

# **El Plan de Marketing como herramienta de gestión para organizaciones sin fines de lucro (OSFL).**

Aplicación práctica a una OSFL dedicada a la Promoción del Desarrollo.

**Autor:** Lic. Lucas Guillermo Gómez  
**Director:** Mag. Pablo Santiago Costamagna

Maestría en Administración de Empresas  
Universidad Nacional del Litoral  
Facultad de Ciencias Económicas

**AÑO 2010**

## **Agradecimientos.**

Esta tesis es el resultado de un proceso en que colaboraron diferentes personas relacionadas a mi vida personal y laboral. Agradezco profundamente el apoyo recibido por los directivos de mi institución, quienes me autorizaron a realizar la maestría a pesar de mi poca trayectoria profesional. A mi director de tesis, gracias por su tiempo tan valioso y por haberme acompañado con toda su sabiduría.

Por último, a mi esposa, por sacrificar parte de nuestro tiempo libre para que pueda terminar este trabajo.

## Resumen.

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), también conocidas como entidades de bien público, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sociales, entidades intermedias; entre otras definiciones, han tenido una amplia expansión a nivel mundial en las últimas décadas, movilizando una importante cantidad de recursos humanos y económicos. Su constante evolución y diversidad de actividades, demanda la incorporación de herramientas de gestión que les permitan mejorar su eficiencia y eficacia, en beneficio de la sociedad en general.

Por su parte, las empresas son las organizaciones que cuentan con tecnologías de gestión más avanzadas, las cuales podrían ser utilizadas y adaptadas por las OSFL.

En este marco, el presente trabajo de investigación se abordó bajo la hipótesis de que los enfoques y técnicas de negocios que se utilizan en la elaboración de un plan de marketing estratégico, son aplicables a las OSFL y que además, en algunos casos, resultan necesarias adaptaciones para facilitar su aplicación en dicho sector.

En una primera etapa, se describe y analiza el proceso de elaboración de un plan de marketing, utilizándose bibliografía desarrollada principalmente para el sector lucrativo, y con la incorporación de recomendaciones metodológicas y conceptuales que pueden permitir una mejor adaptación en las OSFL.

Posteriormente se evalúa la aplicabilidad de esta herramienta, mediante la elaboración de un plan de marketing para una organización real.

Los resultados demuestran que para este caso, el modelo de plan de marketing desarrollado inicialmente para las empresas, puede ser utilizado con algunos ajustes por el tipo de OSFL seleccionada como objeto de estudio, transformándose en una alternativa para que las mismas organicen y ejecuten sus servicios de una manera más eficiente y eficaz.

Esta tesis puede complementarse con la evaluación de la ejecución práctica del plan de marketing en una OSFL, y de trabajos de investigación donde se evalúen otros conceptos, y técnicas desarrollados para el mundo empresarial, que también pueden ser utilizados por las OSFL.

# Índice

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>Organización de la Tesis</b>  | 8           |
| <b>Capítulo 1. Introducción</b>  | 9           |
| <b>1.1 Acerca de las organizaciones sin fines de lucro en Argentina.</b>   | 9           |
| <b>1.2 La competencia en las OSFL para la captación de fondos.</b>   | 13          |
| <b>1.3 Acerca de la OSFL seleccionada como objeto de estudio.</b>  | 14          |
| <b>1.4 El problema.</b>  | 19          |
| <b>1.5 La importancia del marketing en las OSFL.</b>   | 20          |
| <b>1.6 Objetivos.</b>  | 24          |
| <b>1.7 Hipótesis.</b>  | 25          |
| <b>1.8 Metodología.</b>  | 25          |
| <br>   |             |
| <b>Capítulo 2. El modelo de plan de marketing.</b>   | 29          |
| <b>2.1 Elementos del modelo de plan de marketing a utilizar.</b>   | 29          |
| <b>2.2 Descripción y análisis de los contenidos de cada etapa. Presentación de alternativas metodológicas para las OSFL.</b> | 35          |
| <b>2.2.1 Descripción de la situación.</b>  | 35          |
| 2.2.1.1 Análisis del macroentorno.   | 36          |
| 2.2.1.2 Análisis del microentorno.   | 40          |
| 2.2.1.3 Análisis interno.  | 41          |
| 2.2.1.4 Planificación del relevamiento de información del macro y micro entorno.   | 43          |
| <b>2.2.2 Diagnóstico.</b>  | 46          |
| <b>2.2.3 Objetivos y estrategias.</b>  | 47          |
| 2.2.3.1 Objetivos.   | 47          |
| 2.2.3.2 Segmentación y posicionamiento.  | 50          |
| 2.2.3.2 a) Proceso de segmentación.  | 51          |
| 2.2.3.2 b) Selección del mercado objetivo.   | 54          |
| 2.2.3.2 c) Posicionamiento del producto.   | 57          |
| 2.2.3.3 Elección de estrategias.   | 60          |
| 2.2.3.4 Decisiones relacionadas al marketing mix.  | 66          |
| 2.2.3.4 a) La estrategia de producto.  | 67          |
| 2.2.3.4 b) La estrategia de precio.  | 70          |
| 2.2.3.4 c) La estrategia de promoción.   | 72          |
| 2.2.3.4 d) La estrategia de distribución.  | 74          |
| <b>2.2.4 Acción y control</b>  | 76          |
| 2.2.4.1 Previsiones.   | 76          |
| 2.2.4.2 Presupuestos.  | 77          |
| 2.2.4.3 Cronogramas.   | 78          |
| 2.2.4.4 Indicadores.   | 78          |
| 2.2.4.5 Control de la ejecución del plan.  | 79          |
| <br>   |             |
| <b>Capítulo 3. De la teoría a la práctica. La elaboración del plan de marketing.</b>   | 81          |
| <b>3.1 Descripción de la situación.</b>  | 81          |
| 3.1.1 Análisis del macroentorno.   | 81          |
| 3.1.2 Análisis del microentorno.   | 85          |
| 3.1.3 Análisis interno.  | 104         |
| <b>3.2 Diagnóstico.</b>  | 107         |
| <b>3.3 Objetivos y estrategias.</b>  | 109         |
| 3.3.1 Objetivos.   | 109         |

|   |     |
|---|-----|
| 3.3.2 Segmentación y posicionamiento.           | 110 |
| 3.3.2 a) Proceso de segmentación.               | 110 |
| 3.3.2 b) Selección del mercado objetivo.        | 111 |
| 3.3.2 c) Posicionamiento del producto.          | 113 |
| 3.3.2 d) Estrategias.                           | 113 |
| 3.3.3 Decisiones relacionadas al marketing mix. | 115 |
| 3.3.3.1 La estrategia de producto.              | 115 |
| 3.3.3.2 La estrategia de precio.                | 121 |
| 3.3.3.3 La estrategia de promoción.             | 122 |
| 3.3.3.4 La estrategia de distribución.          | 123 |
| <b>3.4 Acción y Control</b>                     | 126 |
| 3.4.1 Previsiones.                              | 126 |
| 3.4.2 Presupuestos.                             | 130 |
| 3.4.3 Cronogramas.                              | 132 |
| 3.4.4 Indicadores.                              | 133 |
| 3.4.5 Control de la ejecución del plan.         | 134 |
| <br>  |     |
| <b>Capítulo 4. Reflexiones y conclusiones.</b>  | 135 |
| <br>  |     |
| <b>Bibliografía.</b>                            | 140 |
| <br>  |     |
| <b>Anexos.</b>                                  | 143 |

## Listado de cuadros

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Cuadro N° 1 –Tipología de organizaciones sin fines de lucro.  | 10          |
| Cuadro N° 2 – Sector sin fines de lucro. Principales indicadores de tamaño en Argentina.              | 12          |
| Cuadro N° 3 – Resumen de materiales y métodos utilizados.   | 25          |
| Cuadro N° 4 – Formas organizativas de las OSFL.   | 27          |
| Cuadro N° 5 – Modos de intervención.  | 27          |
| Cuadro N° 6 – Modelo de plan de marketing propuesto por Marian Burk Wood.                             | 31          |
| Cuadro N° 7 – Comparación de modelos de plan de marketing.  | 33          |
| Cuadro N° 8 – Factores del macroentorno a analizar  | 36          |
| Cuadro N° 9 – Fuentes de financiamiento de las OSFL en Argentina.                                     | 38          |
| Cuadro N° 10 – Población objetivo de las OSFL en Argentina.   | 39          |
| Cuadro N° 11 – Factores del microentorno a analizar.  | 40          |
| Cuadro N° 12 – Factores internos de la organización a analizar.                                       | 42          |
| Cuadro N° 13 – Resumen de fuentes, técnicas y medios utilizados en el relevamiento de la información. | 46          |
| Cuadro N° 14 – Ventajas y desventajas de diferentes alternativas de financiamiento para OSFL.         | 50          |
| Cuadro N° 15 – Proceso de segmentación y posicionamiento en el mercado.                               | 51          |
| Cuadro N° 16 – Criterios para la segmentación en mercados de consumo.                                 | 51          |
| Cuadro N° 17 – Criterios para la segmentación de mercados industriales.                               | 52          |
| Cuadro N° 18 – Criterios para la segmentación del mercado en la OSFL en estudio.                      | 53          |
| Cuadro N° 19 – Ejemplo de evaluación de segmentos.  | 55          |
| Cuadro N° 20 – Propuesta metodológica para la selección del mercado objetivo de la OSFL en estudio.   | 56          |
| Cuadro N° 21 – Estrategias genéricas de Porter.   | 61          |
| Cuadro N° 22 – Estrategias competitivas de Miles y Snow.  | 61          |
| Cuadro N° 23 – Estrategias competitivas de Kotler y Singh.  | 62          |
| Cuadro N° 24 – Matriz de crecimiento en productos y mercados.   | 64          |
| Cuadro N° 25 – Modos de intervención de OSFL de Argentina   | 67          |
| Cuadro N° 26 – Clasificación de las estrategias de precios.   | 71          |
| Cuadro N° 27 – Herramientas de promoción.   | 73          |

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro N° 28 – Tenencia de filiales en OSFL.  | 74  |
| Cuadro N° 29 – Carácter de ocupación de la sede.  | 75  |
| Cuadro N° 30 – Herramientas para medir el progreso del plan de marketing.                                     | 76  |
| Cuadro N° 31 – Enfoques y métodos de análisis de la demanda.  | 76  |
| Cuadro N° 32 – Controles de marketing propuestos por Kotler.  | 79  |
| Cuadro N° 33 – PBI 2006-2009 de los principales países de América Latina.                                     | 82  |
| Cuadro N° 34 – Mercado de trabajo. Principales indicadores.   | 82  |
| Cuadro N° 35 – Series de actividad económica de Santa Fe a Julio 2009.  | 83  |
| Cuadro N° 36 – Evolución de la población urbana y rural de Argentina, 1991 – 2001.                            | 84  |
| Cuadro N° 37 – Personas jurídicas registradas en el año 2006 en la AFIP.                                      | 86  |
| Cuadro N° 38 – Categorización de las OSFL según su objetivo general.  | 86  |
| Cuadro N° 39 – Productos sustitutos detectados en el análisis del sector.                                     | 88  |
| Cuadro N° 40 – Segmentos del mercado objetivo.  | 91  |
| Cuadro N° 41 – Cantidad de posibles clientes en el mercado geográfico seleccionado.                           | 92  |
| Cuadro N° 42 – Información sobre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.                            | 93  |
| Cuadro N° 43 – Cliente INTA período 2005-2009 según tramo de edad.  | 94  |
| Cuadro N° 44 – Información sobre el Instituto Nacional del Agua. Cliente indirecto de la OSFL en estudio.     | 96  |
| Cuadro N° 45 – Posibles proveedores de servicios sustantivos para la OSFL en estudio.                         | 97  |
| Cuadro N° 46 – Producto Bruto Geográfico de Santa Fe. Sector Agroalimentario. Año 2007, en millones de pesos. | 98  |
| Cuadro N° 47 – Datos básicos de cooetidores.  | 99  |
| Cuadro N° 48 – Cantidad de personal remunerado por institución.   | 100 |
| Cuadro N° 49 – Clientes y servicios por Institución.  | 101 |
| Cuadro N° 50 – Criterios para la definición de la prestación de servicios.                                    | 101 |
| Cuadro N° 51 – Tercerización de actividades.  | 102 |
| Cuadro N° 52 – Instrumentos para la promoción de los servicios más importantes.                               | 102 |
| Cuadro N° 53 – Estrategias para la fijación de precios.   | 102 |
| Cuadro N° 54 – Factibilidad de complementación/cooperación entre instituciones.                               | 103 |
| Cuadro N° 55 – Ventajas de la complementación entre instituciones.  | 103 |
| Cuadro N° 56 – Posibilidades de complementación con servicios de la OSFL en estudio.                          | 103 |
| Cuadro N° 57 – Fundación ArgenINTA. Misión y objetivos estatutarios de la organización.                       | 104 |
| Cuadro N° 58 – Fundación ArgenINTA. Delegación Santa Fe. Recursos Humanos.                                    | 106 |
| Cuadro N° 59 – Fundación ArgenINTA. Delegación Santa Fe. Información financiera.                              | 106 |
| Cuadro N° 60 – Fundación ArgenINTA. Delegación Santa Fe. Elementos del marketing mix.                         | 107 |
| Cuadro N° 61 – Fundación ArgenINTA. Delegación Santa Fe. Diagnóstico.   | 107 |
| Cuadro N° 62 – Objetivos del Plan de Marketing de Fundación ArgenINTA.  | 109 |
| Cuadro N° 63 – Macrosegmentos de la organización en estudio.  | 110 |
| Cuadro N° 64 – Matriz de priorización de servicios y clientes.  | 111 |
| Cuadro N° 65 – Resumen de objetivos y estrategias seleccionados.  | 114 |
| Cuadro N° 66 – Información considerada para las decisiones relacionadas al producto/servicio.                 | 116 |
| Cuadro N° 67 – Detalle de los servicios a prestar.  | 118 |
| Cuadro N° 68 – Estrategias de precios para el caso de estudio   | 121 |
| Cuadro N° 69 – Estrategia de promoción para el caso de estudio.   | 122 |
| Cuadro N° 70 – Evaluación de la ubicación del punto de venta por método de factores.                          | 124 |
| Cuadro N° 71 – Estimación de la demanda del producto actual para nuevos clientes INTA.                        | 127 |
| Cuadro N° 72 – Estimación de la demanda del nuevo servicio para nuevos clientes.                              | 128 |
| Cuadro N° 73 – Presupuesto del plan de marketing.   | 130 |
| Cuadro N° 74 – Cronograma de actividades.   | 132 |
| Cuadro N° 75 – Indicadores relacionados a los objetivos del plan de marketing.                                | 134 |
| Cuadro N° 76 – Indicadores relacionados al presupuesto.   | 134 |

## Listado de gráficos y figuras

|  |             |
|--|-------------|
|  | <b>Pág.</b> |
| Gráfico N° 1 – Ingresos del sector sin fines de lucro.   | 12          |
| Gráfico N° 2 – Ingresos del sector sin fines de lucro en Argentina.                                  | 13          |
| Gráfico N° 3 – Distribución geográfica de las OSFL de Argentina.                                     | 87          |
| Gráfico N° 4 – Evolución mundial de la población y el consumo de alimentos. Período 1979/81 – 2030.  | 90          |
| Gráfico N° 5 – Evolución histórica y proyecciones de los precios reales de los principales productos | 90          |

|  |     |
|--|-----|
| alimentarios. Período 1985 – 2017.   |     |
| Gráfico N° 6 – Ingresos brutos por servicios al cliente INTA.                              | 94  |
| Gráfico N° 7 – Desembolsos totales FONTAR y FONCyT 2000-2006                               | 99  |
| Figura N° 1 – Organigrama Fundación ArgenINTA.   | 15  |
| Figura N° 2 – Organigrama Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe.                         | 17  |
| Figura N° 3 – Proceso de planificación en la empresa de tamaño muy grande.                 | 23  |
| Figura N° 4 – Proceso de planificación en la empresa pequeña.                              | 23  |
| Figura N° 5 – Modelo de plan de marketing propuesto por José Sainz de Vicuña Ancín (2000). | 30  |
| Figura N° 6 – Modelo de plan de marketing propuesto por Alberto Wilensky (2001).           | 32  |
| Figura N° 7 – Modelo de plan de marketing a utilizar.                                      | 34  |
| Figura N° 8 – Elementos del macro y microentorno de la organización.                       | 35  |
| Figura N° 9 – Mapa de la Provincia de Santa Fe. Argentina.                                 | 45  |
| Figura N° 10 – Matriz FODA.  | 47  |
| Figura N° 11 – Estrategias relativas a la decisión de inversión / desinversión.            | 64  |
| Figura N° 12 – Niveles de concepto de producto.  | 69  |
| Figura N° 13 – Factores que influyen en la determinación del precio.                       | 71  |
| Figura N° 14 – La estrategia de producto. Nuevo paquete de servicios.                      | 115 |
| Figura N° 15 – Principales rutas y accesos a la ubicación geográfica seleccionada          | 125 |

## **Organización de la tesis.**

La presente tesis se estructura en 4 capítulos: introducción, el modelo de plan de marketing, de la teoría a la práctica y un último capítulo de reflexiones y conclusiones.

**Capítulo 1 – Introducción.** Incluye una descripción general del sector sin fines de lucro, la presentación de la organización objeto de estudio, la descripción del problema, y la definición de objetivos, hipótesis y metodología. En este capítulo se introduce el concepto de "cooperencia", como una alternativa estratégica para las OSFL. En función de esto, se decide denominar cooperadores a los competidores, y cooperencia a la competencia, ya que este trabajo se desarrolla bajo la premisa de la cooperación entre las OSFL, antes que la competencia.

**Capítulo 2 – El modelo de plan de marketing.** Incluye la definición del modelo a utilizar, la presentación y análisis del contenido de cada etapa del mismo, de acuerdo a la bibliografía desarrollada principalmente para el sector lucrativo. Se incluyen recomendaciones y otros agregados que se presentan en letra cursiva, correspondientes a conceptos específicos para organizaciones sin fines de lucro, que se sugieren considerar para una mejor adaptación del plan de marketing a las OSFL. Dichos conceptos surgen de la experiencia que se tiene de trabajar en el sector sin fines de lucro y de la bibliografía específica que se ha consultado, referida a temas relacionados al marketing en OSFL.

**Capítulo 3 – De la teoría a la práctica. La elaboración del plan de marketing.** Incluye la aplicación del modelo desarrollado a una OSFL real.

**La información presentada corresponde al mes de Julio de 2009.**

**Capítulo 4 – Reflexiones y conclusiones.** Se analizan los resultados y se exponen las principales conclusiones.



# Capítulo 1. Introducción.

## 1.1 Acerca de las Organizaciones sin fines de lucro en Argentina.

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), son también conocidas en Argentina como entidades de bien público, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil, entidades intermedias, organizaciones del tercer sector y organizaciones comunitarias. En ciertos casos se utilizan algunos de estos términos para referirse en forma genérica a todas estas organizaciones y en otros, para diferenciarlas<sup>1</sup>. Estas organizaciones conforman un sector cada vez más dinámico, que ha adquirido mayor relevancia en las últimas décadas, no solamente por sus "aportes sociales" cubriendo muchas falencias del Estado, sino también por los recursos económicos que generan, con una participación creciente en el PBI de muchos países, y en la cantidad de población ocupada.

Las OSFL comprenden un abanico muy heterogéneo de organizaciones, tales como organizaciones de profesionales, fundaciones, cooperadoras, sociedades de fomento, entre otras.

A pesar de su diversidad, las OSFL tienen características comunes, de acuerdo a un documento de trabajo presentado por Lester Salomón y Helmut Anehier, denominado "Definiendo el sector sin fines de lucro"<sup>2</sup>. Estos autores proponen 5 requisitos para que una organización sea considerada dentro del mencionado sector:

- **Estructuradas:** Con cierto grado de formalidad institucional y permanencia en el tiempo.
- **Privadas:** Formalmente separadas del Estado.
- **Sin fines de lucro:** No deben distribuir beneficios entre sus miembros.
- **Autogobernadas:** Con capacidad para manejar sus propias actividades y elegir a sus autoridades.
- **Voluntarias:** De libre afiliación.

Desde el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES)<sup>3</sup>, se ha realizado una clasificación de las OSFL en Argentina que se presenta a continuación, tomando como base los requisitos antes citados para definir a estas organizaciones, la legislación vigente y considerando además el modo en que las diferentes organizaciones se nombran a sí mismas y son reconocidas en el espacio público.

---

<sup>1</sup> ROITTER, M. et al. Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina. Centro de Estudios de Estado y Sociedad, y The John Hopkins University Institute for Policy Studies. EDIPUBLI S.A. Buenos Aires, año 2000, pág. 7.

<sup>2</sup> SALOMON, L. y ANEHIER, H. Definiendo al sector no lucrativo. Documento de trabajo. Baltimore, año 1992.

<sup>3</sup> El CEDES es una organización académica, independiente y sin fines de lucro, fundada en 1975 en Buenos Aires con el objetivo de crear un espacio de trabajo multidisciplinario.

**Cuadro N° 1 – Tipología de organizaciones sin fines de lucro<sup>4</sup>.**

| <b>Denominación</b>   | <b>Aclaraciones</b>  |
|-----------------------|--|
| Asociaciones Civiles  | Incluye:<br>- Cooperadoras.<br>- Organizaciones de colectividades.<br>- Sociedades de fomento.<br>- Bibliotecas populares.<br>- Academias nacionales y centros de investigación.<br>- Organizaciones no gubernamentales. (ONG's).<br>- Organizaciones de base. |
| Fundaciones           | - Políticas.<br>- Culturales.<br>- Educativas.<br>- Médicas.<br>- De Asistencia Social.<br>- Empresarias.  |
| Mutuales              | - Previsión social, crédito, vivienda, salud, consumo.<br>Excepto las financieras y de seguros.  |
| <b>Casos Híbridos</b> |  |
| Cooperativas          | - De trabajo, agropecuarias, de servicios públicos.<br>Excepto comerciales, industriales, bancarias y de servicios.  |
| Obras Sociales        | - Sindicales, de personal de dirección y por convenio con empresas privadas o públicas.  |
| Sindicatos            | - Por rama de actividad y por empresa.   |

Cabe aclarar que los casos híbridos son aquellos que cumplen en forma parcial los requisitos establecidos por Salomón y Anehier.

Si bien es común encontrar a las OSFL desarrollando actividades diversas, se puede agruparlas en los siguientes ámbitos:

- a) La defensa y difusión de ciertos valores (fortalecimiento de la democracia, vigencia de los derechos humanos y sociales, preservación del espacio público, defensa del medio ambiente, construcción de ciudadanía, derechos de consumidores).
- b) La producción de servicios (sociales, esparcimiento, deportes, cultura, educación, salud).
- c) La expresión de intereses sociales (empresariales, sindicales, profesionales).

<sup>4</sup> Por mayores detalles ver ROITTER, M. et al. Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina. Centro de Estudios de Estado y Sociedad, y The John Hopkins University Institute for Policy Studies. Editorial EDIPUBLI S.A. Buenos Aires, año 2000, pág. 15.

### ➤ **Características diferenciales de las OSFL.**

Existe un conjunto importante de características de las OSFL que las diferencian de las empresas y que es necesario considerarlas para un mayor entendimiento de estas organizaciones y una mejor instrumentación de sus procesos de gestión. Algunas de estas diferencias se resumen a continuación:<sup>5</sup>

#### a) Naturaleza de los productos ofrecidos.

Las OSFL ofrecen servicios en la mayoría de los casos, mientras que las empresas ofrecen principalmente bienes y, en una proporción similar, servicios.

#### b) Objetivos.

Las OSFL aspiran a proveer beneficios sociales, y no persiguen objetivos económicos. La medición del cumplimiento de sus “aportes sociales” es difícil de llevar a la práctica y suele evaluarse en función del esfuerzo realizado y la cantidad de clientes atendidos.

#### c) Forma de obtener recursos financieros.

Las OSFL suelen ofrecer sus servicios sin una contraprestación monetaria, o a un precio inferior a su costo, por lo que necesitan de un financiamiento adicional a través de otros mecanismos como ser donaciones, subvenciones, patrocinios, cuotas societarias, etc.

#### d) Dualidad de los públicos a atender.

Esta es una característica muy importante a la hora de armar un plan de marketing, ya que las OSFL deben satisfacer a dos tipos de clientes. Por una parte, los clientes directos de sus servicios sociales y por la otra los donantes existentes y potenciales, que aportan los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

### ➤ **La importancia del sector sin fines de lucro.**

Durante la década del 90 se llevó adelante el “Proyecto Comparativo del Sector sin Fines de Lucro” a cargo de la Universidad de Johns Hopkins. Alrededor de 150 investigadores y más de 300 asesores participaron del proyecto que abarcó 22 países, seis de ellos de América Latina y a través del cual se obtuvo información inédita que permitió caracterizar a este sector. Uno de los países participantes fue la Argentina, cuyos principales resultados fueron los siguientes:

---

<sup>5</sup> SANTESMASES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004, pág. 950.

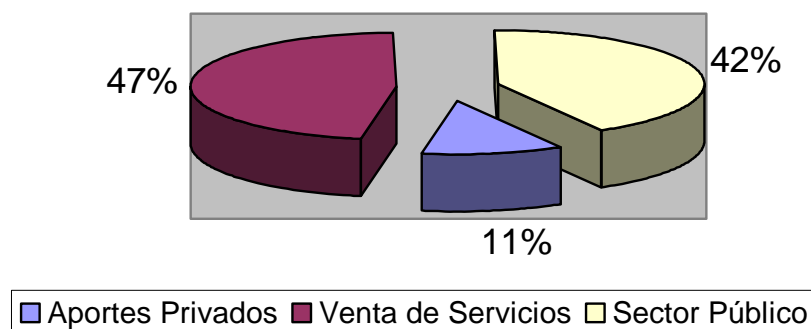
**Cuadro N° 2 – Sector sin fines de lucro. Principales indicadores de tamaño en Argentina<sup>6</sup>.**

| Indicador  | Cantidad  |
|--|-----------|
| Cantidad de locales  | 51.750    |
| Cantidad de locales (incluido subsector religión)                            | 76.760    |
| Personal empleado  | 396.000   |
| Personal empleado (incluido el subsector religión)                           | 464.000   |
| Número de voluntarios  | 1.008.000 |
| Número de voluntarios (incluido el subsector religión)                       | 2.209.000 |
| Voluntarios (equivalente a personas empleadas a tiempo completo).            | 203.860   |
| Total de recursos humanos (equivalente a personas empleadas tiempo completo) | 506.800   |
| Gastos operativos (millones de pesos)  | 12.000    |

Estimaciones actualizadas en julio de 2000.

Uno de los resultados más destacables, es que tanto en la Argentina como en la mayoría de los países de Latinoamérica, cerca de las tres cuartas partes de los recursos se obtienen por la venta de servicios, a diferencia de lo que ocurre en el resto de los países que reciben mayores aportes del sector público.

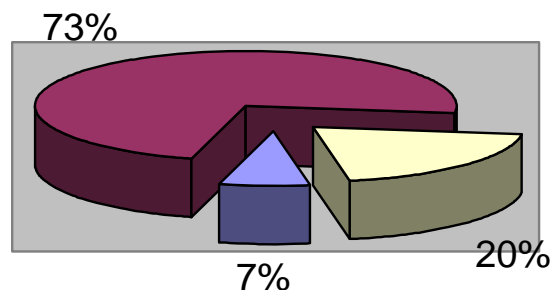
**Gráfico N° 1 – Ingresos del sector sin fines de lucro (promedio 22 países - 1995).**



Fuente: Roitter, M. et al. (2000).

<sup>6</sup> Por mayores detalles ver ROITTER, M. et al. Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina. Centro de Estudios de Estado y Sociedad, y The John Hopkins University Institute for Policy Studies. Editorial EDIPUBLI S.A. Buenos Aires, año 2000, pág. 107.

**Gráfico N° 2 – Ingresos del sector sin fines de lucro en Argentina - 1995.**



■ Aportes Privados   ■ Venta de Servicios   ■ Sector Público

Fuente: Roitter, M. et al. (2000).

## 1.2 La competencia en las OSFL para la captación de fondos.

La búsqueda y elección de fuentes de financiamiento por parte de las OSFL, son actividades claves para la sostenibilidad de las mismas. En este marco existe una creciente competencia entre las OSFL al momento de captar fondos.

De acuerdo a lo manifestado por Pablo Marsal, “Respecto de la competencia por el financiamiento, la mayor profesionalización en las entidades aumenta la cantidad de OSFL que van adquiriendo experiencia en la solicitud de fondos, por lo tanto la competencia es más exigente. Al mismo tiempo, ha aparecido un nivel inesperado de numerosas redes de OSFL, con conexiones a escala regional e internacional que compiten por los mismos fondos y solicitan a los mismos donantes” (Marsal, 2005)<sup>7</sup>.

Muchas personas u organizaciones en algún momento de su vida tienen que tomar una decisión sobre el pago de una cuota social o hacer algún otro tipo de contribución a una OSFL, como ser una iglesia, una cooperadora, una protectora de animales, una Fundación para chicos de la calle, entre otras alternativas. Todas estas organizaciones compiten por ese aporte y en la mayoría de los casos no lo saben.

Esto resalta la importancia para las OSFL de profesionalizar sus cuadros gerenciales y adoptar herramientas de gestión que les permitan “competir” para captar los recursos necesarios para desarrollar sus actividades y concretar sus objetivos.

Por último se comparte lo planteado por Santemas Mestres M. et al (2004)<sup>8</sup>, que sostienen “al igual que en las organizaciones empresariales, la existencia de la competencia entre las instituciones sin fines de lucro es un factor decisivo en la aplicación del marketing”.

<sup>7</sup> MARSAL, P. ¿Como se financian las ONG argentinas? Las donaciones de las fundaciones estadounidenses. Editorial Biblos, Bs. As, año 2005, 102 pág.

<sup>8</sup> SANTEMASES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004, pág. 944.

Sin embargo, se considera que el concepto de “competencia” en las OSFL debería limitarse a algunas actividades de captación de recursos. Resulta más importante que las OSFL ejecuten permanentes acciones de colaboración entre sí, para potenciarse, y mejorar o aumentar sus aportes sociales. Es más conveniente hablar de *COOPETENCIA*<sup>9</sup> en el mundo de las OSFL, *competir* en ciertas situaciones relacionadas a la captación recursos, y *cooperar* en el desarrollo de sus actividades principales que consisten en prestar servicios a la sociedad. **Por lo expuesto, en el presente trabajo se va a hablar *coopetencia* en lugar *competencia* y de *coopetidores* en lugar de *competidores*.**

### 1.3 Acerca de la OSFL seleccionada como objeto de estudio.

Para esta tesis de evaluación de herramientas de gestión empresarial en una OSFL, se decidió trabajar con una organización denominada Fundación ArgenINTA. Esta institución sin fines de lucro, está orientada a promover la innovación institucional, organizacional y tecnológica en el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial argentino (SAA).

Fue fundada por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)<sup>10</sup>, en 1993, conformando un espacio institucional que facilita la relación entre lo público y lo privado, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad del sector. Sus principales objetivos son los siguientes:

- Facilitar la procuración de recursos para el desarrollo e implementación de iniciativas y proyectos, especialmente los que involucran al INTA, relacionados con el agregado de valor en distintas cadenas agroalimentarias en todo el país.
- Mejorar el conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías e innovaciones, para un mejor aprovechamiento en las diferentes actividades productivas, servicios agropecuarios y la agroindustria.
- Promover acciones de apoyo a las actividades del INTA en cuestiones vinculadas con la organización y gestión de empresas, micro emprendimientos, asociativismo productivo y comercial.
- Impulsar y fortalecer las actividades del sistema científico-tecnológico asociadas a la sustentabilidad y al mejoramiento de las condiciones sociales de la producción agropecuaria y agroindustrial.

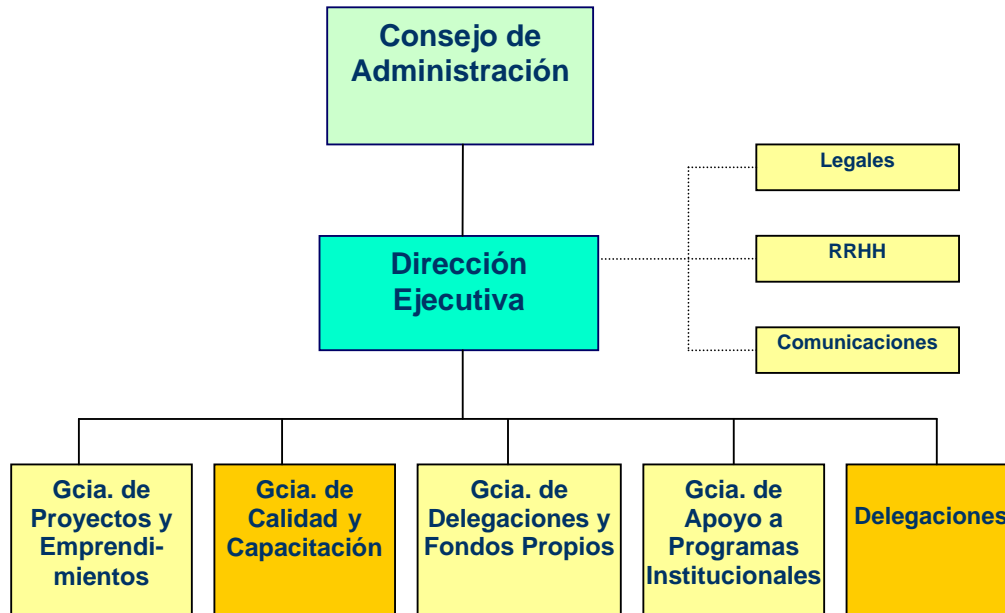
---

<sup>9</sup> “Coopetition”, concepto presentado en la década del noventa en libros ejecutivos a través de autores como Adan Brandenburger y Barry Nabeluff, que proponen un nuevo acercamiento especulativo en el cual los puntos de vista competitivos y cooperativos ya no se piensen como estrategias separadas. Este concepto puede ser muy aplicable en las OSFL debido a los limitados recursos que cuentan y la amplia gama necesidades insatisfechas por parte de sus clientes. Lo que obliga irremediablemente a buscar alternativas para optimizar la utilización de sus recursos y una de estas podría ser la cooperación con otras OSFL. Las cuales seguramente sigan compitiendo en algunas situaciones relacionadas a captación de fondos.

<sup>10</sup> EL INTA es un organismo estatal de Ciencia y Técnica, creado en el año 1956. Por mayor información ver en [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar).

➤ **Estructura organizativa.**

**Figura N° 1 – Organigrama Fundación ArgenINTA<sup>11</sup>.**



**- Consejo de Administración.**

Es el responsable en la orientación estratégica de la gestión de las actividades que se llevan a cabo en la Fundación. Está integrado por representantes de Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada, Federación Agraria Argentina, Confederaciones Rurales Argentinas, Sociedad Rural Argentina, Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Facultades de Agronomía y de Veterinaria, y el INTA. Por ello, no es una Fundación del Estado.

**- Dirección Ejecutiva.**

Tiene la responsabilidad ejecutiva de las actividades realizadas por la Fundación, actuando por delegación expresa del Consejo de Administración.

**- Gerencia de Proyectos y Emprendimientos.**

Brinda apoyo técnico y financiero a proyectos agroindustriales desarrollados por sectores de recursos bajos y medio-bajos.

**- Gerencia de Calidad y Capacitación.**

<sup>11</sup> Elaboración propia con información obtenida en <http://www.argeninta.org.ar>.

Brinda herramientas y asesoramiento contribuyendo a la reconversión y efficientización del sector agropecuario y agroindustrial, orientado especialmente al asesoramiento a los pequeños productores.

#### **- Gerencia de Delegaciones y de Administración y Finanzas de Recursos Propios.**

Administra los fondos propios de la Fundación. Las demandas regionales son atendidas por las Delegaciones de la Fundación que, en un número de diecisiete (17), se encuentran distribuidas estratégicamente en los Centros Regionales de INTA de todo el país.

Desde la Sede Central se efectúa el control sobre el funcionamiento administrativo-contable de cada una de ellas, brindando asistencia y asesoramiento.

#### **- Gerencia de Apoyo a Programas Institucionales.**

Junto con la Dirección Ejecutiva, esta Gerencia facilita la vinculación institucional mediante la elaboración y posterior suscripción de convenios, cartas acuerdo y otros instrumentos legales que vinculan a la entidad con otros organismos públicos y privados. Tales vinculaciones tienen su origen en proyectos de fortalecimiento institucional, administrativo y cooperación técnica con fondos que aportan otros organismos, y que son administrados por la Fundación por cuenta y orden de ellos.

Como se mencionó la Fundación presta servicios al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, que incluye empresas agropecuarias, organizaciones de productores, empresas proveedoras de insumos y servicios agropecuarios, la agroindustria e instituciones públicas.

Entre los servicios que presta esta organización se pueden destacar:

##### **a) Formación y Capacitación.**

Capacitación de los profesionales y técnicos del sector agropecuario y alimentario en lo referente a la inocuidad y calidad alimentaria. Este servicio cuenta con profesionales altamente capacitados en el sector agroalimentario y agroindustrial. La organización de cursos, seminarios y talleres permite desarrollar una amplia variedad de temas.

##### **b) Implementación de Normas de Calidad.**

Asistencia a técnicos, productores y empresas, en la adopción de sistemas de aseguramiento de la inocuidad y la calidad, necesarios para acceder y mantenerse en los mercados nacionales e internacionales.

##### **c) Auditorías.**

Se ofrece a empresas, grupos de productores, organismos de certificación e Instituciones públicas o privadas, un equipo de auditores calificados para realizar auditorías internas, de segunda o tercera parte.



**d) Proyectos de Calidad.**

Se proponen, formulan, coordinan y ejecutan proyectos y/o programas que tengan como objetivo final la diferenciación de productos.

**e) Administración de Recursos de Convenios**

La Fundación ofrece servicios de gestión financiera y contable, con una importante flexibilidad operativa en la administración de fondos.

**f) Proyectos y Emprendimientos.**

Se brinda apoyo técnico, financiero y de gestión de recursos a actividades agroindustriales encaradas por diferentes actores del SAA.

ArgenINTA emplea a unas 100 personas, y cuenta con la participación de alrededor de 50 voluntarios que participan en los Consejos de su sede central y de las delegaciones.

Una de las 17 delegaciones de la Fundación se encuentra en Rafaela, Santa Fe, siendo esta Provincia su área de influencia. Una particularidad que se presenta en el sector donde opera, es que existen otras OSFL con algunas actividades y objetivos similares a los de la Delegación Rafaela de ArgenINTA, como ser la Fundación Potenciar, la Fundación para el Desarrollo Regional, la Fundación Centro para el Desarrollo Empresarial y ACDICAR<sup>12</sup>. Estas cinco organizaciones financian gran parte de sus actividades con los servicios que prestan, es decir se autofinancian y no dependen de donaciones externas. En cierta forma se puede decir que financian sus actividades prestando algunos servicios similares a un mismo mercado objetivo, por lo que también se puede conjeturar que existe algún tipo de competencia.

La **Delegación Santa Fe de Fundación ArgenINTA**, es la organización seleccionada para este trabajo, opera en la ciudad de Rafaela desde el año 1995, y su estructura la siguiente:

**Figura N° 2 – Organigrama Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe.** (Elaboración propia).



<sup>12</sup> ACDICAR. Asociación civil para el desarrollo y la innovación competitiva agencia Rafaela.

La Comisión Consultiva está integrada por un Presidente, un vocal y un secretario. La principal función es el control de la ejecución de las actividades de la Delegación. Tienen facultad para presentar proyectos y propuestas de convenios al Consejo de Administración.

Los tres representantes son voluntarios, es decir no cobran ningún tipo de contraprestación por sus servicios. El Delegado técnico-administrativo es el responsable de ejecutar el programa anual de actividades y rendir cuentas de lo actuado. El puesto está ocupado por un profesional de las ciencias de la administración, con dedicación part time y pagado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El área de administración de fondos propios y fondos de terceros está ocupada por dos personas. Ellos se encargan de ejecutar las actividades de la delegación que son las siguientes:

- Administración de fondos por actividades del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).
- Administración de fondos por actividades del Instituto Nacional del Agua (INA).
- Administración de fondos de proyectos de investigación.
- Administración y rendición de cuentas de subsidios otorgados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

➤ **Servicios.**

- Gestiones de cobro.
- Pagos a terceros.
- Gestiones bancarias.
- Compras.
- Contratos de locación de obra.
- Control de documentación y contabilización.
- Informes contables y financieros.
- Rendiciones de cuentas.

Básicamente el servicio prestado es la administración de recursos, y como contraprestación se recibe una Comisión, que es su principal fuente de ingreso.

➤ **La Fundación ArgenINTA como Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT)**

La organización en estudio fue habilitada como UVT por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica de Argentina, en el marco de la Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica (Nº 23877)<sup>13</sup>. Las UVT son entidades a las cuales pueden recurrir las empresas cuando planifican la presentación de proyectos financiados por distintos organismos,

---

<sup>13</sup> Estas unidades son regidas por el derecho privado y concebidas como una estructura permanente de contratación y gestión de proyectos para la innovación tecnológica, con el objetivo que actúen como interfase entre el sector productivo y el sistema científico-técnico y universitario.

dado que brindan asistencia a la formulación y a la vinculación entre instituciones de Ciencia y Tecnología y el sector privado.

Esto habilita a ArgenINTA a diseñar, formular y gestionar proyectos, brindar asistencia técnica, transferir resultados de investigación y desarrollo, y administrar los proyectos. Este último punto es la actividad más común de las UVT, ya que por la administración se cobra una comisión, transformándose en su principal alternativa de ingresos.

## 1.4 El problema.

Como ya fuera mencionado en los puntos anteriores, el sector sin fines de lucro ha crecido en importancia en los últimos años, ya sea por los “aportes sociales” que realiza, sino también por la generación y movilización de recursos humanos y económicos. En Argentina como en el resto de Latinoamérica, se está registrando un creciente interés por este tipo de organizaciones, manifestado a través de diversos trabajos de investigación sobre su estructura, importancia económica y problemática, entre otros temas.

El sector se perfila como un empleador relevante y el fuerte crecimiento que experimentó en los últimos años en la prestación de servicios sociales, requiere de una mayor profesionalización y capacitación de sus cuadros directivos (Pernas, 2002)<sup>14</sup>.

Parece ya superado el debate de dotar a las organizaciones no lucrativas de capacidades de gestión, la idea de management se ha incorporado ya en buena medida y de acuerdo a las especificaciones del sector, a las OSFL (Revista española del tercer sector, 2005)<sup>15</sup>.

Los directivos de una ONG deben tener herramientas sobre management, implementación y evaluación de proyectos, intervención social y gestión de este tipo de entidades (Berger, 2002)<sup>16</sup>.

Es una oportunidad apropiada para aprender de los métodos de planificación de negocios que demuestren ser eficientes y que justifiquen una investigación minuciosa (Froelich, 1999)<sup>17</sup>.

Como bien se expresa en los párrafos anteriores, el sector enfrenta el problema y el desafío de profesionalizar a sus directivos, para mejorar su gestión. Las empresas son las organizaciones que cuentan con tecnologías de gestión más sofisticadas, que podrían ser adoptadas y/o adaptadas por las OSFL para optimizar sus procesos gestión e incrementar su performance. De lo expresado surge el siguiente interrogante:

### **¿Cuáles son los límites, alcances y beneficios de utilizar herramientas de gestión empresaria en organizaciones sin fines de lucro?**

<sup>14</sup> PERNAS, M. <<Ejecutivos para el tercer sector>>. Diario Clarín. Bs. As. 20/10/2002.

<sup>15</sup> Revista Española del Tercer Sector. Edición digital N° 1/2005. Disponible en Internet en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/>.

<sup>16</sup> BERGER, G. <<Ejecutivos para el tercer sector>>. Diario Clarín. Bs. As. 20/10/2002.

<sup>17</sup> FROELICH, K. <<Diversification of revenue Strategies: Envolving Recourse Dependence in Nonprofit Organizations>>. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Volume 28 Number 3 September 1999, pág. 246-249.

Actualmente se carece de sistematizaciones sobre experiencias de OSFL en la utilización de la planificación estratégica y de la amplia gama de métodos de planificación para el sector empresarial, que ayuden a sus directivos y gerentes a comprender su valor para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones (Ostaf, 2004)<sup>18</sup>.

Este estudio busca ser un ejemplo de la utilización de varios métodos para la gestión de empresas, que se aplican en la elaboración de un plan de marketing estratégico para la prestación de servicios de una OSFL. Se presentan y analizan cada una de las etapas del proceso y se proponen conceptos alternativos específicos de las OSFL, con el fin de optimizar la utilización de la planificación del marketing en este tipo de organizaciones.

Cabe mencionar que se han desarrollado estudios con un enfoque similar al presente trabajo como por ejemplo "Aplicación de métodos y técnicas de negocios en la planificación estratégica sin fines de lucro" a cargo de Serghei Ostaf<sup>19</sup>, o el estudio realizado por Diego Bercovich y Tomás Jellinek denominado "El tablero de comando integral como herramienta de gestión para las OSFL"<sup>20</sup>, con resultados positivos en ambos casos. Esto alienta aún más a analizar una herramienta de gestión tan completa y efectiva como lo es el Plan de Marketing, ya que puede ayudar a la identificación de las necesidades de los clientes de las OSFL, y a su vez mejorar el desarrollo de productos y servicios destinados a satisfacer esas necesidades.

## 1.5 La importancia del marketing en las OSFL.

En 1969, Kotler y Levy<sup>21</sup> promovieron una modificación del concepto de marketing, el cual solo se aplicaba hasta ese momento al ámbito lucrativo. Estos autores propusieron su ampliación a todo tipo de entidades que realizan intercambios, dentro de las cuales se encontraban las OSFL.

Esta propuesta se fundamentó en que el marketing debía centrarse en la idea general del intercambio y no únicamente en las transacciones del mercado. Consideraron, no obstante, que si bien los principios generales eran los mismos, los principios ejecutores podrían variar debido a las características propias de las distintas organizaciones, y en particular, de las ofertas y de los públicos de las organizaciones no lucrativas. **El marketing no empresarial se define como "un conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, que son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean públicas o privadas"** (Santesmases Mestre et al, 2004)<sup>22</sup>. Dentro del marketing no empresarial se pueden distinguir las siguientes divisiones:

---

<sup>18</sup> OSTAF, S. Aplicación de métodos y técnicas de negocios en la planificación estratégica sin fines de lucro. Newport University. Newport Beach, California, EEUU, año 2004.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> JELLINEK, T y BERCOVICH, D. El tablero de comando integral como herramienta de gestión para las OSFL. II jornadas sobre gestión de las organizaciones de la sociedad civil, Bs. As, Argentina, Noviembre de 2006, 10 pág.

<sup>21</sup> Phillip Kotler y Sydney Levy. <<Broadening the concept of marketing>>. Journal of marketing N° 33, enero 1969, págs. 10-15.

<sup>22</sup> SANTESMASSES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004, pág. 943.

- Marketing social: También denominado marketing de ideas, marketing de las causas sociales o marketing de las cuestiones públicas, cuya finalidad es el desarrollo de programas para animar (o desanimar) la aceptación de ideas o comportamientos sociales. (Kotler, 1982)<sup>23</sup>.
- Marketing público: Se circunscribe a las actividades de intercambio de las entidades públicas, especialmente los servicios que presta el Estado. Tiene como finalidad favorecer las relaciones de intercambio de servicios que éste brinda a su ciudadanía. (Chias, 1995)<sup>24</sup>.
- Marketing político: Cuya finalidad es satisfacer las necesidades y preferencias de los electores mediante la aplicación de acciones de marketing oportunas, consiguiendo con ello ganar partidarios. (Periañez, 1994)<sup>25</sup>
- Marketing de instituciones no lucrativas: Comprende el conjunto de actividades de intercambio que realizan las OSFL.

A su vez las estrategias de marketing en instituciones no lucrativas se pueden dividir en dos grupos:

- Estrategias de marketing relacionadas a la captación de fondos.
- Estrategias de marketing relacionadas a la prestación de servicios.

El primer grupo incluye las estrategias utilizadas para obtener recursos que permitan desarrollar las actividades principales de la OSFL. Estas estrategias tienen como destinatarios a los donantes o proveedores de fondos.

El segundo grupo de estrategias tiene como objetivo mejorar la identificación de las necesidades de los clientes de la OSFL y la prestación de sus servicios o desarrollo de sus actividades principales. El presente trabajo se desarrollará sobre este último grupo de estrategias.

Muchas OSFL rechazan al marketing al considerarlo mercantilista, manipulador, creador de necesidades materialistas y artificiales, o contrario a los valores que persiguen. **Contrario a este pensamiento, el presente trabajo se basa en que la adopción de estrategias y metodologías de marketing, pueden ser fundamentales para este tipo de organizaciones, teniendo presente que la mayoría de las OSFL cuenta con recursos limitados (físicos, humanos y monetarios), por lo que deben optimizar su utilización.** Los recursos pueden utilizarse de forma más eficiente si se adopta una “orientación al marketing”, definido por Philip Kotler en el libro Dirección de Marketing “como una filosofía o sistema de pensamiento de la dirección, que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las

---

<sup>23</sup> KOTLER, P. Marketing for nonprofit organizations. Editorial Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, año 1982.

<sup>24</sup> CHIAS, J. Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público. Editorial McGraw-Hill, Madrid, año 1995.

<sup>25</sup> PERIAÑEZ CAÑADILLAS, I. Tesis de doctorado <<El marketing en los mercados no lucrativos. Marketing político>>. Universidad del País Vasco. Lejona, Vizcaya, España, año 1994.

necesidades y deseos del mercado objetivo y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado, mejor y más eficientemente que la competencia”<sup>26</sup>.

Esta definición permite destacar tres dimensiones según Jean Lambin<sup>27</sup> que subyacen bajo el concepto de marketing y que permiten obtener una ventaja competitiva de la que depende el resultado de la organización:

- a) Una dimensión sistema de pensamiento, orientación o filosofía.
- b) Una dimensión estratégica, de análisis o de comprensión de mercado.
- c) Una dimensión operativa, de acción o de actuación sobre el mercado.

El plan de marketing es una alternativa para formalizar las actividades de marketing que se desarrollan en las 3 dimensiones mencionadas. Puede definirse “como el proceso estructurado de investigación y análisis de la situación de marketing, el planteamiento y justificación de los objetivos de marketing, estrategias y programas, y la puesta en marcha, evaluación y control de las actividades necesarias para lograr los objetivos” (Burk Wood, 2004)<sup>28</sup>.

“Es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales, cuyo objetivo fundamental es la verdadera satisfacción del consumidor” (Ambrosio, 2000)<sup>29</sup>.

Jean di Sciullo indica que el marketing de las ONG agrupa cinco funciones principales y las cuales son al mismo tiempo sus principales dificultades<sup>30</sup>:

- **Necesidad de recursos financieros:** la organización vende peticiones de donativos privados.
- **Hacerse conocer y compartir sus ideas:** la organización se vende ella misma.
- **Movilizar sus asalariados, socios y voluntarios:** la organización vende su proyecto de “empresa”.
- **Ejecutar todo tipo de prestaciones de servicios:** la organización vende sus conocimientos y la calidad del servicio prestado.
- **Convencer a los diferentes públicos de cambiar el comportamiento:** la organización vende persuasión social.

Por su parte, se comparte lo planteado por José María Sainz Vicuña Ancín, en el libro “El plan de marketing en la práctica”, donde manifiesta que “en aquellos casos en los que la organización no tiene un plan estratégico formal y se embarca a hacer un plan de marketing estratégico, este puede suplir bastante bien gran parte del contenido del primero. De ahí que se indique que el plan de marketing puede ser un sustituto de la planificación estratégica, sobre todo en Pymes, en las que como se ha expuesto no es posible abordar todo el proceso de planificación

<sup>26</sup> KOTLER, P. Dirección de Marketing. Editorial Prentice-Hall, Madrid, año 1995.

<sup>27</sup> LAMBIN, J. Marketing Estratégico. Editorial MacGraw Hill, Madrid, año 1995.

<sup>28</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004, pág. 4.

<sup>29</sup> AMBROSIO, V. Plan de Marketing. Paso a Paso. Editorial Prentice Hall. Colombia, año 2000.

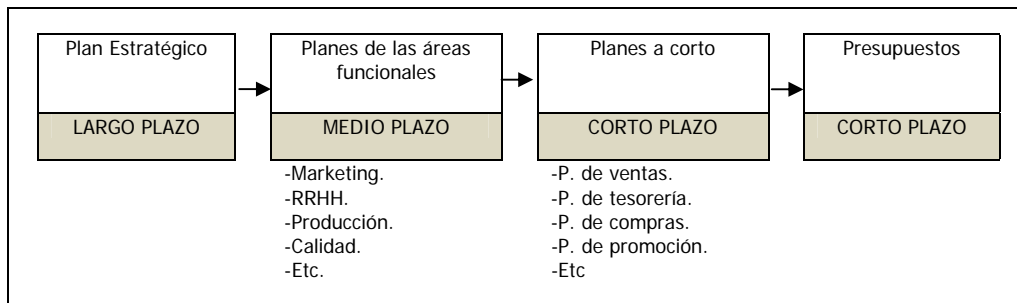
<sup>30</sup> DI SCIULLO, J. Marketing y Comunicación de las Instituciones. Colección de Animación Cultural N° 9. Ediciones Pleniluni, Barcelona, año 1993.

global”<sup>31</sup>. El autor agrega “En las empresas en la que la planificación estratégica es débil o inexistente, la planificación de marketing se ve en la obligación de sustituirla, y adquiere una dimensión especialmente estratégica, además de operativa.

Vicuña Ancín define al plan estratégico como el “plan maestro” del proceso de planificación, del cual surgen directrices para elaborar el resto de los planes.

Tomando como base el proceso de planificación global para una empresa de tamaño muy grande, conformado por 4 niveles de planificación que se resumen en la figura N° 3 que se presenta a continuación.

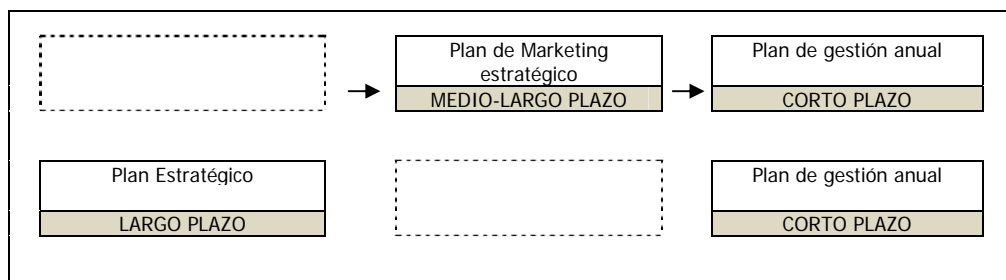
**Figura N° 3 – Proceso de planificación en la empresa de tamaño muy grande<sup>32</sup>.**



El autor propone dos opciones para configurar el proceso de planificación de una empresa de tamaño pequeño<sup>33</sup>:

- **Primera opción:** realizar sólo un plan estratégico (cada tres o cuatro años) y el plan de gestión anual.
- **Segunda opción:** sustituir el plan estratégico por el plan de marketing estratégico (que será necesario abordar cada dos o tres años) y complementarlo con el plan de gestión anual.

**Figura N° 4 – Proceso de planificación en la empresa pequeña<sup>34</sup>.**



Sin dejar de destacar la importancia de la planificación estratégica para cualquier tipo de empresa, Vicuña Ancín presenta esta propuesta para el proceso de planificación de la empresa

<sup>31</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. El Plan de Marketing en la práctica. Editorial ESIC. Madrid, año 2000, pág. 73.

<sup>32</sup> Ibídem, pág. 62.

<sup>33</sup> Ibídem, pág. 63.

<sup>34</sup> Ibídem, pág. 62.

pequeña, porque considera que resulta materialmente dificultoso concretar un proceso de planificación similar al descrito en la Figura N° 3.

Si se lleva este planteo al mundo de las OSFL, se concuerda con lo propuesto por este autor, teniendo en cuenta que la mayoría de estas organizaciones son de tamaño pequeño de acuerdo a su cantidad de personal y disponibilidad de recursos. Por esto también se considera que se pueden presentar dificultades materiales para desarrollar un proceso de planificación global, que incluya las cuatro etapas antes descriptas.

Es bueno también considerar que muchas OSFL tiene un documento básico que es su estatuto, en el cuál se definen ciertos lineamientos generales como ser la misión y/o visión, objeto y beneficiarios, que podrían considerarse como la definición del negocio si se tratase de una empresa. Estos lineamientos también son contenidos básicos de un plan estratégico, por lo que una OSFL puede complementar su plan de marketing estratégico con su estatuto y suplir la carencia de un plan estratégico formal. Sobre este tema hay distintas posturas y enfoques, el de Vincuña Ancín es uno ellos, no habiendo una única definición.

### **Entonces, el Plan de Marketing puede permitir:**

- Identificar oportunidades de nuevos y mejores servicios sociales para las OSFL y nuevas fuentes de financiamiento.
- Determinar los cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar nuevos mercados.
- Definir objetivos, estrategias operacionales, y programas específicos que armonizan las variables del marketing mix.

## **1.6 Objetivos.**

Los objetivos de este trabajo apuntan a evaluar la aplicabilidad en una OSFL de enfoques y técnicas de negocios mediante la elaboración de un plan de marketing. En particular se pretende:

a) Elaborar un Plan de Marketing estratégico para una OSFL, denominada Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe, utilizando la metodología propuesta por la bibliografía específica orientada a empresas. El mismo estará focalizado en la prestación de servicios a los clientes de la OSFL seleccionada.

b) Exponer técnicas y conceptos alternativos, surgidos del modelo construido para Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe, teniendo en cuenta los límites que puedan observarse en el caso considerado, y las alternativas conceptuales que se detecten en bibliografía específica sobre OSFL.



## 1.7 Hipótesis.

En la literatura actual se afirma que una opción estratégica para la supervivencia de las OSFL, es la utilización de tecnologías de gestión del management empresarial, como ser la planificación estratégica, la construcción de la capacidad tecnológica, marketing, etc. Sin embargo no todas las técnicas son igualmente aplicables por las diferencias relacionadas a mercados, estructuras, misión, etc. (Ostaf, 2004)<sup>35</sup>.

En este trabajo se consideran las siguientes hipótesis:

- a) Los enfoques y técnicas de negocios que se utilizan en la elaboración de un plan de marketing son aplicables a las OSFL.
- b) Algunos de los métodos y técnicas de negocios que se utilicen en la elaboración del plan de marketing para una OSFL, requieren adaptaciones para una mejor aplicación en el sector sin fines de lucro.

## 1.8 Metodología.

El presente trabajo puede dividirse en tres partes. Una primera etapa que se denomina “búsqueda y análisis de información”, sobre las características del sector sin fines de lucro y antecedentes de la aplicación de técnicas de gestión empresarial en OSFL. También se evalúan diferentes modelos de planes de marketing, obtenidos de bibliografía específica para empresas. Esta primera etapa se complementó con la búsqueda de bibliografía relacionada a marketing en OSFL.

Luego del análisis de la información obtenida en la investigación bibliográfica, se pasó a una segunda etapa de “elaboración”, donde se desarrolla el modelo de plan de marketing a aplicar, que contempla la información analizada sobre planes de marketing para empresas, con el complemento de la bibliografía relacionada a marketing en OSFL que se consideró pertinente incorporar. La última etapa metodológica fue la aplicación del modelo desarrollado a una OSFL real.

Con los resultados obtenidos se discute la aplicabilidad del plan de marketing en la OSFL en estudio y de las técnicas que se utilizaron.

En el siguiente cuadro se resumen las actividades desarrolladas para cada etapa de trabajo.

**Cuadro N° 3 – Resumen de materiales y métodos utilizados.** (Elaboración propia).

| N° de etapa - Denominación              | Actividades desarrolladas   |
|---|---|
| 1 – Búsqueda y análisis de información. | a) Relevamiento información sobre el sector sin fines lucro a través de bibliografía específica obtenida en bibliotecas y |

<sup>35</sup> OSTAF, S. Aplicación de métodos y técnicas de negocios en la planificación estratégica sin fines de lucro. Newport University. Newport Beach, California, EEUU, año 2004, pág. 15.

|   |  |
|---|--|
|   | <p>sitios de Internet.<br/>Esta información permite avanzar en la primer parte del presente trabajo que incluye una caracterización del sector sin fines del lucro. También fue utilizada para la descripción del sector en el análisis del macroentorno, que forma parte de la tercera etapa del trabajo.</p> <p>b) Relevamiento de información relacionada a modelos de planes de marketing propuestos en bibliografía específica destinada principalmente a empresas.<br/>c) Relevamiento de información proveniente de trabajos de investigación relacionados a marketing en el sector no lucrativo.</p>   |
| <p>2 – Elaboración del modelo del plan de marketing a utilizar.</p> | <p>Con la información obtenida en las actividades b y c de la etapa anterior, se elaboró un modelo de plan de marketing a utilizar para la organización seleccionada. El modelo se construyó utilizando como base las metodologías propuestas en la bibliografía destinada principalmente al sector con fines de lucro y con el complemento de información obtenida de trabajos de investigación sobre marketing en OSFL.</p>  |
| <p>3 – Aplicación del modelo de plan de marketing.</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elaboró el plan de marketing para una organización real, siguiendo el modelo desarrollado en la etapa anterior.</li> <li>- Por cuestiones operativas se acotó el mercado utilizando una variable de segmentación geográfica.</li> <li>- El relevamiento de información del macroentorno, microentorno y ambiente específico de la organización, se realizó a través de fuentes de información primaria y secundaria, utilizándose como medio principal Internet. Se realizó una encuesta a responsables de cuatro OSFL que se consideraron como competidores. Por su parte, para el análisis de la demanda se realizó una encuesta a 10 referentes claves. En ambos casos las encuestas fueron de elaboración propia y se encuentran como anexo al presente trabajo. El cuestionario referentes clave incluye un listado de posibles servicios predefinidos en el estatuto de la organización en estudio.</li> </ul> |

**- Limitación a los resultados obtenidos y consideraciones realizadas al tipo de OSFL seleccionada.**

El sector sin fines de lucro de Argentina se destaca por una amplia heterogeneidad en cuanto a las formas organizativas y modos intervención de las OSFL. Más allá de las figuras jurídicas formales presentadas en el cuadro N° 1 de la página 10, existen más de veinte formas

organizativas según un trabajo realizado desde el CENOC<sup>36</sup>, como puede observarse en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4 – Formas organizativas de las OSFL<sup>37</sup>.**

| Formas organizativas                               | %    |
|--|------|
| Agrupación de colectividades                       | 1,3  |
| Asociación de consumidores                         | 0,3  |
| Ayuda Solidaria/Voluntaria                         | 11,2 |
| Biblioteca   | 2,8  |
| Bomberos Voluntarios                               | 0,8  |
| Centro/Grupo Comunitario                           | 14,2 |
| Centro de Estudios/Investigación                   | 2,7  |
| Centro de Jubilados                                | 3,6  |
| Club Social/Deportivo                              | 3,3  |
| Confederación                                      | 0,1  |
| Cooperadora  | 5,6  |
| Defensa de Derechos                                | 5,1  |
| Entidad Religiosa                                  | 4,2  |
| Federación   | 1,0  |
| Hogares  | 2,4  |
| Instituciones Educativas/Formación                 | 4,1  |
| Organización cultural                              | 4,5  |
| Organización de defensa de intereses de categorías | 2,8  |
| Organización de salud                              | 7,0  |
| Organización de transferencia y asistencia técnica | 5,4  |
| Organización prestadora de servicios               | 2,4  |
| Organizaciones productivas asociadas               | 5,1  |
| Unión Vecinal /Sociedad de Fomento                 | 10,1 |

Fuente: CENOC. Universo 10.113 OSFL.

En el caso de la OSFL elegida como objeto de estudio del presente trabajo, ingresa dentro del grupo de organizaciones de transferencia y asistencia técnica, representando un 5,4 % de las OSFL analizadas desde el CENOC.

Por su parte, se identificaron 11 modos de intervención en las más de 13.000 OSFL analizadas, según el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 5 – Modos de intervención.**

| Modos de intervención     | %    |
|---------------------------|------|
| Atención directa          | 45,3 |
| Desarrollo de capacidades | 32,8 |
| Promoción y fomento       | 21,1 |
| Difusión                  | 18,2 |

<sup>36</sup> CENOC: Centro nacional de organizaciones de la comunidad.

<sup>37</sup> Para mayor información ver “Organizaciones de la Sociedad Civil. Similitudes y Divergencias. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). Febrero de 2007”. Disponible en <http://cenoc.org.ar>

|                       |      |
|-----------------------|------|
| Asesoramiento         | 14,6 |
| Defensa de derechos   | 7,0  |
| Asistencia técnica    | 6,3  |
| Asistencia financiera | 5,9  |
| Investigación         | 5,0  |
| Desarrollo productivo | 4,8  |
| Otros                 | 1,4  |

Fuente: CENOC<sup>38</sup>. Universo 13.208 OSFL.

Para esta categoría, Fundación ArgenINTA se relaciona con 4 de los 11 modos de intervención propuestos en el estudio del CENOC.

A través de esta información se demuestra que la OSFL en estudio representa solo una parte de una amplia gama de OSFL, por lo que se considera pertinente que los resultados y consideraciones que se obtengan en este trabajo deberían *limitarse* a este tipo de OSFL y no generalizarse para el resto de las organizaciones, dadas las diferencias presentadas. Por lo que se plantea el desafío para efectuar estudios similares al propuesto con otros tipos de OSFL.

---

<sup>38</sup> CENOC: Centro nacional de organizaciones de la comunidad.

## Capítulo 2. El modelo de plan de marketing.

### 2.1 Elementos del modelo de plan de marketing a utilizar.

Como se explicó en el punto 1.8 sobre la metodología, se analizaron diferentes modelos de planes de marketing, los cuales a pesar de contener formatos y etapas de desarrollo diferentes incluyen los siguientes elementos:

- **Descripción de la situación:** Análisis de situación interna y externa (sobre mercado, producto y competencia) de la organización.
- **Diagnóstico:** El análisis de la situación, permite establecer puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas.
- **Objetivos y estrategias:** En base a los resultados del diagnóstico, se establecen los objetivos en términos de participación de mercado, volumen de ventas, resultados financieros y ganancias. Para lo cual será necesario seleccionar las estrategias de marketing a adoptar, la cartera de productos, los segmentos objetivos, el posicionamiento de la empresa en los mismos y las decisiones relacionadas al marketing mix (4 P).
- **Acción y control:** Programación de actividades, proyección de resultados en función de las previsiones y elección de mecanismos de control.

Por ejemplo, si se analiza el modelo de plan de marketing propuesto por Vicente Ambrosio en su libro “El Plan de Marketing paso a paso”<sup>39</sup>, el autor propone la siguiente guía de plan de marketing:

**a) Oportunidad:** En esta primera parte se definen la situación y los objetivos. Estos aspectos indican lo que está sucediendo, es decir, para qué sirve el plan y en que contexto está. Se indica también la relación con la planificación estratégica.

**b) Marketing estratégico:** En esta segunda etapa el encargado de la planeación comprende el mercado, el ambiente donde el plan de marketing será puesto en práctica. Se debe segmentar el mercado, seleccionar aquel que será su objetivo y posicionar el producto. Es la etapa de recopilación de información fundamental para la planeación estratégica de marketing. Los elementos básicos de estudio son: el consumidor, el mercado, los aspectos legales y el posicionamiento del producto.

---

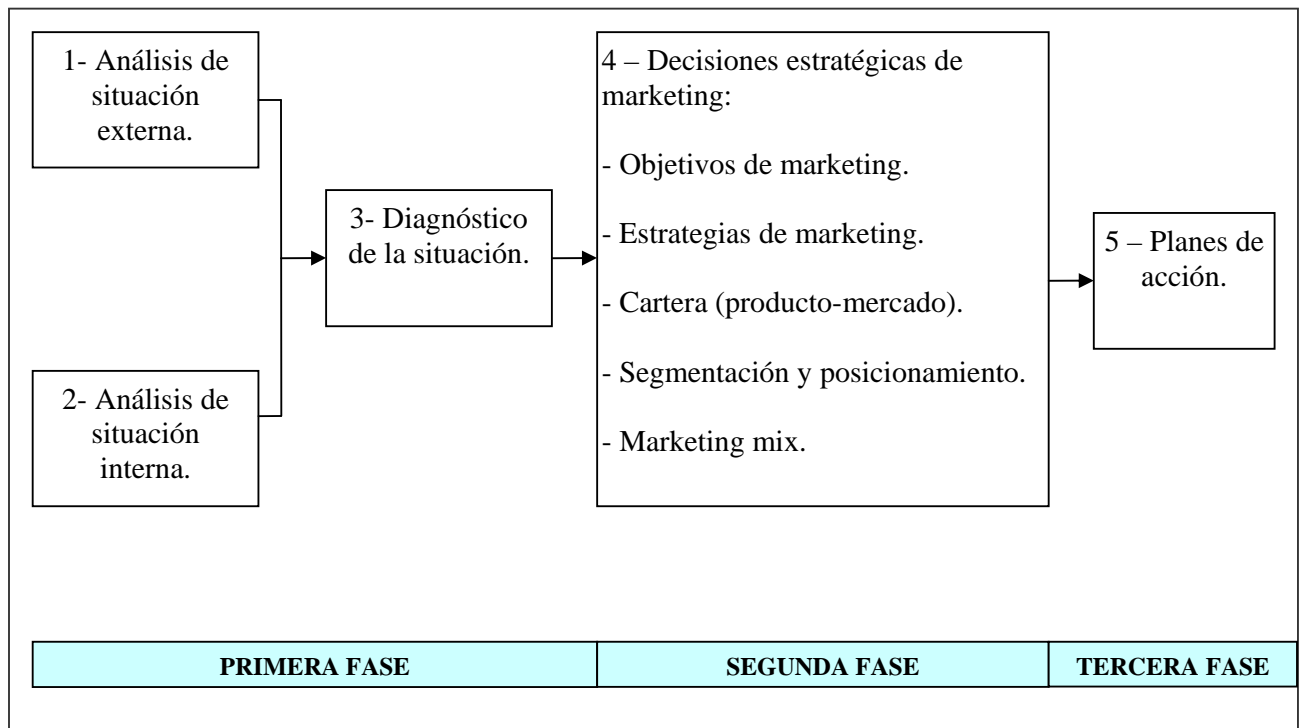
<sup>39</sup> AMBROSIO, V. Plan de Marketing. Paso a Paso. Editorial Prentice Hall. Colombia, año 2000.

c) **Marketing táctico:** Se especificarán las características y el precio del producto, como será divulgada su existencia para el mercado objetivo y donde será distribuido (las 4 P).

d) **Acción y control:** En esta parte están incluidas las informaciones necesarias para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida. Los elementos fundamentales, o secciones del plan, que permitirán el proceso de control del plan de marketing son los resultados financieros, el análisis de equilibrio y la programación.

Por su parte, José Sainz de Vicuña Ancín en su libro “El Plan de Marketing en la práctica” establece el siguiente esquema de plan de marketing<sup>40</sup>:

**Figura N° 5 – Modelo de plan de marketing propuesto por José Sainz de Vicuña Ancín (2000).**



Otro ejemplo puede ser el modelo presentado por Marian Burk Wood, en el libro “El plan de Marketing. Guía de Referencia”, donde presenta el siguiente esquema:

<sup>40</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. El Plan de Marketing en la práctica. Editorial ESIC. Madrid, año 2000.

**Cuadro N° 6 – Modelo de plan de marketing propuesto por Marian Burk Wood<sup>41</sup>.**

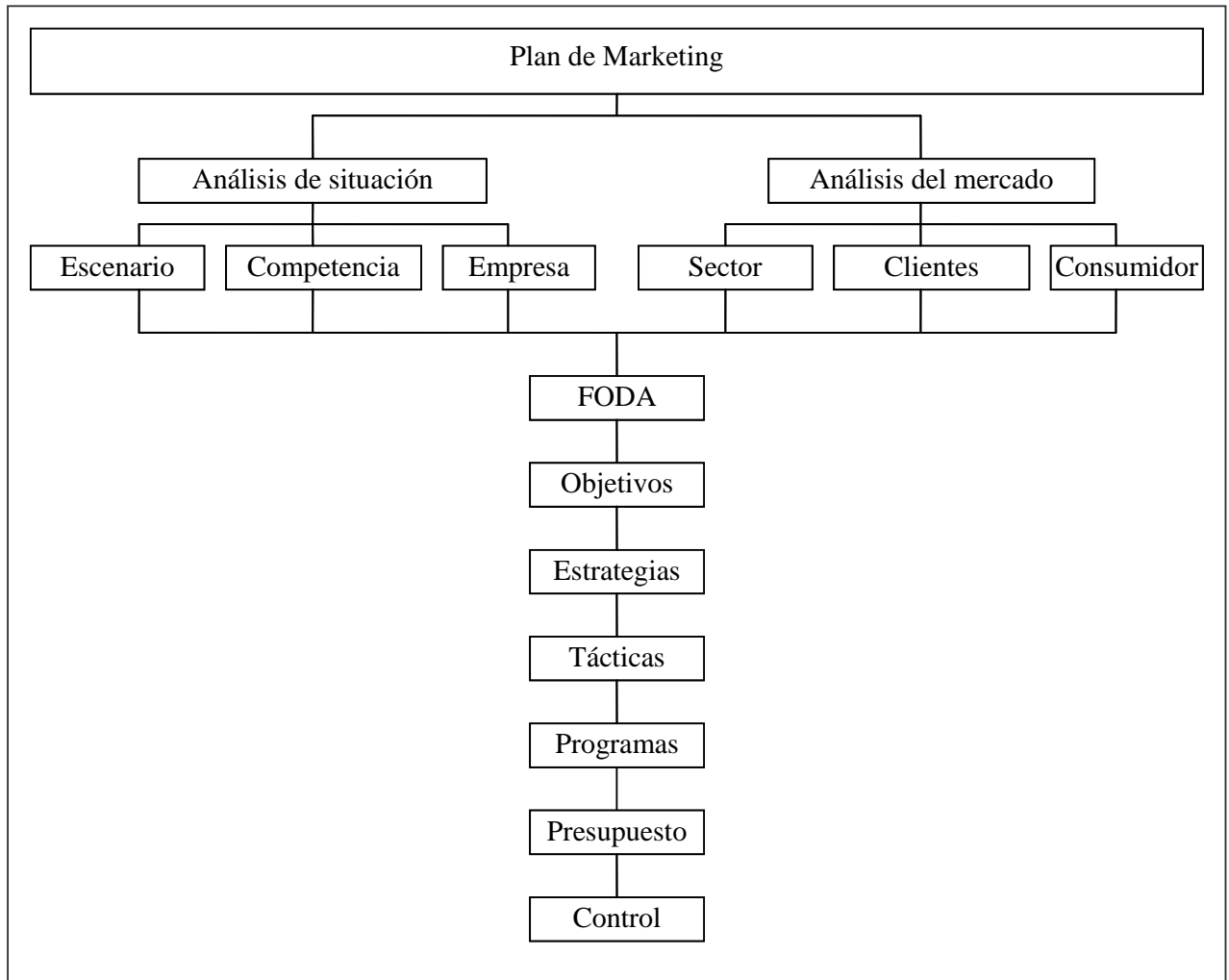
| <b>Etapas</b>                      | <b>Contenido</b>  |
|------------------------------------|---|
| 1 - Situación actual de marketing. | Resumen de las tendencias del entorno:<br>- Análisis de la situación interna y externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales).<br><br>- Análisis DAFO (debilidades y fuerzas internas y amenazas y oportunidades externas).                     |
| 2 – Objetivos.                     | Esbozo de los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.  |
| 3 – Mercados objetivo.             | Exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.   |
| 4 – Estrategia de marketing        | Definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing.  |
| 5 – Programas de marketing.        | Delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia de marketing elegida, incluyendo actividades concretas, planificación temporal de las mismas y asignación de responsabilidades para:<br>- Producto.<br>- Precio.<br>- Promoción.<br>- Distribución.<br>- Servicios. |
| 6 – Planes financieros.            | Detallar los ingresos esperados, gastos y beneficios en función de los programas de marketing establecidos en el plan.  |
| 7 – Control de aplicación.         | Indicar cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y como se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.  |

Analizando publicaciones de autores argentinos sobre el plan de marketing, se observa un esquema similar al resto de la bibliografía consultada, por ejemplo en la revista “Manual para el desarrollo empresario. Plan de Marketing”, el Dr. Alberto Wilensky propone el siguiente esquema<sup>42</sup>:

<sup>41</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004.

<sup>42</sup> WILENSKY, A. <<Manual para el desarrollo empresario. Plan de marketing>>. Serie Líderes del Tercer Milenio N° 9. Revista Mercado Diario Clarín. Bs. As, año 2001.

**Figura N° 6 – Modelo de plan de marketing propuesto por Alberto Wilensky (2001).**



De la investigación bibliográfica sobre los modelos de planes de marketing mencionados, se observa que si bien existen diferentes formas de ser desarrollados, en todos los casos hay un conjunto de etapas comunes, que de alguna u otra forma pueden ser las bases fundamentales del plan de marketing.

En el siguiente cuadro se presenta una comparación entre los contenidos propuestos para el presente plan de marketing y los modelos elaborados por los diferentes autores mencionados. Se puede observar que si bien pueden variar las denominaciones de las diferentes etapas propuestas para cada modelo, los contenidos y la secuencia del proceso de elaboración del plan son similares.

Luego de analizar en detalle cada caso, no se encontraron diferencias significativas en el enfoque propuesto por cada autor, obviamente que cada uno profundiza en algunos temas particulares, pero no resultan de relevancia como para ser considerados una innovación en el proceso de elaboración del plan, que los diferencie claramente del resto.



**Cuadro N° 7 – Comparación de modelos de plan de marketing.** (Elaboración propia).

| <b>Modelo Propuesto</b>  | <b>Modelo propuesto por Vicente Ambrosio</b>  | <b>Modelo propuesto por Vicuña Ancín</b>   | <b>Modelo propuesto por Marian Burk Wood</b>   | <b>Modelo propuesto por Alberto Wilensky</b>  |
|--|---|--|--|---|
| <b>1-Descripción de la situación:</b><br>Análisis de la situación interna y externa.   |   | <b>1-Análisis de la situación externa.</b><br><br><b>2-Análisis de la situación interna.</b>   | <b>1-Situación actual.</b><br>Análisis interno y externo. FODA   | <b>1-Análisis de la situación:</b><br>Escenario, competencia y empresa.<br><br><b>2-Análisis de mercado.</b><br>Sector, clientes y consumidor.        |
| <b>2-Diagnóstico FODA.</b>   |   | <b>3-Diagnóstico de la situación.</b>  |  | <b>3-FODA.</b>  |
| <b>3-Objetivos y estrategias.</b><br>Decisiones de segmentación posicionamiento y marketing mix en función de los objetivos planteados.                |   | <b>1-Oportunidad: Situación y Objetivos.</b><br><br><b>2-Marketing Estratégico:</b><br>Consumidor, mercado, aspecto legales y posicionamiento del producto.<br><br><b>3-Marketing Táctico:</b> mezcla comercial. |  | <b>4-Decisiones estratégicas de marketing:</b><br><br>-Objetivos.<br>-Estrategias.<br>-Cartera.<br>-Segmentación y posicionamiento<br>-Marketing mix. |
| <b>4-Acción y Control.</b><br>Programación de actividades, proyección de resultados en función de las previsiones y elección de mecanismos de control. | <b>4-Acción y Control:</b><br>Programación, resultados financieros y análisis de equilibrio y programación. | <b>5-Planes de acción.</b>   | <b>6-Planes financieros.</b><br>Ingresos, gastos y beneficios esperados.<br><br><b>7-Control de la aplicación.</b> | <b>7-Programas.</b><br><br><b>8-Presupuesto.</b><br><br><b>9-Control.</b>   |

“Si bien el plan de marketing tiene diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado y si bien distintas compañías utilizan sus propias metodologías, existe un conjunto de fases esenciales que, de una u otra forma y con una u otra denominación resultan las bases fundamentales e invariantes” (Willensky, 2001)<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> *Ibidem.*

En términos generales, se incluye como se mencionó anteriormente, una descripción de la situación interna y externa, elaboración de un diagnóstico, la elección de objetivos y estrategias, y la programación y control de las actividades para alcanzar esos objetivos y desarrollar las estrategias seleccionadas.

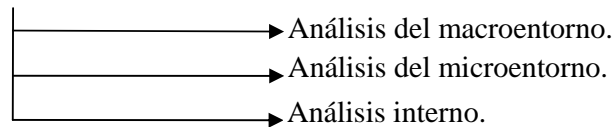
Según Wilensky (2001)<sup>44</sup>, el plan de marketing debe ser utilizado y comprendido por distintas personas de la organización, para lo cual debe cumplir los siguientes requisitos:

- Sencillez: debe ser comprendido fácilmente por los integrantes de la organización que participen en su ejecución.
- Claridad: debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación.
- Practicidad: debe ser ejecutable.
- Flexibilidad: adaptable a una realidad cambiante.

Teniendo en cuenta estas características y luego de analizar diferentes modelos de planes de marketing diseñados para el mundo empresarial, se propone el siguiente modelo para aplicar y evaluar en la OSFL seleccionada:

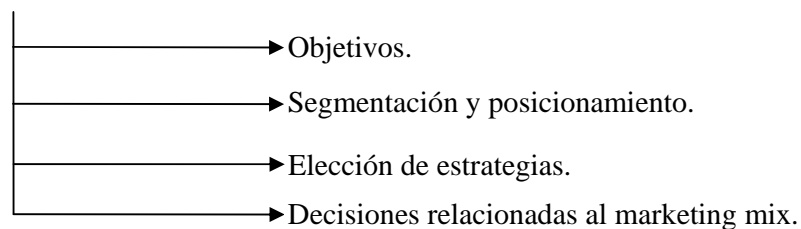
**Figura N° 7 – Modelo de plan de marketing a utilizar.** (Elaboración propia).

**a) Descripción de la situación.**

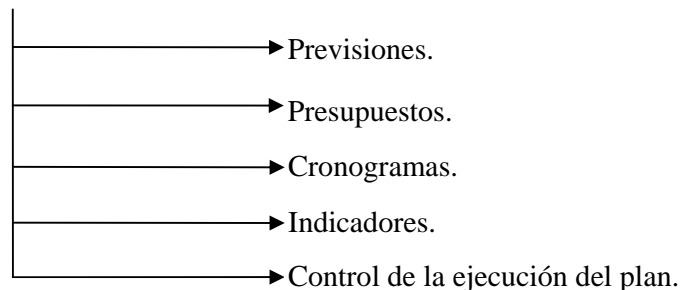


**b) Diagnóstico.**

**c) Objetivos y estrategias.**



**d) Acción y control**



<sup>44</sup> Ibídem.

## 2.2. Descripción y análisis de los contenidos de cada etapa. Presentación de alternativas metodológicas para las OSFL.

### 2.2.1 Descripción de la situación.

El primer paso del modelo propuesto tiene como propósito realizar una descripción de la situación ya que antes de establecer objetivos y estrategias, es necesario saber donde se encuentra ubicada la organización de acuerdo a su contexto, para lo cual se debe realizar un relevamiento de información externa e interna, lo cual permitirá establecer los oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, y cuales son los puntos fuertes y débiles para hacer frente a esas oportunidades y amenazas del entorno. La información externa está relacionada a una serie de factores no controlables que afectan la relación de intercambio de la organización y su mercado. Estos factores constituyen el macro y microentorno, cuyos componentes se resumen en el siguiente gráfico:

Figura N° 8 – Elementos del macro y microentorno de la organización. (Elaboración propia).



*Los componentes del micro y macroentorno de las OSFL son similares a los de las empresas. Sin embargo se consideró conveniente proponer algunos ajustes, reemplazando dentro del microentorno, a los intermediarios por los donantes o proveedores de recursos. Esto se debe a que como se mencionó anteriormente, la mayoría de las OSFL prestan servicios, y son contados los casos que venden productos en los que intervienen intermediarios (mayoristas o minoristas). Los donantes y otros proveedores de recursos, son uno de los stakeholders (grupos de interés)*

de mayor influencia en el entorno de las OSFL, y merecen una estrategia de marketing diferenciada a la que se utiliza para los clientes que reciben los servicios de la misma. Por su parte, se considero conveniente dividir a los clientes en **directos e indirectos**. Esto se fundamenta, en que muchas OSFL obtienen financiamiento a partir de prestación de servicios a clientes que podrían denominarse indirectos, desde el punto de vista que no son los clientes directos establecidos en la misión de la OSFL. Por ejemplo una cooperadora de una iglesia organiza una venta de pollos para obtener recursos para la compra de zapatillas para niños pobres. En este caso, las personas que compran, son clientes indirectos y por su parte los niños pobres serían los clientes directos. Esta situación se da mucho en países de América Latina, en donde las OSFL financian predominantemente sus actividades a partir de la prestación de servicios.

### 2.2.1.1 Análisis de macroentorno.

El macroentorno está conformado por un conjunto de factores que no tienen una influencia directa en las actividades de la organización, pero que deben ser tenidos en cuenta por los gerentes. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios.

Los principales factores que cita la bibliografía analizada son las siguientes:

**Cuadro N° 8 – Factores del macroentorno a analizar.** (Elaboración propia).

| Factores   | Aspectos a analizar   | Fuentes de Información  |
|--|---|---|
| <p><b>a) Demográficos.</b></p> <p>¿Qué tendencias demográficas afectarán al tamaño del mercado?</p> <p>¿Qué tendencias demográficas representan oportunidades y amenazas para la organización?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño y evolución de los mercados seleccionados.</li> <li>- Composición de la población de clientes en términos de edad, sexo, etnia, religión, educación, ocupación, tamaño del hogar y renta.</li> </ul>  |   |
| <p><b>b) Económicos:</b></p> <p>¿Cuáles son las perspectivas económicas del país?</p> <p>¿Cómo afectará a la estrategia los acontecimientos económicos y las tendencias?</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renta y riqueza nacional (distribución, disponible, etc.).</li> <li>- Crecimiento/recesión.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación.</li> <li>- Desempleo.</li> </ul> </li> <li>- Tasa de interés.</li> <li>- Política monetaria.</li> <li>- Política fiscal.</li> <li>- Tipos de cambio.</li> <li>- Balanza de pagos.</li> </ul> <p>Estas variables afectan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo.</p> <p>En épocas de dificultades</p> | <p><b>Externas:</b> censos, informes económicos, bibliografía, etc.</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>económicas se les pide a muchas OSFL que proporcionen más ayuda y, al mismo tiempo, los aportes de sus benefactores suelen disminuir.</p>  |   |
| <p><b>c) Sociales/culturales:</b></p> <p>¿Cuáles son las tendencias actuales o incipientes en estilos de vida, modas y otros componentes de la cultura?</p> <p>¿Qué las impulsa?</p> <p>¿Cuáles son sus implicaciones?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en los valores.</li> <li>- Incorporación de la mujer al trabajo.</li> <li>- Cambios en las expectativas.</li> <li>- Cambios en los estilos de vida.</li> <li>- Tendencias en la educación.</li> <li>- Cuestiones sociales.</li> <li>- Grupos sociales.</li> <li>- Actitudes y comportamientos de uso de los productos.</li> <li>- Delincuencia, drogadicción, etc.</li> </ul> |   |
| <p><b>d) Legales:</b></p> <p>¿Qué normas legales y regulaciones públicas tienen influencia directa o indirecta sobre las actividades de la organización?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación: regulación / desregulación.</li> <li>-Jurisprudencia.</li> <li>- Trabajos internacionales.</li> </ul>   |   |
| <p><b>e) Políticos:</b></p> <p>¿Qué posibles cambios habrá en la regulación?</p> <p>¿Cuál será su impacto?</p> <p>¿Qué impuesto, u otro incentivo, se está desarrollando y puede afectar a la estrategia?</p> <p>¿Cuáles son los riesgos políticos de trabajar en una jurisdicción gubernamental?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema político.</li> <li>- Autonomías.</li> <li>- Libertades, garantías.</li> <li>- Grupos de poder, lobbies, etc.</li> </ul>  | <p><b>Externas:</b> censos, informes económicos, bibliografía, etc.</p> |
| <p><b>f) Tecnológicos:</b></p> <p>¿Hasta que punto están madurando las tecnologías existentes?</p> <p>¿Qué nuevas tecnologías son las que se exploran?</p> <p>¿Cuál es la posibilidad de un descubrimiento?</p> <p>¿Con que rapidez se sentirá su impacto?</p> <p>¿Cuál será su impacto en las demás tecnologías y en el mercado?</p> <p>¿Cómo pueden afectar estas tendencias a la organización y su plan de marketing?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventos e innovaciones.</li> <li>- Tasa de difusión de las innovaciones.</li> <li>- Patentes.</li> <li>- Investigación y desarrollo.</li> </ul>   |   |
| <p><b>g) Medio ambiente:</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Restricciones en suministros.</li> <li>- Asignación de recursos.</li> </ul>   |   |

|   |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
| ¿Cómo pueden afectar estas tendencias a la organización y su plan de marketing? | - Degradación del medio ambiente. |  |
|---|-----------------------------------|--|

**Fuente:** Libro “Marketing. Conceptos y estrategias”. Santesmases Mestre et al.

Libro “Administración”. Robbins, S. y Coulter, M.

Libro “Management estratégico de mercado”. Aaker, D.

*La influencia de los siete elementos del macroentorno presentados en el cuadro anterior, variará según el perfil de cada organización y su entorno, transformándose en oportunidades y amenazas que las OSFL tendrán que gestionar. Es decir, existe una gran diversidad de OSFL las cuales varían en función de su población objetivo, tamaño, fuentes de financiamiento, forma jurídica, entre otras diferencias, lo que provoca que los elementos del macroentorno influyan con diferente grado de intensidad según el tipo de la OSFL.*

*Así por ejemplo desde el punto de vista **económico**, un elemento clave para las organizaciones es la situación de la economía nacional e internacional. Cada vez que surge una crisis económica las OSFL se ven muy afectadas ya que en muchos casos dependen de donaciones o subsidios nacionales e internacionales.*

#### **Cuadro N° 9 – Fuentes de financiamiento de OSFL en Argentina.**

| <b>Origen del financiamiento</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------|----------|
| Donaciones de empresas           | 11,5     |
| Servicios propios                | 67,4     |
| Gobierno Municipal               | 12,7     |
| Gobierno Provincial              | 18,1     |
| Gobierno Nacional                | 18,2     |
| Internacional                    | 7,2      |
| Otros                            | 8,8      |

Fuente: CENOC<sup>45</sup>. Universo 8.965 OSFL.

*En el cuadro anterior se presentan las diferentes fuentes de financiamiento de las OSFL Argentinas, en base a un estudio desarrollado desde el CENOC. Considerando la crisis económica y financiera global iniciada en año 2008, las OSFL que dependen de financiamiento internacional (7,2 %), se verán más afectadas respecto a las organizaciones que tienen diferentes alternativas para financiar sus actividades.*

*“El impacto de la crisis va a depender bastante del modelo de financiación que tengan sostuvo Fernando Frydman, director del Centro de Management Social y vicepresidente de AEDROS<sup>46</sup>. El punto es cómo arman su torta de financiamiento y se proyectan en este sentido”<sup>47</sup>.*

*Estas apreciaciones están en sintonía con lo manifestado anteriormente, pero además el origen de las fuentes de financiamiento puede provocar que otros tipos de organizaciones*

<sup>45</sup> CENOC: Centro nacional de organizaciones de la comunidad.

<sup>46</sup> AEDROS. Asociación de ejecutivos en desarrollo de recursos para organizaciones sociales.

<sup>47</sup> SARMENTI, I. <<Las ONG frente a la crisis. Sector Social>>. La Nación Digital. Disponible en [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1082159](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1082159).

tengan una mayor dependencia e influencia por factores del macroentorno de origen **político**, como por ejemplo OSFL que reciben aportes de gobiernos municipales, provinciales o nacionales. Las modificaciones y tendencias en los cuadros políticos será una mayor preocupación para este grupo de organizaciones. Por su parte las variables **demográficas** tendrán también mayor o menor influencia según el perfil de la OSFL, en este caso particularmente de acuerdo a su población objetivo. El siguiente cuadro elaborado por el CENOC, se presentan 23 grupos diferentes de individuos con características específicas y a las cuales las organizaciones dirigen sus actividades.

**Cuadro Nº 10 – Población objetivo de las OSFL en Argentina.**

| <b>Población</b>        | <b>%</b> |
|-------------------------|----------|
| Población en general    | 54,8     |
| Niñez/adolescencia      | 26,9     |
| Juventud                | 23,1     |
| Asociados               | 18,6     |
| Desocupados             | 12,9     |
| Familia                 | 12,0     |
| Tercera edad            | 11,9     |
| Discapacitados          | 10,1     |
| Pobres/indigentes       | 9,7      |
| Trabajadores            | 8,8      |
| Mujeres                 | 6,5      |
| Docentes                | 5,7      |
| Estudiantes             | 4,6      |
| Profesionales           | 3,7      |
| Grupos étnicos.         | 3,4      |
| Amas de casa.           | 3,2      |
| Empresarios.            | 2,0      |
| Grupos Religiosos.      | 1,7      |
| Varones.                | 1,6      |
| Extranjeros/Refugiados. | 1,0      |
| Veteranos de Guerra.    | 0,5      |
| Población carcelaria.   | 0,4      |
| Otros.                  | 0,2      |

Fuente: CENOC. Universo 13.208 OSFL.

En función de las distintas variantes presentadas en el cuadro, el análisis de las tendencias **demográficas** que afectan al tamaño de mercado, y de las oportunidades y amenazas que se visualizan, variará en función de la población objetivo de cada OSFL.

Desde el punto de vista **legal** las consideraciones son las mismas que para el resto de los factores, ya que según las características de las OSFL las cuestiones legales van a tener mayor o menor influencia sobre la misma. Así por ejemplo si en algún momento existe algún tipo de modificación en la normativa vigente donde obligue a las OSFL a estar formalmente

constituidas, este cambio en el marco legal influirá directamente sobre el 40 % de las OSFL de Argentina, las cuales no cuentan con personería jurídica.<sup>48</sup>

Un mismo análisis cabe realizarse para el resto de los factores del macroentorno (social, tecnológico, medioambiental), tomando como punto de partida las características particulares de cada grupo de OSFL.

### 2.2.1.2 Análisis del microentorno.

El **microentorno** está integrado por un conjunto de factores que influyen de forma directa en las actividades de la organización, conformando lo que se conoce como ambiente específico. Los principales factores que cita la bibliografía analizada son las siguientes:

**Cuadro N° 11 – Factores del microentorno a analizar.** (Elaboración propia).

| Factores   | Aspectos a analizar  | Fuentes de Información   |
|--|--|--|
| <b>Clientes/Mercado.</b><br>(Información general)    | <b>Sector. Descripción.</b><br>- Localización.<br>- Estructura.<br>- Barreras de entrada / salida.<br>- Productos Sustitutivos   | - <b>Internas:</b> bases de datos de la organización, personal de la OSFL (a través de entrevistas).<br><br>- <b>Externas:</b> censos, informes del sector, productos y páginas web de la cooepetencia.  |
|  | <b>Mercado:</b><br>- Evolución (como se desarrollo en los últimos años).<br>- Nivel de demanda (introdutoria, creciente, madura o decreciente).<br>- Estacionalidad.<br>- Posición de la organización en el mercado (mapa de posicionamiento)<br>- Personas o empresas más importantes (participación).<br>Segmentos actuales del producto o servicio. |  |
| <b>Clientes/Mercado.</b><br>(Información específica) | <b>Clientes Directos e Indirectos.</b><br>- Perfil (persona física o jurídica, características).<br>- Deseos y necesidades.<br>- Hábitos de uso y actitudes.<br>- Papeles de compra.   | - <b>Internas:</b> bases de datos de la organización, personal de la OSFL (a través de entrevistas). Datos primarios a partir de una investigación de mercados.<br><br>- <b>Externas:</b> censos, informes del sector y páginas web de la competencia. |
|  |  |  |
| <b>Proveedores.</b>                                  | <b>Críticos, y secundarios</b>   | - <b>Internas:</b> bases de datos de la organización, personal de la OSFL (a través de entrevistas).   |
|  | <b>Posibilidades de tercerización</b>  |  |
|  | Identificación (tipo y perfil) en base a:<br>- Relación con la entidad.  | - <b>Internas:</b> bases de datos de la organización, personal de la OSFL (a través de entrevistas).   |

<sup>48</sup> Para mayor información ver “Organizaciones de la Sociedad Civil. Similitudes y Divergencias. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). Febrero de 2007”, pág. 123. Disponible en <http://cenoc.org.ar>



|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Donantes.</b>   | - Capacidad de donar.<br>- Intereses respecto a las actividades de la OSFL.      | - <b>Externas:</b> censos, informes del sector y páginas web de la competencia.   |
| <b>Coopetidores.</b><br>Identificación – Necesidades que satisfacen. | Actuales, futuros/potenciales, principales.                                      | - <b>Externas:</b> censos, informes del sector y páginas web de la competencia.<br><br>- <b>Internas:</b> Datos primarios a partir de una investigación de mercado. |
|  | <b>Producto:</b> Principales productos / marcas. Estrategias de posicionamiento. |   |
|  | <b>Distribución:</b> Canales de distribución que utiliza la competencia.         |   |
|  | <b>Promoción:</b> Medios de promoción/comunicación utilizados.                   |   |
|  | <b>Precio:</b> Nivel de precios, plazos de pagos.                                |   |
|  | Puntos fuertes y débiles.  |   |

*Teniendo en cuenta las características de las OSFL, de los cuatro factores a analizar se considera conveniente centrar los esfuerzos al análisis de los clientes, donantes y coopetidores. En el caso de los clientes a partir del conocimiento de sus necesidades se puede optimizar la utilización de los recursos escasos que cuentan las OSFL, utilizados para la prestación de los servicios. La identificación de los donantes actuales o potenciales es muy importante ya que una debilidad recurrente en las OSFL es la carencia o discontinuidad de financiamiento. Mientras mayores opciones de ingresos tengan las OSFL, menos se afectará el desarrollo de sus actividades. Los coopetidores pueden ser considerados desde dos puntos de vista, por un lado las OSFL que prestan servicios similares al mismo mercado objetivo, y por el otro las organizaciones que compiten por captar las mismas donaciones. En el primer caso es bueno identificarlos para evitar duplicar la prestación de un servicio similar al mercado objetivo, que si bien puede resultar positivo para los beneficiarios porque se les ofrecen más alternativas, en muchos casos resulta más coherente que las OSFL se complementen o cambien su mercado objetivo, aumentando los aportes sociales globales del sector no lucrativo. En el segundo caso, cuando se compite por donantes u otros proveedores de fondos, pasa a jugar un papel muy importante el análisis de la coopetencia para detectar sus puntos fuertes y débiles, que permitan seleccionar la estrategia competitiva más adecuada, para captar un mayor monto de donaciones y otros ingresos.*

### 2.2.1.3 Análisis interno.

Esta es una etapa clave para la definición de objetivos, estrategias y programas del plan de marketing, ya que se recopila y analiza información interna de la organización que permitirá determinar sus puntos fuertes y débiles, para hacer frente a las oportunidades y amenazas del micro y macroentorno. El análisis interno puede permitir identificar y potenciar las competencias centrales de la organización, que pueden ser capacidades tecnológicas o procesos que dan a la

organización una superioridad competitiva. Los principales factores a considerar son los siguientes:

**Cuadro N° 12 – Factores internos de la organización a analizar.** (Elaboración propia).

| <b>Factores</b>                                     | <b>Aspectos a analizar</b>  | <b>Fuentes de Información</b>   |
|---|---|---|
| Misión y objetivos estatutarios de la organización. | Misión. Objetivos generales y específicos de la organización.<br>Valores de la OSFL.<br>Mercado objetivo.   | - <b>Interna:</b> Estatuto de la OSFL.  |
| Recursos.   | <p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de profesionalización de los cuadros directivos.</li> <li>- Actitudes y aptitudes de los empleados y directivos.</li> <li>- Disponibilidad de recursos humanos actuales / posibilidades de tercerización de servicios de la OSFL.</li> </ul> <p><b>Financieros:</b> Liquidez, solvencia. Resultados anteriores.</p> <p><b>Estructurales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamiento.</li> <li>- Información para la toma de decisiones.</li> </ul> | - <b>Internas:</b> Bases de datos de la OSFL. Legajos del Personal, encuestas a clientes. |
| Productos / Servicios.                              | <p>Composición del marketing mix:</p> <p><b>Servicios:</b> Atributos/Beneficios más importante del servicio que presta. Descripción de las líneas de productos por segmentos. Evolución de venta de servicios. Prestaciones de servicios por clientes.</p> <p><b>Distribución:</b> canales utilizados.</p> <p><b>Promoción:</b> medios utilizados.</p> <p><b>Precio:</b> Estructura de precios / costos. Comparación con la competencia. Plazos de pagos.</p>   | - <b>Internas:</b> Bases de datos de la OSFL. Encuestas a empleados.                      |
|   | Grado de conocimiento de las necesidades del cliente.   |   |

*En este cuadro se introducen algunos conceptos específicos de las OSFL. La misión, objetivos y valores de la organización se encuentran generalmente en su estatuto, que es un*

*documento formal de las Fundaciones y un requisito legal para su aprobación. En este documento se define generalmente cual será el mercado objetivo de la organización, es decir cuales van a hacer los clientes de los servicios prestados por las OSFL. Esta definición es clave, siendo el punto de partida de cualquier organización. Respecto a los recursos, por tratarse de organizaciones que principalmente prestan servicios, el análisis de sus recursos humanos es uno de los temas fundamentales. Dentro de las variables a estudiar hay algunas que son críticas, como ser el grado de profesionalización de los cuadros directivos, una debilidad muy común en las OSFL y la disponibilidad de recursos humanos, teniendo presente que muchas OSFL cuentan con personal voluntario, lo que limita sus posibilidades de crecimiento. Relacionado a esto resulta conveniente evaluar la posibilidad tercerización de parte de las actividades.*

*El análisis de los recursos financieros es muy importante en este tipo de OSFL, que en muchos casos dependen de donaciones externas para subsistir.*

#### **2.2.1.4 Planificación del relevamiento de información del macro y micro entorno.**

De todas las actividades que se desarrollan en el proceso de elaboración de un plan de marketing, una de las más complejas y costosas es el relevamiento de la información necesaria para el análisis de situación, principalmente la obtención de los datos externos que describen la situación del microentorno. Por lo tanto es muy importante *planificar* como se va a obtener la información, para reducir costos y principalmente para obtener datos que permitan tomar decisiones correctas. Como puede observarse en los cuadros 8, 11 y 12, la mayoría de la información necesaria para el análisis del micro y macro entorno, y para el análisis interno de la organización, se obtiene de datos secundarios, es decir información ya existente, que se encuentra disponible en forma interna (dentro de la organización), o externa a la misma, donde pasa a jugar un papel muy importante Internet, reduciendo en forma significativa los costos del relevamiento.

Pero también existe una importante cantidad información que se obtiene a partir de datos primarios, es decir información que no está disponible y que requerirá como se dijo anteriormente de un proceso de planificación para su obtención, dada su importancia y costo.

Se presenta a continuación un resumen de los criterios, técnicas y medios seleccionados para la obtención de la información necesaria para el análisis de situación.

##### **a) Criterios previos al relevamiento de la información.**

Para la elección de las técnicas y medios a utilizar para la obtención de la información se consideró previamente el siguiente criterio:

###### **➤ Delimitación del mercado objetivo.**

*Si bien la OSFL en estudio tiene como área de influencia de sus actividades a toda la Provincia de Santa Fe, en la práctica opera básicamente en el Departamento Castellanos, y su*

*lugar físico de operaciones se encuentra en la ciudad de Rafaela, cabecera de dicho Departamento.*

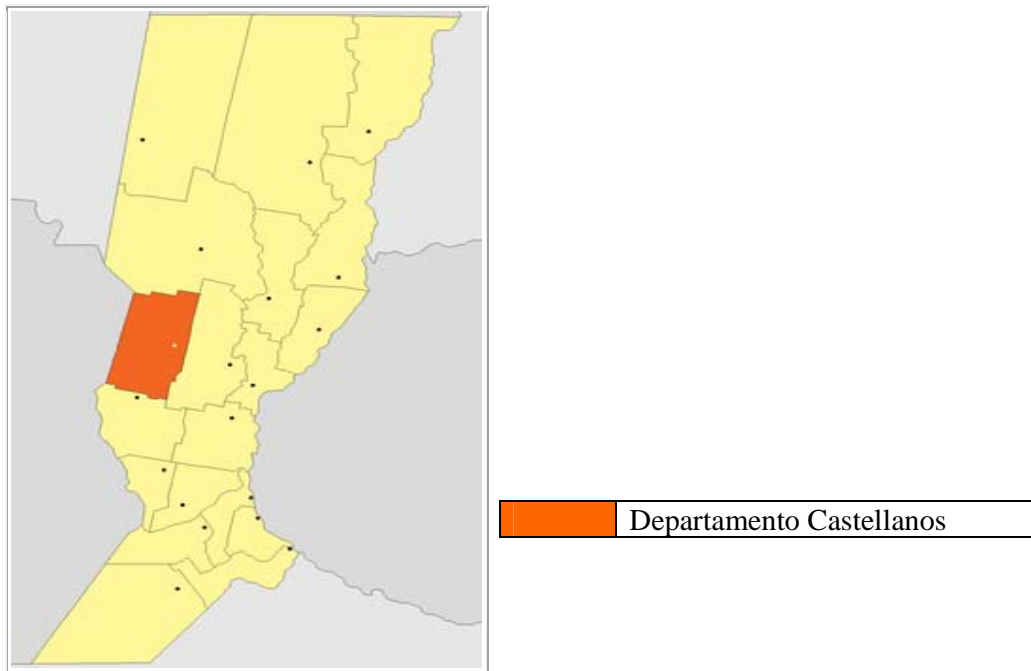
*Esta aclaración se realiza porque en el plan de marketing que se presentará en el capítulo tres de este trabajo, se seleccionó como punto de partida este mercado geográfico, y por lo tanto una parte de la información del entorno de la organización corresponderá a dicha área geográfica.*

*Más allá que esto permite acotar esta tesis en lo relacionado a relevamiento y análisis de información del mercado potencial, esta decisión se sustenta en los siguientes fundamentos:*

- Desarrollar e implementar un plan de marketing es un desafío para la organización ya que implica incursionar en actividades nuevas, e invertir recursos en acciones cuyos efectos son desconocidos. Por eso se considera conveniente comenzar a implementar estas nuevas acciones programadas en el plan de marketing, en un mercado objetivo "conocido", desde el punto de vista de sus distintos actores. En este caso, el Departamento Castellanos es el área donde la OSFL tiene mayores relaciones desde sus inicios, sean con posibles clientes o con otras instituciones socias.*
- Dentro de estas últimas se destacan el INTA, con su Estación Experimental Agropecuaria Rafaela, la sede más importante de este organismo en Provincia de Santa Fe. También en esta misma ciudad se encuentra la Universidad Tecnológica Nacional, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial y la sede central del Centro Comercial e Industrial de Rafaela. Estos son socios estratégicos para la organización, ya que dependerá de su complementación con estos, a la hora de pensar en nuevos servicios.*
- Pero además, en el resto del Departamento seleccionado como mercado geográfico de la OSFL, se encuentran otros actores de las cadenas de valor de la industria alimenticia, que presentan esta región como muy promisoría para la OSFL, y pueden brindar condiciones para que se cumplan los objetivos establecidos en la planificación estratégica de marketing que se pretende realizar.*

*De esta forma, se consideró que para este desafío que se plantea la OSFL, de crecer en sus servicios a través del desarrollo e implementación de un plan de marketing estratégico, resulta coherente comenzar por esta área geográfica, y capitalizar una primera experiencia que puede permitirle avanzar luego en otros mercados objetivos.*

**Figura N° 9 – Mapa de la Provincia de Santa Fe<sup>49</sup>. Argentina.**



**b) Relevamiento de la información.**

La obtención de la información se puede encarar de diversas formas siendo lo más recomendable la realización de una investigación comercial, entendiéndose por esto a la búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del marketing (Green et al, 1988)<sup>50</sup>. La realización de una investigación en marketing supone llevar a cabo una a serie de fases secuenciales, que pueden agruparse en las cuatro siguientes (Santesmases Mestre et al, 2004)<sup>51</sup>:

- Diseño de la investigación.
- Obtención de información.
- Tratamiento y análisis de datos.
- Interpretación de los resultados y presentación de conclusiones.

Por cuestiones de costo/beneficio para la OSFL en estudio, en este trabajo no se realizará una Investigación Comercial siguiendo todo el proceso antes descripto, pero si se tuvieron en cuenta conceptos, técnicas, medios y recomendaciones que ofrece la variada bibliografía que trata este tema.

<sup>49</sup> La Provincia de Santa Fe, está dividida en 19 departamentos, tiene 3.100.000 habitantes, 90 % de los cuales vive en la zona urbana, en la segunda Provincia junto con Córdoba en importancia económica del país.

<sup>50</sup> GREEN, P. et al. Research for Marketing Decisions., Editorial Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, año 1988, pág. 2.

<sup>51</sup> SANTESMASSES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004., pág. 351.

Se resumen a continuación las fuentes, técnicas y medios que van a ser utilizados, para el relevamiento de la información necesaria para el análisis de situación presentada en los cuadros 8, 11 y 12.

**Cuadro N° 13 – Resumen de fuentes, técnicas y medios utilizados en el relevamiento de información.** (Elaboración propia).

| Fuente de Información  | Técnica de recopilación de datos             | Elementos a analizar                | Medios utilizados            |
|--|--|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>Externas:</b><br>Censos, informes del sector, páginas web de la coopectencia, bibliografía. | Revisión de fuentes secundarias              | - Elementos del Macroentorno.       | Internet.                    |
|  |  | - Sector de la OSFL.                |                              |
|  |  | - Mercado.                          |                              |
|  |  | - Clientes.                         |                              |
|  |  | - Donantes.                         |                              |
| <b>Internas:</b><br>Base de datos de la OSFL.  | Revisión de fuentes primarias y secundarias. | - Clientes.                         | Entrevista con cuestionario. |
|  |  | - Proveedores.                      |                              |
|  |  | - Donantes.                         |                              |
|  | Entrevista a miembros de la coopectencia.    | - Misión/Objetivos de la OSFL.      |                              |
|  |  | - Recursos de la OSFL.              |                              |
| <b>Internas:</b><br>Personal de la OSFL.   | Entrevista informal                          | - Productos / Servicios de la OSFL. | ---                          |
|  |  | - Clientes.                         |                              |
|  |  | - Proveedores                       |                              |
|  |  | - Donantes                          |                              |

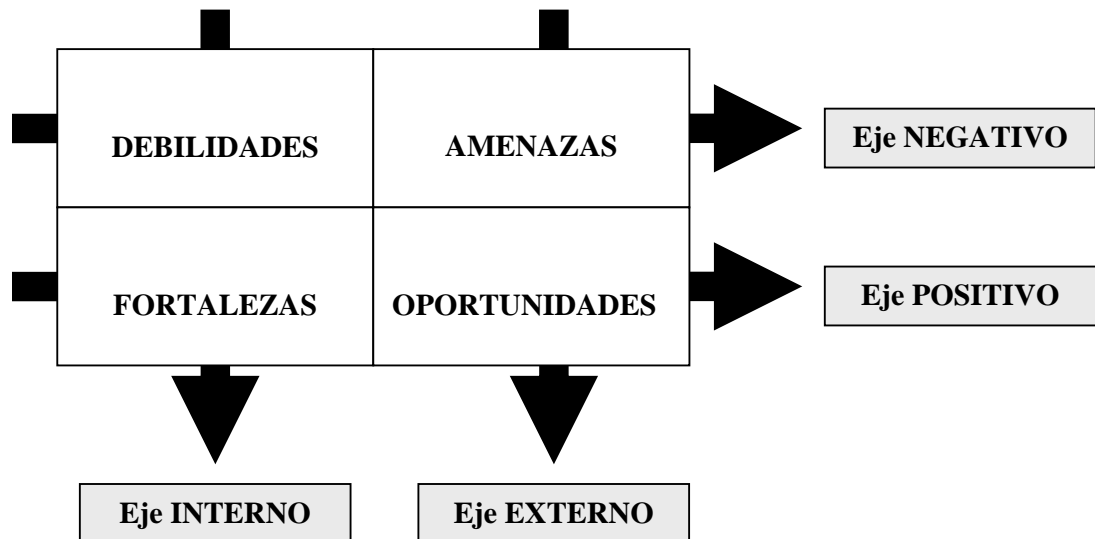
|  |                                |
|--|--------------------------------|
|  | Elementos del Macroentorno.    |
|  | Elementos del Microentorno.    |
|  | Elementos internos de la OSFL. |

### 2.2.2 Diagnóstico.

Con la información obtenida en la etapa anterior se realizará un diagnóstico que será el punto de partida para la elaboración de objetivos y estrategias. En toda la bibliografía consultada se recomienda la utilización del popular FODA<sup>52</sup>, y no se encontraron otras alternativas específicas para las OSFL. Esta herramienta de gestión comenzó a utilizarse en la década del 70, se trata básicamente de un análisis de la organización y de su entorno, que sirve para tomar decisiones acerca del rumbo a seguir en el futuro. Para ello se sitúan los campos de análisis en 2 ejes; el de lo positivo/negativo y el de lo externo/interno.

<sup>52</sup> **FODA**, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en ingles se conoce como SWOT, Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities y Threats (Amenazas).

**Figura N° 10 – Matriz FODA.** (Elaboración propia).



En el eje interno se sitúan los aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades) que surgen del análisis interno, mientras que las amenazas y oportunidades se encuentran en el eje externo, los cuales pertenecen al entorno (macro y micro) de la organización.

A través del análisis FODA las organizaciones deben obtener beneficios de sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y evitar o aminorar el impacto de las amenazas.

El análisis FODA es una técnica sencilla que permite organizar la información obtenida del análisis de situación para realizar un diagnóstico, que servirá de base para la determinación de los objetivos y las estrategias, siguiente etapa del plan de marketing propuesto.

### **2.2.3 Objetivos y estrategias.**

A partir de esta etapa comienzan las decisiones del plan de marketing, la organización debe determinar los objetivos, las estrategias de marketing a adoptar, los segmentos objetivos, el posicionamiento de la organización en los mismos y las decisiones relacionadas al marketing mix (4 P).

#### **2.2.3.1 Objetivos.**

El análisis FODA permite organizar la información para la determinación de los objetivos del plan de marketing, a través de estos la organización establece adonde se quiere llegar a partir de su implementación. Para una correcta definición, según Burk Word (2004)<sup>53</sup>, los objetivos del plan de marketing deberían reunir las siguientes características:

<sup>53</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004, pág. 89.

- Concretos, definidos en el tiempo y cuantificables.
- Realistas pero estimulantes.
- Coherentes con la misión y con los objetivos organizacionales globales.
- Consistentes con los recursos internos y capacidades básicas.
- Apropriados en función de las amenazas y oportunidades del entorno

En función de la bibliografía consultada los objetivos de un plan de marketing pueden agruparse en 2 categorías:

**a) Objetivos relacionados al mercado objetivo:**

- Nuevos clientes.
- Retención de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Ventas en unidades físicas.
- Cuota de mercado.
- Desarrollo de productos.
- Entre otros.

**b) Objetivos relacionados a la gestión financiera:**

- Volumen de ventas.
- Ventas por productos.
- Ventas por canales.
- Rentabilidad.
- Rendimiento de las inversiones.
- Entre otros.

*Para el caso de una OSFL estos objetivos deberán ajustarse partiendo de la base que no se persigue un fin de lucro sino un fin social. Por lo expuesto, y considerando las características de las OSFL, se propone agrupar los objetivos en 2 categorías:*

**a) Objetivos relacionados a la captación de fondos.**

*Para poder cumplir con su misión las OSFL deben captar fondos, sea por donaciones, subsidios, patrocinio o prestación de servicios. Por esto, una de sus actividades principales es la obtención de recursos para lo cual el plan de marketing puede ser una herramienta de apoyo. Algunos ejemplos de objetivos relacionados a la captación de fondos pueden ser:*

- Nuevos donantes.
- Retención de donantes actuales.
- Nuevos usuarios de servicios (clientes indirectos).



- *Retención de usuarios de servicios.*
- *Desarrollo de nuevos servicios para clientes indirectos.*

**b) *Objetivos relacionados a la prestación del servicio principal de la OSFL.***

*Obtenidos los fondos, la OSFL debe intentar satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la prestación de su servicio principal. Sobre este punto, se pueden establecer objetivos relacionados a:*

- *Cantidad de clientes directos.*
- *Satisfacción de clientes directos.*
- *Desarrollo de nuevos servicios para clientes directos.*

*Los objetivos sobre captación de fondos definirán las estrategias para la obtención de ingresos. Sobre este tema hay cierta controversia entre los especialistas, relacionada a que algunos cuestionan el incremento de las "actividades comerciales" en las OSFL, entendiéndose por esto la prestación de servicios o venta de productos para obtener recursos, algo muy frecuente en las OSFL de Argentina como ya se mencionó en la página 12 del presente trabajo.*

*Para algunos expertos, destinar esfuerzos al desarrollo de "actividades comerciales", puede desviar la misión y objetivos centrales de la organización, que debería enfocarse en satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, se considera que la captación de fondos es un tema central para las OSFL, desde el punto de vista que la organización podría implementar estrategias financieras para fortalecer su sustentabilidad en el tiempo, a través de una diversificación de fuentes de ingresos que le permita reducir los riesgos de la dependencia a una sola línea de financiamiento.*

*Relacionado a esto, Karen Froelich<sup>54</sup> desarrolló una investigación donde estudió los efectos de las estrategias de la diversificación de ingresos en las OSFL. Froelich observó una tendencia de las OSFL a la búsqueda de alternativas de fuentes de financiamiento, más allá de las fuentes tradicionales (donantes privados y el gobierno), a través de un abanico de actividades comerciales. Sostiene que el incremento de la actividad comercial es un ejemplo de adaptación a la realidad en materia de recursos y el mantenimiento de la autonomía organizacional. Una revisión de la literatura confirma que las OSFL se dedican a ampliar la variedad de sus actividades periféricas para proporcionar el soporte financiero necesario para continuar con sus actividades. La evidencia indica que la diversificación de los ingresos a partir del desarrollo de "actividades comerciales" tiene menos limitaciones con respecto a las fuentes de financiamiento tradicionales. Las ventajas y desventajas de cada alternativa de financiamiento se resumen en el siguiente cuadro:*

---

<sup>54</sup> FROELICH, K. <<Diversification of revenue Strategies: Envolving Recourse Dependence in Nonprofit Organizations>>, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Volume 28 Number 3, September 1999, pág 246-249.

**Cuadro N° 14 – Ventajas y desventajas de diferentes alternativas de financiamiento para OSFL (Froelich, 1999).**

| Elemento de análisis                           | Alternativas de Financiamiento  |                             |                                       |
|--|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
|  | Donaciones Privadas             | Donaciones del Estado       | Actividad Comercial                   |
| Volatilidad de ingresos                        | Alta                            | Baja                        | Moderada                              |
| Efecto en la determinación de objetivos        | Alta                            | Moderadamente alta          | Débil                                 |
| Efecto en procesos administrativos internos.   | Formalización                   | Formalización               | Racionalización                       |
| Efecto sobre la estructura de la organización. | Administración profesionalizada | Burocracia profesionalizada | Formas de negocios profesionalizados. |

*La diversificación de ingresos genera nuevas preocupaciones y gran complejidad, por lo que las OSFL deben adoptar cambios en su funcionamiento, y donde puede jugar un papel importante la adopción de herramientas de gestión desarrolladas inicialmente para empresas, como puede ser el caso del plan de marketing.*

**2.2.3.2 Segmentación y posicionamiento.**

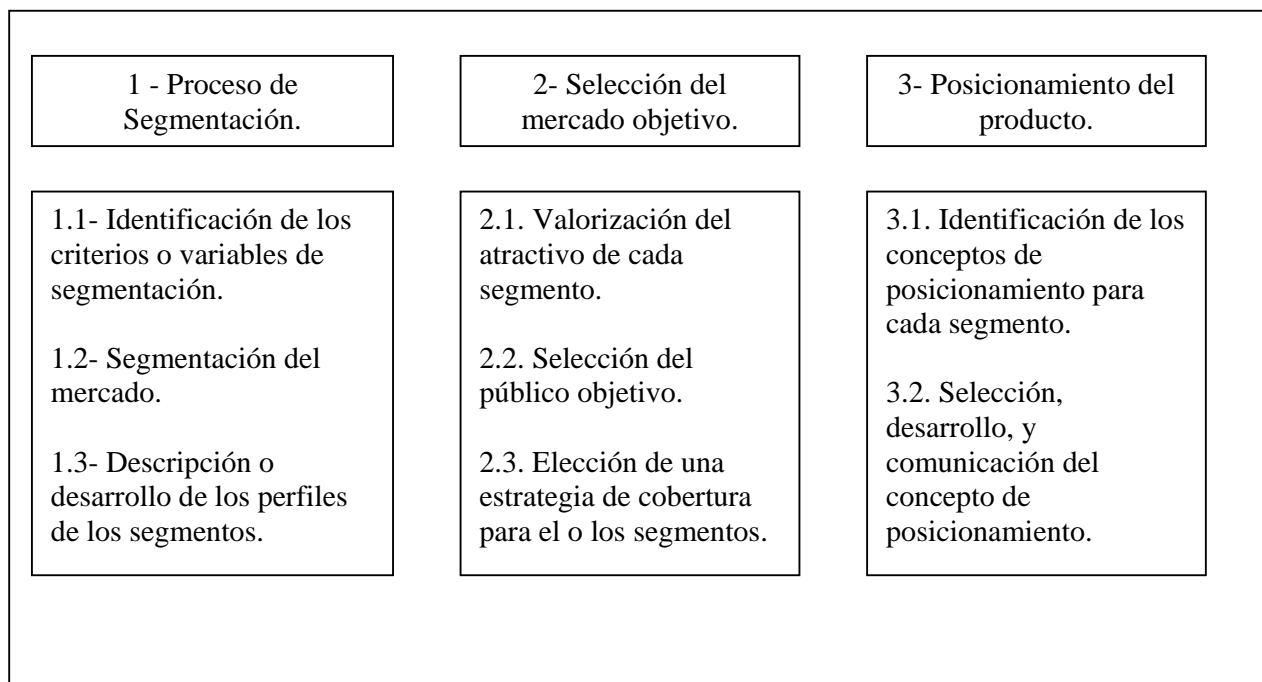
La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades.

Una vez que se ha segmentado el mercado, la siguiente decisión es la delimitación del **mercado objetivo**, que consiste en decidir si la organización se va a dirigir a un segmento concreto o a varios, y cuál será la **estrategia de cobertura** en los mismos.

Luego de esto, la organización debe definir su **posicionamiento** respecto a la competencia, para lo cual se utilizan herramientas de marketing para crear una posición o imagen diferenciada.

La segmentación y posicionamiento en el mercado son claves para las OSFL, ya que le permitirán definir a qué grupo de clientes van a destinar sus limitados recursos. Pero además, las OSFL deberían tener una estrategia de segmentación y posicionamiento específica para sus donantes u otros proveedores de recursos, lo que acomplejiza aún más esta etapa del plan de marketing. La siguiente tabla resume el proceso de segmentación y posicionamiento:

**Cuadro N° 15 – Proceso de segmentación y posicionamiento en el mercado. (Kotler, 1995)<sup>55</sup>**



### 2.2.3.2 a) Proceso de segmentación.

Las clasificaciones de los criterios de segmentación encontradas en la bibliografía analizada son muy variables, por lo que se consideró conveniente adoptar la propuesta sugerida por Lambin (1995)<sup>56</sup>, quien divide los criterios de segmentación en tres grupos que se resumen en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 16 – Criterios para la segmentación en mercados de consumo.**

| Según el beneficio buscado del consumidor.<br>¿Por qué?  | Según su comportamiento<br>¿Qué hace?  | Según sus características<br>¿Quién y como es?  |
|--|--|---|
| <b>Variabes:</b><br>- Nutrición.<br>- Sabor.<br>- Salud.<br>- Durabilidad.<br>- Economía.<br>- Servicio.<br>- Lujo.<br>-Funcionabilidad. | <b>Variabes:</b><br>- Marcas compradas.<br>- Categoría de producto.<br>- Frecuencia de compra.<br>- Respuesta a los elementos del marketing mix. | <b>Variabes:</b><br>- <b>Demográficas y socioeconómicas:</b> Ingresos, edad, sexo, religión, profesión, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida familiar, nacionalidad, localización geográfica.<br>- <b>Estilos de vida:</b> orientadas al éxito, socialmente responsable, preocupado por la salud, orientada a la familia, aislado, |

<sup>55</sup> KOTLER, P. Dirección de Marketing. Editorial Prentice-Hall, Madrid, año 1995.

<sup>56</sup> LAMBIN, J. Marketing Estratégico. Editorial MacGraw Hill, Madrid, año 1995.

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| - Estilo. |  | aventurero, innovador, extrovertido.<br>- <b>Personalidad:</b> agresivo, sumiso, dominante, compulsivo, autoritario, ambicioso. |
|-----------|--|---|

**Cuadro N° 17 – Criterios para la segmentación en mercados industriales.**

| <b>Según el beneficio buscado del consumidor.<br/>¿Por qué?</b>   | <b>Según su comportamiento<br/>¿Qué hace?</b>  | <b>Según sus características<br/>¿Quién y como es?</b>  |
|---|--|---|
| <b>VARIABLES:</b><br>- Funcionalidad del producto.<br>- Durabilidad.<br>- Economía.<br>- Facilidad de uso.<br>- Reputación e imagen.<br>- Conveniencia y servicios ofrecidos. | <b>VARIABLES:</b><br>- Productos comprados.<br>- Frecuencia de compra.<br>- Tipo de compra.<br>- Criterios de compra.<br>- Volumen de compras.<br>- Utilización del producto.<br>- Relación comprador/vendedor.<br>- Organización del centro de compras. | <b>VARIABLES:</b><br>- Localización geográfica.<br>- N° de empleados.<br>- Volumen de ventas anuales.<br>- N° de años en el negocio.<br>- N° de plantas fabriles.<br>- Tecnología.<br>- Capacidad técnica y financiera. |

*La segmentación del mercado en una OSFL es bastante compleja, ya que como se mencionó anteriormente estas organizaciones tienen en muchos casos 2 grupos de clientes o mercados objetivos, que utilizan sus servicios:*

**1) Clientes indirectos:**

*Se define como clientes indirectos a las personas físicas o jurídicas que reciben servicios de la organización y pagan una contraprestación por el mismo, sin ser los beneficiarios definidos en el estatuto de la Institución. El objetivo de estas actividades es obtener recursos que son utilizados por la OSFL para ejecutar sus servicios principales, destinados a los clientes establecidos en su misión. Por ejemplo la organización en estudio presta servicios de gestión financiera y contable de proyectos correspondientes a Instituciones que no fueron definidas en su estatuto como beneficiarias. Con los ingresos recibidos se financian actividades destinadas al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, sectores clientes de los servicios de la OSFL.*

**2) Clientes directos:**

*Una organización sin fines de lucro puede atender tanto a mercados industriales como de consumo. ArgenINTA es un claro ejemplo de esto, ya que sus objetivos apuntan a promover la innovación institucional, organizacional y tecnológica en el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial Argentino. En estos sistemas existen actores individuales por ejemplo investigadores, profesionales, docentes, entre otros, y organizaciones como universidades, empresas, instituciones de ciencia y técnica, etc.*

*En este caso la elección de los criterios de segmentación es más dificultosa, los criterios descriptos en los cuadros 16 y 17 no tienen una clara aplicabilidad en una OSFL que atiende necesidades que en principio no son satisfechas ni por el Estado ni por las empresas. Para la OSFL en estudio al tener objetivos tan generales, el abanico de potenciales clientes y de posibles servicios a prestar es muy amplio, por lo que resulta imprescindible acotarlo o segmentarlo.*

**Cuadro N° 18 – Criterios para la segmentación del mercado en la OSFL en estudio.**  
(Elaboración propia).

| <b>Cientes Directos</b>  |
|--|
| <p><b>a) Variable de segmentación N° 1:</b> Ubicación Geográfica.</p> <p>➤ Departamento Castellanos - Provincia de Santa Fe.</p>   |
| <p><b>b) Variable de segmentación N° 2:</b> Actividad que desarrolla en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- empleados rurales.</li> <li>- empresas agropecuarias.</li> <li>- empresas agroindustriales.</li> <li>- empresas agroalimentarias.</li> <li>- profesionales de las ciencias agropecuarias.</li> <li>- instituciones educativas.</li> <li>- instituciones de Ciencia y Técnica.</li> <li>- proveedores de bienes y servicios.</li> <li>- entre otros.</li> </ul> |

*Pero como también ya fuera manifestado, se pueden presentar casos de OSFL que necesiten desarrollar una propuesta de segmentación y posicionamiento específica para sus donantes o proveedores de recursos, que se pueden agrupar de la siguiente manera:*

- **Estado:** A través de subsidios.
- **Donantes individuales:** A través de donaciones periódicas en carácter de socios, donaciones no periódicas o puntuales y apadrinamientos de proyectos específicos.

- **Empresas:** A través de modalidades similares a los donantes individuales, a los que se les puede sumar el patrocinio, a través del cual la empresa promueve una ONG o bien un proyecto gestionado por esta.

- **Otras organizaciones no lucrativas:** Existen OSFL que financian proyectos dentro del tercer sector, la mayoría ligadas a empresas o a agencias internacionales. La clasificación más usual de la ayuda externa que puede ser bilateral o multilateral.

*El proceso de segmentación de los posibles proveedores de fondos puede incluir diferentes actividades tales como, analizar las principales características de los mismos, detectar y evaluar las variables que el donante considera decisivas en la elección de la OSFL, y la selección del grupo posibles proveedores de fondos, a los cuales se les desarrollarán e implementarán las estrategias de posicionamiento y marketing mix. Es decir, prácticamente se requiere la elaboración de un plan de marketing diferenciado al utilizado para los clientes que reciben los servicios de la OSFL.*

*Dado que el presente estudio tiene como objetivo trabajar específicamente en la elaboración de un plan de marketing para la prestación de servicios de una OSFL, no se profundizará en lo relacionado a segmentación, posicionamiento y estrategias destinadas a los proveedores de recursos<sup>57</sup>.*

### **2.2.3.2 b) Selección del mercado objetivo.**

Burd Wook (2004)<sup>58</sup> propone 4 variables para evaluar el atractivo de los segmentos, que coinciden con el resto de la bibliografía consultada. Estas son:

#### **a) Capacidad actual y futura de generar ventas y beneficios.**

El potencial de ventas o tamaño del segmento está directamente relacionado con la rentabilidad que se puede obtener.

*Se considera que esta variable no es de total aplicación para evaluar un segmento por parte de una OSFL. Si el segmento a evaluar corresponde a posibles donantes u otros tipos de proveedores de fondos si es importante considerar la capacidad de este segmento para proveer recursos. Por su parte, para los diferentes segmentos de clientes, el criterio para evaluar su atractivo no debería estar relacionado a la contraprestación monetaria que se reciba, ya que en la mayoría de los casos las OSFL no reciben ingresos por los servicios que prestan a sus clientes directos. En este caso el atractivo podría pasar por variables como necesidades insatisfechas del segmento, y los beneficios que implicaría para el sector al que corresponde el segmento satisfacer estas necesidades.*

---

<sup>57</sup> Por mayor información respecto a la elaboración de un plan de marketing destinado a los donantes o proveedores de fondos de las OSFL, se puede consultar el libro de Covadonga Aldamiz-Echeverría. Marketing en ONGs de desarrollo: para su aplicación práctica. Editorial IEPALA, Madrid, año 2003.

<sup>58</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004, pág. 78.

**b) Posibilidad de conseguir una superioridad competitiva dentro del segmento.**

*Este criterio también es de aplicación parcial en una OSFL. Para la evaluación de un segmento de posibles donantes u otros proveedores de fondos, es factible considerar la competitividad de la organización en términos de captación de recursos, ya que a la hora de captar fondos se compite con otras organizaciones y empresas, que en muchos casos la OSFL no tienen identificados. Se reitera lo planteado en la página N° 13, muchas personas u organizaciones en algún momento de su vida tienen que tomar una decisión sobre el pago de una cuota o hacer algún otro tipo de contribución a una OSFL, como ser una iglesia, una cooperadora, una protectora de animales, una Fundación para chicos de la calle, entre otras alternativas. Todas estas organizaciones compiten por el aporte de esa persona y en la mayoría de los casos no lo saben.*

*Por su parte en segmentos correspondientes a clientes, como se mencionó en el párrafo anterior, uno de los criterios seleccionados para la evaluación de los segmentos debería ser priorizar grupos de clientes con necesidades insatisfechas, es decir que no sean atendidos por otras OSFL (cooperencia), por lo tanto no se va a buscar competir sino trabajar en segmentos que no son atendidos, o a lo sumo cooperar con las OSFL para mejorar la prestación de sus servicios.*

**c) Grado de adecuación de las necesidades del segmento con las competencias y recursos de la organización.**

*Este criterio se considera de suma importancia ya que la mayoría de las OSFL cuenta con recursos limitados, principalmente los recursos humanos. Es muy importante considerar las competencias y recursos de la organización, para evitar fracasos que van a provocar la desmotivación del personal voluntario, y puede ser el principio del fin de la OSFL.*

**d) Naturaleza y magnitud de amenazas del entorno.**

*De los cuatro criterios se considera en principio el menos importante, si bien las OSFL sufren cada día más la influencia del entorno, los otros criterios son más relevantes a la hora de evaluar un segmento.*

Una forma práctica de seleccionar los segmentos es mediante la ponderación de los criterios de evaluación, por ejemplo a través de la siguiente matriz. Burd Wook (2004)<sup>59</sup>.

**Cuadro N° 19 – Ejemplo de evaluación de segmentos.** (Elaboración propia).

| Segmento   | Puntuación en ventas y beneficios. | Puntuación en superioridad competitiva | Puntuación en adecuación de recursos | Puntuación en amenazas ambientales | Puntuación global |
|--|------------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| A  | 3                                  | 5                                      | 2                                    | 3                                  | 13                |
| B  | 5                                  | 4                                      | 4                                    | 2                                  | 15                |
| C  | 4                                  | 2                                      | 3                                    | 3                                  | 12                |
| <b>Puntuaciones:</b> 5 muy atractivo, 4 bastante atractivo, 3 atractivo, 2 poco atractivo, 1 muy poco atractivo. |                                    |  |                                      |                                    |                   |

<sup>59</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004, pág. 80.

*De acuerdo al análisis efectuado sobre cada criterio para la evaluación del atractivo de un segmento, se considera que esta matriz puede aplicarse parcialmente a una OSFL, ya que para determinar el atractivo de un segmento para el sector con fines de lucro, la información más importante esta relacionada a la rentabilidad, y a la competitividad de la empresa en ese segmento. Para el sector sin fines de lucro estas variables no son aplicables en los mismos términos que para las empresas.*

*Por otro lado, las decisiones de segmentación requieren contar con una importante cantidad de información sobre los clientes y la competencia, por lo cual resulta necesario realizar un análisis del mercado donde se tiene interés participar. Esto demanda dos tipos de recursos escasos para la mayoría de las OSFL, tiempo y dinero. Como alternativa para superar esta limitación, se propone simplificar las decisiones relacionadas a selección del mercado objetivo en 2 etapas. Por un lado el análisis de la cooepetencia y por el otro lado, la consulta a referentes o informantes claves. La propuesta se resume en el siguiente cuadro.*

**Cuadro N° 20 – Propuesta metodológica para la selección del mercado objetivo de la OSFL en estudio.** (Elaboración propia).

| <b>Etapas</b>                                 | <b>Actividad a realizar</b>   | <b>Posibles medios</b>  |
|---|---|---|
| 1- Análisis de la cooepetencia.               | Consiste en detectar otras OSFL que presten servicios similares a la organización en estudio, para los mismos potenciales clientes. Esta información puede permitir evitar duplicar esfuerzos, al prestarse servicios similares, y encontrar demandas que no son atendidas o satisfechas parcialmente. Por otro lado, como fuera explicado en la definición de la “cooepetencia” (ver punto 1.2), de este análisis pueden surgir actividades de cooperación entre las OSFL. | Esta información se obtiene en el análisis del microentorno y los medios utilizados serán Internet y la entrevista personal con apoyo de cuestionario, a los responsables de la cooepetencia. |
| 2 – Consulta a referentes/informantes claves. | Esta etapa consiste en consultar a referentes/informantes claves, sobre cuales son las necesidades y grupos de clientes que debería priorizar o atender la OSFL. Las necesidades se expresan a través de un   | Entrevista personal con apoyo de cuestionario.  |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>listado predefinido de posibles servicios que fueron establecidos en el estatuto actual de la organización en estudio.</p> |  |
|--|---|--|

*Cumplimentadas estas 2 etapas, se va a estar en condiciones de conocer qué servicios debería priorizar la OSFL y a qué grupo de clientes atender. Teniendo en cuenta además las actividades que ya están ejecutando otras OSFL, lo que permitiría evitar duplicar esfuerzos y generar posibilidades de complementación. Con todo esto, se estaría en condiciones de seleccionar el mercado objetivo.*

La última fase del proceso de selección del mercado objetivo es la selección de la estrategia de segmentación, para esto la literatura consultada propone 3 opciones:

- **Marketing concentrado:** centrar la estrategia de marketing sobre un único segmento de mercado considerado como atractivo.
- **Marketing indiferenciado:** dirigirse a todos los segmentos del mercado con la misma estrategia, desarrollando un marketing masivo.
- **Marketing diferenciado:** definición y desarrollo de una estrategia de marketing para cada segmento objetivo.

### 2.2.3.2 c) Posicionamiento del producto.

Seleccionados los segmentos del mercado, la organización debe determinar la posición del producto frente a los cooepetidores, con el fin de confeccionar un programa de marketing.

Como ocurre con la segmentación, el concepto de posicionamiento se utiliza desde varios enfoques. En el caso de Manuera Alemán y Rodríguez Escudero (1998)<sup>60</sup>, definen al posicionamiento desde 2 puntos de vista:

- a) La localización del producto a partir de sus características físicas.
- b) La posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores.

En el primer caso se habla de posicionamiento objetivo, el cual no es significativo sino se extiende al campo de las percepciones de los consumidores.

<sup>60</sup> MANUERA ALEMAN, J. y RODRIGUEZ ESCUDERO, A. Marketing Estratégico. Teoría y Casos. Editorial Pirámide. Madrid, año 1998.

En sentido amplio el posicionamiento finaliza con la elección de una determinada posición en el mercado. Las estrategias de posicionamiento pueden ser:

- Centradas en el consumidor: Determinar como el consumidor percibe y evalúa a los productos de los competidores, para dotar a los productos de la organización de atributos más adecuados a las necesidades del segmento objetivo.
- Centradas en la competencia: Consisten en poner énfasis sobre las ventajas que posee el producto respecto a sus competidores directos para proporcionar un punto de referencia que permita diferenciar la marca.

Manuera Alemán y Rodríguez Escudero agregan que estas estrategias de posicionamiento no se presentan con carácter exclusivo, sino tanto los consumidores como la competencia deben ser considerados en forma conjunta, y en algunas organizaciones un enfoque domina sobre otro.

La elección de una posición competitiva implica diferentes fases:

- a) La identificación de los productos y marcas de la competencia y su posición en el mercado.
- b) La determinación de cómo el consumidor percibe y evalúa a los productos competidores. (atributos)
- c) El análisis de las posiciones de los consumidores para adoptar una posición en el mercado.

*El análisis externo puede permitir obtener la información necesaria de la competencia y de los consumidores, para implementar una estrategia de posicionamiento exitosa.*

*Las estrategias de posicionamiento son cada vez más relevantes en el tercer sector, Celine Chew (2003)<sup>61</sup> destaca su importancia en la OSFL por las siguientes razones:*

**- Mayor competencia e impactos en el ambiente externo.**

*Las OSFL están atravesando etapas de mayor competencia y dificultades en su ambiente externo. Las OSFL necesitan continuamente analizar su posicionamiento estratégico, comparándose con sus competidores para ver como el mercado percibe sus productos, y desarrollar estrategias de posicionamiento para distinguirse del resto de las OSFL.*

**- Presión por encontrar nuevas y continuas fuentes de ingresos.**

*Las OSFL atraviesan una especial presión por la dependencia al financiamiento externo y el uso limitado de los recursos. Esta situación fuerza a muchas de estas organizaciones a reducir el alcance de sus actividades o a buscar nuevas fuentes de ingresos, por ejemplo incrementando sus ingresos por venta de productos o servicios o por actividades de fundraising<sup>62</sup>.*

---

<sup>61</sup> CHEW, C. <<What factors influence the positioning strategies in Voluntary Non-Profit Organizations?>> Towards a Conceptual Framework, Local Governance, año 2003, pág. 288 a 323.

<sup>62</sup> El fundraising es la búsqueda de fondos de un variado origen, incluidos fondos públicos, donantes privados, fundaciones, entre otros.

**- Dependencia de RRHH.**

*Estas compiten por RRHH que trabajan en otras organizaciones similares o en empresas donde cobran sueldos.*

**- Diferenciación para destacarse.**

*La presión está incrementándose y obligando a estas organizaciones a limitar su mercado, y responderles cada vez más. El posicionamiento esta basado en la noción de diferenciación de la organización y sus productos de otros proveedores similares (competencia). El posicionamiento puede ser provechoso por proveer a las OSFL de una estructura estratégica bajo la cual pueden desarrollar claros mensajes de comunicación y otras estrategias de marketing mix.*

*En otro trabajo de Chew (2005)<sup>63</sup>, la especialista hizo una evaluación sobre factores relacionados a estrategias de posicionamiento de OSFL de Inglaterra. Es interesante destacar cuales son las dimensiones de posicionamiento más comunes de las OSFL analizadas, que se presentan a continuación en orden de prioridad:*

- 1) Diferenciación basada en la misión de la organización.*
- 2) Especialización en usuarios o segmentos particulares.*
- 3) Prestación de un particular tipo de servicio.*
- 4) Disponibilidad de servicios.*
- 5) Calidad de servicios.*
- 6) Variedad de servicios.*

*Estos son algunos ejemplos de conceptos de posicionamiento que las OSFL deberían identificar, seleccionar, desarrollar y comunicar a cada segmento de mercado. Por su parte muchas OSFL deben desarrollar una estrategia de posicionamiento para el mercado de clientes indirectos, donantes u otros proveedores de recursos donde puede competir con OSFL, empresas y reparticiones del Estado, para captar recursos de diferentes orígenes que le permitan ejecutar sus actividades principales. Y otra estrategia posicionamiento en el mercado de clientes directos, donde deberán decidir que posición va a ocupar respecto a otras OSFL que atienden el mismo mercado.*

*Una de las características básicas del modelo de plan de marketing que se quiere desarrollar es que sea accesible en términos de aplicabilidad a la mayoría de las OSFL y no se transforme en una herramienta teórica difícil de llevar a la práctica. Algunas de las etapas en el desarrollo de la estrategia de posicionamiento resultan ser complejas y requieren de información que puede representar un elevado costo para la OSFL. Por ejemplo, para determinar como el consumidor percibe y evalúa a los productos de los competidores se pueden utilizar técnicas*

---

<sup>63</sup> CHEW, C. <<Strategic Marketing Planning And Positioning in Voluntary Non-Profit Organizations: Empirical Findings and Implications for British Charitable Organization>>. Policy Studies and Services Management Group, Aston Business School, Aston University. Birmingham, año 2005.

*como análisis factoriales y de correspondencias, y el análisis multidimensional no métrico. ¿Cuántas OSFL están en condiciones de financiar la implementación de estas técnicas?*

*Se considera que la estrategia de posicionamiento adquiere principal importancia en el mercado de proveedores de recursos, ya que ahí puede existir cierta competencia por captar fondos. Sin embargo, debería simplificarse la estrategia, posicionándose como una organización eficiente a la hora de utilizar los recursos recibidos, eficaz respecto a la consecución de objetivos sociales y transparentes a la hora de rendir cuentas. Si la organización puede desarrollar y comunicar estos tres atributos seguramente logre una buena posición competitiva.*

### **2.2.3.3 Elección de estrategias.**

Las decisiones estratégicas de marketing son un conjunto de cursos de acción destinados a alcanzar la situación deseada por la organización. La literatura empresarial sobre este tema ha sido muy generosa al proveer múltiples clasificaciones de estrategias genéricas y de marketing. Se ha considerado conveniente adoptar la propuesta de Manuera Alemán y Rodríguez Escudero (1998)<sup>64</sup>, quienes proponen configurar la decisión estratégica de marketing en un espacio de tres dimensiones:

- En función a la ventaja competitiva que se persigue. Para la presentación de estas estrategias los autores utilizaron la clasificación elaborada por Porter (1980)<sup>65</sup>.
- El comportamiento en función a los competidores. Para esta dimensión utilizaron la clasificación de Kotler y Singh (1981)<sup>66</sup>, junto con la propuesta de Miles y Snow (1978)<sup>67</sup>.
- Los recursos destinados a la inversión. Se dividió en estrategias relacionadas a la desinversión y en estrategias de crecimiento o inversión que se estudiaron partiendo de la tipología de Ansoff (1965)<sup>68</sup>.

#### **a) Estrategias en función de la ventaja competitiva.**

Para que una organización alcance una ventaja competitiva debe tener *costes menores* al de sus competidores, *diferenciar* su producto para cobrar un precio superior, o llevar a cabo las dos opciones. Existe una tercera estrategia genérica, denominada de *concentración* que se diferencia de las otras dos porque está dirigida a atender las necesidades de solo una parte del mercado. Las estrategias genéricas pueden resumirse en el siguiente cuadro.

<sup>64</sup> MANUERA ALEMAN, J. y RODRIGUEZ ESCUDERO, A. Marketing Estratégico. Teoría y Casos. Editorial Pirámide. Madrid, año 1998.

<sup>65</sup> PORTER, M. Estrategias competitivas. Editorial Fress Press, Nueva York, año 1980.

<sup>66</sup> KOTLER, P y SINGH, R. <<Marketing warfare in the 1980s>>. Journal of business strategy, año 1981, pág. 30 a 41.

<sup>67</sup> MILES, R. y SNOW, C. Estrategia organizacional, estructura y procesos. Editorial McGraw-Hill Book Company, Nueva Cork, año 1978.

<sup>68</sup> ANSOFF, I. Estrategias corporativas. Editorial Mc Graw Hill, año 1965.

**Cuadro N° 21 – Estrategias genéricas de Porter (1980).**

**Estrategias Genéricas**

|  |                                   |   |
|--|-----------------------------------|---|
| <b>Mercado</b> ————<br>Sin segmentar<br>Segmentado | Líder en costos.                  | Diferenciación.                           |
|  | Especialización basada en costos. | Especialización basada en diferenciación. |

Algunas opciones para obtener cada tipo de estrategia pueden ser las siguientes:

- Bajo costo a partir de: ofrecer un producto básico, con componentes esenciales, teniendo acceso a fuentes exclusivas de materias primas, mediante ayudas gubernamentales, gracias a una localización privilegiada, con inversión en producción, con acciones de integración y cooperación, entre otras opciones.
- Diferenciación a partir de: la calidad del producto, la confianza en el producto, la innovación de productos, los servicios periféricos y la marca.

*De un primer análisis de las estrategias genéricas, se puede conjeturar que la mayoría de las OSFL deberán utilizar ambos tipos de estrategias. Considerando que gran parte de las OSFL tienen recursos escasos para prestar sus servicios, las estrategias de bajo costo son necesarias a la hora de la realización de su actividad principal. Pero también se pueden aplicar estrategias de diferenciación por ejemplo a través de atributos relacionados a la confianza al servicio que presta la OSFL, siendo este punto muy importante en las OSFL a la hora de captación de recursos, ya que está asociado a la imagen de la institución.*

**b) Estrategias relacionadas al comportamiento en función a los competidores.**

Miles y Snow (1978) identificaron cuatro estrategias competitivas que se caracterizan según la forma de adaptación a los cambios del mercado. Por su parte Kotler y Singh (1981) desarrollaron alternativas estratégicas atendiendo el papel que desempeñan las empresas en relación a sus competidores. Ambos enfoques se resumen en los cuadros que se presentan a continuación:

**Cuadro N° 22 – Estrategias competitivas de Miles y Snow (1978)**

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Exploradora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opera dentro de un amplio dominio de mercado que redefine periódicamente.</li> <li>- Valora ser pionera en nuevas áreas de mercado.</li> <li>- Responde rápidamente a las primeras señales relacionadas con nuevas oportunidades.</li> <li>- No siempre consigue mantenerse con fuerza en todos los mercados que acomete.</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Analizadora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza cambios moderados en la definición de su mercado.</li> <li>- Intenta mantener una línea estable y limitada de productos y servicios, pero elige un selecto grupo de prometedores y nuevos desarrollos de la industria.</li> <li>- Rara vez es una empresa pionera, aunque a menudo es la segunda o tercera en entrar en los productos-mercado en los que opera.</li> <li>- En los mercados dinámicos son seguidoras de las innovadoras, en mercados maduros tratan de ser eficientes y prudentes.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Defensora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intenta conseguir y mantener una posición segura y estable en los productos y servicios ofrecidos.</li> <li>- Concentra sus esfuerzos en el incremento de la eficiencia en su área de mercado enfatizando los aspectos internos como el bajo coste.</li> <li>- Ofrece una gama relativamente limitada de productos y servicios.</li> <li>- No lidera el progreso tecnológico de su industria.</li> <li>- Tiende a ignorar los cambios no directamente relacionados con su área de operaciones.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Reactiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se podría hablar de ausencia de estrategia competitiva.</li> <li>- No posee una orientación al mercado tan consistente como las de sus competidores.</li> <li>- No está dispuesta a asumir los riesgos de desarrollo de un nuevo producto o de apertura de un mercado.</li> <li>- No muestra una estrategia de marketing agresiva.</li> <li>- Sólo responde cuando se ve presionada por el entorno.</li> </ul>  |

**Cuadro N° 23 – Estrategias competitivas de Kotler y Singh (1981)**

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Líder</b></p> <p>Opciones estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La expansión de la demanda total mediante la incorporación de nuevos usuarios, nuevos usos y mayor frecuencia de uso.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Retador</b></p> <p>Opciones estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ataque frontal: se concentran todos los recursos contra un oponente, combatiendo incluso sus puntos fuertes.</li> <li>- Ataque por rodeo: es un intento de captar</li> </ul> |
|---|---|

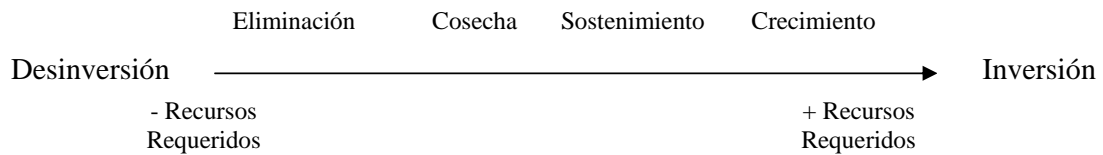
|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La expansión de su participación siempre y cuando la rentabilidad aumente y su estrategia no provoque una reacción violenta por parte de los restantes competidores o de alguna fuerza del entorno.</li> <li>- La defensa de su actual cuota de mercado tratando de neutralizar las acciones de sus competidores.</li> </ul> | <p>una amplia parte de la cuota del competidor mediante un ataque relámpago. Implica el lanzamiento de una gran ofensiva en varios frentes a la vez. Resulta apropiado cuando el agresor cuenta con recursos superiores al oponente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ataque de flancos: se arremete contra los puntos débiles del oponente. Es conveniente cuando la empresa atacante cuenta con menos recursos que su oponente.</li> <li>- Ataque de guerrilla: consiste en lanzar pequeños e intermitentes ataques con el fin que esto permita conseguir pequeños pero seguros adelantos.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Seguidoras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocupan una posición inferior al líder y entienden que un ataque a aquél podría perjudicarlas.</li> <li>- Su estrategia más importante y frecuente es la imitación.</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>Especialistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeñas empresas que actúan en zonas específicas en nichos de mercado con poco atractivo para las grandes empresas.</li> <li>- Son especialistas en un tipo concreto de consumidor, en un área geográfica, en un producto determinado, en un atributo, en productos a medida, en un determinado nivel de precio-calidad, en un servicio o en un canal de distribución.</li> </ul>   |

*Si bien existe una creciente competencia en el sector sin fines de lucro, principalmente en lo relacionado a captación de fondos, no se observa una clara aplicabilidad de las estrategias descritas en esta dimensión, esto se verificará más adelante cuando se elabore el plan de marketing.*

**c) Estrategias relacionadas a los recursos destinados a la inversión.**

Respecto a esta dimensión la organización puede moverse en un amplio abanico de estrategias que van desde la inversión de recursos encaminados al crecimiento, a la desinversión o retirada de recursos.

**Figura N° 11 – Estrategias relativas a la decisión de inversión / desinversión<sup>69</sup>.**



Existen diversas circunstancias que favorecen la *eliminación* de productos como ser cambios en la regulación gubernamental, en los gustos de los consumidores, el lanzamiento de un nuevo producto, acciones de la competencia, baja cifra de ventas, mala calidad de un producto, entre otros. Por su parte la *cosecha* es conveniente cuando la empresa dispone de mejores alternativas a la actual situación para lo cual deben reducirse al mínimo las inversiones o gastos operativos. Se encausa a la rápida recuperación de las inversiones realizadas y a la obtención de excedentes de caja. Las estrategias de *sostenimiento* apuntan a mantener un nivel adecuado de inversión y al apoyo de las operaciones encaminadas a mantener la calidad del producto, las instalaciones de producción y la lealtad de los consumidores. Por último las estrategias de *crecimiento* pueden resumirse en la matriz desarrollada por Ansoff (1965), tomando como variables al producto y al mercado.

**Cuadro N° 24 – Matriz de crecimiento en productos y mercados (Ansoff, 1965)**

| Producto      | Actual  | Nuevo  |
|---------------|---|--|
| Mercado       |   |  |
| <b>Actual</b> | <b>Penetración del mercado:</b><br>- Incremento de la tasa de utilización de los productos.<br>- Captación de consumidores de la competencia.                       | <b>Desarrollo de productos:</b><br>- Variaciones en la calidad.<br>- Desarrollo de modelos y tamaños adicionales.<br>- Cambio en los atributos del producto. |
| <b>Nuevo</b>  | <b>Desarrollo del mercado:</b><br>- Entrada en otros mercados geográficos.<br>- Entrada a nuevos segmentos, canales de distribución y la utilización de publicidad. | Diversificación.   |

La estrategia de penetración en el mercado es conveniente cuando la demanda actual es inferior a la demanda potencial, situación que se presenta en las primeras etapas del ciclo de vida

<sup>69</sup> Extraído del libro Marketing Estratégico. Teoría y Casos. Manuera Aleman, J. y Rodriguez Escudero, A. Editorial Pirámide. Madrid, año 1998, pág. 431.



del producto. Por su parte las estrategias de desarrollo de mercado son frecuentes cuando el mercado se encuentra saturado generalmente por una intensa competencia. El desarrollo de productos para mercados actuales es justificada cuando existe una cierta lealtad por parte de los consumidores.

La diversificación tiene sentido cuando el valor creado por esta estrategia exceda los costes burocráticos asociados a la expansión de la organización con negocios adicionales. La diversificación puede realizarse en otras áreas de negocios o en la misma área del negocio (integración horizontal), también la organización puede realizar una integración vertical hacia arriba cuando incluye como nuevas actividades aquellas que están en un nivel superior (fuentes de suministro) o puede realizar una integración vertical hacia abajo cuando incluye actividades que están en un nivel inferior (ejemplo control de canales de distribución).

*Al igual que lo planteado en la dimensión anterior, se plantean algunas dudas sobre la aplicabilidad de estrategias relativas a la decisión de inversión, ya que las consideraciones propuestas para cada tipo de estrategia no son netamente aplicables en las organizaciones sin fines de lucro, principalmente porque éstas persiguen un fin social. Por ejemplo, el margen de ganancia de un producto puede ser una causal de eliminación del mismo, sin embargo muchos de los servicios que prestan las OSFL no tienen ingresos o los márgenes son negativos. La aplicabilidad de este tipo de estrategias se evaluará en la implementación del modelo de plan de marketing.*

### ➤ **Coopetencia.**

Como fuera explicado en el punto 1.2, la coopetencia puede ser una alternativa estratégica para las OSFL. El concepto de "Coopetition", fue presentado en la década del noventa en libros ejecutivos a través de autores como Adan Brandenburger y Barry Nabeluff<sup>70</sup>, que proponen un nuevo acercamiento especulativo en el cual los puntos de vista competitivos y cooperativos ya no se piensan como estrategias separadas.

Para encontrar una manera de poder congregarse competencia y cooperación, los autores recurrieron a la teoría del juego. La cual, como ellos mencionan, tiene el potencial de revolucionar la manera en que se piensan los negocios, esto se debe a que las ideas fundamentales del juego son muy poderosas, y a que los negocios ofrecen muchísimas oportunidades para aplicarlas. La teoría del juego hace posible ir más allá de las ideas simplistas de competencia y cooperación para poder obtener una visión de coopetencia en esta época. Esta teoría se concentra directamente en encontrar las estrategias y decisiones adecuadas, y en ser eficaz cuando hay muchos factores interdependientes y no se puede tomar una decisión independientemente de muchas otras decisiones. La idea básica es que un negocio es un "juego" donde las empresas se encuentran algunas veces compitiendo y otras cooperando, con otros

---

<sup>70</sup> NULEBUFF, B. y BRANDENBURGER A. Coopetencia. 1era edición, Argentina, Norma, año 1996.

jugadores del mismo mercado. La cooperación generalmente lleva a una expansión del mercado y la competencia a dividirlo. Ambos, cooperación y competencia, son aspectos necesarios y deseables en las negociaciones de la empresa.

Coopetencia provee el marco estructural que permite cambiar el juego a favor de la organización.

Para cambiar las reglas del juego del sector donde opera la organización, es necesario alterar uno o más de los cinco elementos básicos de la misma:

1) Participantes. Representados por los elementos involucrados en el proceso o personas que toman parte del negocio. Se puede alterar la mezcla (mix) de competidores y "complementadores" (aquellos que proveen productos y servicios que agregan valor a los suyos).

2) Valores agregados. La empresa que agrega más valor a la red de valor tiene el poder. Modificando el valor agregado de los distintos participantes, cambia la estructura de poder.

3) Reglas del juego donde la empresa u organización está participando. Representado por las regulaciones gubernamentales, políticas de negocio y mercado. Al cambiar las reglas se puede cambiar quién tiene el poder.

4) Tácticas. Representadas en las acciones desarrolladas por la estrategia. Si cambia la percepción de los participantes, puede alterarse el resultado del juego. Cambiando las tácticas se pueden cambiar las percepciones.

5) Alcance. Extensión de los negocios, en este caso se puede buscar un acoplamiento con otros jugadores de la red de valor. Comprendiendo otros mercados que afectan a la organización, se pueden aprovechar las fronteras implícitas que los otros participantes han establecido para mejorar su posición competitiva.

#### **2.2.3.4 Decisiones relacionadas al marketing mix.**

Los pasos y acciones previas elaborados dentro del plan de marketing constituyen la base que permitirá desarrollar las estrategias de producto, precio, promoción y distribución, más conocidos como las 4 P.

Una vez que se formulan las estrategias de las 4 P, se puede diseñar y documentar los programas de marketing individuales. Estos programas transforman las estrategias en acciones específicas.

### 2.2.3.4 a) La estrategia de producto.

Por **producto** se entiende a cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.<sup>71</sup>

Las organizaciones sin fines de lucro centran sus actividades en la prestación de servicios a la sociedad, los cuales como ya fuera comentado pueden agruparse en 11 categorías o rubros.

**Cuadro N° 25 – Modos de intervención de OSFL de Argentina.**

| <b>Población</b>           | <b>%</b> |
|----------------------------|----------|
| Asesoramiento.             | 14,6     |
| Asistencia Financiera.     | 5,9      |
| Asistencia Técnica.        | 6,3      |
| Atención Directa.          | 45,3     |
| Defensa de derechos.       | 7        |
| Desarrollo productivo.     | 4,8      |
| Desarrollo de capacidades. | 32,8     |
| Difusión.                  | 18,2     |
| Investigación.             | 5,0      |
| Otros.                     | 1,4      |
| Promoción y fomento.       | 21,1     |

Fuente: CENOC. Universo 13.208 OSFL.

La estrategia de producto es el punto de partida de la estrategia comercial, incluye el desarrollo y gestión de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores que conforman los segmentos objetivos de la organización. Se comienza por el análisis de las ofertas actuales, tanto de la organización como de la competencia. Información que se obtiene del análisis interno y del microentorno. Teniendo en cuenta la oferta actual y los objetivos de la organización, se tomarán las decisiones relacionadas al producto/servicio a ofrecer. Según Burk Wood (2004)<sup>72</sup> a través del análisis y planificación de la estrategia de producto deberían responderse las siguientes preguntas:

- Ofertas actuales:

¿Qué productos se están ofreciendo en la actualidad? ¿A qué precios? ¿A qué segmentos van dirigidos?

¿Cuáles con las ventas, ingresos y tendencias en los beneficios para cada producto a lo largo del tiempo?

¿Cuál es la cuota de mercado de cada producto y de cada línea de productos?

¿Cómo contribuye cada uno de los productos a la rentabilidad y a la consecución de los objetivos globales?

¿Cómo se distribuyen las ventas por diferentes áreas geográficas?

<sup>71</sup> SANTESMASES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004, pág. 49.

<sup>72</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004, pág. 99.

¿Cómo se distribuyen las ventas a lo largo de los distintos canales de distribución?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de las ofertas de productos actuales?

- Planificación de producto:

¿Cómo contribuye cada producto a los objetivos y planteamientos estratégicos de la empresa?

¿Qué fortalezas y competencias fundamentales de la empresa son relevantes para el desarrollo de la estrategia de producto?

¿Qué posición ocupan las dimensiones del producto (por ejemplo, características y beneficios, calidad, envasado y etiquetado) en comparación con los productos de la competencia?

Estas son algunas de las cuestiones a responder según Burk Wood, dentro del análisis y planificación de la estrategia de producto. Conseguir esta información requiere de una investigación de mercado y cada organización deberá evaluar la relación costo/beneficio antes de decidir que información relevar.

*De acuerdo a las características del sector sin fines de lucro y en particular de la organización en estudio se propone simplificar el análisis y planificación de la estrategia de producto a un par de cuestiones claves, tomando como punto de partida el análisis de la cooperación. Esto implica básicamente conocer qué servicios están prestando otras OSFL en el área de influencia de la organización en estudio. El objetivo de este análisis como ya fuera explicado en la página N° 56, es evitar duplicar esfuerzos, y que la OSFL preste servicios similares a los de otras organizaciones y en un mismo mercado objetivo. Por lo expuesto se propone responder los siguientes interrogantes respecto a la oferta de los servicios actuales y potenciales de la OSFL.*

*¿Qué servicios están prestando otras OSFL en el área de influencia de la organización en estudio que pueden ser considerados como sustitutos? ¿A qué precios? ¿Qué segmentos atienden?*

*¿Existe la posibilidad de complementación con otras OSFL para aumentar el valor de los servicios prestados?*

*¿Qué servicios está ofreciendo actualmente la OSFL en estudio? ¿Satisfacen las necesidades de los clientes? ¿Qué mejoras o modificaciones podrían suponer un aumento del valor para los clientes?*

*¿Qué oportunidades existen en cada uno de los segmentos para añadir valor a través de la introducción de nuevos servicios o la modificación de los ya existentes?*

*Estas preguntas deberían responderse a través del análisis interno y del entorno de la organización. Cabe recordar que uno de los criterios establecidos en este trabajo sobre la selección del mercado objetivo, es a través de la consulta a expertos e informantes claves del sector donde opera la OSFL en estudio, respecto a qué clientes debería priorizar la OSFL a la*

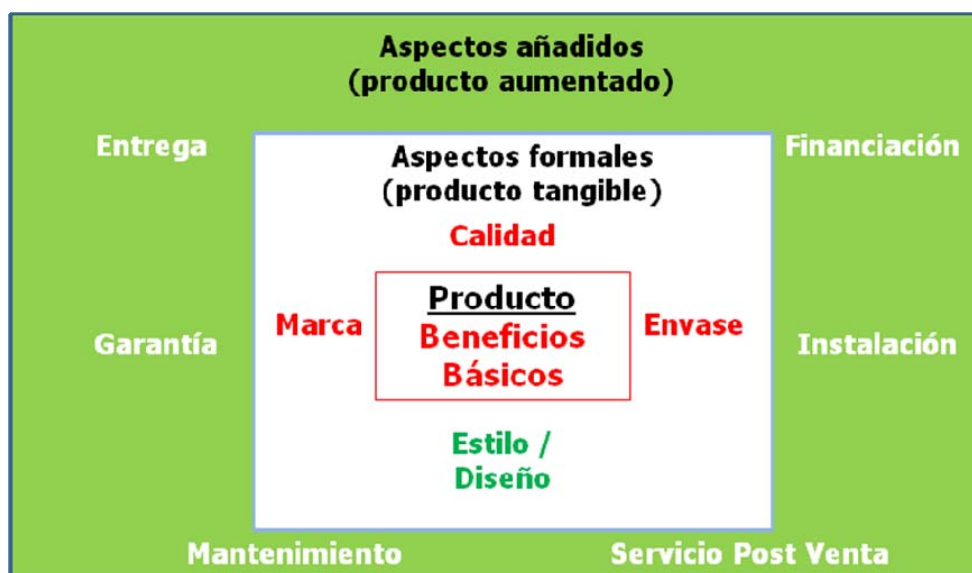
hora de prestar sus servicios. La respuesta a esta consulta puede dar origen a la introducción de nuevos servicios o la modificación de los ya existentes.

Respondidas las preguntas anteriores podrán tomarse decisiones respecto a:

- *Modificación u eliminación en los servicios existentes. Características del servicio a prestar.*
- *Nuevos servicios. Características del servicio a prestar.*
- *Colaboración con otras OSFL.*

A la hora de la definición de las características del servicio a prestar es necesario considerar que el mismo está conformado por una serie de beneficios básicos, aspectos formales y añadidos que se presentan en la siguiente figura:

**Figura N° 12 – Niveles del concepto de producto<sup>73</sup>.**



Los beneficios básicos de los servicios que prestan las OSFL están relacionados a la satisfacción de diferentes necesidades sociales como ser la educación, protección, salud, formación ocupacional, alimentación, recreación, desarrollo económico, contención social, defensa de los derechos y otras tantas necesidades que se agrupan en casi 80 temas diferentes según lo estudiado por el CENOC.<sup>74</sup>

Tomando como punto de partida estos beneficios básicos que satisface el servicio prestado, las OSFL pueden agregar otros atributos como ser marca, calidad, entrega y servicio post venta. Estos serían en principio aspectos que podrían incorporarse en los servicios de las OSFL, que pueden permitirles diferenciarse de otras alternativas.

<sup>73</sup> SANTESMASES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004, pág. 395.

<sup>74</sup> Para mayor información ver “Organizaciones de la Sociedad Civil. Similitudes y Divergencias. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). Febrero de 2007”, pág. 118. Disponible en <http://cenoc.org.ar>

- Planificación de nuevos productos.

El lanzamiento de nuevos productos o servicios debería estar acompañado por una planificación, la que puede aumentar las posibilidades de éxito del producto o servicio. El proceso propuesto por la bibliografía analizada consta de varias actividades que se pueden agrupar según Bur Wood (2004)<sup>75</sup> en las siguientes etapas:

- a) Generación y tamizado de ideas.
- b) Test de concepto inicial.
- c) Análisis económico.
- d) Diseño de un prototipo.
- e) Test de mercado.
- f) Comercialización.

*Aplicar esta propuesta para la planificación del producto requiere de tiempo y recursos económicos, dos elementos limitantes en las OSFL. Por eso se propone simplificar las decisiones sobre productos o mejor dicho servicios para el caso de las OSFL, a partir del análisis de la competencia, de la consulta a expertos/referentes del sector donde opera las OSFL y de las necesidades conocidas de los clientes.*

#### **2.2.3.4 b) La estrategia de precio.**

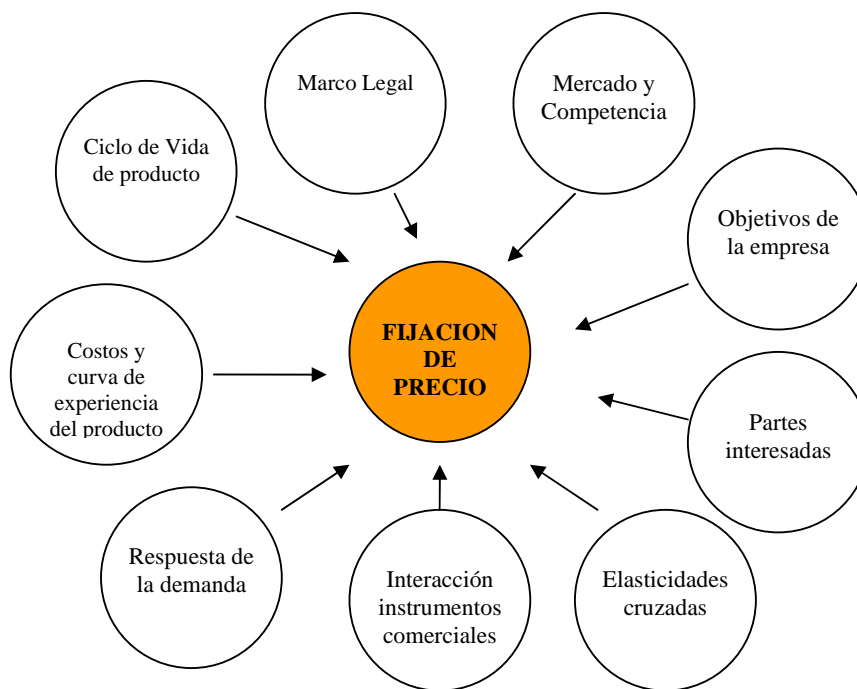
En general las decisiones sobre el precio del producto o servicio deberían estar relacionadas a los objetivos de marketing. La estrategia de precios es compleja y clave a la vez, ya que es la única que genera ingresos. El precio es un concepto que puede tomar muchas denominaciones, como ser honorarios para el caso de un servicio profesional, un alquiler por la utilización de un inmueble, un sueldo por el trabajo de un empleado, etc. Desde el punto de vista del comprador hay que tener en cuenta que el precio es el valor que da a cambio de la utilidad que recibe (Santesmases Mestre et al, 2004)<sup>76</sup>. Existen diferentes factores que influyen en la determinación del precio como ser:

---

<sup>75</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004, pág. 107.

<sup>76</sup> SANTESMASSES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004, pág. 489.

**Figura N° 13 – Factores que influyen en la determinación del precio<sup>77</sup>.**



Santesmases Mestre et. al (2004), proponen tres criterios básicos para la fijación de precios, estos son<sup>78</sup>:

- a) Los costos.
- b) La competencia.
- c) El mercado o la demanda.

Además los autores definen las siguientes estrategias<sup>79</sup>:

**Cuadro N° 26 – Clasificación de las estrategias de precios.**

| Tipo de estrategia   | Criterios Considerados |
|--|------------------------|
| Estrategias diferenciales:<br>- Precios fijos o variables.<br>- Descuentos por cantidad. Precios no lineales.<br>- Descuentos por pronto pago.<br>- Aplazamiento de pago.<br>- Descuentos aleatorios (ofertas).<br>- Descuentos periódicos (rebajas).<br>- Descuentos en segundo mercado.<br>- Precios profesionales.<br>- Precios éticos. | - Mercado<br>- Demanda |
| Estrategias competitivas:<br>- Precios similares a la competencia.<br>- Precios primados (Premiun prices).<br>- Precios descontados.   | - Competencia          |

<sup>77</sup> Ibídem pág. 492.

<sup>78</sup> Ibídem pág. 497.

<sup>79</sup> Ibídem, pág. 506.

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta a pérdida.</li> <li>- Licitaciones y concursos.</li> </ul>   |   |
| <p>Estrategias de precios psicológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio acostumbrado o habitual.</li> <li>- Precio par o impar.</li> <li>- Precio alto/de prestigio.</li> <li>- Precio según valor percibido.</li> <li>- Precio de referencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicología del consumidor</li> </ul>   |
| <p>Estrategias de precios para líneas de productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder en pérdidas.</li> <li>- Precio de paquetes.</li> <li>- Precio de productos cautivos.</li> <li>- Precio con dos partes.</li> <li>- Precio único.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos y beneficios globales.</li> <li>- Demanda.</li> </ul>                       |
| <p>Estrategias de precios para nuevos productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de descremación.</li> <li>- Estrategia de penetración.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado.</li> <li>- Demanda.</li> <li>- Costos.</li> <li>- Competencia.</li> </ul> |

*En el sector sin fines de lucro las decisiones sobre precios son también complejas y altamente variables. En primer lugar las decisiones de precios van a depender del origen y cantidad de recursos que obtiene la OSFL para financiar sus actividades. Así por ejemplo, las organizaciones que financian sus actividades únicamente a través de donaciones, en muchos casos la prestación de los servicios a sus clientes se realiza en forma gratuita. Si estas donaciones no alcanzan a cubrir los costos, algunas OSFL cobran un arancel a los clientes para financiar el déficit, dependiendo esto del segmento donde trabajen, ya que por ejemplo, si sus clientes son indigentes, es muy difícil que estos puedan pagar el arancel total de la OSFL. Pero también existen casos de OSFL que prestan servicios a clientes indirectos para obtener ingresos que les permitan desarrollar sus actividades principales. Así por ejemplo la OSFL en estudio brinda un servicio de asistencia técnica-administrativa a organismos públicos que le permite tener ingresos para financiar proyectos sociales. El precio de este servicio se determina en función de distintos criterios y con los ingresos se prestan servicios a clientes directos y en algunos casos se cobra una contraprestación utilizando otras estrategias de precios. Respecto a la información obtenida de la bibliografía del sector lucrativo, presentada en los gráficos y cuadros anteriores, se puede decir que en principio puede adaptarse al sector no lucrativo. Esto se verificará en la implementación del plan de marketing, que es la siguiente etapa de esta investigación.*

#### **2.2.3.4 c) La estrategia de promoción.**

La promoción es básicamente la comunicación del vendedor al comprador sobre un producto o servicio, sus características y necesidades que satisface. En general el objetivo de la mayoría de las estrategias de promoción es persuadir al comprador potencial sobre los beneficios del



producto o servicio para estimular su demanda. Existen cinco herramientas básicas de promoción: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo y la venta personal<sup>80</sup>. Sus características principales se resumen a continuación:

**Cuadro N° 27 – Herramientas de promoción.**

| Herramientas        | Características   |
|---------------------|---|
| Publicidad          | Permite llegar a grandes audiencias de potenciales clientes. Es una forma de comunicación unilateral, impersonal y masiva.  |
| Promoción de ventas | Conjunto de actividades que mediante la utilización de incentivos (descuentos, premios, regalos, etc.), tratan de estimular la compra a corto plazo.  |
| Relaciones públicas | Conjunto de actividades que incluyen relaciones con la prensa, cuidado de la imagen y el patrocinio, y cuyo objetivo es construir una imagen positiva y reforzar las relaciones con los distintos actores de la economía. |
| Marketing directo   | Este instrumento permite llegar directamente a la audiencia objetivo, a través de un conjunto de medios (correo, teléfono, fax e internet).   |
| Venta personal      | Es una alternativa de comunicación oral e interactiva, puede ser complementada mediante el uso de teléfono u otro medio de comunicación.  |

La elección de uno u otro instrumento va a depender de distintos factores (recursos disponibles, estrategias de marketing, ciclo de vida del producto o servicio, características de producto o servicio, entre otros).

*En un primer análisis sobre esta variable del marketing mix, se puede decir que es una de los más importantes para las OSFL, ya que a través de la estrategia de comunicación que desarrolle la organización, podrá cumplir con diferentes objetivos, estos son:*

- a) Persuadir a los clientes potenciales a utilizar los servicios de la OSFL.*
- b) Persuadir a donantes u otros proveedores de recursos a apoyar financieramente a la OSFL.*
- c) Gestión de la identidad corporativa. Dar a conocer la organización, que su misión sea conocida. La imagen es una variable estratégica en las OSFL, y un factor fundamental para captar donantes y voluntarios, y para fidelizarlos. Con una buena estrategia de comunicación se puede crear una imagen atractiva ante la sociedad que facilite la ejecución de las actividades de la OSFL. “Las ONG deben continuar trabajando para hacer llegar a la esfera pública una*

<sup>80</sup> *Ibidem*, pág. 647.

*imagen más clara y diferenciada basada en sus valores originarios, pero sin pasar por alto el hecho de que la solidaridad también se vende” (I PERIS, 2008)<sup>81</sup>*

#### **2.2.3.4 d) La estrategia de distribución.**

La distribución implica poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo. Incluye además difusión de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta, a fin de estimular su adquisición. La distribución implica decisiones estratégicas a largo plazo que se pueden agrupar en cuatro etapas:<sup>82</sup>

- a) Diseño y selección del canal de distribución.
- b) Localización y dimensión de los puntos de venta.
- c) Logística de la distribución o distribución física.
- d) Dirección de las relaciones internas del canal de distribución.

*En principio se puede decir que de estas cuatro etapas, la que mayor aplicación tendría a las OSFL es la relacionada a la localización y dimensión de los puntos de venta (etapa b). Ya que por tratarse de servicios, su propia naturaleza (intangibilidad, relación personal, carácter perecedero), obligan por lo general a la venta directa o sea sin intermediarios (canal directo), por lo que no sería necesario diseñar y seleccionar un canal de distribución (etapa a). Generalmente no se requieren decisiones de transporte, almacenamiento, abastecimiento, embalaje, etc, lo que se conoce como logística de distribución (etapa c), que tampoco aplicaría para el caso de las OSFL por el tipo de producto que ofrecen (servicios sociales). Por último, y como ya se mencionó, dado que por lo general no existen intermediarios, tampoco aplicarían para las OSFL las decisiones sobre relaciones internas del canal de distribución (etapa d).*

*Por eso las OSFL deberían centrar su estrategia de distribución del servicio en la definición de la localización y dimensión de su punto de venta. Inclusive algunas estadísticas sobre el sector demuestran que existen OSFL que implementaron estrategias para la distribución de sus servicios a través de la apertura de filiales, sedes regionales y sedes centrales como se observa en el siguiente cuadro.*

**Cuadro N° 28 – Tenencia de filiales en OSFL.**

| <b>Situación</b> | <b>%</b> |
|------------------|----------|
| Con filial       | 4,2      |
| Sede central     | 6,3      |
| Sede regional    | 1,5      |
| No posee         | 88       |

Fuente: CENOC. Universo 11.484 OSFL

<sup>81</sup> I PERIS, P. Comunicación e imagen en las ONG. Disponible en Internet en: <http://neurehegitik.files.wordpress.com/2008/01/ong1.pdf>

<sup>82</sup> SANTESMASSES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004, pág. 533.

*Una correcta elección de la locación y dimensión del punto de venta contribuye a la aceptación y consumo del servicio por parte de los beneficiarios. Para la selección de los puntos de venta se deben considerar dos grupos de factores<sup>83</sup>:*

*a) Factores que afectan al costo: terrenos, edificios, salarios, transporte, etc.*

*b) Factores que afectan a la demanda: proximidad del mercado, servicios, competidores.*

*Estos factores tendrán una influencia especial en las OSFL dado sus recursos limitados para hacer frente a los gastos de adquisición y funcionamiento de su sede, de hecho las estadísticas demuestran que solo un tercio de las OSFL cuenta con local propio.*

### **Cuadro N° 29 – Carácter de ocupación de la sede.**

| <b>Situación</b> | <b>%</b> |
|------------------|----------|
| Propia           | 34,3     |
| Alquilada        | 18,7     |
| Cedida           | 45,3     |
| No específica    | 1,7      |

Fuente: CENOC. Universo 13.545 OSFL

Para la selección del lugar donde operará la organización existen diversos métodos que pueden agruparse en los siguientes<sup>84</sup>:

- Métodos de selección por lista de factores: Consisten en determinar una lista de criterios o factores para evaluar cada una de las alternativas posibles.
- Métodos analógicos: Estos métodos están basados en experiencias anteriores sobre las relación existente entre ventas reales de un comercio, las características del mercado incluido el comportamiento de los consumidores y las características del punto de venta situado en una determinada área de mercado.
- Métodos gravitacionales: Son diferentes modelos matemáticos.

Otras de las decisiones a tomar sobre localización, es la cantidad de puntos de venta que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos comerciales. Para su determinación la bibliografía propone métodos relacionados al análisis de las ventas medias y márgenes en función de la incorporación de nuevos puntos ventas, lo que requiere realizar una buena estimación sobre el potencial de ventas del mercado en cuestión.

*En un primer análisis de los métodos propuestos por la bibliografía desarrollada para el sector empresarial, y considerando lo mencionado sobre las dificultades actuales de las OSFL para acceder a un local propio para desarrollar sus actividades, se considera que en muchos casos van a existir limitaciones para elegir la ubicación del punto de venta que los modelos arrojen como conveniente. Igualmente podrían utilizarse con cierta facilidad los*

<sup>83</sup> Ibídem, pág. 549.

<sup>84</sup> Ibídem, pág. 551.

*métodos de selección por factores y los analógicos, no resultaría de igual aplicación los métodos gravitacionales, que deberían adaptarse a los objetivos de las OSFL. Respecto a la cantidad de puntos de venta tampoco se visualiza como aplicable tomar decisiones en función a los ingresos medios y márgenes, ya que las OSFL prestan sus servicios en función de su impacto social y no de acuerdo a las ganancias esperadas.*

### 2.2.4 Acción y control.

Transcurridas las diferentes etapas para la construcción del plan de marketing resulta necesario traducir lo planificado en términos monetarios para realizar un estudio de la factibilidad económica del plan, a través de una previsión de los ingresos y la presupuestación de los gastos. Asimismo se deben programar las actividades y trabajos incluidos del plan a través de un cronograma que permita organizar la implementación. Por último, es conveniente establecer indicadores para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas y así poder realizar su seguimiento y ajustes en caso de ser necesarios. Previsiones, Presupuestos, Cronogramas e Indicadores son resumidos por Burk Wood (2004)<sup>85</sup>, en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 30 – Herramientas para medir el progreso del plan de marketing.**

| Herramientas | Aplicación   |
|--------------|--|
| Previsiones  | Utilizadas para predecir las ventas y costes futuros como controles para medir el progreso.  |
| Presupuestos | Utilizados para distribuir los recursos a lo largo de diferentes programas en períodos concretos y poder realizar un seguimiento de los gastos durante la ejecución del plan.  |
| Cronogramas  | Utilizados para planificar y coordinar el desarrollo temporal de las tareas y de los programas   |
| Indicadores  | Utilizados para definir medidas asociadas con diferentes resultados y acciones relacionadas con el desempeño de las actividades, poder realizar un seguimiento y comparar los resultados con las medidas establecidas. |

#### 2.2.4.1 Previsiones.

Para las previsiones de ventas existen diferentes enfoques y métodos que pueden resumirse en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 31 – Enfoques y métodos de análisis de la demanda.**

| Enfoques   | Métodos   |
|------------|---|
| Subjetivos | Estimación de vendedores.<br>Jurados de opinión.<br>Métodos Delphi y similares. |

<sup>85</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004, pág. 140.

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Investigación de mercados | Intención de compra.<br>Test de concepto y de producto.<br>Test de mercado.   |
| Series temporales         | Método ingenuo o random walk.<br>Medias móviles.<br>Alisado exponencial.<br>Descomposición de series.<br>Métodos Box-Jenkins.                       |
| Análisis causal           | Regresión y otras técnicas.<br>Sistemas de ecuaciones simultáneas.<br>Análisis input-output.<br>Modelos de previsión de ventas de nuevos productos. |

Información extraída del Libro “Marketing. Conceptos y Estrategias”, Miguel Santemas Mestre et al. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004, pág. 183.

*En un primer análisis se puede decir que la previsión de la demanda será un proceso complejo para la OSFL, ya que por un lado no existe experiencia previa ni capacidades internas para ejecutar los distintos métodos presentados. Pero por el otro lado, se trabaja con una demanda con comportamientos muy particulares, con situaciones difíciles de explicar y predecir, ya que están relacionadas a necesidades sociales en muchos casos no manifiestas o reconocidas por los beneficiarios y que dependen de diferentes factores.*

*Más allá de esto, resulta necesario prever la demanda de los servicios que se plantean ofrecer, para lo cual se deberá comenzar por lo métodos menos complejos y costosos, como las técnicas estadístico-matemáticas que se basan en datos internos de la organización. Para luego avanzar en técnicas intuitivas que para el caso de la OSFL en estudio pueden ser factibles de implementar, ya que el sector donde opera cuenta con una red actores que pueden actuar como referentes a la hora que se los consulte sobre el comportamiento de la demanda ante diferentes acciones por parte de la oferta, en este caso la OSFL.*

### **2.2.4.2 Presupuestos**

Sobre este punto se han encontrado diferentes enfoques en la bibliografía analizada. Por un lado algunos autores consideran conveniente evaluar la factibilidad económica del plan, la cual incluye algunas variables como la inflación y el PBI, parámetros del producto (ventas estimadas por unidades, precio y costo unitario), cálculo del estado de pérdida y ganancias y el retorno sobre la inversión. Otros autores analizan el tema presupuesto desde el lado de los costos, presentando diferentes criterios para fijar los gastos de marketing dentro del presupuesto global de la empresa, como ser presupuestos basados en un porcentaje sobre las ventas, en la paridad competitiva y en objetivos y tareas.

Definido el presupuesto de marketing, se establecen criterios para distribuir al mismo, aquí se encuentran varias opciones como ser presupuestos por cada programa de marketing mix, presupuestos por segmentos o por mercados, por regiones o áreas geográficas, por divisiones o productos y el presupuesto global de marketing.

*De la información analizada se considera en principio que la última opción comentada, el presupuesto global de marketing, parecería la más pertinente para una organización sin fines de lucro.*

*Se puede presentar una estructura de los gastos distribuidos cronológicamente en meses, junto con un resumen agregado anual. Se considera que lo importante para los directivos de una OSFL es tener correctamente presupuestado la implementación del plan de marketing, para que puedan tomar decisiones acertadas en cuanto a su implementación o no. No se debe considerar solamente el monto total a gastar, sino también los resultados esperados, teniendo en cuenta que estos resultados no son mayores ventas como en la mayoría de las empresas, sino que están asociados al fin social de la OSFL.*

### **2.2.4.3 Cronogramas.**

Este es un punto fácil de ejecutar pero su sencillez no le quita importancia ya que una buena programación permite realizar el seguimiento de la evolución de las actividades. El cronograma consiste en un listado detallado de actividades y tareas distribuidas en el tiempo. Como complementos se suelen utilizar gráficos de Gantt y cronogramas CPM (método del camino crítico).

### **2.2.4.4 Indicadores.**

Los indicadores permiten realizar un seguimiento de los resultados esperados y ejecutar las correcciones necesarias para el éxito del plan. Generalmente abarcan a aquellas actividades que son más relevantes para la misión y para la ejecución de los objetivos de la organización. Para el caso de una OSFL, Marian Burk Wood (2004)<sup>86</sup> propone los siguientes ejemplos de indicadores:

- **Donaciones recibidas.** Indicadores tales como donaciones por origen y productividad de la política de captaciones de fondos para distintos programas u orígenes concretos.
- **Número de personas que ha recibido algún servicio por parte de la organización.** Indicadores tales como utilización de servicios por segmento, servicio concreto o localización.
- **Imagen pública.** Indicadores tales como el conocimiento expresado por distintos agentes y la actitud hacia la organización de distintos actores relacionados con la organización.

---

<sup>86</sup> BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004, pág. 151.

*Se coincide con Burk Wood en cuanto a que los principales indicadores para una OSFL giran en torno a estos ítems, sin embargo se considera conveniente incluir otros indicadores relacionados al avance de la programación del plan de marketing, es decir indicadores que permitan controlar que las actividades programadas se están ejecutando en tiempo y forma, de acuerdo a los costos presupuestados. Además si se cuenta con los recursos necesarios se podrían elaborar indicadores más complejos como ser el impacto socio-económico de las acciones realizadas por la OSFL.*

### **2.2.4.5 Control de la ejecución del plan.**

El último paso en la elaboración del plan consiste en definir el modo en que la organización controlará la ejecución del mismo, para lo cual los autores consultados coinciden en utilizar la propuesta de Philip Kotler (1997)<sup>87</sup>, que se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 32 – Controles de marketing propuestos por Kotler.**

| <b>Tipo Control</b>     | <b>Propósito</b>   |
|-------------------------|--|
| Sobre el plan anual.    | Evaluar objetivos de marketing y financieros establecidos en el plan, así como los progresos en el resto de los objetivos relacionados con programas concretos incluidos dentro del mismo.   |
| Sobre la rentabilidad.  | Verificar donde está ganando o perdiendo la empresa a través de medidas como la recuperación de la inversión, recuperación del capital, márgenes contributivos, márgenes brutos.   |
| Sobre la productividad. | Evaluar y mejorar la eficiencia y el impacto de los gastos de marketing. Su principal propósito consiste en medir las mejoras en la productividad a través de la reducción de costes o del abandono de algunas funciones.  |
| Control estratégico.    | Verificar si la empresa está buscando sus mejores oportunidades respecto a mercados, productos y canales. Se evalúa la eficacia en la gestión y desarrollo de las funciones de marketing, en las relaciones con los clientes y en relación con otros aspectos de carácter ético. |

*De los tipos de controles propuestos se considera como de mayor aplicabilidad para un plan de marketing en una OSFL el control sobre el plan anual, sobre la rentabilidad no parece importante ya que la OSFL no se plantea objetivos netamente económicos. Por su parte, el control de la eficiencia de las actividades de marketing puede ser útil en una OSFL de importante tamaño, que cuente con áreas específicas de marketing. Respecto al control estratégico se considera importante el análisis relacionado a las oportunidades del mercado, ya*

<sup>87</sup> KOTLER, P. Administración de Marketing. 5ta. ed. Editorial Atlas, San Paulo, año 1997.

*que una OSFL tiene recursos escasos, y debe seleccionar las mejores oportunidades de su mercado objetivo, para utilizarlos más eficientemente.*



## **Capítulo 3. De la teoría a la práctica. La elaboración del plan de marketing.**

A continuación se desarrollará en una OSFL real, el modelo propuesto en el capítulo anterior, la organización denominada Fundación ArgenINTA, es una institución creada en el año 1993 para apoyar las actividades del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en post de desarrollo del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. El primer paso para la elaboración del plan de marketing es la descripción de la situación, cuyos resultados se presentan a continuación. Cabe consignar que la información relevada para este trabajo corresponde al mes de Julio de 2009.

### **3.1 Descripción de la situación.**

#### **3.1.1 Análisis del macroentorno.**

Como fuera presentado en la figura N° 8 del capítulo anterior, el macroentorno está conformado por distintos elementos que deben ser analizados y considerados a la hora de la planificación estratégica de marketing. Teniendo en cuenta la organización en estudio, y luego de realizar un relevamiento de la información del macroentorno, fueron considerados cuatro factores como los más importantes a analizar, de acuerdo a su posible impacto en las actividades de la OSFL en estudio. Los mismos están relacionados a cuestiones económicas, políticas, demográficas y ambientales.

#### **- Factores económicos.**

Del análisis de la información económica mundial, nacional y regional, se desprende que el mundo se encuentra atravesando una de las peores crisis económicas de la historia.

Lo que empezó en el verano de 2007 como un prolongado período de turbulencia financiera causada por las pérdidas del mercado hipotecario de alto riesgo en Estados Unidos, se convirtió a mediados de septiembre de 2008 en una crisis financiera generalizada de escala mundial.

La actividad económica tanto en las potencias mundiales como en países en desarrollo, se desplomó en el último trimestre de 2008 y el primero de 2009.

El desempleo va en aumento y la pobreza ha comenzado a incrementarse en las economías en desarrollo, lo que ha traído consigo un considerable deterioro de las condiciones de vida de los más pobres y vulnerables del mundo.

Con la paralización de los mercados financieros internacionales en 2008, los países con mercados emergentes fueron los primeros en sentir los efectos de la crisis financiera, por su dependencia de los flujos de capital privado.

La crisis de los alimentos, y ahora la crisis financiera mundial, están revirtiendo los progresos en la lucha contra el hambre y la malnutrición. Antes de la crisis de los alimentos en 2007,

existían en el mundo unos 850 millones de personas que padecían hambre crónica. Esa cifra aumentó a 960 millones en 2008 y se espera que sobrepase los 1.000 millones en 2009.

Toda América Latina está sufriendo los efectos de esta crisis mundial, y las perspectivas para el año 2009 en términos de crecimiento son negativas para la mayoría de los países, especialmente para Argentina, como puede observarse en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 33 - PBI 2006-2009 de los principales países de América Latina.**

| País        | 2006 | 2007 | 2008 | 2009<br>(proyecciones) |
|-------------|------|------|------|------------------------|
| Argentina   | 8,5  | 8,7  | 7    | - 1,5                  |
| Brasil      | 3,8  | 5,4  | 5,6  | - 1,3                  |
| Chile       | 4,3  | 5,1  | 3,2  | 0,1                    |
| Paraguay    | 4,3  | 6,8  | 5,8  | 0,5                    |
| Uruguay     | 7    | 7,4  | 6,5  | 1,3                    |
| PBI Mundial | 5,1  | 5,2  | 3,2  | -1,3                   |

Fuente: FMI. Word Economic Outlook. Abril 2009.

La desaceleración de la economía Argentina afecta los indicadores de empleo de acuerdo a los índices presentados por el INDEC<sup>88</sup> para el primer y segundo trimestre del año 2009.

**Cuadro N° 34 Mercado de trabajo. Principales indicadores.**

| Tasas         | 4to. Trimestre<br>de 2008<br>(%) | 1er. Trimestre<br>de 2009<br>(%) | 2do. Trimestre<br>de 2009<br>(%) |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Actividad     | 46,0                             | 46,1                             | 45,9                             |
| Empleo        | 42,6                             | 42,3                             | 41,8                             |
| Desocupación  | 7,3                              | 8,4                              | 8,8                              |
| Sub Ocupación | 9,1                              | 9,1                              | 10,6                             |

Fuente INDEC

Según información del Banco Mundial, a pesar de la rápida reducción del PBI de los países desarrollados, durante el primer trimestre de 2009, diversos indicadores apuntan hacia el comienzo de una recuperación económica. Se destaca la estabilización e incluso el repunte de los mercados bursátiles mundiales, una modesta mejoría de las exportaciones en varios países, una recuperación del consumo y los efectos —aún por verse— de las medidas fiscales discrecionales aplicadas para estimular la demanda.

Más allá de estas primeras señales positivas, según los especialistas, la Argentina será uno de los países de América Latina que más tardará en recuperarse, principalmente por la inestabilidad política-institucional que atraviesa.

Ante este escenario macroeconómico, las OSFL pasan a jugar un papel importante para apoyar a los sectores más afectados.

Respecto a la Provincia de Santa Fe según un informe elaborado por el Centro de Estudios y Servicios de la Bolsa de Comercio de Santa Fe, denominado índice compuesto de la actividad

<sup>88</sup> INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Argentina. [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

económica de la Provincia de Santa Fe (ICASFe), en julio de 2009 se cumplieron 18 meses consecutivos de recesión, con una caída acumulada del 4,7 %. De las 14 series que conforman el índice, nueve presentan variaciones interanuales negativas.

**Cuadro N° 35 – Series de actividad económica de Santa Fe a Julio 2009<sup>89</sup>.**

| <b>Serie</b>                                | <b>Variación mensual<br/>Junio 09 /<br/>Julio 09</b> | <b>Variación interanual<br/>Julio 08 /<br/>Julio 09</b> |
|---|--|---|
| Faena de ganado                             | - 2,5  | 12,5  |
| Producción Láctea                           | - 1,5  | 8,9   |
| Remuneraciones reales                       | 0,5  | 4,8   |
| Ventas en supermercados                     | 1,3  | 1,8   |
| Gas industrial y centrales eléctricas       | - 3,2  | 1,5   |
| Puestos de trabajo                          | - 0,02 %   | - 0,9   |
| Recaudación provincial                      | - 0,4  | - 3,1   |
| Molienda de oleaginosas                     | - 4,6  | - 8,4   |
| Energía eléctrica industrial                | - 1,1  | - 10,2  |
| Hidrocarburos agroindustria y de transporte | 0,7  | - 14,3  |
| Patentamientos nuevos                       | - 0,7  | - 26,3  |
| Consumo de cemento                          | - 4,2  | - 26,9  |
| Demanda laboral                             | 2,7  | - 37,6  |
| Producción de maquinaria agrícola           | 7,5  | - 71,3  |
|   |  |   |
| <b>Índice ICASFe</b>                        | <b>-0,3</b>  | <b>-4,1</b>   |

De los sectores involucrados a la organización en estudio, el más afectado fue la producción de maquinaria agrícola con una variación interanual negativa del - 71 %. Por su parte en lo referido a molienda de oleaginosas la merma se debe a cuestiones climáticas que afectaron la producción agrícola en la última campaña. La producción láctea por su parte presenta una mejora interanual debido a que las condiciones ambientales actuales son más favorables a las del año anterior. Por último, respecto a la faena de ganado bovino, si bien desde el punto de vista cuantitativo presentó una variación interanual positiva, desde el punto de vista del desarrollo del sector ganadero es negativo, debido a los altos índices de faena de vientres y novillos.

#### **- Factores de políticos.**

Como se mencionó la organización en estudio tiene dentro de sus clientes al sector agropecuario. Desde marzo de 2008, este sector se encuentra en un enfrentamiento político con el Poder Ejecutivo Nacional que parte de una resolución del Ministerio de Economía que

<sup>89</sup> Para mayor información ver “Índice compuesto de actividad económica de la Provincia de Santa Fe (ICASFe). Centro de Estudios y Servicios – Bolsa de Comercio de Santa Fe. Septiembre de 2009, Año 3, informe N° 9”.

proponía un sistema de retenciones móviles a las exportaciones de granos. Esto provocó un levantamiento inédito del sector que repercutió en medidas que afectaron a la sociedad por completo. Cortes de ruta en todo el país y la suspensión de la comercialización de productos agropecuarios fueron algunas de las acciones llevadas adelante por este sector. Por su parte el gobierno intervino el mercado de los agroalimentos, con el argumento de buscar garantizar el consumo interno, adoptando medidas relacionadas a la comercialización interna y externa de productos agropecuarios, e interviniendo en los precios.

Este enfrentamiento continúa a la fecha, y el distanciamiento es cada vez mayor, afectando a toda la sociedad, a la economía nacional y particularmente a las instituciones vinculadas al campo, como la OSFL en estudio.

### - Factores demográficos.

El tercer elemento a tener en cuenta tiene que ver con el éxodo rural, un fenómeno que se mantiene desde la revolución industrial. A pesar que las condiciones en el medio rural han mejorado sustancialmente en los últimos años, incluyendo avances tecnológicos que permiten mantener conectadas a las zonas más remotas del mundo; las migraciones del campo a la ciudad se siguen manteniendo en forma sostenida. En el caso de Santa Fe, si se tiene en cuenta el último censo de población y vivienda, en 10 años hubo una disminución del 12 % de la población rural, como se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 36 – Evolución de la población urbana y rural de Argentina, 1991 – 2001.**

| Tipo de Población | Todo el País |            |             | Provincia de Santa Fe |                |               |
|-------------------|--------------|------------|-------------|-----------------------|----------------|---------------|
|                   | Año 1991     | Año 2001   | % Variación | Año 1991              | Año 2001       | % Variación   |
| <b>Urbana</b>     | 28.436.110   | 32.431.950 | + 14,0      | 2.544.133             | 2.776.798      | + 9,1         |
| <b>Rural</b>      | 4.179.418    | 3.828.180  | - 8,4       | <b>254.289</b>        | <b>223.903</b> | <b>- 11,9</b> |
| <b>Totales</b>    | 32.615.528   | 36.260.130 | + 11,1      | 2.798.422             | 3.000.701      | + 7,2         |

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 1991 y Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas.

Este fenómeno influye directamente en las actividades de la OSFL en estudio, ya que dentro de sus objetivos estatutarios se encuentra trabajar en la mejora del medio rural y la vida rural.

### - Factores relacionados al medio ambiente.

En las últimas décadas la degradación ambiental se ha vuelto un tema de gran inquietud tanto para países en desarrollo como para los industrializados. Las políticas aplicadas a nivel mundial

son muy heterogéneas entre países y regiones, y particularmente en el caso de Argentina todavía resta mucho por hacerse. Si bien 8 de cada 10 argentinos se sienten comprometidos con el cuidado del medio ambiente, cerca de la mitad de la población considera que se exagera en este tema, según una encuesta reciente de TNS Gallup Argentina<sup>90</sup>. A pesar de esto, se están recibiendo algunas señales por parte de la población que indican la toma de una mayor conciencia sobre el cuidado del medio ambiente. Un buen ejemplo es el particular levantamiento de la población de Gualaguaychú, Provincia de Entre Ríos, contra la instalación de una pastera en el margen del río Uruguay. Otro ejemplo muy importante a considerar es el cuestionamiento surgido en algunos sectores de la sociedad argentina, hacia la producción agropecuaria, más precisamente a los productores de soja, a quienes se los responsabiliza de la degradación de los recursos naturales que utilizan, por las prácticas aplicadas para la producción de este cultivo, y principalmente por la aplicación del agroquímico glifosato. Más allá de que ésta situación pudo haber surgido por el conflicto campo-gobierno, es una luz de atención para la producción agropecuaria y las instituciones del sector ya que se instaló el tema en la sociedad, y pueden surgir consecuencias inesperadas. Esta creciente valorización de las cuestiones relacionadas al medio ambiente se traduce en nuevos requerimientos de los mercados, y en cambios en las regulaciones de los países, que apuntan el cuidado de los recursos naturales.

### 3.1.2 Análisis del microentorno

Esta etapa del plan de marketing requiere buscar información sobre diferentes factores que influyen directamente en las actividades de la organización, según lo presentado en el cuadro N° 11 del capítulo anterior. Esto incluye factores relacionados al sector donde opera la OSFL en estudio, el mercado objetivo, proveedores, donantes u otros proveedores de recursos y los competidores.

#### ➤ Sector

La OSFL en estudio forma parte de lo que se denomina el tercer sector de la economía, el sector sin fines de lucro. Más allá de la importancia de las OSFL a nivel mundial y nacional ya descripta en el punto 1.1 de este trabajo, hay una serie de elementos a tener en cuenta.

#### - Estructura:

El sector sin fines de lucro se destaca por su heterogeneidad, de hecho no existe una única clasificación para las OSFL, ni tampoco se tiene cuantificado con exactitud la cantidad de este tipo de organizaciones que existen en Argentina.

Teniendo en cuenta la información del sistema nacional de identificación tributaria y social existen más de 100.000 OSFL.

---

<sup>90</sup> TNS Gallup Argentina es miembro del Gallup International Association que opera en más de 50 países realizando estudios de mercado y opinión pública. Web: [www.tns-gallup.com.ar](http://www.tns-gallup.com.ar)

**Cuadro N° 37 – Personas jurídicas registradas en el año 2006 en la AFIP<sup>91</sup>.**

| <b>Forma Jurídica</b>                       | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>      |
|---|-----------------|---------------|
| Sociedades y Empresas                       | 803.055         | 81,18         |
| <b>Asociación</b>                           | <b>74.034</b>   | <b>7,48</b>   |
| Uniones, Consorcios y garantías recíprocas  | 49.074          | 4,96          |
| <b>Sociedad Cooperativa</b>                 | <b>17.214</b>   | <b>1,74</b>   |
| <b>Fundación</b>                            | <b>7.776</b>    | <b>0,79</b>   |
| Organismos Públicos, Empresas y Soc. Mixtas | 6.020           | 0,61          |
| Fondos y Fideicomisos                       | 3.651           | 0,37          |
| <b>Otras entidades civiles</b>              | <b>3.595</b>    | <b>0,36</b>   |
| <b>Cooperadora</b>                          | <b>2.631</b>    | <b>0,27</b>   |
| <b>Mutual</b>                               | <b>1.317</b>    | <b>0,13</b>   |
| Sin datos                                   | 4.060           | 0,41          |
| Sin descripción                             | 16.837          | 1,70          |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>989.264</b>  | <b>100,00</b> |

Fuente: CENOC<sup>92</sup>

A esto hay que sumarle una importante cantidad de OSFL que no han formalizado sus actividades, es decir que no cuentan con reconocimiento jurídico. Esto se demuestra a través de trabajos realizados desde el CENOC, quienes desde sus comienzos han llevado adelante acciones destinadas a contribuir a un mayor conocimiento y visualización pública de las actividades desarrolladas por las organizaciones de la sociedad civil, lo que les llevó a conformar una base de datos con más de 13.000 OSFL, que les permite contar con información relevante de este sector. En el año 2007 el CENOC publicó un trabajo con variada información sobre las OSFL, dentro del cual se indica que el 36 % de las organizaciones registradas en la base no cuentan con personería jurídica, esto refuerza lo dicho anteriormente sobre la importante cantidad de OSFL que funcionan informalmente<sup>93</sup>.

Otra información interesante relacionada a la estructura del sector tiene que ver con el objetivo general que persiguen las actividades de cada OSFL. Al respecto se pueden dividir en cuatro categorías de acuerdo al trabajo desarrollado por el CENOC.

**Cuadro N° 38 – Categorización de las OSFL según su objetivo general.**

| <b>Modo de intervención</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------|-----------------|----------|
| Promoción humana            | 3.696           | 34,4     |
| Promoción social            | 3.750           | 34,7     |
| Promoción del desarrollo    | 2.461           | 22,8     |
| Promoción de derechos       | 871             | 8,1      |
| Total                       | 10.778          | 100.-    |

Fuente CENOC. Universo 10778 OSFL

<sup>91</sup> AFIP: Administración federal de ingresos públicos – Argentina.

<sup>92</sup> CENOC: Centro nacional de organizaciones de la comunidad.

<sup>93</sup> Para mayor información ver “Organizaciones de la Sociedad Civil. Similitudes y Divergencias. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). Febrero de 2007”. Disponible en <http://cenoc.org.ar>

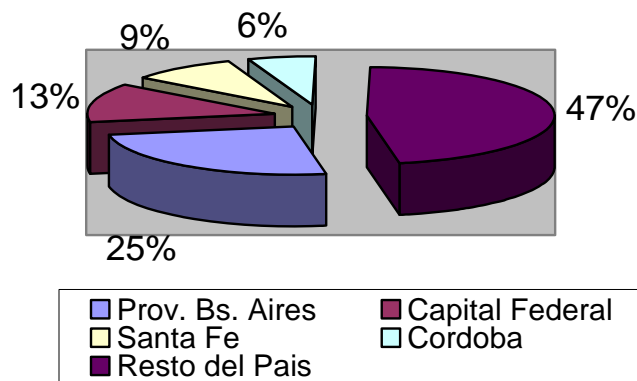
En el caso de la OSFL en estudio, entraría dentro del grupo de las organizaciones que promueven el desarrollo.

Otra característica interesante a tener en cuenta se relaciona en cómo financian sus actividades las OSFL. Al respecto según la base de datos del CENOC, casi el 70 % proviene de recursos propios, estos pueden originarse de cuotas o aportes de sus integrantes, de la organización de eventos, rifas, ventas de productos y servicios.

### - Localización.

En el siguiente gráfico podrá observarse que la mayoría de las OSFL se encuentran ubicadas en la región pampeana. En el caso de Santa Fe, Provincia donde opera la OSFL en estudio, es la tercera en cantidad de este tipo de organizaciones después de Buenos Aires y Capital Federal.

**Gráfico N° 3 – Distribución geográfica de las OSFL de Argentina.**



Fuente: CENOC. Universo 13.545 OSFL.

### - Barreras de entrada.

Teniendo en cuenta la normativa vigente relacionada a los requerimientos para la inscripción de OSFL, se puede afirmar que las barreras de entrada son relativamente débiles y se limitan a los trámites burocráticos que se demandan para cada tipo de OSFL<sup>94</sup>. Esto resulta coherente por tratarse de organizaciones de bien público, sin embargo en el proceso de autorización para el funcionamiento de una OSFL no se analiza si ya existen otras organizaciones con actividades similares que se encuentren autorizadas y que funcionan en la misma área de influencia. Esto se traduce en muchos casos de duplicación de actividades y esfuerzos por parte de algunas OSFL,

<sup>94</sup> Por información adicional relacionada a los requisitos legales para la inscripción de OSFL ver “ROITTER, M. et al. “Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina. Capítulo 3. El marco Legal de las OSFL. Buenos Aires, CEDES, año 2000, pág. 53.”

como podrá observarse más adelante lo que sucede con la organización en estudio y otras instituciones que operan en el mismo mercado objetivo.

**- Productos sustitutos.**

Como ya se mencionó este trabajo de investigación incluyó una encuesta a 4 OSFL con objetivos similares a ArgenINTA. Se detectaron productos sustitutos en varios segmentos de posibles clientes de la OSFL en estudio como podrá observarse en siguiente el cuadro.

**Cuadro N° 39 – Productos sustitutos detectados en el análisis del sector.** (Elaboración propia).

| Servicio   | Segmentos de posibles clientes                | Existen productos sustitutos en el mercado |
|--|---|--|
| <b>Capacitación/Asistencia Técnica en temas relacionados a:</b><br>- Calidad: Buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, HACCP, entre otros.<br>- Medio ambiente.<br>- Responsabilidad social empresaria.<br>- Acceso a financiamiento.<br>- Protección y mejoras del medio rural, la familia y la mujer.<br>- Otros temas de interés. | Empresas Agropecuarias.                       | Si   |
|  | Organizaciones de productores.                | No   |
|  | Empresas Agroindustriales.                    | Si   |
|  | Empresas Agroalimentarias.                    | Si   |
|  | Proveedores de bienes y servicios.            | Si   |
|  | Profesionales INTA.                           | No   |
|  | Otros profesionales de las ciencias agrarias. | No   |
|  | Alumnos de escuelas rurales y agrotécnicas.   | No   |
|  | Estudiantes universitarios.                   | No   |
|  | Familia rural.                                | Si   |
| Mujer rural.   | Si  |  |
| Instituciones de ciencia y técnica.  | No  |  |
| Gestión y Administración de Proyectos.   | Organismos públicos de la región.             | No   |
|  | Investigadores.                               | Si   |
|  | Empresas Agropecuarias.                       | Si   |
|  | Empresas Agroindustriales.                    | Si   |
|  | Empresas Agroalimentarias.                    | Si   |

Los productos sustitutos al servicio de la capacitación y asistencia técnica, incluyen algunos de los posibles temas presentados en el cuadro, este análisis se profundizará más adelante en la selección de los servicios a prestar por la OSFL.

Cabe mencionar que se presume una existencia mayor de productos sustitutos en el sector privado, principalmente a través de profesionales independientes. Solamente en el departamento



elegido como área geográfica de cobertura para este plan de marketing, existen alrededor de 400 profesionales de las ciencias agrarias.

➤ **Mercado.**

**- Evolución.**

La organización en estudio tiene como potenciales clientes a los diferentes actores del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, acompañando el accionar del INTA. Participa junto a otras organizaciones en la asistencia a empresas e instituciones que conforman los mencionados sectores. Según su estatuto debería centrar su accionar en la promoción del desarrollo, a través de tres grupos de actividades que fueron detalladas en el punto 1.3. Estas son:

- a) Capacitación.
- b) Asistencia técnica.

Ambos servicios están relacionados a sistemas de gestión de calidad e inocuidad alimentaria, responsabilidad social empresaria, acceso a financiamiento y otros temas de interés.

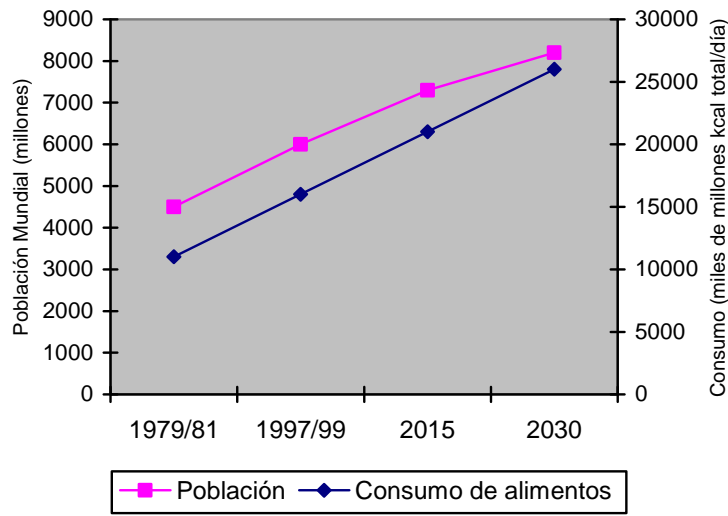
- c) Generación de recursos.

A través de la administración de proyectos o recursos de terceros por lo cual se cobra una comisión, esta es la principal fuente de ingresos de la organización.

El mercado donde opera la OSFL tiene una historia de larga data en la república Argentina, que cuenta con un perfil agro exportador prácticamente desde sus inicios como Nación. La evolución de estos sectores y la exigencia de los consumidores nacionales y mundiales requirieron del surgimiento en los últimos 20 años de instituciones que apoyen su desarrollo, principalmente para micro y pequeñas empresas que no tienen capacidades internas ni recursos suficientes para contratar ciertos servicios del sector privado. La proliferación de estas organizaciones en los últimos años se demuestra con la organización en estudio, cuya área geográfica de cobertura seleccionada cuenta con una población total de 150.000 habitantes, y donde se pueden encontrar cinco OSFL con objetivos y actividades similares, por lo que se puede suponer que el nivel de demanda es creciente.

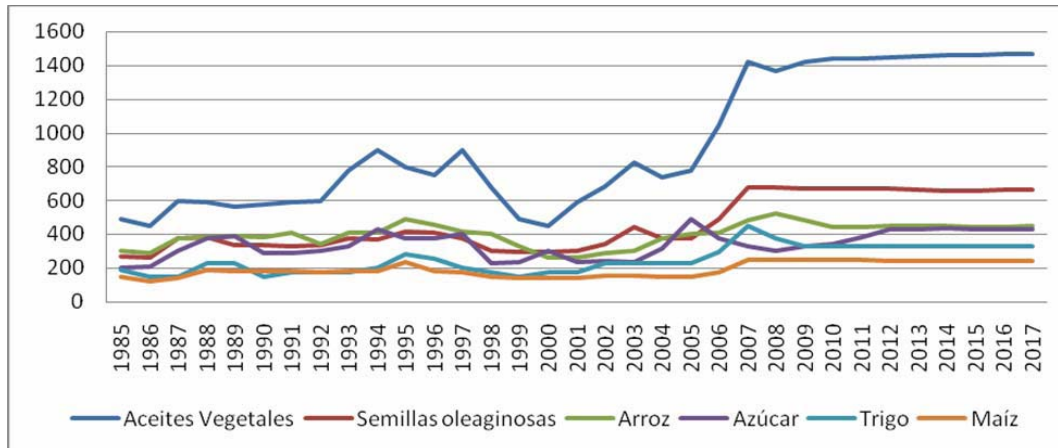
En términos generales las perspectivas presentes y futuras para estos sectores son muy promisorias ya que la demanda mundial de alimentos continuará incrementándose a la par del crecimiento de la población mundial y los precios se mantendrán en valores elevados, como puede observarse en los siguientes gráficos.

**Gráfico 4 - Evolución mundial de la población y el consumo de alimentos. Período 1979/81-2030.**



Fuente: FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación

**Gráfico 5 - Evolución histórica y proyecciones de los precios reales de los principales productos alimentarios. Período 1985-2017.**



Fuente: Aumento de los precios de los alimentos: Hechos, perspectivas, impactos y acciones requeridas. FAO 2008.

**- Nivel de demanda.**

Mientras las perspectivas en materia de demanda y precios de alimentos se mantengan como hasta ahora, se considera que el nivel de demanda de los servicios que podría prestar la OSFL en estudio se mantendrá creciente, en lo que respecta a capacitación y asistencia técnica en las temáticas antes descriptas. Pero además se estima que las micro y pequeñas empresas que aún subsisten en el sector, requerirán cada vez más la asistencia y capacitación en temas relacionados

a calidad, responsabilidad social empresaria y medio ambiente, ya que seguramente sean un requisito obligatorio en el corto plazo, para acceder a los mercados nacionales e internacionales.

Por su parte respecto al servicio de administración de proyectos o recursos se considera que el nivel de demanda está en una etapa de madurez, ya que es un servicio bastante masivo, donde se mantienen los usuarios actuales, sin incrementos de la demanda.

**- Estacionalidad, posición de la organización en el mercado, empresas más importantes.**


No se detectó información sobre estos temas.

**- Segmentos actuales de los potenciales servicios de la OSFL.**

Teniendo en cuenta los servicios actuales y potenciales que puede prestar la OSFL en estudio y considerando los diferentes actores del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial, se presenta a continuación una propuesta de segmentación del mercado objetivo, en función de la actividad que desarrolla cada posible beneficiario en los sectores mencionados.

**Cuadro N° 40 - Segmentos del mercado objetivo.** (Elaboración propia).

| Servicio   | Segmentos de posibles clientes                |
|--|---|
| <b>Capacitación/Asistencia Técnica en temas relacionados a:</b><br>- Calidad: Buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, HACCP, entre otros.<br>- Medio ambiente.<br>- Responsabilidad social empresaria.<br>- Acceso a financiamiento.<br>- Protección y mejoras del medio rural, la familia y la mujer.<br>- Otros temas de interés. | Empresas Agropecuarias.                       |
|  | Organizaciones de productores.                |
|  | Empresas Agroindustriales.                    |
|  | Empresas Agroalimentarias.                    |
|  | Proveedores de bienes y servicios.            |
|  | Profesionales INTA.                           |
|  | Otros profesionales de las ciencias agrarias. |
|  | Alumnos de escuelas rurales y agrotécnicas.   |
|  | Estudiantes universitarios.                   |
|  | Familia rural.                                |
| Gestión y Administración de Proyectos.   | Mujer rural.                                  |
|  | Instituciones de Ciencia y Técnica.           |
|  | INTA.   |
|  | Otros organismos públicos de la región.       |
|  | Investigadores.                               |
|  | Empresas Agropecuarias.                       |
|  | Empresas Agroindustriales.                    |
|  | Empresas Agroalimentarias.                    |

 Segmentos vigentes de la OSFL en estudio.

Como puede observarse solamente se está prestando servicios a una pequeña parte del conjunto de potenciales clientes.

➤ **Clientes.**

En esta parte del análisis del microentorno se debería conseguir información sobre el perfil de los clientes, deseos y necesidades, hábitos de uso, actitudes, etc. Esto resulta muy complejo dada la heterogeneidad de actores que intervienen en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial del Departamento Castellanos de la Provincia de Santa Fe, área de cobertura geográfica seleccionada para este trabajo, según lo ya explicado en el punto 2.2.1.4.

La heterogeneidad de los clientes de la OSFL en estudio puede demostrarse a través del siguiente cuadro, donde se presenta la cantidad de posibles clientes que se encuentran en el área seleccionada y en el área potencial, que abarca toda la Provincia de Santa Fe.

**Cuadro N° 41 - Cantidad de posibles clientes en el mercado geográfico seleccionado.**

| Posibles Clientes                                     | Cantidad en el Departamento Castellanos | Cantidad en la Provincia de Santa Fe |
|---|---|--------------------------------------|
| Empresas Agropecuarias (EAP's).                       | 2.115                                   | 25.720                               |
| Organizaciones de Productores (Cooperativas).         | 37                                      | 293                                  |
| Empresas Agroalimentarias y Agroindustriales.         | 65                                      | 1.008                                |
| Comunidades rurales (cantidad de pobladores rurales). | 17.100                                  | 223.903                              |
| Escuelas rurales.                                     | 90                                      | 1.020                                |
| Empleados rurales.                                    | 1.700                                   | 50.000                               |
| Profesionales de las ciencias agrarias.               | 382                                     | 5.510                                |

**Fuente:** Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social - [www.inaes.gov.ar](http://www.inaes.gov.ar).

Organismo Nacional de Control de Comercio Agropecuario. [www.oncca.gov.ar](http://www.oncca.gov.ar)

Censo Nacional Agropecuario 2002 – INDEC – Argentina.

Censo Nacional de Población y Vivienda 2001 – INDEC – Argentina.

Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores - Sede Santa Fe.

Colegio de Ingenieros Agrónomos de Santa Fe - Sede Central.

Colegio de Veterinarios de Santa Fe - 1era y 2da Circunscripción.

Como puede observarse se tuvo que recurrir a múltiples fuentes de información para cuantificar los posibles clientes de la OSFL en estudio. No existe información consolidada y actualizada sobre los diferentes actores del sector en cuestión. Inclusive se carece de información sobre algunos de ellos, por ejemplo los proveedores de bienes y servicios. En el Departamento Castellanos de la Provincia de Santa Fe, se puede destacar la importante cantidad de empresas tameras que abarcan más del 50 % de las explotaciones agropecuarias existentes en dicho Departamento.

Más allá que resulta un importante avance para la OSFL conocer la cantidad de posibles clientes en su mercado objetivo, el siguiente paso debería ser realizar un análisis de los mismos, sobre sus deseos, necesidades, hábitos de uso, actitudes, entre otras características como ya fuera

explicado al comienzo de esta sección. La información cualitativa de los posibles clientes permitirá a la OSFL seleccionar el segmento objetivo, es decir el conjunto de clientes que recibirán sus servicios. Esta actividad es muy compleja, y costosa, en tiempo y recursos económicos. Complejidad que se acentúa aún más en este caso de estudio, dada la cantidad de posibles clientes. Ante la dificultad para realizar un estudio de la demanda, se propone como alternativa un método “indirecto” para obtener información de los posibles clientes, a través de la consulta a referentes/informantes claves. Se trata de un conjunto de profesionales que conocen al sector beneficiario de la OSFL y que pueden brindar información para decidir acerca de qué tipo de servicio prestar y a qué segmento objetivo. Esta propuesta será presentada más adelante y fue explicada en el cuadro N° 20 del capítulo anterior. El único cliente directo con que se cuenta información es el INTA, según se puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 42 - Información sobre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.**  
(Elaboración propia).

| Perfil                              | Deseos y necesidades  | Hábitos de compra   | Nivel de demanda | Cantidad de clientes actuales |
|-------------------------------------|---|---|------------------|-------------------------------|
| Persona Jurídica. Organismo Público | Contar con un servicio de asistencia administrativa/contable para la ejecución de diferentes proyectos. El requisito principal del servicio solicitado es la celeridad. | Los servicios se requieren durante todo el año, no existe estacionalidad. | Madura           | 23                            |

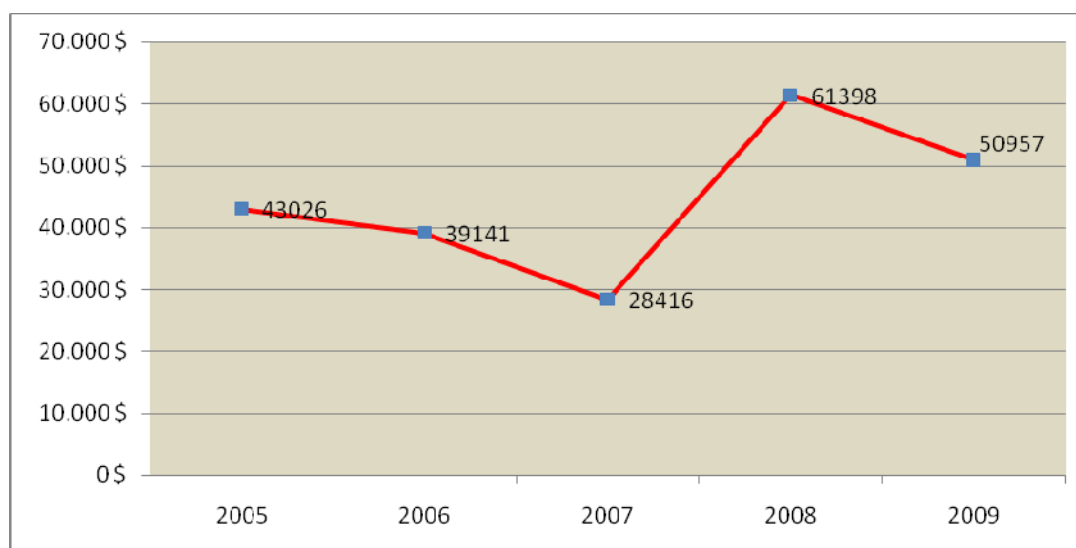
Por clientes INTA se entiende a los profesionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria con sede laboral en la Provincia de Santa Fe. Ellos están facultados a generar proyectos o servicios que pueden ser gestionados y administrados por la OSFL en estudio.

**Del análisis de datos históricos de la OSFL en estudio sobre el cliente INTA se detectaron los siguientes aspectos a considerar:**

- Se trata de un cliente “cautivo”, ya que por cuestiones políticas el INTA está obligado a operar con la OSFL en estudio, cuando necesita de un servicio de asistencia administrativa/contable para la ejecución de un proyecto para el sector agroalimentario.
- Tener garantizada una demanda estable por parte de INTA llevó que hasta el momento la OSFL no realice ninguna acción de marketing para estimular dicha demanda, por lo que no se cuenta con antecedentes que permitan explicar el comportamiento del cliente INTA ante estímulos de la OSFL.

- Si bien se cuenta con información de ventas de servicios a clientes INTA de Santa Fe, la demanda varía por diferentes factores o causas que la OSFL no controla. Cuestiones presupuestarias de INTA, situaciones climatológicas que afectan la producción agropecuaria, e influyen sobre el sector donde opera el INTA, hasta inclusive los conflictos políticos como el enfrentamiento gobierno-campo del año 2008, son elementos que influyen en el comportamiento del cliente INTA y se traducen en una demanda difícil de predecir y que puede variar significativamente entre año y año, como se observa en el siguiente gráfico.

**Gráfico 6 – Ingresos brutos por servicios al cliente INTA.**



- Resulta conveniente considerar que la OSFL trabaja con un promedio anual de 28 clientes INTA según datos del período 2005-2009, es decir 28 profesionales que utilizan anualmente el servicio de la OSFL, lo que representa solamente un 15 % de los posibles usuarios, ya que en Santa Fe el INTA tiene casi 200 profesionales.

- Algunos datos muy particulares observados están relacionados al perfil del usuario INTA en función de su edad. Analizando información del período 2005-2009 se observó un promedio de edad superior a los 50 años, a pesar que existe una distribución bastante homogénea en cuanto a la edad del plantel profesional de INTA Santa Fe, que va desde los 26 hasta los 65 años. En el siguiente cuadro puede observarse que la mayoría de los clientes INTA se encuentra en el tramo de edad que va de los 50 a 65 años.

**Cuadro N° 43 - Clientes INTA período 2005-2009 según tramo de edad.**

|  | Hasta 35 años de edad | De 35 a 50 años de edad | De 51 a 65 años de edad | Totales |
|--|-----------------------|-------------------------|-------------------------|---------|
| Cantidad total de profesionales actuales (mercado potencial) | 65                    | 58                      | 77                      | 200     |

|  |   |    |    |    |
|--|---|----|----|----|
| Cantidad de profesionales que fueron o son clientes de la Fundación. | 5 | 14 | 29 | 48 |
| % según tramo de edad  | 8 | 24 | 38 | 24 |

- La principal explicación a la información presentada en el cuadro anterior está relacionada a que el servicio de administración y gestión de proyectos que se ofrece a INTA, corresponde principalmente a actividades que este organismo presta a empresas del sector, es decir el INTA presta un servicio a alguna empresa del sector agroalimentario y la OSFL lo administra. Estas empresas del sector generalmente contratan profesionales con cierta trayectoria o antigüedad, de ahí que el perfil del cliente INTA de la OSFL, es un profesional con una experiencia superior a 15 años, y con una edad promedio mayor a los 50 años.

- Esta última información resulta interesante a la hora de pensar en crecer en la cantidad de servicios prestados al cliente INTA, ya que hay un grupo importante de jóvenes profesionales con los que no se está trabajando, lo que puede transformarse en una oportunidad.

### **La situación del sector agropecuario argentino.**

Un párrafo aparte merece la situación del sector agropecuario argentino, el sector beneficiario más importante de la OSFL en estudio. A partir del año 2002 factores internos y externos, han provocado importantes cambios en la estructura del sector. Por un lado el proceso devaluatorio del peso argentino, ha favorecido a muchos productores que licuaron las deudas acumuladas en la década del noventa. A su vez, el tipo de cambio alto favoreció la producción de productos que se exportan y que se pagan en dólares, principalmente el cultivo de la soja y sus derivados, que experimentaron un fuerte crecimiento de su cotización a nivel mundial, influenciado principalmente por la crisis petrolera, que obligó a los países desarrollados a buscar combustibles alternativos, como por ejemplo el biodiesel a base de soja. Estos y otros factores de índole políticos y económicos, han provocado las siguientes consecuencias en el sector agropecuario en la presente década:

- Expansión de la frontera agrícola desplazando a otras actividades agropecuarias a zonas de peor calidad de suelos. La soja ha avanzado en su implantación sobre las fronteras ganaderas y tamberas. Esto genera preocupación por el impacto ambiental de la sojización en áreas consideradas frágiles.

- Predominio del cultivo de la soja sobre otros cultivos debido a su alta cotización, bajo costo, y simplicidad de manejo. Situación que se acentuará con la sequía sufrida en los 2 últimos años, lo que se traduce en malos resultados productivos y económicos. Esto provoca que los productores agropecuarios tengan dificultades para financiar la presente campaña, por lo que se espera que se vuelquen masivamente a la soja que requiere menos inversión que otros cultivos alternativos.

- Altos costos de los alquileres de campos, lo que provocó que muchos productores dejen de producir por cuenta propia y se transformen en arrendatarios. Esto genera la desaparición de productores chicos y la concentración de tierras en pooles de siembra.

- Cierre de tambos y disminución de la producción ganadera lo que está provocando problemas en el abastecimiento de leche y carne. Según información presentada por la Asociación de Productores de Leche de la República Argentina<sup>95</sup>, en el 2002 existían 15.500 tambos, mientras que en la actualidad existen unos 11.200 tambos, datos del SENASA<sup>96</sup>.

Esta última consecuencia del fenómeno de la sojización, se acentúa principalmente en la Provincia de Santa Fe que es la primera productora de leche del país y en el caso del Departamento Castellanos, mercado geográfico seleccionado para el presente trabajo, cuenta con la mayor cantidad de explotaciones tamberas de la Provincia, lo que está provocando efectos en la estructura del sector, en sus actores directos e indirectos, y en las comunidades rurales.

**- Clientes indirectos.**

Como también ya fuera comentado, muchas OSFL tienen clientes indirectos. Es decir, un conjunto de personas físicas o jurídicas que utilizan los servicios de las OSFL y que no forman parte de los clientes establecidos o priorizados en sus estatutos. La prestación de servicios a estos clientes indirectos permite a las OSFL contar con recursos adicionales para desarrollar sus actividades sustantivas. En este caso en particular, Fundación ArgenINTA tiene como cliente indirecto al Instituto Nacional del Agua (INA), al cual le presta un servicio de administración a proyectos del INA, por lo cual se recibe como contraprestación una comisión del monto total administrado. El análisis del microentorno incluye considerar a este tipo de cliente y conocerlo con la mayor profundidad posible, para desarrollar un servicio lo más acorde a sus necesidades. En este caso se obtuvo la siguiente información.

**Cuadro N° 44 - Información sobre el Instituto Nacional del Agua. Cliente indirecto de la OSFL en estudio.** (Elaboración propia).

| Perfil                               | Deseos y necesidades  | Hábitos de compra   | Nivel de demanda | Cantidad de clientes actuales |
|--------------------------------------|---|---|------------------|-------------------------------|
| Persona Jurídica. Organismo Público. | Contar con un servicio de asistencia administrativa/contable para la ejecución de diferentes proyectos. El requisito principal del servicio solicitado es la celeridad. | Los servicios se requieren durante todo el año, no existe estacionalidad. | Creciente        | 8                             |

<sup>95</sup> SCANDIZO, E. <<El tambo ya no es negocio>>. Chacabuco Digital, 19/02/2009. Disponible en <http://www.chacabucodigital.com.ar/?p=8261>.

<sup>96</sup> SENASA. Servicio Nacional de Sanidad Animal.



**- Proveedores.**

Dada la acotada cantidad de servicios que presta en la actualidad la OSFL en estudio, no existen proveedores que puedan considerarse como claves. Sin embargo si se piensa en nuevos servicios, resulta necesario destacar que la OSFL cuenta con una red de relaciones institucionales, gracias a estar asociada al INTA, lo que permite tener disponible una importante cantidad y variedad de servicios de terceros para desarrollar nuevas actividades. Entre los posibles proveedores de servicios se encuentran instituciones de ciencia y técnica dentro del cual se incluye al INTA, universidades estatales y privadas, profesionales independientes, entre otros posibles prestadores de servicios, a través de los cuales la OSFL puede tercerizar parte de sus actividades.

**Cuadro N° 45 - Posibles proveedores de servicios sustantivos para la OSFL en estudio.**

(Elaboración propia)

| Tipo                                | Razón Social / Denominación   |
|-------------------------------------|---|
| Instituciones de Ciencia y Técnica. | - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Regional Santa Fe.<br>- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Sede Rafaela.   |
| Sector Educativo.                   | - Universidad Nacional del Litoral. Facultad de Agronomía y Veterinaria. Esperanza (Sta. Fe)<br>- Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Rafaela.<br>- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Sede Rafaela.<br>- Universidad Católica de Santiago del Estero. Sede Rafaela. |
| Otros.                              | Casi 400 profesionales de las ciencias agropecuarias matriculados en el Departamento Castellanos. A esto hay que sumarle otras profesiones disponibles gracias a la importante oferta educativa en la Provincia.  |

**- Donantes y otros proveedores de fondos.**

Al igual que otras instituciones sin fines de lucro, la Fundación tiene la posibilidad de recibir donaciones para el desarrollo de sus actividades. La ley N° 20628<sup>97</sup> estipula en su artículo 81 que pueden deducirse de la ganancia del año fiscal, las donaciones efectuadas a los fiscos nacional, provincial y municipal, y a las instituciones sin fines de lucro o religiosas, hasta un límite del 5 % de la ganancia neta del ejercicio. Esta es una alternativa más de financiamiento para la OSFL que no está siendo explotada. Teniendo en cuenta además que el sector agroalimentario genera alrededor del 30 % del PBI de la Provincia de Santa Fe, por alrededor de 22.000 millones de pesos. Esta importante generación de recursos permite especular que puedan encontrarse

<sup>97</sup> Ley 20628 – Impuesto a las Ganancias.

empresas interesadas en financiar parte de las actividades de las OSFL en post del desarrollo del sector.

**Cuadro N° 46 – Producto Bruto Geográfico de Santa Fe. Sector Agroalimentario. Año 2007, en millones de pesos.**

| Origen                               | PGB a precios corrientes | %    | PGB a precios constantes (1993) | %    |
|--------------------------------------|--------------------------|------|---------------------------------|------|
| Productos primarios.                 | 10.422.327               | 14,8 | 3.039.144                       | 10,9 |
| Manufacturas de origen agropecuario. | 11.586.137               | 16,4 | 1.848.032                       | 6,6  |
| Resto.                               | 48.533.394               | 68,8 | 22.954.740                      | 82,5 |
| PBG Total.                           | 70.541.858               |      | 27.841.916                      |      |

Fuente: Instituto Provincial de Estadísticas y Censos – Santa Fe.

También cabe agregar que se han detectado otras alternativas de financiamiento de proyectos vinculados al sector agroalimentario, a través de líneas subsidios otorgadas por organismos públicos e instituciones de ámbito internacional, nacional, provincial y regional.

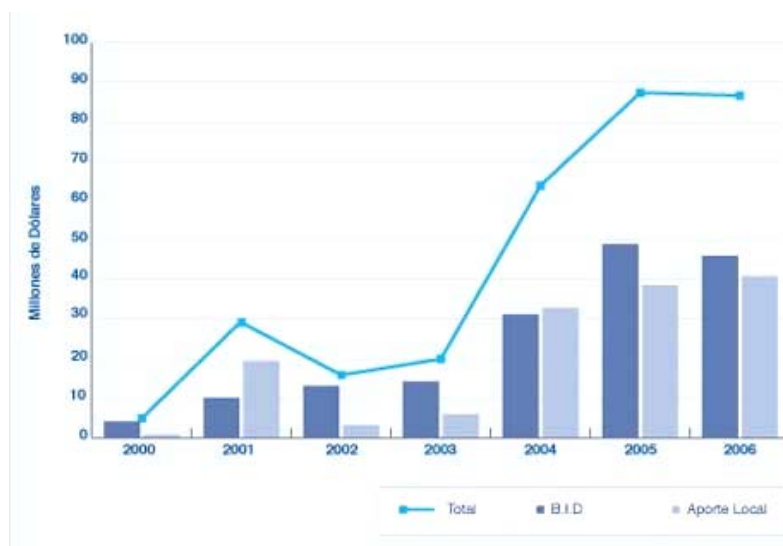
Se observan indicadores positivos en cuanto a la inversión del gobierno nacional en actividades de Ciencia y Técnica. Así por ejemplo el CONICET<sup>98</sup> pasó de un presupuesto de 612 millones de pesos en año 2007 a más de 1.100 millones en 2009, lo que representa un aumento del 80 % en 2 años. Similar situación se observa en otros organismos como ser el INTA y el INTI.

Además se detectaron interesantes líneas de financiamiento de proyectos de interés para la OSFL en estudio, gestionados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT).

En el siguiente gráfico puede observarse la evolución positiva en cuanto al financiamiento de proyectos con fondos administrados por la ANPCyT, sea con recursos propios del Estado Nacional como del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>98</sup> CONICET. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología en la Argentina.

**Gráfico N° 7 – Desembolsos totales FONTAR<sup>99</sup> y FONCyT<sup>100</sup> 2000-2006.**



Fuente: ANPCyT. www.agencia.gov.ar

**- Coopetidores.**

El último de los elementos del microentorno analizado lo conforman instituciones que prestan servicios similares a la Fundación ArgenINTA, en el mismo mercado objetivo. Los mismos fueron definidos como coopetidores de acuerdo a lo explicado en el punto 1.2. Resulta esencial para esta propuesta de plan de marketing conocer quienes son y qué hacen los coopetidores ya que en función de esto se van a tomar decisiones “de qué” y “cómo” producir los servicios a prestar. Partiendo de la premisa que resulta más importante la cooperación antes que la competencia entre este tipo de instituciones, en beneficio del sector que se atiende. Para este caso se realizó una encuesta personal a los distintos responsables de las ONG que se consideran que operan en el mismo mercado que ArgenINTA, obteniéndose información relacionada a su estructura, objetivos, personal, servicios y clientes. A continuación se presentan los resultados obtenidos en el análisis de la coopetencia.

**Cuadro N° 47 - Datos básicos de coopetidores.** (Elaboración propia).

| Nombre de la OSFL                               | Año de inicio de actividades | Lugar de Radicación | Objetivos   |
|---|------------------------------|---------------------|---|
| Fundación Centro para el Desarrollo Empresarial | 1997                         | Rafaela             | Mejorar la competitividad de las empresas de la región asistiéndolas y/o vinculándolas con instrumentos de modernización empresarial a partir de la detección de sus necesidades y la provisión de servicios acordes.<br>“El objetivo principal del CDE es la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica a las empresas con el fin de mejorar su perfil competitivo”. |

<sup>99</sup> FONTAR. Fondo Tecnológico Argentino.

<sup>100</sup> FONCyT. Fondo Nacional para la Investigación Científica y Tecnológica.

|  |      |         |   |
|--|------|---------|---|
| Fundación para el Desarrollo Regional  | 1992 | Rafaela | Contribuir al mejoramiento de la calidad, productividad e innovación tecnológica de las empresas e instituciones de la región considerando al hombre como factor primordial del desarrollo.   |
| Fundación Potenciar  | 1988 | Rafaela | Promover el desarrollo socioeconómico de la región a través de proyectos que estén relacionados con la innovación tecnológica, social e institucional. En particular se pretende:<br><br>-Estimular y desarrollar la investigación aplicada y estudios de la región.<br>-Transmitir los nuevos conocimientos a través de cursos específicos, así como carpetas de información y estadísticas.<br>-Contribuir con nuevas alternativas para resolver dificultades y facilitar el crecimiento del sector Pyme.<br>-Formular propuestas y nuevos recursos para el desarrollo industrial.<br>-Entrenar profesionales.<br>-Establecer y/o consolidar relaciones con universidades y otras instituciones nacionales y extranjeras. |
| Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela. (ACDICAR) | 2007 | Rafaela | Establecer un espacio institucional de concertación pública y privada que impulse la productividad y competitividad con el fin de obtener el desarrollo económico y social de Rafaela y la región.  |

**Cuadro N° 48 - Cantidad de personal remunerado por institución.** (Elaboración propia).

| Institución                                | Área de trabajo |    |                         |    |       |    |
|--|-----------------|----|-------------------------|----|-------|----|
|  | Dirección       |    | Actividades Sustantivas |    | Apoyo |    |
|  | DP              | DC | DP                      | DC | DP    | DC |
| Fundación Centro de Desarrollo Empresarial | 1               |    | 2                       |    | 1     |    |
| Fundación para el Desarrollo Regional      | 1               |    | 1                       | 1  |       | 1  |
| Fundación Potenciar                        |                 | 1  | 2                       |    |       | 2  |
| ACDICAR                                    | 2               | -  | 1                       | -  | -     | -  |

Referencias: DP: Dedicación parcial, DC: Dedicación completa.

En el siguiente cuadro se resumen los resultados de las respuestas efectuadas sobre los clientes actuales y servicios prestados a clientes que forman parte del mercado objetivo de la OSFL en estudio. Esta información permitirá definir más adelante los segmentos a atender por ArgenINTA, y cuales servicios pueden complementarse con la cooepetencia.

**Cuadro N° 49 - Clientes y servicios por Institución.** (Elaboración propia).

| Posible beneficiario  | Fundación Centro de Desarrollo Empresarial  | Fundación para el Desarrollo Regional  | Fundación Potenciar   | ACDICAR  |
|---|---|--|---|--|
| Empresas agropecuarias.   | No  | No   | Asistencia para acceso a financiamiento.  | a) Capacitación.<br>b) Asistencia técnica.                               |
| Organizaciones de productores.  | No  | No   | Formulación de Proyectos.   | a) Capacitación.<br>b) Asistencia técnica.<br>(parcialmente)             |
| Profesionales en las ciencias agrarias.   | No  | No   | No  | a) Capacitación.<br>(parcialmente)                                       |
| Pymes agroindustriales y agroalimentarias.  | a) Capacitación<br>b) Asistencia técnica para formulación de proyectos.<br>c) Asistencia para el acceso a financiamiento. | a) Capacitación (calidad)<br>b) Asistencia técnica para formulación de proyectos.<br>c) Asistencia para acceso a financiamiento. | a) Capacitación (calidad, RSE, RRHH, costos)<br>b) Asistencia técnica para formulación de proyectos.<br>c) Asistencia para acceso a financiamiento. | a) Capacitación.<br>b) Asistencia técnica para formulación de proyectos. |
| Proveedores de servicios para el sector agropecuario/agroalimentario /agroindustrial. | a) Capacitación<br>b) Asistencia técnica para formulación de proyectos.<br>c) Asistencia para acceso a financiamiento     | No   | No  | a) Capacitación.   |
| Proveedores de bienes de capital para el agro.  | a) Capacitación<br>b) Asistencia técnica para formulación de proyectos.<br>c) Asistencia para acceso a financiamiento.    | No   | No  | No   |
| Instituciones de Ciencia y Técnica  | No  | No   | No  | b) Asistencia para el acceso a financiamiento.                           |
| Otros   | No  | No   | No  | No   |

**Cuadro N° 50 - Criterios para la definición de la prestación de servicios.** (Elaboración propia).

| Criterio utilizado por la institución                             | Fundación Centro de Desarrollo Empresarial | Fundación para el Desarrollo Regional | Fundación Potenciar | ACDICAR |
|---|--|---------------------------------------|---------------------|---------|
| A solicitud de los clientes                                       | Si   | Si                                    | Si                  | Si      |
| Realizando algún tipo de análisis de la demanda.                  | No   | No                                    | No                  | No      |
| Por el conocimiento existente en la organización sobre el mercado | Si   | Si                                    | Si                  | Si      |

**- Servicios.**

En los siguientes cuadros se presenta información relacionada a las características de los servicios prestados por las OSFL.

**Cuadro N° 51 - Tercerización de actividades.** (Elaboración propia).

| Consulta                      | Fundación Centro de Desarrollo Empresarial | Fundación para el Desarrollo Regional | Fundación Potenciar | ACDICAR |
|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------|---------|
| % de servicios subcontratados | 100  | 100                                   | 100                 | 70      |

**Cuadro N° 52 - Instrumentos para la promoción de los servicios más importantes.**

(Elaboración propia).

| Instrumento                    | Fundación Centro de Desarrollo Empresarial | Fundación para el Desarrollo Regional | Fundación Potenciar | ACDICAR |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------|---------|
| Contacto personal o telefónico | 1°   | 1°                                    | 1°                  | 2°      |
| Internet (mail o página web)   | 2°   | 2°                                    | 2°                  | 1°      |
| Diario                         | -  | -                                     | 3°                  | 3°      |
| TV                             | -  | -                                     | 4°                  | -       |
| Radio                          | -  | -                                     | 5°                  | -       |

**Cuadro N° 53 - Estrategias para la fijación de precios.** (Elaboración propia).

| Estrategia                | Fundación Centro de Desarrollo Empresarial | Fundación para el Desarrollo Regional | Fundación Potenciar | ACDICAR |
|---------------------------|--|---------------------------------------|---------------------|---------|
| Costo + Margen            | 1°   | -                                     | 1                   | 1       |
| Precios de la competencia | -  | -                                     | -                   | -       |
| Mercado/demanda           | -  | 1°                                    | 2                   | -       |
| Otros:                    |  |                                       |                     | 1       |

En el caso de ACDICAR, desde su creación ha financiado una parte de sus actividades a través de aportes no reintegrables correspondientes a un subsidio internacional.

**- Coopetencia.**

La última sección de preguntas efectuadas a las instituciones estuvo relacionada a las posibilidades de complementación/cooperación, cuyos resultados fueron los siguientes:

**Cuadro N° 54 - Factibilidad de complementación/cooperación entre instituciones.**  
(Elaboración propia).

| Consulta   | Fundación Centro de Desarrollo Empresarial | Fundación para el Desarrollo Regional | Fundación Potenciar | ACDICAR |
|--|--|---------------------------------------|---------------------|---------|
| ¿Considera factible la complementación entre instituciones con fines similares a la que usted integra? | SI   | NO                                    | SI                  | SI      |

**Cuadro N° 55 - Ventajas de la complementación entre instituciones.** (Elaboración propia).

| Consulta  | Fundación Centro de Desarrollo Empresarial | Fundación para el Desarrollo Regional | Fundación Potenciar | ACDICAR |
|---|--|---------------------------------------|---------------------|---------|
| Mejorar la calidad de los servicios prestados.  | -  | -                                     | 2                   | -       |
| Aumentar la cobertura de los servicios prestados.   | 2°   | -                                     | -                   | 2       |
| Diseñar y ejecutar nuevos servicios.  | -  | -                                     | 1                   | 1       |
| Mejorar el funcionamiento de la organización (benchmarking).                              | -  | -                                     | -                   | -       |
| Acceso a fuentes de financiamiento u otras oportunidades.                                 | 1°   | -                                     | -                   | -       |
| Es una buena estrategia desde el punto de vista de la sustentabilidad de la organización. | -  | -                                     | -                   | -       |

**Cuadro N° 56 - Posibilidades de complementación con servicios de la OSFL en estudio.**  
(Elaboración propia).

| Posible servicio  | Fundación Centro de Desarrollo Empresarial | Fundación para el Desarrollo Regional | Fundación Potenciar           | ACDICAR |
|---|--|---------------------------------------|-------------------------------|---------|
| 1. Capacitación/Asistencia Técnica en temas relacionados a calidad e inocuidad alimentaria. | Sí   | Sí                                    | Sí                            | Sí      |
| 2. Promover y asistir en programas de responsabilidad social                                | -  | Sí                                    | Si (capacidades existentes en | -       |

|   |    |   |   |    |
|---|----|---|---|----|
| empresaria.   |    |   | F. Potenciar)                               |    |
| 3. Búsqueda de financiamiento y gestión de proyectos productivos vinculados al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.   | -  | - | Sí  | -  |
| 4. Gestión y administración de proyectos de investigación que requieran una Unidad de Vinculación Tecnológica como ejecutora.   | -  | - | -   | -  |
| 5. Diseñar, organizar y conducir cursos de formación y perfeccionamiento, así como la realización de congresos, conferencias, reuniones o eventos similares, en temáticas de interés para el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. | Sí | - | -   | Sí |
| 6- Apoyar proyectos vinculados a la protección y mejoras del medio rural, el aborigen, la pobreza, la familia, el hogar y la mujer rural.   | -  | - | Si (capacidades existentes en F. Potenciar) | -  |

### 3.1.3 Análisis interno.

La siguiente etapa del modelo propuesto consiste en el análisis interno en base a los contenidos presentados en el cuadro N° 12 de la página N° 42.

#### **Cuadro N° 57 - Fundación ArgenINTA. Misión y objetivos estatutarios de la organización.**

Se presenta a continuación información relacionada a la misión y objetivos específicos de la organización en estudio. Esta información es el punto de partida para las decisiones relacionadas al mercado objetivo y a los servicios a prestar:

|  |   |
|--|---|
|  | Facilitar la consecución de los objetivos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), contribuyendo al Desarrollo de la Investigación y a la extensión agropecuaria, a la articulación entre el sistema |
|--|---|



|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <p><b>Misión</b></p>                 | <p>científico y tecnológico con producción y a la <u>promoción</u> de acciones dirigidas al <u>mejoramiento</u> de la <u>empresa agraria</u> y de la <u>vida rural</u>.<br/>Asimismo promoverá el <u>desarrollo humano sustentable</u> autónomo con un enfoque regional y territorial dentro de una visión nacional. Para ello, podrá actuar por sí o en colaboración con otros actores, sean entidades públicas, privadas, locales, nacionales o internacionales.</p>  |
| <p><b>Objetivos específicos.</b></p> | <p>a) <u>Contribuir</u> a un mejor <u>conocimiento</u>, <u>desarrollo</u> y <u>transferencia de tecnología e innovaciones</u>, que permitan el <u>aprovechamiento</u> por las diferentes ramas de la <u>actividad agropecuaria</u> (producción primaria, agroindustrial y servicios relacionados).</p> <p>b) <u>Promover acciones</u> en apoyo a las actividades del INTA referidas al <u>desarrollo del medio rural</u>, en cuestiones vinculadas con la organización y gestión de instituciones privadas, <u>asociativismo</u> productivo, microemprendimientos, infraestructura rural, problemática alimentaria, minifundio y pobreza rural.</p> <p>c) <u>Impulsar y favorecer las actividades científicas y tecnológicas asociadas a la sustentabilidad</u> de la producción agropecuaria, como al manejo productivo y conservación de los recursos naturales, como suelos, bosques, flora y fauna.</p> <p>d) <u>Propiciar y generar los aportes tecnológicos</u>, orientados a <u>mejorar</u> las condiciones sociales del <u>medio rural</u> (problemática de la familia, de la mujer, de la juventud, del aborígen, etc.) en aquellas circunstancias en que por motivo de precariedad regional, despoblamiento y otros, se vislumbre como demanda del sector.</p> <p>e) <u>Cooperar con organismos públicos o privados</u> nacionales o internacionales, brindándoles apoyo, asistencia técnica y administrativa.</p> <p>f) <u>Asistir al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial</u> con menores recursos a través de <u>diversas acciones</u>, incluidas aquellas que provean a su fortalecimiento institucional para lograr una mejor articulación con la sociedad para alcanzar el desarrollo con sostenibilidad social, económica y ambiental.</p> <p>g) <u>Promover la inclusión social</u> de los <u>sectores de menores recursos</u>.</p> <p>h) <u>Promover la integración y coordinación</u> interinstitucional entre el <u>sector público y privado</u> para la <u>implementación</u> de <u>iniciativas</u> en el tema de la <u>inocuidad y calidad alimentaria</u>.</p> |

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | <p>i) <u>Divulgar, apoyar y asesorar</u> en la implementación y ejecución de sistemas gestión y <u>aseguramiento de la calidad agroalimentaria</u> en instituciones privadas, organizaciones públicas, productores, cooperativas, etc.</p> <p>j) Mantener y mejorar continuamente el Sistema de Calidad Institucional de la Fundación, teniendo como base la norma de gestión de calidad.</p> |
| <b>Valores</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud de servicio.</li> <li>- Estilo austero.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Disposición para la comunicación.</li> <li>- Búsquedas de alianzas.</li> </ul>  |
| <b>Mercado objetivo.</b> | - Sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.  |

Fuente: Estatuto Fundación ArgenINTA. www.argeninta.org.ar

#### **Cuadro N° 58 - Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe. Recursos Humanos.**

| <b>Puesto</b>              | <b>Dedicación</b> | <b>Formación</b>         |
|----------------------------|-------------------|--------------------------|
| Coordinación General       | Part time         | Profesional              |
| Responsable administrativo | Full time         | Estudiante universitario |
| Auxiliar administrativo    | Full time         | Estudiante universitario |
|                            |                   |                          |

Como la mayoría de las OSFL, la organización en estudio tiene un staff reducido. Se destacan nuevamente las diversas alternativas de tercerización de servicios de acuerdo a lo presentado en el punto proveedores.

Respecto a los recursos económicos y estructurales se presentan los principales indicadores de la OSFL en estudio.

#### **Cuadro N° 59 - Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe. Información financiera.**

| <b>Indicador</b>      | <b>Valor</b>   |
|-----------------------|--|
| Liquidez              | La OSFL no presenta deudas, cuenta con una liquidez para financiar 2 años de las actividades que desarrolla actualmente sin necesidad de ningún ingreso. |
| Solvencia             | Como se mencionó no presenta deudas, por lo que se puede considerar que es una organización solvente.  |
| Resultados anteriores | En 14 ejercicios arroja un resultado positivo neto promedio de \$ 10.000.- (alrededor de un 20 % de margen sobre ingresos brutos).                       |

Fuente: Documentación interna de la organización.

La OSFL en estudio no cuenta con equipamiento ni instalaciones propias, todo pertenece al INTA.

**- Productos y servicios.**

La Delegación Santa Fe de Fundación ArgenINTA presta en la actualidad un único servicio de gestión y administración de proyectos.

**Cuadro N° 60 - Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe. Elementos del marketing mix.**

| <b>Elemento</b>   | <b>Características</b>  |
|---|---|
| Producto/Servicio:<br>“Administración de fondos de proyectos” | - El servicio incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de una cuenta bancaria.</li> <li>- Pagos, anticipos, transferencias, reintegros de gastos.</li> <li>- Rendición de cuentas.</li> <li>- Gestión de compras.</li> <li>- Contratación de personal.</li> <li>- Informes contables y financieros.</li> </ul> - Se destaca por la rapidez de respuesta.<br>- Se encuentra acreditado bajo norma ISO 9001:2008.<br>- La demanda se puede considerar como estable. |
| Promoción   | Página web institucional.   |
| Precio  | 5 % del monto administrado (por debajo de la cooepetencia).   |
| Distribución  | No existen intermediarios por el tipo de servicio, las decisiones sobre esta variable de la mezcla comercial están relacionadas a la ubicación del punto de venta.  |

**3.2 Diagnóstico.**

La información obtenida del macro y microentorno, y de la organización en estudio, permite realizar el análisis de situación, a partir del cual se determinarán objetivos y estrategias del plan de marketing. La técnica utilizada es el análisis FODA, cuyos resultados se presentan a continuación:

**Cuadro N° 61 - Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe. Diagnóstico.**

| <b><u>Debilidades:</u></b>   | <b><u>Amenazas:</u></b>  |
|--|--|
| - La alta dependencia al INTA en materia de financiamiento de actividades es una debilidad y amenaza a la vez, tanto en términos financieros como en la posible influencia en la toma de decisiones.<br><br>- Baja disponibilidad de personal, provoca | - La recesión económica que se está sufriendo en la mayoría de los países del mundo puede generar dificultades a la organización para buscar nuevas fuentes de financiamiento.<br><br>- La crisis campo / gobierno puede |

|   |  |
|---|--|
| <p>restricciones para el desarrollo de nuevas actividades, inclusive falta de tiempo para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los resultados acumulados a la fecha demuestran una baja generación de recursos económicos, por lo que se dificulta el financiamiento de nuevas actividades destinadas a clientes directos.</li> <li>- Baja difusión a nivel regional de las actividades de la Fundación.</li> <li>- Multiplicidad y heterogeneidad de posibles clientes que involucra el sector económico definido en el estatuto de la OSFL en estudio. Esto genera dificultades para priorizar la demanda y enfocar los escasos recursos.</li> </ul>  | <p>provocar que la imagen de la Fundación ArgenINTA sea afectada negativamente si se la identifica con el Estado nacional. Se recuerda que ArgenINTA fue fundada por un organismo público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La profundización del proceso de éxodo rural que se está produciendo en la Argentina, puede provocar modificaciones en el medio rural y la vida rural que perjudiquen el accionar de la Fundación sobre este segmento de su mercado objetivo.</li> <li>- La falta de barreras de entradas que se detectaron puede provocar que se sigan creando OSFL similares a la Fundación ArgenINTA, con duplicidad de objetivos y actividades. Situación que ya se está presentando, lo que perjudica a todo el sector, disipándose esfuerzos.</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La OSFL cuenta con múltiples opciones para tercerizar posibles nuevos servicios, dentro de las alternativas se encuentran organismos de ciencia y técnica, universidades, y otras OSFL.</li> <li>- La Fundación ArgenINTA cuenta con capacidades en su sede central en temas relacionados a calidad e inocuidad agroalimentaria y medio ambiente. Temáticas cada vez más valorizadas por los consumidores de alimentos.</li> <li>- El servicio de gestión y administración de proyectos es altamente competitivo, y cuenta con la certificación de calidad.</li> <li>- Buen nivel profesional y de formación del personal de la OSFL, el alto grado de profesionalización es poco común en las OSFL.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad para que la OSFL aumente su presencia territorial, ya que para superar la gran crisis económica mundial y nacional, se requerirá del aporte de diferentes actores de la economía, dentro de los cuales están las organizaciones civiles, y en este caso en particular se pueden valorizar las OSFL del grupo al que corresponde la organización en estudio ya que su misión es aportar al desarrollo económico.</li> <li>- Las perspectivas favorables para los países productores y exportadores de alimentos genera la necesidad a las empresas de cumplir con los requisitos de los mercados internacionales, en temas como calidad e inocuidad alimentaria, medio ambiente, responsabilidad social, etc. Requerimientos donde la OSFL en estudio puede realizar importantes aportes.</li> <li>- El sector agroalimentario es muy importante en materia de participación en el Producto Bruto Geográfico de Santa Fe,</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>pueden encontrarse otras alternativas de financiamiento de nuevos servicios de la OSFL a través de estrategias de fundraising. Asimismo se han detectado líneas de subsidios para el financiamiento de proyectos vinculados al sector agropecuario, otorgados por organismos públicos e instituciones de ámbito internacional, nacional, provincial y regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante brecha de crecimiento de servicios al cliente INTA, ya que se trabaja anualmente con una baja proporción (solo el 15 %), de los potenciales clientes de la Provincia de Santa Fe.</li> <li>- Dentro de los resultados de la encuesta a la cooepetencia se destaca la predisposición de las OSFL a implementar estrategias de cooperación/complementación.</li> </ul> |
|--|---|

### 3.3 Objetivos y estrategias.

#### 3.3.1 Objetivos.

En base al desarrollo teórico presentado en el punto 2.2.3.1 del capítulo anterior, se propone dividir los objetivos en 2 categorías:

- a) Objetivos relacionados a la captación de fondos.
- b) Objetivos relacionados a la prestación del servicio principal de la OSFL.

En función de esto, de la información obtenida en el análisis de situación; y del diagnóstico a la OSFL en estudio, se proponen los siguientes objetivos.

**Cuadro N° 62 – Objetivos del Plan de Marketing de Fundación ArgenINTA.**

| Objetivo   | Tipo objetivo                     |
|--|-----------------------------------|
| - Incrementar en al menos un 20 % la cantidad de ingresos de fondos actuales a través del servicio de administración y gestión de recursos destinados a nuevos clientes INTA. Plazo de 2 años. | Captación de fondos               |
| - Desarrollar y ejecutar un nuevo servicio para los clientes directos de la Fundación. Plazo 2 años.   | Prestación del servicio principal |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| - Tener al menos el 90 % de los clientes directos e indirectos satisfechos. Plazo 2 años | Prestación del servicio principal. |
|--|------------------------------------|

Se recuerda que se define por clientes indirectos a personas físicas o jurídicas que utilizan servicios de la organización y que no fueron definidos en su estatuto, pero que le permiten contar con recursos para la prestación de servicios a clientes directos. Un cliente indirecto para este caso sería el Instituto Nacional del Agua.

### 3.3.2 Segmentación y posicionamiento.

De acuerdo a lo explicado en el punto 2.2.3.2, como el objetivo de este trabajo es elaborar y evaluar la aplicabilidad de un plan de marketing para la prestación de servicios de una OSFL, las estrategias de segmentación y posicionamiento se orientarán a este objetivo y no a la captación de fondos que requiere de un tratamiento diferenciado ya que en la mayoría de los casos los proveedores de fondos de las OSFL no son los clientes directos establecidos en sus estatutos.

#### 3.3.2 a) Proceso de segmentación.

Inicialmente se propone definir un conjunto de macrosegmentos de posibles clientes de la OSFL en estudio, teniendo en cuenta 2 variables de segmentación. La ubicación geográfica y el tipo de actividad que desarrolla en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.

**Cuadro N° 63 - Macrosegmentos de la organización en estudio.**

| <b>Criterio de segmentación</b>                  | <b>Segmentos</b>   |
|--|--|
| Ubicación geográfica.                            | Departamento Castellanos.<br>(Provincia de Santa Fe)   |
| Actividad que desarrollan los posibles clientes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas agropecuarias.</li> <li>- Organizaciones de productores agropecuarios.</li> <li>- Empresas agroindustriales.</li> <li>- Proveedores de bienes y servicios.</li> <li>- Profesionales de INTA.</li> <li>- Profesionales extra INTA correspondientes a las ciencias agrarias.</li> <li>- Alumnos de escuelas rurales y agrotécnicas.</li> <li>- Estudiantes universitarios.</li> <li>- Familias rurales.</li> <li>- Mujer rural.</li> <li>- Instituciones de ciencia y técnica.</li> <li>- Organismos públicos de la región.</li> </ul> |

### 3.3.2 b) Selección del mercado objetivo.

Para la selección del mercado objetivo se propone un método adicional al que ofrece la bibliografía destinada a empresas, cuya fundamentación fue presentada en el capítulo anterior. La metodología para seleccionar los clientes de la OSFL en estudio se divide en dos etapas.

a) Análisis de la cooepetencia: En este caso se realizó una encuesta cuyo modelo se encuentra como anexo a este trabajo, a cuatro OSFL que tienen objetivos y actividades similares de la organización en estudio. Los resultados de esta encuesta se presentan en el análisis del microentorno y permitieron conocer información sobre otras OSFL, y principalmente determinar a qué segmentos atienden, con el objetivo de que la organización en estudio seleccione clientes no atendidos o atendidos parcialmente.

b) El segundo paso consistió en una consulta a referentes o informantes claves, para determinar a qué clientes debería atender la OSFL en estudio. Se realizaron 10 encuestas personales según el modelo anexo, a profesionales y directivos de INTA que trabajan en el Departamento Castellanos, mercado geográfico seleccionado. La encuesta consistió inicialmente en seleccionar tres de siete alternativas de posibles servicios establecidos en el estatuto de Fundación ArgenINTA. Luego se priorizaron los posibles clientes de los servicios seleccionados.

De la información obtenida en estas 2 etapas surge la siguiente matriz que permite priorizar los segmentos con mayores necesidades.

**Cuadro N° 64 - Matriz de priorización de servicios y clientes.**

| Posible servicio por orden de prioridad   | Clientes priorizados      | Cantidad estimada en el Departamento Castellanos | ¿Existen productos sustitutos otras OSFL? |
|---|---------------------------|--|---|
| 1. Búsqueda de financiamiento y gestión de proyectos productivos vinculados al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.                 | Empresas Agropecuarias    | 2115   | Si parcialmente                           |
|   | Empresas agroalimentarias | 65   | Si  |
| 2. Capacitación/Asistencia Técnica en temas relacionados a calidad e inocuidad alimentaria: BPM, HACCP, BRC, ISO 22.000, Buenas Prácticas Agrícolas y | Empresas agropecuarias    | 2115   | Si parcialmente                           |
|   | Empresas agroalimentarias | 65   | Si  |

|   |  |                 |                 |
|---|--|-----------------|-----------------|
| Ganaderas, RSE y medio ambiente.  |  |                 |                 |
| 3. Diseñar, organizar y conducir cursos de formación y perfeccionamiento, así como la realización de congresos, conferencias, reuniones o eventos similares, en temáticas de interés para el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. | Empresas agropecuarias                 | 2115            | Si parcialmente |
|   | Empleados de empresas agropecuarias    | 1700            | Si parcialmente |
|   | Empleados de pymes agroindustriales    | Sin información | Si              |
|   | Proveedores de bienes y servicios.     | Sin información | Si              |
|   | Profesionales de las ciencias agrarias | 382             | No              |
|   | La familia rural                       | Sin información | Si              |
|   | Estudiantes universitarios             | Sin información | No              |
|   | Estudiantes de escuelas agrotécnicas   | Sin información | No              |
|   | Alumnos de escuelas rurales            | Sin información | No              |

**segmentos objetivos**

La metodología empleada permitió acotar el mercado objetivo y priorizar los posibles servicios a brindar por la OSFL, de una forma más sencilla que la propuesta por la bibliografía actual, que demanda un estudio mucho más complejo de los segmentos y que se considera de difícil ejecución para las OSFL. Se evidencia una correlación en la información del macroentorno y la selección de los servicios por parte de los expertos. La crisis económica y financiera valoriza servicios relacionados a la búsqueda de financiamiento y gestión de proyectos productivos, esta opción fue elegida en primer lugar. Por otro lado las tendencias de los mercados a requerir productos de mayor calidad e inocuidad, fundamentan la elección de la segunda alternativa de servicios. De las encuestas a otras OSFL surge que las empresas agroalimentarias son los principales destinos de los servicios de las mismas, por lo que se considera conveniente enfocarse en las empresas agropecuarias ya que son atendidas parcialmente.

El proceso de selección de los mercados objetivos finaliza con la elección de la estrategia de cobertura. En este caso se considera necesario una estrategia de **marketing diferenciado** para los segmentos objetivos. La heterogeneidad de los segmentos priorizados demandará un tratamiento particular. Solamente en las empresas agropecuarias se observan diferentes tipos de explotaciones, en tamaños y características. Esto requerirá una estrategia diferenciada de producto y precios en muchos casos. Mientras tanto se intentará utilizar la misma estrategia de comunicación y distribución ya que sino los costos serán elevados.



### 3.3.2 c) Posicionamiento del producto.

Como fuera planteado en el capítulo anterior la estrategia de posicionamiento resulta cada vez más importante en las OSFL que dependen de aportes externos para desarrollar sus actividades.

En este caso si bien actualmente no se depende del financiamiento externo para funcionar, resulta importante que la OSFL en cuestión aumente su presencia territorial ya que como se mencionó en el análisis FODA tiene una débil estrategia de comunicación y difusión de sus actividades. Dentro de las posibles dimensiones de posicionamiento para OSFL se considera conveniente seleccionar a la **calidad de servicios**. Esto se fundamenta en que dentro de sus objetivos estatutarios la implementación de sistemas de gestión de calidad, de hecho la sede central de ArgenINTA tiene certificados parte de sus servicios con la norma ISO 9001.

### 3.3.2 d) Estrategias.

De la revisión bibliográfica presentada en el capítulo anterior se propone configurar la decisión estratégica en un espacio de tres dimensiones:

#### a) Estrategias en función de la ventaja competitiva.

En función de los objetivos planteados en este plan, de la situación de la organización en estudio, y de la estrategias de segmentación y posicionamiento, se considera necesario utilizar estrategias de especialización basadas en la diferenciación, sin dejar de considerar que se deberán optimizar los recursos utilizados dado las limitaciones con que cuenta la OSFL.

#### b) Estrategias relacionadas al comportamiento de los competidores.

Las estrategias competitivas propuestas para esta sección del plan de marketing y que se describen en los cuadros 22 y 23 del capítulo anterior, no resultan aplicables al presente plan de marketing. Esto se fundamenta en que se considera relevante la cooperación antes que la competencia entre las diferentes OSFL que atienden a un mismo sector. De hecho se propuso definir a estas organizaciones como "coopetidores", en lugar de competidores, a pesar que exista competencia entre ellas principalmente en ciertas actividades relacionadas a la captación de fondos.

#### c) Estrategias relacionadas a los recursos destinados a la inversión.

Reiterando lo manifestado en el desarrollo de este tema en el capítulo anterior, no se considera aplicable al sector sin fines de lucro el razonamiento utilizado en este de tipo de estrategias para determinar si conviene eliminar, cosechar o sostener una posición alcanzada en el producto mercado correspondiente. En principio, por los objetivos planteados en este plan de marketing, se estarían aplicando decisiones estratégicas de crecimiento mediante la diversificación de servicios a nuevos clientes, lo que demandará más recursos (inversión).

#### - Una alternativa estratégica para las OSFL. La coopetencia.

Este concepto explicado en el capítulo anterior es una alternativa estratégica para las OSFL ya que valoriza las actividades de cooperación y puede permitir crear mayor valor para todos los

involucrados. La propuesta de Nubeluff y Brandenburger toma como base la teoría del juego, y requiere tomar decisiones sobre distintos elementos relacionados al sector donde opera la organización. Los participantes, las reglas, valores agregados, el alcance y las tácticas.

Para este plan de marketing se considera adecuado trabajar con dos elementos, los participantes y los valores agregados.

Respecto a los participantes, y tomando como oportunidad las respuestas efectuadas por los coopectidores, en relación a la viabilidad de realizar actividades de cooperación. La idea es proponerles a las OSFL que se transformen en complementadores. Este concepto se refiere a otras organizaciones con quienes se mantiene una relación mutua y de recíproca ventaja. Por ejemplo los productores de hardware y software son mutuamente dependientes. Para este caso la estrategia de coopectition es transformar las OSFL en complementadores, la idea es desarrollar servicios complementarios.

En relación al otro elemento seleccionado, la agregación de valor se realizará a través de la creación de relaciones sólidas con los clientes actuales del servicio administración y gestión de recursos. La propuesta sería ofrecer un servicio diferenciado al que se preste a los nuevos clientes que se generen.

**Cuadro N° 65 - Resumen de objetivos y estrategias seleccionados.**

| Decisiones   | Detalle  |   |  |
|--|--|---|--|
| Objetivos  | - Incrementar en al menos un 20 % la cantidad de ingresos de fondos actuales a través del servicio de administración y gestión de recursos destinados a nuevos clientes INTA. Plazo de 2 años.<br>- Desarrollar y ejecutar un nuevo servicio para los clientes directos de la Fundación. Plazo 2 años.<br>- Tener al menos el 90 % de los clientes directos e indirectos satisfechos. Plazo 2 años |   |  |
| Mercado Objetivo   | - Empresas agropecuarias.<br>- Empleados de empresas agropecuarias<br>- Profesionales de las ciencias agrarias.<br>- Estudiantes universitarios.<br>- Estudiantes de escuelas agrotécnicas<br>- Alumnos de escuelas rurales.   |   |  |
| Posicionamiento.   | Calidad de servicios.  |   |  |
| Estrategia en función de la ventaja competitiva                    | Especialización basada en la diferenciación.   |   |  |
| Estrategias relacionadas al comportamiento de los competidores     | No aplica.   |   |  |
| Estrategias relacionadas a los recursos destinados a la inversión. | Crecimiento mediante la diversificación de servicios a nuevos clientes (inversión).  |   |  |
| Alternativa estratégica: Coopetencia                               | <b>Elementos a trabajar:</b><br>- Participantes.   | <b>Decisión:</b><br>- Aumentar el número de complementadores. | <b>Acciones propuestas:</b><br>- Que las OSFL desarrollen servicios complementarios. |

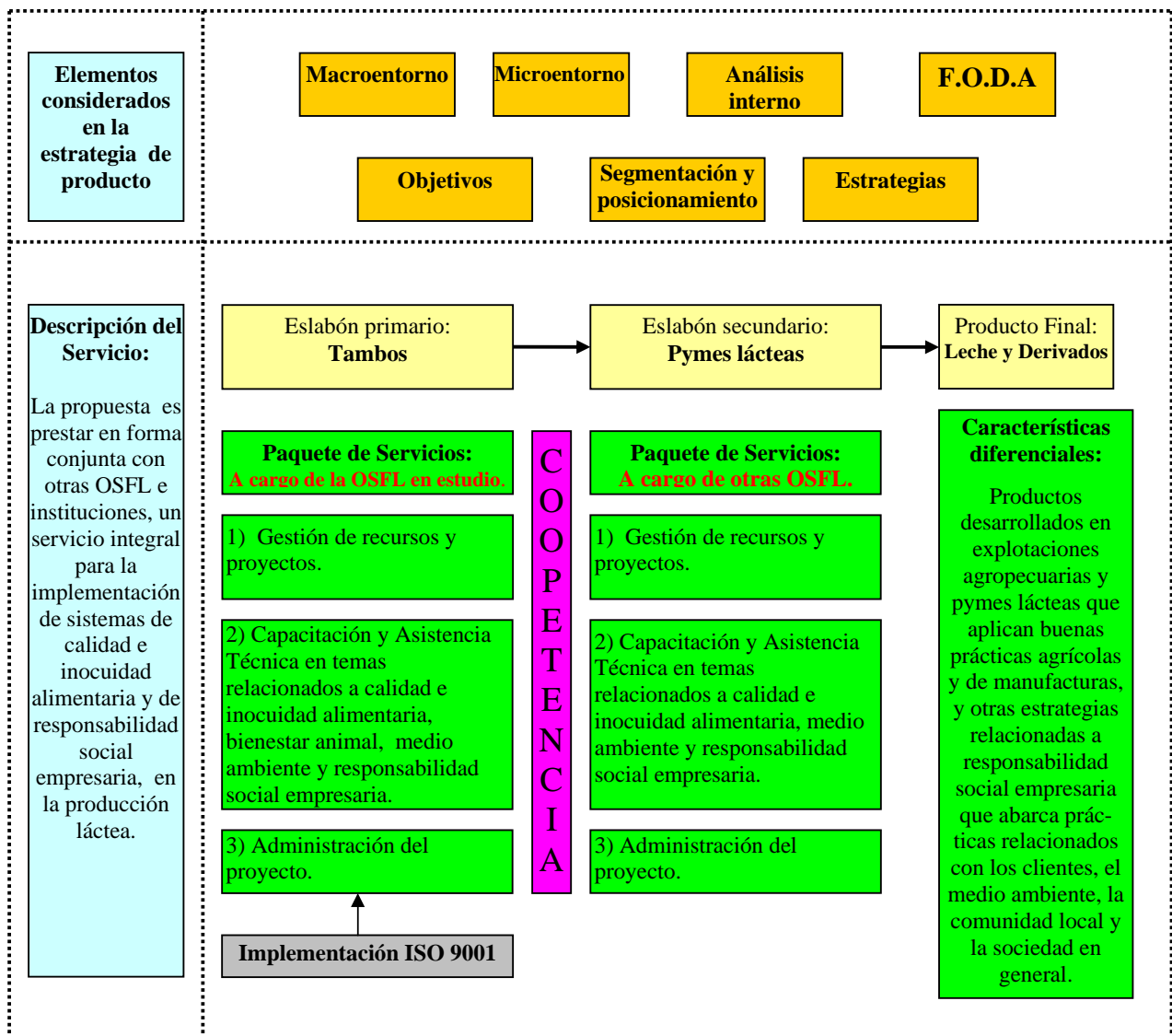
|  |                      |  |   |
|--|----------------------|--|---|
|  | - Valores agregados. | - Crear relaciones sólidas con clientes. | - Servicio diferenciado entre viejos y nuevos clientes. |
|--|----------------------|--|---|

### 3.3.3 Decisiones relacionadas al marketing mix.

#### 3.3.3.1 La estrategia de producto.

Como fuera explicado, la estrategia de producto es el punto de partida de la estrategia comercial. Este es un paso clave en el plan de marketing ya que la OSFL decidirá en qué actividades invertirá sus limitados recursos. Las decisiones sobre qué servicios va a prestar la OSFL, dónde, cómo y para quién, se basaron en el análisis de la información desarrollada en los puntos anteriores del plan de marketing. Es así que se propone desarrollar un nuevo paquete de servicios adicionales a los preexistentes, destinado al sector lácteo y cuyas características se resumen en la siguiente figura:

Figura N° 14 – La estrategia de producto. Nuevo paquete de servicios.



## Descripción del paquete de servicios:

La propuesta presentada en la figura anterior consiste en desarrollar un paquete de servicios destinados a la producción láctea con una visión de cadena. El objetivo es generar valor en los eslabones primario y secundario a través de la implementación de prácticas relacionadas a la calidad e inocuidad alimentaria, bienestar animal, cuidado del medio ambiente y otras actividades relacionadas a la responsabilidad social empresaria. La OSFL en estudio organizaría la prestación de estos servicios al sector primario, mientras que las otras OSFL (cooperadores) trabajarían con el sector secundario. Para avanzar en esta propuesta resulta necesario lograr el consenso de las OSFL involucradas, organizaciones de productores, pymes lácteas e instituciones de ciencia y técnica, ya que se requiere la integración de todos estos actores de la cadena. Se considera que asistir a las empresas en estos temas les puede permitir aumentar el valor en sus productos, ya que las tendencias de los mercados muestran una importancia creciente de las preferencias del consumidor por alimentos de mejor sanidad, calidad de servicios, de certificaciones de origen y procesos, de aspectos ambientales, y de bienestar animal<sup>101</sup>. Esta propuesta le puede permitir a la OSFL en estudio pasar de una estrategia de supervivencia a una estrategia de sustentabilidad al desarrollar un paquete de servicios integral.

Esta idea no es original, de hecho existen iniciativas similares que se están ejecutando en esta y otras cadenas productivas. Sin embargo un amplio grupo de pequeños y medianos productores, y pymes lácteas, carecen de recursos y organización para avanzar en este tipo de emprendimientos. Por lo tanto las organizaciones intermedias como la OSFL en estudio pasan a jugar un papel fundamental. Si no se logra este servicio integral, que involucra a ambos eslabones de la cadena, se trabajará solamente con el sector primario, que cuenta con más de 1000 explotaciones tamberas en el Departamento Castellanos, por lo que se considera que existen altas posibilidades de adhesión a esta oferta de servicios.

## Fundamentos en la elección de este paquete de servicios:

Como se mencionó, las decisiones sobre producto se basaron en el análisis de la información del macro y micro entorno y de las fortalezas y debilidades de la OSFL en estudio. A continuación se presentan algunos detalles sobre las variables consideradas.

### Cuadro N° 66 - Información considerada para las decisiones relacionadas al producto/servicio.

| Origen de información   | Detalle  |
|---|--|
| <p><b>Macroentorno.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis financiera/económica de la mayoría de las economías mundiales.</li> <li>- Factores relacionados al medio ambiente.</li> </ul> | <p>Esta información influyó en la selección de uno de los nuevos servicios relacionado a gestionar recursos y proyectos para obtener financiamiento para la prestación del servicio de capacitación y asistencia técnica propuesto. Esto se debe a que la crisis financiera y económica influye obviamente</p> |

<sup>101</sup> Información obtenida del documento “Bases para el plan estratégico de la cadena láctea Argentina 2008-2020. Documento de avance. Noviembre de 2008. Disponible en [www.lacteos2020.org.ar](http://www.lacteos2020.org.ar)”.

|  |  |
|--|--|
|  | <p>sobre las empresas agropecuarias y resultará bastante complicado que puedan pagar el servicio de la OSFL, por eso tendrán que buscarse alternativas de financiamiento.</p> <p>Por otro lado, dentro de los temas propuestos de capacitación y asistencia técnica se encuentra lo relacionado al tema medio ambiental, decisión que se basa en las tendencias detectadas sobre este tema en el análisis del macroentorno.</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Microentorno.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos sustitutivos.</li> <li>- Mercado. Nivel de demanda.</li> <li>- Sector</li> <li>- Proveedores.</li> <li>- Donantes.</li> <li>- Coopetidores.</li> <li>- Clientes.</li> </ul> | <p>Dentro de los servicios ofrecidos se propone la participación de otras OSFL ya que en el análisis del microentorno se detectaron productos sustitutos en lo referido a capacitación y asistencia técnica, gestión y administración de proyectos a cargo de otras OSFL. Las cuales manifestaron estar interesadas en cooperar en el desarrollo de los servicios propuestos.</p> <p>Del análisis del mercado se observa una demanda creciente en los servicios seleccionados, apoyados en las excelentes perspectivas mundiales para la producción de alimentos.</p> <p>La importancia del sector agroalimentario en la participación al producto bruto geográfico de Santa Fe (30 %), genera optimismo para desarrollar estrategias de fundraising (captación de fondos), en búsqueda de financiamiento de los proyectos propuestos por la OSFL en estudio.</p> <p>Por su parte, se cuenta con una amplia gama de proveedores para tercerizar los servicios, ya que la OSFL no tiene los recursos humanos suficientes, inclusive se cuenta con posibilidad de contar con proveedores gratuitos para el servicio de capacitación, por las alianzas con INTA, INTI y por capacidades en sede Central de la OSFL.</p> <p>Respecto a los coopetidores, su análisis permitió conocer sus objetivos, capacidades, a qué segmentos apuntan y qué intereses los mueven a cooperar con otras OSFL, entre otras variables. De este análisis surgió información para determinar qué servicios pueden prestar en la propuesta presentada.</p> <p>Por último, la consulta a referentes clave permitió determinar qué servicios priorizar y qué sectores atender (clientes). En este caso, el sector agropecuario. Del cual se hizo un análisis de situación, determinando que los productores lácteos son los que más necesitan asistencia. Considerando además que representan más del 50 % de las empresas agropecuarias existentes en el mercado geográfico seleccionado</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Análisis interno.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de la organización.</li> <li>- RRHH.</li> <li>- Recursos financieros y económicos.</li> </ul> | <p>Se consideró que los servicios seleccionados estén alineados con objetivos institucionales presentados en el capítulo anterior. La capacidad en RRHH obliga a tercerizar los servicios para lo cual se cuenta con proveedores suficientes. Por su parte los limitados recursos financieros y económicos que cuenta la OSFL obligan a buscar alternativas de financiamiento, por eso se incorpora el servicio de gestión de proyectos para el acceso a financiamiento.</p> |
| <p><b>Objetivos del plan de marketing.</b></p>   | <p>La propuesta de servicios apunta a cumplir con los objetivos planteados. Se propone un nuevo servicio para clientes directos (capacitación y asistencia técnica). Además se aspira a cumplir el objetivo relacionado a contar con el 90 % de los clientes satisfechos, implementando un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001.</p>  |
| <p><b>Segmentación y posicionamiento.</b></p>  | <p>El proceso de segmentación tuvo como resultado la priorización de diferentes segmentos dentro de los cuales se encuentra el sector agropecuario, beneficiario propuesto en este caso. La estrategia de posicionamiento seleccionado (calidad), determinó la decisión de implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001.</p>   |
| <p><b>Estrategias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopetencia.</li> </ul>  | <p>El servicio propuesto se divide en dos grupos de actividades, uno de cuales está destinado al sector secundario y cuya responsabilidad correrá por cuenta de otras OSFL, que cuentan con capacidades y predisposición para trabajar en forma conjunta con la OSFL en estudio. Esto se desarrolla en el marco de la estrategia de coepetition propuesta.</p>   |

**Cuadro N° 67 - Detalle del nuevo paquete de servicios a prestar.**

| Nombre del Servicio   | Beneficiario                                       | Detalle  |
|---|--|--|
| <p><b>1) Gestión y acceso al financiamiento de proyectos productivos.</b></p> | <p>Sector agropecuario.<br/>(empresas lácteas)</p> | <p>El servicio consistirá en la formulación, presentación y ejecución de proyectos productivos relacionados a la implementación de procesos de calidad e inocuidad alimentaria. Resulta clave el acceso al financiamiento de estos proyectos, a través de fuentes tradicionales y no tradicionales. La búsqueda de financiamiento incluirá</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>además actividades de fundraising (captación de fondos), a través de subsidios o donaciones de organizaciones del sector. La OSFL en estudio contratará una persona para que ejecute estas actividades.</p>  |
|   |  |   |
| <p><b>2) Capacitación y Asistencia Técnica en temas relacionados a calidad e inocuidad alimentaria, bienestar animal, medio ambiente y responsabilidad social empresaria.</b></p> | <p>Sector agropecuario.<br/>(empresas lácteas)</p> <p>En las capacitaciones se podrían incorporar a profesionales del sector y estudiantes de carreras de las ciencias agrarias.</p> | <p>El servicio consistirá en la organización de actividades de capacitaciones y asistencia técnica a empresas lácteas, en temas relacionados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas prácticas en producción primaria de leche. (Tambo)</li> <li>- Bienestar animal.</li> <li>- Medio ambiente.</li> <li>- Responsabilidad social empresaria.</li> </ul> <p><b>Modalidad:</b> presencial.</p> <p><b>Cupos:</b> hasta 25 empresas por curso.</p> <p><b>Duración estimada:</b> 2 meses (8 encuentros semanales de 6 horas de duración).</p> <p><b>Programa:</b><br/>Semana 1. Introducción.<br/>Semana 2. Instalación y equipamiento.<br/>Semana 3. Manejo y Bienestar Animal.<br/>Semana 4. Agroquímicos.<br/>Semana 5. Alimentación.<br/>Semana 6. Vista a campo.<br/>Semana 7. Aplicación de Buenas Prácticas.<br/>Semana 8. Repaso General.</p> <p><b>Lugar:</b> INTA Rafaela.</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>El servicio será tercerizado de acuerdo al siguiente orden de prioridades de posibles proveedores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Capacidades de Fundación ArgenINTA Central.</li> <li>2) Capacidades de INTA.</li> <li>3) Proveedores privados.</li> </ol> <p>La implementación de estos procesos de calidad se realizará con posterioridad a la capacitación, a través de la asistencia técnica de especialistas financiados mediante proyectos presentados por la OSFL.</p> <p>(servicio de gestión financiamiento y administración de proyectos productivos).</p> |
| <p><b>3) Administración de Proyectos.</b></p> <p><b>- El servicio incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponibilidad de una cuenta bancaria.</li> <li>-Pagos, anticipos, transferencias, reintegros de gastos.</li> <li>-Rendición de cuentas.</li> <li>-Gestión de compras.</li> <li>-Contratación de personal.</li> <li>-Informes contables y financieros.</li> </ul> | <p>INTA e INA.<br/>(clientes actuales)</p>   | <p>Se mantendrán las prestaciones actuales. En el marco de la estrategia de cooptation propuesta con este grupo de interés se desarrollará un servicio diferenciado que consistirá en reducir los plazos en la prestación del servicio.</p>   |
|  | <p>INTA<br/>(nuevos clientes)</p> <p>Se incluyen a los profesionales que se encuentran en un rango de edad de hasta 50 años, según lo presentado en el cuadro N° 43 de la página 94.</p> | <p>Se realizarán acciones para facilitar el acceso de estos profesionales a las diferentes líneas de financiamiento para proyectos de investigación, tanto de origen provincial como nacional. La OSFL en estudio contratará una persona para que ejecute estas actividades.</p>  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
| <p><b>En el marco de la implementación de la estrategia de posicionamiento de diferenciación por calidad, se propone implementar un sistema de gestión para todos los servicios prestados, bajo la norma ISO 9001.</b></p> |  |  |

En resumen, las principales modificaciones al paquete de servicios actuales, giran en torno a la incorporación de nuevas prestaciones destinadas empresas lácteas, que incluyen un servicio de gestión y administración de proyectos relacionados a la implementación de procesos de calidad e inocuidad alimentaria, cuyas actividades de capacitación y asistencia técnica también serán organizadas por la OSFL.

Por otro lado, se realizarán acciones para captar nuevos clientes INTA a través del acceso a líneas de financiamiento para proyectos de investigación, cuyo servicio de administración será ejecutado por al OSFL.

### 3.3.3.2 La estrategia de precio.

Como fuera mencionado, las estrategias sobre precios en el sector sin fines de lucro son altamente variables y complejas al igual que para las empresas privadas, viéndose influenciadas por las variantes de financiamiento que cuenta la organización. En la encuesta realizada a otras OSFL, la estrategia de costo + margen es la más común. Para el presente trabajo se proponen un par de alternativas de estrategias de precios, en función del servicio prestado y considerando además los factores que influyen en la misma, según lo presentado en la figura N° 13 del capítulo anterior.

**Cuadro N° 68 - Estrategias de precios para el caso de estudio.**

| <b>Producto o servicio</b>   | <b>Método para la determinación del precio</b>   | <b>Factores que influyen</b>   |
|--|--|--|
| Gestión y administración de proyectos de clientes actuales (INTA, INA) | <p><b>Mercado</b><br/>Se cobrará un porcentaje de un 5 % sobre el monto total administrado.</p>                                | <b>Objetivos de la empresa</b>   |
| Gestión y administración de nuevos Proyectos                           | <p><b>Sin costo</b><br/>En caso de conseguirse el 100 % de financiamiento externo que incluyan los gastos administrativos.</p> | <b>Objetivos de la empresa</b>   |
|  | <p><b>El mercado.</b><br/>Se cobrará un porcentaje del 5 al 8 % del monto total administrado.</p>                              | <b>Mercado y competencia.</b><br>Marco legal para el caso de montos fijos determinados en la normativa del proyecto. |

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| Capacitación y Asistencia Técnica. | <p><b>Sin costo.</b><br/>No se cobrará por el servicio en caso de conseguirse financiamiento externo.</p>   | Objetivos de la empresa.   |
|                                    | <p><b>Costo + Margen.</b><br/>El margen se va a definir en función de los clientes. En caso de estudiantes y pequeñas empresas se tratará de cubrir los costos. Si se trata de empresas medianas a grandes y profesionales privados, se cobrará un margen del 10 %.</p> | <p><b>Mercado y competencia.</b><br/><b>Objetivos de la empresa.</b></p> |

En caso que se desarrolle un servicio integral que incluya la gestión y ejecución de un proyecto productivo, que involucre actividades de capacitación y asistencia técnica organizadas por la OSFL y que también se encargue de un tercer servicio adicional de administración del proyecto, se puede otorgar un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los servicios por separado, conformando lo que se conoce como venta cruzada.

### 3.3.3.3 La estrategia de promoción.

Este elemento será fundamental para la OSFL, tanto para la difusión de sus actividades a sus posibles clientes, como a toda la sociedad en general, que incluye a potenciales donantes u otros proveedores de fondos.

De la encuesta a las OSFL del mismo mercado objetivo, la venta personal en primer lugar y el marketing directo vía internet son los instrumentos más utilizados para la promoción de sus actividades. Para el presente caso, se proponen las siguientes alternativas.

**Cuadro N° 69 - Estrategia de promoción para el caso en estudio.**

| Instrumentos de promoción | Detalle  | Responsable  |
|---------------------------|--|--|
| Venta personal            | Se considera que este elemento será fundamental en los primeros años de implementación del plan, y hasta que la OSFL sea conocida en el medio y tenga resultados positivos en sus actividades. La venta se desarrollará tanto en las oficinas de la OSFL en estudio, como en el domicilio de los clientes. El medio utilizado será el teléfono y la promoción cara a cara. | - Coordinador general.<br><br>- Responsable de proyectos. (nuevo personal que se contratará) |
| Marketing directo         | Como punto de partida se elaborará una base de datos de los posibles clientes de los servicios, de otras OSFL e instituciones de interés. A los cuales   | - Estudiante avanzado de carrera universitaria de comunicación social.                       |

|                     |  |                        |
|---------------------|--|------------------------|
|                     | se les enviará folletería institucional en forma electrónica y por correo postal. Se colgará información sobre la OSFL en estudio en la página web de la sede Central.   |                        |
| Relaciones públicas | Esta actividad también es muy importante al inicio de la ejecución del presente plan, ya que permitirá involucrar a los participantes externos a las OSFL. Las actividades de relacionamiento público incluirán a la prensa local y regional, autoridades de organismos relacionados al sector agroalimentario, responsables de otras OSFL e instituciones relacionadas que incluyen las organizaciones de los productores. Se incluirá además la entrega de un premio bianual a escuelas rurales que presenten proyectos relacionados al cuidado del medio ambiente. Esta actividad es conocida como mecenazgo y el objetivo es provocar una imagen favorable de la OSFL y por otro lado que los alumnos trabajen y desarrollen conocimientos en un tema que requiere de un cambio cultural por parte de la sociedad, para lo cual se considera conveniente instalarlo en las futuras generaciones. | - Coordinador general. |

### 3.3.3.4 La estrategia de distribución.

Como fuera presentado en el punto 2.3.4 d) de la página 74, sobre las decisiones de distribución que las OSFL pueden tomar, las mismas se enfocarían en principio en lo relacionado a la localización y dimensión de los puntos de venta, considerando para este caso que la prestación del servicio se realiza a través de una venta directa o sea sin intermediarios (canal directo). También es bueno recordar que las estadísticas presentadas relacionadas a este tema, demuestran que solo un 34 % de las OSFL tiene local propio (ver cuadro N° 29 página 75), es decir existe una fuerte limitante desde el punto de vista económico, a la hora de tomar decisiones sobre esta variable de la mezcla comercial. Resulta importante destacar esto, ya que a la hora de la decisión sobre el punto de venta, uno de los métodos posibles de aplicar está relacionado a seleccionar y evaluar distintos factores que permitan tomar la decisión más correcta. Para este caso, que se trata de una organización que ya viene operando, sería conveniente como primer paso evaluar si la ubicación actual del local de ventas de servicios permitirá la ejecución del presente plan.

La OSFL en estudio cuenta con un local prestado ubicado en la ciudad de Rafaela, se presenta a continuación los factores que se consideran convenientes considerar para evaluar si las instalaciones actuales permitirán el desarrollo del plan de marketing.

**Cuadro N° 70 – Evaluación de la ubicación del punto de venta por el método de factores.**

| <b>Factor</b>   | <b>Evaluación considerando el local actual ubicado en la ciudad de Rafaela</b>  |
|---|---|
| <p><b>Costo.</b></p> <p>Este uno de los factores más importantes a tener en cuenta por las dificultades de las OSFL para financiar la adquisición de un local o para asumir el costo fijo de un alquiler.</p> | <p>En este caso se cuenta con un local prestado, a título gratuito. Transformándose en un factor muy positivo para la elección del lugar actual como sede de la organización en estudio.</p>  |
| <p><b>Proximidad a mercados</b></p>   | <p>Si hablamos del cliente INTA, en la ciudad de Rafaela se encuentra la sede más importante de ese organismo en la Provincia de Santa Fe, donde trabajan alrededor de 70 profesionales (potenciales clientes de la OSFL)</p> <p>Para el caso del cliente INA (Instituto Nacional del Agua), y del nuevo segmento objetivo seleccionado (empresas tamberas del Departamento Castellanos), si bien no están radicados en Rafaela, la ciudad tiene acceso a la mayoría de las localidades del departamento a través de rutas importantes, como ser la ruta nacional N° 34 y la ruta provincial N° 70, como se puede observar en la figura N° 15 que se presenta a continuación.</p> |
| <p><b>Acceso a servicios</b></p>  | <p><b>Básicos:</b> Luz, agua, gas. En este caso se cuenta con todos estos servicios.</p> <p><b>Críticos para prestación de los servicios:</b> Internet y teléfono. También están disponibles en la localización actual de la OSFL.</p>  |
| <p><b>Cercanía a socios estratégicos.</b></p>   | <p>La propuesta de nuevos servicios desarrollados en el presente trabajo va a depender de alianzas con ciertos socios estratégicos en los cuales las OSFL va tercerizar el desarrollo de sus actividades. El INTA, el INTI, la Universidad Tecnológica Nacional son socios estratégicos que se encuentran radicados también en la ciudad de</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | Rafaela. A estos hay que sumarle 4 OSFL radicadas también en Rafaela, que pueden complementar sus actividades con la organización objeto de este estudio. |
|--|---|

Luego de aplicar el método de selección de la ubicación geográfica del local de ventas por lista de factores, resulta conveniente en este caso mantener la ubicación actual, considerando como factor más importante que se cuenta con un local prestado gratuitamente por tiempo indeterminado. Si no se contaría con esta opción, se deberían evaluar las distintas opciones en función de los factores seleccionados, previa valorización de cada factor.

Respecto a la **dimensión del local** de ventas no es una variable muy importante para el tipo de servicios que se va a prestar:

- Para el caso del servicio de gestión y administración de proyectos, se trata de un servicio virtual, en el sentido que no se requiere estar frente al usuario, y resulta suficiente con una oficina con la comodidades básicas de cualquier trabajo administrativo (escritorio, teléfono, PC, iluminación). El local actual tiene una superficie disponible que permite duplicar la cantidad de puestos de trabajo en caso de necesidades.
- Por su parte para el servicio de capacitación y asistencia técnica, lo más rentable en términos de costos es alquilar salones auditorios, o en este caso es muy fácil acceder a diferentes opciones gratuitas por el tipo de organización (en cuanto a sus fines sociales) y las relaciones que se cuenta.

Figura N° 15 – Principales rutas y accesos a la ubicación geográfica seleccionada.



## 3.4 Acción y control.

### 3.4.1 Previsiones.

Como fuera planteado en el capítulo anterior, en el apartado correspondiente al análisis teórico de la estimación de la demanda; y de acuerdo a las recomendaciones de especialistas en esta temática, el punto de partida para las estimaciones fue la búsqueda de datos internos que permitan aplicar técnicas estadístico-matemáticas, y luego se avanzó en técnicas intuitivas que permitieron complementar las estimaciones.

La estimación de la demanda para este caso en estudio se dividió dos partes, por un lado la estimación de ventas por servicios actuales destinados a nuevos clientes INTA y por el otro lado la estimación de un nuevo servicio a nuevos clientes, de acuerdo a lo explicado en punto 3.3.3.1 de la página 115, que describe la estrategia de producto.

#### ➤ **Estimación de la demanda del servicio actual destinado a nuevos clientes INTA.**

En este caso se estimará la demanda del servicio de gestión y administración de proyectos destinados a nuevos clientes INTA detallado como producto N° 3 en el cuadro N° 67 de la página 118.

- Situación de base y supuestos considerados para la estimación de la demanda:

a) La prestación de este servicio se enmarca en el objetivo del plan de marketing relacionado a incrementar en al menos un 20 % las ventas por servicios actuales al cliente INTA (página 109). Se recuerda que por cliente INTA se entiende a los profesionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria con sede laboral en la Provincia de Santa Fe. Ellos están facultados a generar proyectos o servicios que pueden ser gestionados y administrados por la OSFL en estudio.

b) Del análisis de datos históricos sobre el cliente INTA, se detectó una baja cantidad de clientes anuales (solo el 15 %), en relación a los clientes potenciales. A su vez se observa que existe una importante brecha de posibles clientes de hasta 50 años de edad, que prácticamente no utilizan los servicios organización.

c) El INTA es considerado un cliente cautivo, lo que llevó a que hasta el momento la OSFL no destine esfuerzos a estimular su demanda. Se plantea la oportunidad de ejecutar acciones de marketing concretas, que permitan estimular la demanda, las cuales fueron desarrolladas en la estrategia de marketing mix,

d) Considerando lo descripto en el punto anterior, y luego del análisis de la evolución de ventas al cliente INTA, no se han podido establecer relaciones de causa efecto que permitan realizar estimaciones de la demanda futura a través de técnicas de regresión o extrapolación.

Las situaciones descriptas en los puntos a, b, c y d, se encuentran detalladas en el apartado “clientes” del presente capítulo, página 92.

Con esta situación de base, se realizó una estimación de la demanda utilizando métodos cuali y cuantitativos, que se resumen en siguiente cuadro:

**Cuadro N° 71 - Estimación de la demanda de producto actual para nuevos clientes INTA.**

| <b>Concepto</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Forma de Cálculo</b>  |
|--|-----------------|--|
| Cantidad de clientes INTA potenciales para el estrato de profesionales de hasta 50 años de edad. | 123             | Base de datos de la organización. Según cuadro N° 43 de la página 94.  |
| Cantidad de clientes INTA que no están sujetos a este servicio.                                  | (40)            | Información obtenida de base de datos de la OSFL.<br>Se excluyen estos 40 profesionales porque no son investigadores, sino que tienen otro perfil profesional (extensionistas o profesionales de gestión interna). El servicio que se pretende ofrecer está destinado a profesionales investigadores ya que las líneas de financiamiento detectadas corresponden a proyectos de investigación. |
| Sub total potenciales clientes   | 83              |  |
| Clientes esperados (estimación)  | <b>41</b>       | En este caso se realizó una encuesta telefónica (test de intención de compra) sobre una muestra al azar de 10 de los 83 potenciales clientes consultando sobre el interés de adquirir los servicios de la OSFL. El 50 % manifestó interés.<br>(83 x 50 %=41)   |

|                           |           |   |
|---------------------------|-----------|---|
| Ingresos brutos esperados | 108.035.- | <p>Cantidad de nuevos clientes x ingreso bruto por cliente=</p> $41 \times 2.635^{(*)} = 108.035$ <p>(*) \$ 2.635.- es el ingreso bruto por cliente que resulta de multiplicar la comisión que se cobra por cada proyecto administrado por el monto promedio de cada proyecto. En este caso se trata de una comisión del 8 % (según la estrategia de precios para este servicio), sobre un monto estimado por proyecto de \$ 32.940.-, que fue calculado en función del monto promedio de los proyectos administrados para INTA en el período 2005-2009, según datos internos de la OSFL.</p> |
|---------------------------|-----------|---|

Como puede observarse se utilizaron métodos cuantitativos a partir de datos históricos del cliente INTA y métodos cualitativos (test de intención de compra), cuya combinación permitió llegar a una cifra que se considera coherente, en función de los valores generales de facturación anual de la OSFL.

➤ **Estimación de la demanda para el nuevo servicio destinado a nuevos clientes.**

- Situación de base y supuestos considerados para la estimación de la demanda:

a) En función del análisis macro, micro e interno, luego de realizar una encuesta a 10 referentes del sector y a la coepetencia se decidió priorizar el segmento de empresas agropecuarias lácteas (proceso explicado en apartados anteriores).

b) Se ofrecerá un nuevo servicio integral de gestión de financiamiento, administración y ejecución de actividades de capacitación y asistencia técnica para implementar prácticas de calidad.

**Cuadro N° 72 - Estimación de la demanda del nuevo servicio para nuevos clientes.**

| Concepto                         | Cantidad | Forma de Cálculo   |
|----------------------------------|----------|--|
| Cantidad de potenciales clientes | 1.279    | Estadísticas del sector <sup>102</sup> que informan la existencia de 1279 empresas tamberas en el mercado geográfico seleccionado. |

<sup>102</sup> SODIRO, A. et al. Sistema Sanitario productivo y participativo. Ministerio de la Producción de Santa Fe, año 2007.



|  |                   |   |
|--|-------------------|---|
| <p>Cantidad de potenciales clientes que no tomarían el servicio.</p> | <p>(777)</p>      | <p>Las 1279 empresas tamberas del mercado geográfico seleccionado, se agrupan en tres estratos según su tamaño:</p> <p>Hasta 5000 lt/ha/año<sup>(*)</sup>.....631<br/>                 De 5000 a 10000.....502<br/>                 Más de 10000.....146</p> <p>Según estudios de comportamientos previos, las empresas del estrato intermedio tienen como características ser tomadoras de este tipo de servicios<sup>103</sup>. Las empresas grandes tienen sus propios recursos para desarrollar estos procesos de innovación y las pequeñas tienen dificultades para adoptar este tipo de servicios. Por eso hay que excluir dentro de los posibles clientes a las empresas grandes y pequeñas (631+146=777).</p> <p>(*) lt/ha/año significa litros por hectárea de producción, al año, es una medida para cuantificar la producción de los tambos.</p> |
| <p>Sub total potenciales clientes</p>                                | <p>502</p>        |   |
| <p>Clientes esperados por año.</p>                                   | <p><b>100</b></p> | <p>Se realizó una nueva consulta en este caso telefónica a los 10 expertos del sector que habían recomendado trabajar con este segmento. En este caso se le consultó que porcentaje de adhesión a este servicio se podría esperar en función a comportamientos anteriores, con paquetes de servicios similares. La mayoría respondió que se podría esperar que 1 de cada 5 empresas (20 %) tomen el servicio cuando se inicie la oferta, y si la experiencia es positiva se puede esperar un incremento similar en los años posteriores.</p>  |
| <p>Ingresos brutos esperados anuales</p>                             | <p>30.000</p>     | <p>100 empresas tamberas x \$ 300 de ingresos brutos que representan el 10 % del precio total estimado del servicio (margen según estrategia de precios).</p>   |

<sup>103</sup> SCALA, M. et al. Proyecto Lechero. Acciones para el desarrollo territorial de la Provincia de Santa Fe. Ediciones INTA, Julio, 2009.

En este caso también se realizó una combinación de métodos para las estimaciones, que incluyen información histórica y estadística sobre el segmento objetivo y una consulta a referentes, que puede equipararse a una estimación de vendedores, quienes habían sido seleccionados para la priorización del nuevo segmento objetivo.

### 3.4.2 Presupuestos.

De las diferentes alternativas que ofrece la bibliografía sobre este punto, se consideró conveniente simplificar el análisis presupuestario a la elaboración de un cuadro resumen de los gastos que implicaría la implementación del plan y de los ingresos incrementales. En este caso, el plan demandaría desembolsos durante el primer año del proyecto de unos \$ 47.000, que se recuperarían en el sexto trimestre. Inclusive quedaría un margen neto de unos \$ 7.000.- al final del plan, lo que significa un mínimo respaldo en caso que las proyecciones no sean las previstas.

El principal gasto es la contratación de un profesional que será responsable de la organización e implementación de los nuevos servicios propuestos. La otra actividad clave que desarrollará esta persona esta relacionada al fundraising, es decir a la captación de los fondos necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas.

**Cuadro N° 73 - Presupuesto del plan de marketing.**

| Concepto   | 1er. Trim.    | 2do. Trim.    | 3er. Trim.   | 4to Trim.    | 5to Trim.     | 6to. Trim.    | 7mo. Trim.    | 8vo. Trim.    | Totales        |
|--|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingresos</b>  |               |               |              |              |               |               |               |               |                |
| Ingresos brutos incrementales servicio a INTA.                 | 0             | 0             | 0            | 0            | 54017         | 54017         | 0             | 0             | <b>108034</b>  |
| Ingresos brutos incrementales servicio a nuevos clientes.      | 0             | 0             | 0            | 0            | 15000         | 15000         | 15000         | 15000         | <b>60000</b>   |
| <b>Sub total ingresos brutos</b>                               | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>69017</b>  | <b>69017</b>  | <b>15000</b>  | <b>15000</b>  | <b>168034</b>  |
| <b>Gastos</b>  |               |               |              |              |               |               |               |               |                |
| Gastos directos incrementales servicio al INTA.                | 0             | 0             | 0            | 0            | 18905         | 18905         | 18905         | 18905         | <b>75620</b>   |
| Contratación gestor de fondos                                  | 10500         | 10500         | 6000         | 6000         | 6900          | 6900          | 6900          | 6900          | <b>60.600</b>  |
| Capacitación en Funraising                                     | 5000          | 0             | 0            | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | <b>5.000</b>   |
| Desarrollo página Web  | 0             | 1200          | 0            | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | <b>1.200</b>   |
| Mantenimiento Web  |               | 900           | 900          | 900          | 1035          | 1035          | 1035          | 1035          | <b>6.840</b>   |
| Folletería institucional                                       |               | 1000          | 1000         | 1000         | 1150          | 1150          | 1150          | 1150          | <b>7.600</b>   |
| Incremento gastos indirectos (luz, teléfono y otros servicios) | 500           | 500           | 500          | 500          | 650           | 650           | 650           | 650           | <b>4.600</b>   |
| <b>Sub total gastos</b>  | <b>16.000</b> | <b>14.100</b> | <b>8.400</b> | <b>8.400</b> | <b>28.640</b> | <b>28.640</b> | <b>28.640</b> | <b>28.640</b> | <b>161.460</b> |

|  |                |                |                |                |               |               |               |              |              |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Ingresos Brutos - Gastos                 | -16.000        | -14.100        | -8.400         | -8.400         | 40.377        | 40.377        | -13.640       | -13.640      | <b>6.574</b> |
| <b>Resultado acumulado por trimestre</b> | <b>-16.000</b> | <b>-30.100</b> | <b>-38.500</b> | <b>-46.900</b> | <b>-6.523</b> | <b>33.854</b> | <b>20.214</b> | <b>6.574</b> |              |

➤ **Consideraciones para la elaboración del presupuesto:**

A continuación se presenta una explicación del cálculo efectuado para cada ítem del presupuesto:

- **Ingresos brutos incrementales por servicio a INTA:** El monto total se encuentra reflejado en la estimación de la demanda del cuadro N° 71. Dado que estos ingresos dependen de detectar líneas de financiamiento para proyectos de investigación, de incentivar a los posibles beneficiarios a su presentación (profesionales del INTA), formular proyectos y presentarlos para su aprobación, se estima que recién se podrán recibir ingresos a partir del año 2, por eso se ubicaron entre el quinto y sexto semestre del proyecto.

- **Ingresos brutos incrementales por servicio a nuevos clientes:** El cálculo del monto total se puede observar en el cuadro N° 72, correspondiente a la estimación de la demanda para este nuevo servicio. Siguiendo un razonamiento similar que para el punto anterior, se considera que la ejecución de este servicio va a depender de diferentes acciones previas, como ser la construcción de alianzas estratégicas con otras OSFL que se encargarán de prestar el servicio complementario destinado a pymes lácteas, conseguir financiamiento para los gastos de organización y logística, acordar con los proveedores del servicio de capacitación los términos y condiciones, que como se mencionó se aspira que sea un servicio gratuito, y solamente se cobraría una comisión del 10 % sobre el costo total, que rondaría los \$ 3.000.- por cada empresa según costos de mercados. Inclusive todas estas actividades de gestión previas a la ejecución del servicio, las va a realizar una persona que tiene que ser reclutada y entrenada, por lo que se estima que el servicio de capacitación y sus correspondientes ingresos comenzarán a desarrollarse a partir del segundo año del proyecto.

- **Gastos incrementales:** solo se consideraron los gastos que demandaría la implementación de la propuesta, es decir los gastos incrementales a los actuales. Sobre los mismos, cabe realizar las siguientes aclaraciones:

a) Gastos directos por aumento servicio a INTA: En este caso se hizo un cálculo del costo promedio de los últimos 5 años por la ejecución de ese servicio, que ronda el 70 % de los ingresos brutos estimados.

b) Gastos directos nuevos servicios: No fue considerado porque se aspira a que los costos sean cubiertos a través de subsidios y otras líneas de financiamiento. El principal gasto para la prestación del servicio de capacitación está relacionado a los honorarios de los capacitadores, y

en este caso la estrategia es que los mismos sean provistos en forma gratuita por el INTA, INTI y otras instituciones.

c) Contratación de personal: El proyecto requiere la contratación de un profesional de las ciencias agrarias o de la administración. La propuesta sería contratarlo los primeros seis meses con una retribución mensual de \$ 3.500. En este período se lo capacitará en fundraising, y luego a partir del séptimo mes, debería comenzar a organizar los proyectos de capacitación y asistencia técnica (nuevos servicios) y elaborar estrategias de captación de fondos para el financiamiento de dichos proyectos. A partir de ese momento se le ofrece un pago fijo de \$ 2.000.- y el resto variable en función de los recursos que pueda captar.

d) Gastos de promoción: En base a la propuesta presentada para este elemento de la mezcla comercial se incluyeron gastos de desarrollo y mantenimiento de un sitio en internet y folletería institucional.

e) Implementación Sistema de Gestión de Calidad: Se cuenta expertos en calidad en Fundación ArgenINTA Central que ofrecen un servicio gratuito a las Delegaciones que quieran implementar las normas ISO. Por eso no se contempló como gasto la implementación propuesta.

- **Criterios de presupuestación:** Los gastos se presupuestaron a valores de mercado y se prevé una inflación del 15 % para el año 2 del proyecto.

### 3.4.3 Cronogramas.

Para la programación de las actividades se propone un esquema sencillo que toma como base el diagrama de Gantt. En el cuadro que se presenta a continuación se observarán las principales actividades propuestas para el presente plan, los responsables de su ejecución, la duración estimada, y la distribución en el período de duración del plan.

**Cuadro N° 74 - Cronograma de actividades**

| Actividad  | Responsable         | Duración | Trim. 1 |   |   | Trim. 2 |   |   | Trim. 3 |   |   | Trim. 4 | Trim. 5 | Trim. 6 | Trim. 7 | Trim. 8 |
|--|---------------------|----------|---------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|---------|---------|---------|---------|---------|
|  |                     |          | 1       | 2 | 3 | 1       | 2 | 3 | 1       | 2 | 3 |         |         |         |         |         |
| Difusión y consenso de la propuesta con los grupos de interés.                       | Coordinador General | 3 meses  |         |   |   |         |   |   |         |   |   |         |         |         |         |         |
| Contratación de profesional para la organización y ejecución de los nuevos servicios | Coordinador General | 1 mes    |         |   |   |         |   |   |         |   |   |         |         |         |         |         |
| Capacitación en fundraising al profesional contratado.                               | Proveedor externo   | 6 meses  |         |   |   |         |   |   |         |   |   |         |         |         |         |         |



**Cuadro N° 75 - Indicadores relacionados a los objetivos del plan de marketing.**

| <b>Objetivos</b>  | <b>Indicador propuesto</b>  | <b>Frecuencia de medición</b> |
|---|---|-------------------------------|
| - Incrementar en al menos un 20 % la cantidad de ingresos de fondos actuales a través del servicio de administración y gestión de recursos destinados a <u>nuevos clientes</u> INTA. Plazo de 2 años. | <b>Ingresos obtenidos durante el desarrollo del plan / Ingresos obtenidos en el año anterior al plan.</b><br><br>Los ingresos a comparar corresponden al servicio de administración y gestión de recursos destinados al cliente INTA. | Semestral                     |
| - Desarrollar y ejecutar un nuevo servicio para los clientes directos de la Fundación. Plazo 2 años.  | <b>Cantidad de nuevos servicios desarrollados y ejecutados.</b>   | Anual                         |
| - Tener al menos el 90 % de los clientes directos e indirectos satisfechos. Plazo 2 años  | <b>Cantidad (%) de clientes directos e indirectos satisfechos.</b><br><br>A través de encuesta de satisfacción.   | Anual                         |

**Cuadro N° 76 - Indicadores relacionados al presupuesto.**

| <b>Concepto</b>    | <b>Presupuesto</b>                | <b>Ejecución Real</b>   | <b>Variación</b>                                  |
|--------------------|-----------------------------------|---|---|
| Según cuadro N° 73 | Según cuadro N° 73 por trimestre. | Ingresos recibidos y gastos ejecutados para el trimestre correspondiente. | Diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado. |

### 3.4.5 Control de la ejecución del plan

De las alternativas propuestas por la bibliografía específica presentadas en el cuadro N° 32 se seleccionó el método de control sobre el plan anual. Para lo cual se utilizarán los indicadores propuestos en el punto anterior y el cronograma de actividades. Con estos elementos el coordinador de la OSFL estará en condiciones de hacer un seguimiento de la ejecución del plan y realizar los ajustes que se consideren convenientes.

## Capítulo 4. Reflexiones y conclusiones.

El sector sin fines de lucro tuvo una amplia expansión a nivel mundial en las últimas décadas, movilizando recursos humanos y económicos, que demandan la aplicación de métodos y técnicas para lograr una eficiente gestión de los mismos, lo que puede permitir mejorar los resultados de este tipo de organizaciones, en beneficio de la sociedad en su conjunto. En este marco, la presente tesis se abordó bajo la hipótesis de que los enfoques y técnicas de negocios que se utilizan en la elaboración de un plan de marketing son aplicables a las OSFL y que además, en algunos casos, se necesitarían adaptaciones o ajustes metodológicos y conceptuales, que permitan una mejor aplicación de esta herramienta de gestión, en el sector sin fines de lucro. Cabe mencionarse que este trabajo fue realizado para un tipo particular de OSFL, que corresponde al grupo de organizaciones que trabajan en apoyo al desarrollo, pero existe una gran diversidad de otras OSFL, que operan con poblaciones objetivo distintas, en más de 80 temas diferentes, y con diversas modalidades organizativas, formales y no formales, que conforman las más de 100.000 OSFL presentes en Argentina; lo que lleva a limitar los resultados y conclusiones de este trabajo, al tipo de OSFL objeto de estudio.

En términos generales, se demostraron positivamente las hipótesis planteadas, ya que se ha podido desarrollar en forma completa el plan de marketing tomando como base la bibliografía específica para empresas. En cada etapa del proceso surgieron algunas observaciones y recomendaciones en base al conocimiento que se tiene del sector no lucrativo y de la bibliografía específica sobre OSFL que se consultó. La estructura del plan de marketing desarrollado es similar a la que se utiliza en los planes de empresas, al respecto no se encontraron innovaciones o propuestas específicas para OSFL, y más allá de algunas diferencias menores de ordenamiento y títulos, sus fases esenciales son las mismas.

Es así que, para el análisis de situación, no se presentaron variaciones respecto a lo propuesto por la bibliografía en lo referido al macroentorno. Se observó una gran influencia sobre la OSFL de algunas variables del macroentorno, ratificando lo indicado en algunos estudios sobre las OSFL, donde se menciona una influencia externa cada vez mayor sobre este sector.

La técnica de diagnóstico FODA tampoco presentó ninguna limitación en cuanto a su utilización para este caso en estudio.

Por su parte cuando se trabajó con el microentorno se realizaron algunos ajustes conceptuales. Por un lado se propuso dividir a los clientes en dos categorías, directos e indirectos, teniendo en cuenta si se trata de clientes establecidos en el estatuto de la organización (directos) o no (indirectos). Muchas OSFL se ven obligadas a trabajar con estos clientes denominados "indirectos", ya que son una alternativa para obtener recursos que permitan

desarrollar las actividades destinadas a clientes directos. Al respecto, el desafío para las OSFL es encontrar un equilibrio entre los recursos que se destinan a este tipo de clientes y los que se afectan a las actividades sustantivas de la organización. Complementado lo comentado, cabe agregar que se han realizado trabajos de investigación sobre esta problemática, donde los expertos observan que en la actualidad muchas OSFL destinan gran parte de sus esfuerzos a prestar servicios a clientes indirectos desviando sus objetivos estatutarios, cuyo motivo es la supervivencia, ya que es la única alternativa que encuentran para captar recursos. Esto valoriza la aplicación de estrategias que permitan diversificar las fuentes de financiamiento y que garanticen el desarrollo de los servicios principales de las OSFL, siendo las técnicas de marketing una opción que puede permitir mejorar la captación de fondos, y así poder revertir la situación planteada.

Por otro lado se propuso reemplazar a los intermediarios por los donantes u otros proveedores de fondos, un grupo de interés clave para este sector. Se puede decir que los mismos conforman otro tipo de cliente para la OSFL, que requieren también estrategias específicas para lograr captar la mayor cantidad posible de los recursos que estén dispuestos a aportar.

Otra recomendación surgida en esta etapa fue reemplazar el término competidores por cooportunidades, esto surge en base a como se plantea establecer para este caso, la relación con otras OSFL que trabajan en el mismo mercado. Se considera que esta opción estratégica es muy factible para este tipo de organizaciones que cuentan con recursos limitados, por lo cual deberían relacionarse con otras instituciones, con el fin de potenciar su accionar. Lo que en algún momento es una relación de cooperación para ejecutar algunas actividades, puede transformarse en competencia para otras situaciones, principalmente en lo relativo a captación de fondos. Evidencia de esto es el mercado donde opera la OSFL que fue objeto de este trabajo, en el cual se detectaron cuatro instituciones que realizan actividades similares. Por lo expuesto se ratifica a la Coopetition como una alternativa estratégica muy interesante para aplicarse en este tipo de organizaciones.

Para el análisis interno se propuso como punto de partida analizar el estatuto de la OSFL, en el cual se define su misión, objetivos generales, valores y beneficiarios. Decisiones que en el mundo empresarial se formalizan generalmente a través de un plan estratégico, por lo que para este caso el estatuto de la OSFL, puede ser una buena base estratégica para el plan de marketing. Por su parte también se consideró conveniente analizar en profundidad los recursos humanos de la OSFL, particularmente su disponibilidad y profesionalización, ya que es un recurso fundamental para estas organizaciones. En los trabajos específicos sobre ésta temática se considera que la calidad y cantidad del personal en las OSFL es una de las limitaciones más



importantes que tienen las mismas, de ahí su importancia de buscar alternativas para fortalecer esta debilidad, que se puede transformar en un punto fuerte de la organización y en una ventaja competitiva. El tercer elemento interno que se considera conveniente analizar es la disponibilidad de recursos monetarios y físicos, otro de los elementos limitantes de las OSFL, que acota sus posibilidades de acción.

Respecto a la etapa de definición de objetivos, se propuso reemplazar las categorías comúnmente utilizadas en planes de empresas, por objetivos relacionados al sector sin fines de lucro, que se dividieron en 2 grupos. Por un lado, los relacionados a la prestación de los servicios principales de la OSFL, y por el otro los relacionados a la captación de fondos. Sobre este último punto se presentaron los resultados de una investigación, que incluye las ventajas y desventajas de las distintas fuentes de financiamiento, en el mismo se concluye que la diversificación es sinónimo de sustentabilidad y no de desviación de los objetivos, lo que puede controlarse con una adecuada gestión.

En base a los objetivos del plan de marketing, se definieron estrategias de segmentación y posicionamiento orientadas a mejorar la prestación de los servicios de la OSFL. Luego de analizar los métodos propuestos por la bibliografía consultada, se propuso una alternativa metodológica que se dividió en dos etapas, por un lado el análisis de la coopectencia y por el otro la consulta a referentes. El resultado de este proceso fue una matriz de servicios y clientes, que permitió arribar a las decisiones relacionadas a los segmentos objetivos de la OSFL, que fueron seleccionados considerando además la información del contexto, y del análisis interno de la organización. Esta propuesta resultó ser una alternativa flexible y alcanzable para la OSFL en estudio, en comparación con las técnicas que se presentan en la bibliografía consultada.

En cuanto al posicionamiento se detectaron trabajos específicos con OSFL donde se presentan las dimensiones de posicionamiento más comunes en este sector, una de las cuales fue seleccionada para el caso de estudio. Las estrategias de posicionamiento resultan cada vez más importantes para las OSFL, debido a la influencia de diversos factores como ser una mayor coopectencia e impacto del ambiente externo, la presión por encontrar nuevas fuentes de financiamiento, la dependencia de recursos humanos y la necesidad de diferenciación para destacarse.

Respecto a la elección de estrategias, se adoptaron solamente las estrategias genéricas que se utilizan para el sector lucrativo, no se consideraron pertinentes las propuestas relacionadas a las estrategias de los recursos destinados a la inversión y al comportamiento de los competidores. Sobre esta última, se propuso como alternativa el concepto de "coopectencia", por considerarse de alta aplicabilidad a las OSFL, como ya fuera explicado.

En cuanto a la mezcla comercial se pudo utilizar sin mayores agregados los conceptos propuestos por la bibliografía destinada a las empresas. Respecto a la variable producto se observó la posibilidad de trabajar en una estrategia de agregado de valor a los beneficios básicos que intentan satisfacer las OSFL, a partir de la incorporación de nuevos atributos como ser calidad, marca, entrega, y servicio post venta. En lo relativo a precio también resultan muy aplicables las diferentes alternativas estratégicas que propone la bibliografía desarrollada para empresas, teniendo en cuenta la diversidad de situaciones que se les puede presentar a la OSFL a la hora de establecer un precio, ya que está asociado a como financian sus actividades (servicios propios, subsidios, patrocinios o donaciones). La promoción es otra de las variables consideradas fundamentales y que las OSFL deben gestionar adecuadamente, por un lado para que sus beneficiarios conozcan sus servicios, por el otro para captar proveedores de fondos, y fundamentalmente para establecer una imagen ante la sociedad en general, elemento crítico para la permanencia en el tiempo de la OSFL. Inclusive algunos autores, consideran que las OSFL deben destinar tiempo y recursos en lo que denominan la gestión de la identidad corporativa de la OSFL, cuyo objetivo es dar a conocer a la organización, y su misión, ya que lo consideran necesario para captar donantes y voluntarios y principalmente para fidelizarlos. Por último también se pudieron tomar decisiones sobre distribución del servicio de la OSFL, en este caso se puntualizó sobre la localización y dimensión del punto de venta.

En lo referente a “Acción y Control”, a diferencia de lo que inicialmente se conjeturaba, se pudieron aplicar técnicas relativamente sencillas para la previsión de la demanda, a partir de la utilización de métodos cuali y cuantitativos que permitieron arribar a estimaciones que se consideran coherentes. En cuanto a la elaboración del presupuesto, cronograma, indicadores y métodos de control, se utilizaron conceptos y técnicas desarrolladas para el sector lucrativo sin mayores ajustes, salvo algunas cuestiones conceptuales lógicas.

### **Conclusiones finales:**

La planificación de marketing desarrollada en el presente trabajo ha sido un proceso enriquecedor, que permitió ampliar la visión de la organización y su entorno. Concretamente se considera que puede haber un antes y un después para la organización que aplique técnicas de marketing, ya que le puede permitir ajustar sus actividades, y ser más eficaz y eficiente. Esto se puede lograr a partir de un mayor conocimiento de sus beneficiarios, de otras OSFL que pueden actuar como complementadores y de la definición de objetivos y estrategias alcanzables en base a las capacidades de la organización que surgen de su análisis interno. Todos estos procesos pueden desarrollarse con la implementación de un plan de marketing estratégico.

A través del presente trabajo se demuestra que algunas técnicas y métodos diseñados para la gestión de empresas, pueden utilizarse y adaptarse para el sector no lucrativo. En este caso en particular, el plan de marketing se ha transformado en una alternativa para la OSFL en estudio, para organizar la ejecución de sus actividades, y tomar decisiones de asignación de sus recursos limitados, con el respaldo de información interna y externa, que permiten brindar mayor certidumbre al proceso decisorio.

Por otro lado, se han detectado algunos conceptos alternativos que pueden mejorar el desarrollo e implementación del plan, pero que no cambian la estructura general propuesta por la bibliografía específica destinada al sector lucrativo.

Las mayores limitaciones se presentaron durante el relevamiento de información externa a la organización, ya que se tuvo que acudir a múltiples fuentes, lo que provocó que la elaboración del plan demande una cantidad de tiempo considerable, y que tal vez muchas OSFL no dispongan.

Para aquellas OSFL que quieran desarrollar un plan de marketing, se considera conveniente que centren una parte de sus esfuerzos en la selección del mercado objetivo, ya que se observa que muchas organizaciones prestan servicios similares a un mismo mercado. Esto se debe principalmente al desconocimiento de los que se denominaron “coopetidores”. El análisis de estas organizaciones y la consulta a referentes claves, es un método propuesto en el presente estudio, que puede transformarse en una alternativa para que las OSFL tomen decisiones correctas en cuanto a selección de beneficiarios, y servicios a ofrecer.

Por último, sería conveniente complementar esta tesis con un análisis de su implementación, actividad que puede ser objeto de otros trabajos de investigación. Los cuales también pueden incluir la evaluación de la aplicabilidad de otros conceptos, y técnicas desarrollados para el mundo empresarial. Particularmente sería interesante profundizar el estudio de la aplicabilidad en este tipo de organizaciones del concepto de “coopetition”, ya que luego de un análisis preliminar efectuado durante este trabajo, se considera que esta alternativa estratégica puede resultar muy aplicable a las OSFL, por el tipo de relacionamiento que llevan adelante estas organizaciones.

Los nuevos aportes desde diferentes ámbitos que puedan realizarse para la gestión de la OSFL, van a permitir fortalecer a un sector cada vez más importante, en beneficio de toda la sociedad.

## **Bibliografía.**

AAKER, D. Management estratégico de mercado. Editorial Hispano Europea. Barcelona, año 1992.

AMBROSIO, V. Plan de Marketing. Paso a Paso. Editorial Prentice Hall. Colombia, año 2000.

ANSOFF, I. Estrategias corporativas. Editorial Mc Graw Hill, año 1965.

BERGER, G. <<Ejecutivos para el tercer sector>>. Diario Clarín. Bs. As. 20/10/2002.

BURK WOOD, M. El plan de Marketing. Guía de Referencia. Editorial Pearson Education. Madrid, año 2004.

CHEW, C. <<What factors influence the positioning strategies in Voluntary Non-Profit Organizations?>> Towards a Conceptual Framework, Local Governance, año 2003, pág 288 a 323.

CHEW, C. <<Strategic Marketing Planning And Positioning in Voluntary Non-Profit Organizations: Empirical Findings and Implications for British Charitable Organization>>. Policy Studies and Services Management Group, Aston Business School, Aston University. Birmingham, año 2005.

CHIAS, J. Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público. Editorial McGraw-Hill, Madrid, año 1995.

DI SCIULLO, J. Marketing y Comunicación de las Instituciones. Colección de Animación Cultural 9. Ediciones Pleniluni, Barcelona, año 1993.

DOMINGUEZ BOONEFAES, E. Obstáculos en la captación de fondos (Fundraising). <http://portal.Rds.org.hn/ong-hn/msg00218.html>.

FROELICH, K. <<Diversification of revenue Strategies: Envolving Recourse Dependence in Nonprofit Organizations>>. Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly, Volume 28 Number 3 September 1999.

GREEN, P et al. Research for Marketing Decisions. Editorial Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, año 1988.

I PERIS, P. Comunicación e imagen en las ONG. Disponible en Internet en: <http://neurehegitik.files.wordpress.com/2008/01/ong1.pdf>

JELLINEK, T y BERCOVICH, D. El tablero de comando integral como herramienta de gestión para las OSFL. II jornadas sobre gestión de las organizaciones de la sociedad civil, Bs. As, Argentina, Noviembre de 2006.

KOTLER, P. Marketing for nonprofit organizations. Editorial Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, año 1982.

KOTLER, P. Dirección de Marketing. Editorial Prentice-Hall, Madrid, año 1995.

KOTLER, P y SINGH, R. <<Marketing warfare in the 1980s>>. Journal of business strategy, año 1981.

KOTLER, P. Administración de Marketing. 5ta. ed. Editorial Atlas, San Paulo, año 1997.

LAMBIN, J. Marketing Estratégico. Editorial MacGraw Hill, Madrid, año 1995.

LOVELOCK, C. y Winberg, C. Public and Non-profit Marketing. The Scientific Press. Redwood City, año 1989.

MANUERA ALEMAN, J. y RODRIGUEZ ESCUDERO, A. Marketing Estratégico. Teoría y Casos. Editorial Pirámide. Madrid, año 1998

MARSAL, P. ¿Como se financian las ONG argentinas? Las donaciones de las fundaciones estadounidenses. Editorial Biblios, Bs. As, año 2005.

MARTINEZ NOGUEIRA, R. Las Organizaciones no gubernamentales y su problemática gerencial. Trabajo presentado en el marco de un taller para dirigentes de ONG's organizado por el Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales (1992).

MILES, R. y SNOW, C. Estrategia organizacional, estructura y procesos. Editorial McGraw-Hill Book Company, Nueva Cork, año 1978.

NULEBUFF, B. y BRANDENBURGER A. Coopetencia. 1era edición, Argentina, Norma, año 1996.

OSTAF, S. Aplicación de métodos y técnicas de negocios en la planificación estratégica sin fines de lucro. Newport University. Newport Beach, California, EEUU, año 2004

PERIAÑEZ CAÑADILLAS, I. Tesis de doctorado <<El marketing en los mercados no lucrativos. Marketing político>>. Universidad del País Vasco. Lejona, Vizcaya, España, año 1994.

PERNAS, M. <<Ejecutivos para el tercer sector>>. Diario Clarín. Bs. As. 20/10/2002.

PHILLIP, K. y SYNDEY, L. <<Broadening the concept of marketing>>. Journal of marketing, 33, enero 1969.

PORTER, M. Estrategias competitivas. Editorial Fress Press, Nueva York, año 1980.

Revista Española del Tercer Sector. Edición digital N° 1/2005. Disponible en Internet en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/>.

ROBBINS, S. y COULTER, M. Administración. Editorial Prentice-Hall, México, 2000.

ROITTER, M. et al. Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina. Centro de Estudios de Estado y Sociedad, y The John Hopkins University Institute for Policy Studies. EDIPUBLI S.A. Buenos Aires, año 2000.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. El Plan de Marketing en la práctica. Editorial ESIC. Madrid, año 2000.

SALOMON, L. y ANEHIER, H. Definiendo al sector no lucrativo. Documento de trabajo. Baltimore, año 1992

SANTESMASES MESTRE, M. et al. Marketing. Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide. Madrid, año 2004.

SARMENTI, I. <<Las ONG frente a la crisis. Sector Social>>. La Nación Digital. Disponible en [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1082159](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1082159).

SCANDIZZO, E. <<El tambo ya no es negocio>>. Chacabuco Digital, 19/02/2009. Disponible en <http://www.chacabucodigital.com.ar/?p=8261>.

TERAN, J. Caracterización de la cadena agroalimentaria de la Leche en la Provincia de Santa Fe, Documento de Trabajo, Rafaela (Sta.Fe) - Argentina, 2008.

THOMPSON, A. Público y privado. Las Organizaciones sin fines de lucro en Argentina. UNICEF. Editorial Losada. Bs.As, año 1995.

WILENSKY, A. <<Manual para el desarrollo empresario; Plan de marketing>>. Serie Lideres del Tercer Milenio N° 9. Revista Mercado Diario Clarín. Bs. As, año 2001.

# ANEXOS

### Encuesta a la Coopetencia.

**Objetivo:** La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación en el marco de una tesis de maestría cuyo objetivo es evaluar la utilización de herramientas de gestión empresarial en organizaciones sin fines de lucro (OSFL), en este caso el Plan de Marketing.

A través del cuestionario que se presenta a continuación, se pretende conocer a otras OSFL que *prestan servicios similares*, para el mismo mercado objetivo de la organización en estudio, la Fundación ArgenINTA. La misma fue creada en 1993 por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria para contribuir al desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria, la articulación del sistema científico y tecnológico, el mejoramiento de la empresa agraria y la vida rural y la promoción del desarrollo humano sustentable. Se han detectado organizaciones con objetivos similares a ArgenINTA, y resulta necesario conocerlas en profundidad por formar parte de los elementos de su microentorno. A diferencia del mundo empresarial, estas organizaciones no serán consideradas competencia, sino que se propone denominarlas *Coopetencia*, que abarca a organizaciones que prestan servicios similares para un mismo mercado objetivo, desarrollando actividades que pueden complementarse (cooperación) y con la posibilidad que se presenten situaciones en las que las OSFL compitan, puntualmente en lo relacionado a la captación de fondos. Esta posibilidad de relaciones de cooperación y competencia entre las OSFL, llevan a considerar conveniente denominarlas Coopetidores. A través de esta encuesta se pretende conocer qué actividades desarrollan las OSFL, cuáles son las principales características de sus servicios, cómo lo desarrollan, cuál es su mercado objetivo, cómo está constituido su STAFF, que servicios consideran que pueden complementarse y bajo cuales razones.

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Nombre de la OSFL:</b>            | Fundación para el Desarrollo Regional   |
| <b>Año de inicio de Actividades:</b> | 1992  |
| <b>Lugar de Radicación:</b>          | Rafaela (Sta.Fe)  |
| <b>Objetivos:</b>                    | Contribuir al mejoramiento de la calidad, productividad e innovación tecnológica de las empresas e instituciones de la región considerando al hombre como factor primordial del desarrollo. |

#### 1 – Acerca de sus Recursos Humanos.

##### Staff o equipo de gestión

| Actividad  | Cantidad de personal                                    |
|--|---|
| <b>Dirección de la OSFL</b><br>(no incluir directorio o consejo de administración) | - Con dedicación parcial:<br>- Con dedicación completa: |
| <b>Prestación de servicios principales</b>   | - Con dedicación parcial:<br>- Con dedicación completa: |
| <b>En actividades de apoyo</b><br>(administración, secretaria, ect)                | - Con dedicación parcial:                               |



|                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
|                     | - Con dedicación completa: |
| <b>Comentarios:</b> |                            |

**2- Acerca de sus clientes y servicios prestados.**

| ¿Podría definir cuales de las siguientes empresas / organizaciones son actualmente o podrían ser clientes de sus servicios? |                      |                   |
|---|----------------------|-------------------|
| Beneficiario  | Si / No / Podría Ser | Servicio prestado |
| Empresas agropecuarias.   |                      |                   |
| Organizaciones de productores.  |                      |                   |
| Profesionales en las ciencias agrarias.   |                      |                   |
| Pymes agroindustriales.   |                      |                   |
| Pymes agroalimentarias.   |                      |                   |
| Proveedores de servicios para el sector agropecuario/agroalimentario/agroindustrial.  |                      |                   |
| Proveedores de bienes de capital para el agro.  |                      |                   |
| Instituciones de Ciencia y Técnica  |                      |                   |
| Otros   |                      |                   |

| ¿Cómo definen la prestación de sus servicios?     |       |
|---|-------|
| Criterio  | Si/No |
| A solicitud de los clientes.                      |       |
| Realizando algún tipo de análisis de la demanda.  |       |
| Por el conocimiento existente en la organización. |       |
| Otro:   |       |
| <b>Comentarios:</b>                               |       |

|  |
|--|
|  |
|--|

**3- Características servicio prestado.**

**3.a) Tercerización.**

|   |            |
|---|------------|
| ¿Qué porcentaje aproximado de los servicios prestados se subcontrata? | Respuesta: |
| Comentarios:  |            |

**3.b) Promoción.**

| ¿Qué instrumentos para la promoción de sus servicios utiliza? |   |
|---|---|
| Instrumento   | Priorización en función a su periodicidad de utilización. |
| Contacto personal o telefónico                                |   |
| Internet<br>(mail o página web)                               |   |
| Diario  |   |
| TV  |   |
| RADIO   |   |
| Otro:   |   |
| Comentarios:  |   |

**3.c) Fijación de precios.**

| ¿Qué criterios para la fijación del precio de sus servicios utiliza? |       |
|--|-------|
| Criterio   | Si/No |
| Costo + Margen   |       |
| Precios de la Competencia  |       |
| Mercado/Demanda  |       |
| Otro:  |       |
| Comentarios:   |       |

**4 – Coopetencia.**

|  |
|--|
| ¿Considera factible la complementación con otras instituciones con fines similares a la que usted integra? |
| Respuesta: Si - No   |

|                       |
|-----------------------|
| <b>Justificación:</b> |
|-----------------------|

| <b>¿Cuáles son los motivos por los que trabajaría en forma conjunta?</b>                  |              |
|---|--------------|
| <b>Motivo</b>   | <b>Si/No</b> |
| Mejorar la calidad de los servicios prestados.  |              |
| Aumentar la cobertura de los servicios prestados.   |              |
| Diseñar y ejecutar nuevos servicios.  |              |
| Mejorar el funcionamiento de la organización (benchmarking).                              |              |
| Acceso a fuentes de financiamiento u otras oportunidades.                                 |              |
| Es una buena estrategia desde el punto de vista de la sustentabilidad de la organización. |              |
| Otro motivo:  |              |
| <b>Comentarios:</b>   |              |

| <b>¿Cuáles de los siguientes servicios podrían interesarle que complementen las actividades de su organización?</b> |              |
|---|--------------|
| <b>Servicios</b>  | <b>Si/No</b> |
| <b>1. Capacitación/Asistencia Técnica en temas relacionados a calidad e inocuidad alimentaria:</b>                  |              |
| Buenas Prácticas Agrícolas y Ganaderas.   |              |
| Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria (ISO 22000)   |              |
| Buenas Prácticas de Manufactura.  |              |
| Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).   |              |
| British Retail Consortium (BRC).  |              |
| Manejo Seguro y Eficiente de Agroquímicos.  |              |
| Calibración de Máquinas Pulverizadoras.   |              |
| Seguridad en el empleo de Maquinarias Agrícolas.  |              |
| Seguridad en Plantas de Acopio.   |              |
| Procedimientos operativos estandarizados.   |              |
| ISO 9001. (SGC)   |              |
| ISO 14.000. (Sistemas de Gestión Medioambiental)  |              |
| <b>2. Promover y asistir en programas de responsabilidad social empresaria.</b>                                     |              |
| <b>3. Búsqueda de financiamiento y gestión de Proyectos productivos vinculados al sector agropecuario,</b>          |              |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>agroalimentario y agroindustrial.</b></p>   |  |
| <p><b>4. Gestión y administración de proyectos de investigación que requieran una Unidad de Vinculación Tecnológica como ejecutora.</b></p>   |  |
| <p><b>5. Diseñar, organizar y conducir cursos de formación y perfeccionamiento, así como la realización de congresos, conferencias, reuniones o eventos similares, en temáticas de interés para el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.</b></p> |  |
| <p><b>6- Apoyar proyectos vinculados a la protección y mejoras del medio rural, el aborígen, la pobreza, la familia, el hogar y la mujer rural.</b></p>   |  |
| <p><b>Otras actividades:</b></p>  |  |
| <p><b>Comentarios:</b></p>  |  |

### Encuesta a referentes.

**Objetivo:** La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación en el marco de una tesis de maestría cuyo objetivo es evaluar la utilización de herramientas de gestión empresarial en organizaciones sin fines de lucro (OSFL), en este caso el Plan de Marketing. A través del presente cuestionario destinado a expertos/referentes del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial se pretende determinar qué servicios debe priorizar la Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe, tomando como área de influencia al **Departamento Castellanos**. ArgenINTA fue fundada en 1993 por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria para contribuir al desarrollo de la investigación y extensión agropecuaria, la articulación del sistema científico y tecnológico, el mejoramiento de la empresa agraria y la vida rural y la promoción del desarrollo humano sustentable. Si bien el objetivo principal de este cuestionario es cumplimentar parte del proceso de investigación para la tesis antes mencionada, puede surgir información de interés que sea utilizada en actividades futuras de la Fundación.

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Nombre del experto/referente |  |
| Profesión/Especialidad       |  |
| Institución                  |  |

- Acerca de sus conocimientos sobre la Fundación ArgenINTA.

|   |    |              |         |
|---|----|--------------|---------|
| ¿Considera que la Fundación ArgenINTA es una organización que acompaña al INTA? |    |              |         |
| Si  | No | Parcialmente | No sabe |
| Comentarios:  |    |              |         |

|  |
|--|
| ¿En qué actividades considera que la Fundación debería enfocar sus recursos? |
| Comentarios:   |

**Consigna:** De acuerdo a sus conocimientos sobre las necesidades de diferentes actores del Sector Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial del Departamento Castellanos de la Provincia de Santa Fe, se solicita que priorice de 1 a n, aquellos servicios que considere que la Fundación debe prestar, para favorecer el desarrollo de los sectores productivos antes mencionados.

| Encuesta: "Priorización de Servicios Fundación ArgenINTA Delegación Santa Fe"   |  |           |
|---|--|-----------|
| Servicio  | Posibles Destinatarios   | Prioridad |
| 1. Capacitación/Asistencia Técnica en temas relacionados a calidad e inocuidad alimentaria: BPM, HACCP, BRC, ISO 22.000, Buenas Prácticas Agrícolas y Ganaderas.  | Empleados de empresas agropecuarias. ¿Qué rubro?                   |           |
|   | Agroindustria-Fábricas de Carne, productos conservados, chacinados |           |
|   | Agroindustria-Lácteos  |           |
|   | Agroindustria-Granos: Acopiador, aceitero, arrocero, molinero      |           |
|   | Proveedores de bienes y servicios. ¿Qué rubro?                     |           |
|   | Otros:   |           |
| 2. Promover y asistir en programas de responsabilidad social empresaria.  | Empresarios agropecuarios. ¿Qué rubro?                             |           |
|   | Empresarios agroindustriales. ¿Qué sector?                         |           |
|   | Otros:   |           |
| 3. Búsqueda de financiamiento y gestión de proyectos productivos vinculados al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.   | Empresas Agropecuarias. ¿Qué rubro?                                |           |
|   | Empresas agroindustriales. ¿Qué sector?                            |           |
|   | Otros:   |           |
| 4. Gestión y administración de proyectos de investigación que requieran una Unidad de Vinculación Tecnológica como ejecutora.   | Profesionales de INTA.   |           |
|   | Profesionales extra INTA.  |           |
|   |  |           |
|   | Otros:   |           |
| 5. Diseñar, organizar y conducir cursos de formación y perfeccionamiento, así como la realización de congresos, conferencias, reuniones o eventos similares, en temáticas de interés para el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. | Empresarios Agropecuarios ¿Qué rubro?:                             |           |
|   | Empleados de empresas agropecuarias ¿Qué rubro?                    |           |
|   | Empleados de pymes agroindustriales ¿Qué sector?                   |           |
|   | Proveedores de bienes y servicios ¿Qué rubro?                      |           |
|   | Profesionales.   |           |
|   | Estudiantes universitarios.  |           |
|   | Estudiantes de escuelas agrotécnicas.                              |           |
|   | Alumnos de escuelas rurales.                                       |           |
| Otros:  |  |           |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  |  |
| 6- Apoyar proyectos vinculados a la protección y mejoras de:  | El medio rural.                            |  |
|   | La familia rural.                          |  |
|   | La mujer rural.                            |  |
|   | Otros:                                     |  |
|   |  |  |
| 7. Difusión mediante publicaciones u otros medios avances científicos y tecnológicos vinculados con el desarrollo agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. | Profesionales de INTA.                     |  |
|   | Profesionales extra INTA.                  |  |
|   | Estudiantes universitarios.                |  |
|   | Empresarios Agropecuarios. ¿Qué rubro?:    |  |
|   | Empresarios Agroindustriales. ¿Qué sector? |  |
|   | Otros:                                     |  |
| Otros:  |  |  |
|   |  |  |

Finalizada la encuesta, cuyos resultados permitieron priorizar un nuevo segmento objetivo para la OSFL, se realizó una consulta telefónica complementaria a los 10 referentes, sobre el nivel de demanda esperado para un nuevo servicio ofrecido al segmento seleccionado.