En este caso se hizo un pequeño diseño a modo de ejemplo, tomando como punto de partida que el logo actual tiene mediana aceptación 5,4. El concurso garantiza que el nuevo logo cuente con la aceptación popular, permitiendo elegir al jurado sobre una base de los 3 logos más Votados. Un punto importante sería que se incluyera el slogan producto de la encuesta, en el nuevo diseño: “La verdadera magia es hacer los sueños realidad.”



Logos de ejemplo

Lo que se quiere mostrar, es que se pueden re distribuir los elementos del logo anterior, cambiando relativamente el mensaje. Por ejemplo aquí las palmas envuelven al mundo, trasmitiendo cuidado, la red se muestra como algo global y se utiliza la galera y varita para transmitir la identidad de la magia. El concurso abre a cientos de posibilidades producto de la creatividad de los diseñadores. El jurado, los socios fundadores deberán elegir al logo que mejor transmita los valores de la institución.

Es importante destacar que el logo actual de la Red Maso permanecerá, lo que se quiere transmitir en este caso es la actualización de los logos secundarios que tiene la organización.

Lo que se recomienda, es aprovechar la cobertura mediática, para cubrir las principales necesidades, los diseños del sitio web se puede llevar a concurso al mismo tiempo, del mismo modo el diseño de tarjetas navideñas, libros y accesorios.

En cuanto al ideario institucional, habría que juntar a todos los socios fundadores, para lograr de común acuerdo, la misión y visión de la ONG, tal vez contando con la ayuda de Juan Carlos Pizzano Vicepresidente de la Red Maso y Escritor. Dado que se podría necesitar un corrector literario.

Plazo: El concurso después de promocionado, debería por ejemplo estar abierto por el tiempo de 30 días hábiles para obtener un buen resultado de propuestas. Luego estas propuestas se puedan someter a votación nuevamente por algún medio físico o herramienta online.

Premios: En este caso sería el reconocimiento en conjunto de La Red Maso y los medios con los cuales se logre acordar la cobertura, mediante los Diplomas que hace entrega la ONG en toda ocasión especial.

2. Mediano Plazo.

Objetivos: Sustentabilidad Económica, Una vez que se obtenga el resultado de las acciones de corto plazo, se puede empezar a llevar la propuesta de la ONG a distintas empresas que tienen políticas de RSE. Sería importante para la organización poder realizar alianzas estratégicas con algunas de las entidades que se encuentran en el Listado de empresas que aplican RSE organizado por IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria)¹⁶

Acciones:

- Armar o mejorar una carpeta institucional donde se detalle claramente qué hace La Red Maso.
- Pedir entrevistas siguiendo el listado de empresas que practican RSE.
- Modificar el sistema de donaciones, para que se pueda utilizar la tarjeta de crédito.
- Armar un comunicado para los benefactores, donde se demuestre el destino de los fondos.
- Armado del Organigrama de la Red Maso

Responsables: Los socios fundadores, ellos deberían buscar de concretar las entrevistas y hablar con los responsables de las empresas, tramitar el sistema de sistema de donaciones por tarjeta de crédito o debito y hablar con las empresa gráficas y de publicidad.

Recursos requeridos: Armar la Carpeta, tarjetas o volantes informativos para presentar en las empresas. Para la papelería y armado de carpetas, es necesario contar con una empresa gráfica, pero el costo para empezar no debería superar los \$200. Para las donaciones, se puede empezar abriendo una cuenta en PayPal, o tramitar con algún banco la posibilidad de como organismo sin fines de lucro se pueda recibir donaciones, dado que la encuesta reveló que para el 94% es el medio más cómodo para girar dinero. La designación de un socio que asuma la responsabilidad de armar el organigrama, alineado a los requerimientos de la comisión directiva.

Stakeholders: Serían las empresas que se comprometan con la ONG, apoyando financieramente o con voluntariado corporativo, por ejemplo se podría conseguir una negociación con la empresa gráfica o de publicidad que aporte su granito de arena con la papelería, al menos reduciendo los costos. Los colaboradores y la comunidad que esté dispuesta ayudar mediante sus donaciones a la misión de La Red Maso.

Resultados esperados: Conseguir sostenimiento económico perdurable por medio de las donaciones de los afiliados y de las empresas. Establecer la existencia de un organigrama formal en la organización para formalizar y comprender el rol que cumple cada uno de los socios. Esta sería una

¹⁶ http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=emp_miembros

primera etapa para el plan de acción, que una vez conseguidos estos objetivos, permitan pasar a una siguiente etapa.

3. Largo Plazo:

Objetivo: Avanzar sobre otros aspectos de la sostenibilidad económica, fortaleciendo la misma y trabajando sobre la reingeniería institucional logrando la continuidad de la organización en el tiempo.

Acciones:

- Venta de Productos, remeras, libros y accesorios para aficionados
- Fomentar la inclusión de mas colaboradores
- Colectas masivas

Responsables: Los socios fundadores continuarán siendo garantes de la Estabilidad dinámica de la identidad de la institución para el largo plazo. De acuerdo a los resultados de la encuesta, donde se observo que un 60% de encuestados están dispuestos a colaborar en acción directa con las obras de ésta ONG, se asignará pequeñas responsabilidades a los colaboradores.

Recursos requeridos: La encuesta ha señalado la buena disposición de los potenciales colaboradores a sumarse con actividades directas. Se insertará a los colaboradores a las futuras acciones de ésta ONG, constituyendo una comunidad solidaria estable y en constante crecimiento. Cuerpo administrativo resultante del voluntariado. También se espera contar con colaboradores idóneos, profesionales en áreas específicas como se menciono con anterioridad (Diseñadores web, médicos, psicólogos, docentes, etc.) atraídos por la labor de esta ONG, ya sea como invitados o como voluntarios frecuentes.

Productos de bajo costo para la venta, por ejemplo, mazos de cartas, barajas, libros de magia para principiantes y aficionados, remeras, juguetes relacionados a la magia como galeras, disfraces, accesorios, etc.

Determinar un grupo de socios que tengan la responsabilidad de administrar las colectas y destinarlas a los entes carenciados que tengan prioridad de necesidades.

Stakeholders: Las empresas fabricantes de productos para la venta con costos diferenciales. Se puede plantear una relación o acuerdo con estos proveedores a cambio de promoción de sus productos. Podrían ser supermercados, tiendas locales, centros comerciales, shoppings, Casas de artículos de Magia etc. Actuando a la vez como difusores de las donaciones, en forma de alianzas a cambio de publicidad.

Resultados esperados: Fuerte identidad y presencia masiva de la ONG en la comunidad como en otras comunidades, con una imagen renovada y vigente y con un manejo óptimo de comunicaciones. Generar una comunidad de voluntarios idóneos que colaboren desde sus distintas aptitudes,

habilidades y conocimientos, por ejemplo la presencia de un médico en la organización sería útil para la prevención de enfermedades profesionales, y en definitiva Mayor presencia de la ONG en su entorno, la sociedad argentina y el mundo.

Conclusión/ Opinión personal

A través del análisis que se realizó a lo largo de la tesina, se puede comprender que la responsabilidad social y la acción social de la organización, son factores que deben integrarse para que de esta manera puedan agregar valor a los proyectos de la Red Maso. Las distintas herramientas planteadas, los puntos estratégicos, los planes de acción a llevar a cabo, con todo esto se busca que la organización pueda mejorar sus estrategias, reforzar su cultura organizacional, reafirmar sus procesos y la ejecución de sus proyectos, orientados hacia la búsqueda de la sostenibilidad económica.

Se está orientando este trabajo a que los responsables de la organización empiecen a evaluar y concretar las acciones con un planteo diferente, es decir dejar de preguntarse el ¿por qué? y pasar inmediatamente al ¿cómo? y actuar en consecuencia. Permitirse crear, construir, mantener intercambios y relaciones con diferentes stakeholders con el propósito de conseguir los objetivos definidos.

Se busca que la teleología de la organización se pueda relacionar estrechamente con la imagen y la comunicación, por medio de diferentes procesos y acciones se pretende dar a conocer aún más a la Red, dado que uno de los aspectos mágicos que tiene la comunicación es transmitir mensajes en forma directa e impactante, que favorezca la desinteresada y valiosa obra de los magos solidarios, construyendo de esta manera una imagen positiva y que los hechos y los mensajes duren mucho más. Por lo tanto dar a conocer implica tareas diversas como educar, informar, conseguir ayuda, entusiasmar, alegrar, y también evolucionar en el tiempo, haciendo evolucionar a la organización, sus miembros, sus ideales y así lograr la continuidad de La Red Maso generación a generación actuando para el futuro.

Bibliografía:

- Maslow, A. (1954) Motivación y Personalidad, Editorial Harper & Row, EE.UU
- Etkin, J; Schvarstein, L (1989), Identidad de las Organizaciones, Editorial Paidós: Argentina.
- Schvarstein, L (2003) Psicología Social de las Organizaciones, Editorial Pearson, Argentina
- Druker, P. (1992) Dirección de instituciones sin fines de lucro, El Ateneo, Argentina
- García Sánchez (2008) Manual de Marketing, Editorial ESIC, España
- Michael Spendolini (2005) Benchmarking, Editorial Norma, Colombia.
- Lambin (2003) Principios de Marketing extraído, Editorial ESIC, España
- Marisol Alonso Vázquez (2000) Marketing social corporativo, Ed. Juan Carlos
- Ponce Reyes, A. (1992). Administración Moderna, Editorial Limusa, México
- Fernández García, R (2009) Responsabilidad social corporativa. Editorial Club Universitario, España.
- José María Trenzano (2003) Investigación de mercados estratégica. Gestión 2000, España
- <http://www.redmaso.com.ar/>
- <http://www.facebook.com/pages/Red-de-Magos-Solidarios/176132892403689>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Ong>
- <http://www.idealistas.org/>
- www.greenpace.com.ar
- www.tercersector.org.ar
- http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=emp_miembros