AAS0146

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCION ORGANIZACIONAL DE BUENA VOLUNTAD, ASOCIACION SIN FINES DE LUCRO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
por:

MARIA TERESA VILA PEDRAZA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor **RICARDO PETIT**

Caracas, Octubre 2010

DEDICATORIA

A mi abuela, por ser el gran motor que impulsa mi vida, porque donde sea que estés iluminas mi camino. Yaya soy la primera Vila que lo logra.

A mi pequeña, porque eres la mejor mamá, y sé lo importante que esto es para ti.

A Estefanía, Verónica y Alejandro, porque quiero ser un ejemplo para ustedes, los quiero ver profesionales y exitosos, los adoro…

A mi lucha, a mi perseverancia, a mi empuje.

AGRADECIMIENTOS

A la organización, por haber dado las facilidades para la realización de este estudio.

A Rafael, por no perder oportunidad de abrirme los ojos, y recordarme lo necesario que era terminar este documento. Como dirías tú... ya me di la oportunidad. Gracias por estar...

A mi tutor Ricardo Petit, por decirme siempre "si te parece difícil, lo estás haciendo mal....", gracias por el apoyo.

A mis amigas Evelyn y Gaby por ser cómplices de esto y siempre darme ánimo.

INDICE GENERAL

Indice General ..... **IV**

Indice de Tablas y Gráficos ..... **VI**

Resumen ..... **VII**

Introducción **9**

Capítulo I

Planteamiento de Problema **10**

Capítulo II

Objetivos **12**

Capítulo III

Marco Conceptual **13**

Desarrollo Organizacional 13

Cambio Organizacional 13

Las Organizaciones 14

Características de las Organizaciones 15

Organizaciones sin fines de lucro 15

La Organización Ideológica o Misionera 16

Características de la Organización Misionera 16

Perfilamiento Estratégico de la organizaciones 17

Etapas del Perfilamiento Estratégico 17

Componentes del Perfilamiento Estratégico 18

Mercadeo 19

Mercadeo no lucrativo o social 19

Estrategias de Mercadotecnia en las Organizaciones no lucrativas 21

Capítulo IV

Marco Organizacional 23

Capítulo V

Marco Metodológico 25

Tipo de Investigación 25

Unidad de Análisis 25

Población 25

Muestra 26

Definición Operacional 26

Técnica de recolección de datos 26

Instrumentos utilizados 27

Diseño de la Investigación 30

Limitaciones Metodológicas 33

Capítulo VI

***Análisis de Resultados* 34**

Variables Demográficas 34

Revisión de los resultados del diagnóstico 38

Intervención sobre el Perfilamiento Estratégico 39

Perfilamiento Estratégico de Buena Voluntad 42

Intervención sobre el Diseño del Plan de Mercadeo 43

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones 53

Consideraciones éticas 55

Referencias 56

Anexos **58**
Anexo #1. Matriz de Perfilamiento Estratégico 59
Anexo #2. Formulario Enunciado de Misión 60
Anexo #3. Matriz de Crecimiento y Participación 61
Anexo #4. Matriz de Expansión de Productos/Mercados 62
Anexo #5. Presentación de la Propuesta de Intervención 63
Anexo #6. Cronograma de ejecución 70

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tablas

Tabla #1. Operacionalización de la variable 26
Tabla #2. Distribución de frecuencia de la muestra según el sexo 34
Tabla #3. Distribución de frecuencia de la muestra según la edad 35
Tabla #4. Distribución de frecuencia de la muestra según la antigüedad 36
Tabla #5. Distribución de frecuencia de la muestra según el nivel educativo 37
Tabla #6. Análisis DOFA 41
Tabla #7. Resumen del formulario de enunciado de misión 41
Tabla #8. Matriz de Crecimiento y Participación 44
Tabla #9. Matriz de expansión de Productos/Mercados 46

Gráficos

Gráfico #1. Organigrama de la Organización Buena Voluntad 24
Gráfico #2. Distribución de la muestra por porcentaje según el sexo 35
Gráfico #3. Distribución de la muestra por porcentaje según la edad 36
Gráfico #4. Distribución de la muestra por porcentaje según la antigüedad 37
Gráfico #5. Distribución de la muestra por porcentaje según el nivel educativo 38

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

Se realizó una intervención organizacional para definir el perfilamiento estratégico y proponer un plan de mercadeo social en la organización sin fines de lucro Buena Voluntad; que tiene como misión adiestrar a personas con discapacidad para adiestrarlos al mundo laboral.

Para efectos de esta intervención, la investigación tendrá dos partes, la primera dirigida a la definición del perfilamiento estratégico y la llamaremos de tipo Investigación- Acción (Yaber, 2007, p.38) y la segunda estará orientada a diseñar un plan de mercadeo social para posicionar mejor la imagen de la organización, aquí el tipo de investigación utilizada será Investigación-Desarrollo (Yaber, 2007, p.31).

Como resultados esperamos involucrar a todos los miembros de la organización en la definición del perfilamiento estratégico, para lograr que se involucren en los valores y objetivos, adicionalmente analizaremos el entorno para proponer un plan de mercadeo social que los ayude a posicionarse en el mercado y en la sociedad.

Palabras claves: Organizaciones sin fines de lucro, cambio, mercadeo e intervención.

INTRODUCCION

Las organizaciones actualmente están en entornos dinámicos y amenazantes, sólo el tomar rápidas decisiones de negocio pueden asegurarle su permanencia en el mercado; adicionalmente deben definir su misión, visión y valores, esto marcará la pauta para diseñar estrategias de negocio y planes de acción para continuar en el competitivo mundo laboral.

Un estudio detallado al corto y mediano plazo del portafolio de productos, oportunidades, amenazas, riesgos y costo será el adecuado para marcar la diferencia entre mantenerse en el mundo laboral o salir del mercado; claro está sin perder de vista el capital humano que hace posible todos los procesos de la organización. Bajo esta premisa y los resultados del diagnóstico que el equipo consultor realizó previamente, se hará una intervención organizacional en la Buena Voluntad organización sin fines de lucro.

Las técnicas utilizadas serán entrevistas, actividades grupales y mesas de trabajo donde definiremos junto al cliente el perfilamiento estratégico de la organización y diseñaremos un plan de mercadeo que los oriente a posicionarse en el mercado en función de los servicios que prestan.

La intervención permitirá contribuir con la sociedad venezolana, ya que la continuidad del servicio permitirá ir sumando personas con discapacidad a sus plantillas cumpliendo así con las regulaciones del CONAPDIS.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Al evaluar el entorno de la Organización, debemos resaltar el pasado 15 de septiembre de 2006, fecha en la que La Asamblea Nacional venezolana en sesión extraordinaria, aprueba en segunda discusión la Ley para Personas con Discapacidad, que contempla atención médica, formación para el trabajo, empleo y transporte para todos aquellos ciudadanos que presentes discapacidad, designando a su vez al Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS) como el ente regulador en esta materia.

La aprobación de la ley cambia el marco regulatorio de las empresas; y en tal sentido han aumentado las solicitudes a los servicios de la Asociación Civil Buena Voluntad, ya que es su artículo 28 indica:

Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estadal y Municipal, así como las empresas públicas, privadas o mixtas, deberán incorporar a sus planteles de trabajo no menos de un cinco por ciento (5 %) de personas con discapacidad permanente, de su nómina total, sean ellos ejecutivos, ejecutivas, empleados, empleadas, obreros u obreras.

No podrá oponerse argumentación alguna que discrimine, condicione o pretenda impedir el empleo de personas con discapacidad.

Los cargos que se asignen a personas con discapacidad no deben impedir su desempeño, presentar obstáculos para su acceso al puesto de trabajo, ni exceder de la capacidad para desempeñarlo. Los trabajadores o las trabajadoras con discapacidad no

están obligados u obligadas a ejecutar tareas que resulten riesgosas por el tipo de discapacidad que tengan.

Esta declaración ha incrementado la demanda de recursos adiestrados que presente discapacidad para insertarlos en las organizaciones; ante esta realidad todo el equipo de la Asociación Civil Buena Voluntad debe trabajar por satisfacer las necesidades del entorno.

Para efectos de esta intervención, nos enfocaremos por una parte en la Investigación-Acción (Yaber, 2007, p.38), considerando la situación actual de Buena Voluntad carente de un perfilamiento estratégico que oriente sus planes; por otra parte se centrará la intervención en la Investigación-Desarrollo (Yaber, 2007, p.31) que permita elaborar un plan de mercadeo social que impacte positivamente en el rol de la Asociación Civil entre sus competidores y la sociedad.

De no atender la situación organizacional a tiempo, se corre el riesgo que no implemente un plan de mercadeo atractivo a su público, con lo cual mermarían los ingresos de nuevos participantes a los programas de inserción laboral que ofrece la organización; adicionalmente continuarán con una dinámica de trabajo muy por debajo de su capacidad productiva, ante esta situación debemos preguntarnos:

¿Cuál es el perfilamiento estratégico y qué características debe tener un plan de mercadeo social orientado a una organización sin fines de lucro, cuyo principal servicio es la formación e inserción laboral de personas con discapacidad?

OBJETIVOS

Objetivo General

Definir el perfilamiento estratégico de la organización, que sirva de insumo al diseño de un plan de mercadeo para ser aplicado a la organización civil sin fines de lucro Buena Voluntad.

Objetivos Específicos

- Definir el perfilamiento estratégico para evaluar el futuro de la organización.
- Diseñar un plan de mercadeo para posicionar su imagen en el público objeto.

MARCO CONCEPTUAL

Desarrollo Organizacional

El DO es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización, particularmente a través de una administración más eficaz y la colaboración de la cultura organizacional, otorgándosele especial importancia a la cultura de equipos de trabajo formales, con la asistencia de un agente de cambio o catalizador y el uso de la teoría y tecnología de una ciencia de comportamiento aplicada, incluida la investigación de acción (French, Bell &, Zawacki; 2005)

Cambio Organizacional

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (French, Bell &, Zawacki; 2005)

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, es importante no perder de vista que todo cambio debe ser producto del aprendizaje observable en conductas.

Las Organizaciones

Una de las características de la sociedad moderna es que el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para vivir. Estas crean con un propósito claro, donde se busca alcanzar objetivos previamente definidos, cada vez a menor costo y esfuerzo.

Hay teorías que ven a las organizaciones como sistemas abiertos, complejos y dinámicos, con múltiples medios utilizados para alcanzar metas, que evolucionan y se desarrollan a medida que la interacción con el medio determina nuevas adaptaciones internas.

"Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una Organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actual conjuntamente y desean obtener un objetivo común" (Chiavenato, 2.000, p.7).

El sistema de contribución es inestable, ya que el aporte varía no sólo por las diferencias individuales sino también por el sistema de recompensas.

Características de las Organizaciones:

1.-Complejidad: A mayor división del trabajo habrá más complejidad horizontalmente, lo mismo sucederá en la estructura vertical si surgen nuevos niveles y jerarquías para mejorar los procesos de control.

2. Anonimato: El énfasis se hace en las tareas y no es las personas, esto conlleva a que se le de importancia al resultado y no a quién lo ha realizado.

3. Rutinas Estandarizadas: En las vías de comunicación y en los procesos suelen hacerse las cosas de la misma manera.

4. Estructuras personalizadas no oficiales: Creación de grupos informales, paralelos a la organización formal.

5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones: Se separan las líneas de autoridad formal de las habilidades o competencias técnicas.

6. Tamaño: Determinado por el número de colaboradores y dependencias que conforman la organización.

Organizaciones sin fines de lucro

Una organización sin fines de lucro es cualquier organización no gubernamental, legalmente constituida e incorporada bajo las leyes del Estado, como una organización sin fines de lucro o caritativa, que ha sido establecida para un propósito público.

Las organizaciones sin fines de lucro se conocen con varios nombres, entre ellos: entidad sin fines de lucro, entidad sin fines pecuniarios, entidad caritativa, organización no gubernamental (ONG) y entidad semipública sin fines de lucro.

La Organización Ideológica o Misionera

El autor Henry Mintzberg plantea que la organización ideológica o misionera es aquella que se caracteriza por un sistema rico en valores y creencias; donde predomina un liderazgo carismático enraizado en el sentido de la misión, logrando la forma más pura de descentralización, ya que a cada miembro se le encomienda que decida y actúe por el bien general de la organización. (Mintzberg citado por: Ramírez 1.999)

La organización tendrá una figura convencional, con unos objetivos que inspiren a sus miembros y los distingan claramente frente a sus competidores y las necesidades del entorno.

Este tipo de organizaciones se apegan a la norma, pero por "cooperación", la descentralización será una de sus fortalezas, siempre y cuando cuenten con controles normativos potentes.

Entre las amenazas de este tipo de organizaciones tenemos aislamiento o la asimilación por otra organización.

Características de la Organización Misionera

- Sistema rico de valores y creencias que distingue a una organización
- Enraizada en el sentido de misión asociada a un liderazgo carismático, desarrollada a lo largo de tradiciones y sagas y luego reforzada por medio de identificaciones
- Puede cubrir una figura convencional, frecuentemente empresarial, seguida por la innovadora, profesional y luego maquinal.
- Tan fuerte a veces que provoca una configuración propia.
- Misión clara, centrada, inspirada y distintiva
- Coordinación por medio de la normalización de reglas ("cooperación"), reforzada por la selección, socialización y adoctrinamiento de los miembros
- Pequeñas unidades ("enclaves"), organizadas débilmente y fuertemente descentralizadas pero con controles normativos potentes

- Formas: reformadora, conversora y claustral
- Amenazas de aislamiento por una parte, asimilación por otra.

Perfilamiento estratégico de las organizaciones

Kotler y Armstrong (2.003) definen la planificación estratégica como el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. La planeación es de suma importancia y anima a la dirección para que piense sistemáticamente en lo que ha sucedido, está sucediendo y podría suceder. Obliga a la empresa a afinar sus objetivos y políticas, permite coordinar mejor las labores de la empresa y brinda estándares de desempeño más claros para su control.

"La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planificación en la empresa, e implica definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios solida y coordinar estrategias funcionales. En el nivel corporativo, la empresa define primero su propósito y misión generales. Luego, la misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la empresa. A continuación la oficina matriz decide qué cartera de negocios y productos es la mejor para la empresa y qué tanto apoyo debe dar a cada una. A su vez, cada unidad de negocios y de productos debe crear planes departamentales detallados de marketing y de otros tipos que apoyen al plan de toda a empresa. Así, la planeación de marketing se da en los niveles de unidad de negocios, producto y mercado, y apoya la planeación estratégica de la empresa en planes más detallados para oportunidades de marketing específicas" (Kotler y Armstrong 2.003).

Etapas del Perfilamiento Estratégico

Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2.006)

Misión: Es una declaración del propósito de la misión actúa como una mano invisible que guía a las personas en la organización. (Kotler y Armstrong, 1.998, p.39)

Según Stanton y Etzael la misión; está determinada por la pregunta "¿en qué negocio estamos?, a qué clientes atiende la organización, qué necesidades satisface y qué tipo de productos ofrece. La misión permite establecer los límites de actividad de la empresa, por lo que debe definirse de forma tal que no resulte ni extensa ni vaga, ni limitada o específica.

Componentes del Perfilamiento Estratégico

Valores y Principios: Los principios son creencias orientadas al negocio y difundidas a todos los empleados que la organización, para guiar la estrategia organizacional

Objetivos Estratégicos: Son los resultados deseados y para que se pueden lograr deben ser realistas, claros y específicos.

Acciones Estratégicas: Son los mecanismos a través de los cuales la organización busca alcanzar sus objetivos. ¿Las estrategias se aplican en términos generales, respondiendo al qué se va hacer? Y las tácticas son específicas y se resumen en un plan de acción o de mercadeo y responden a la pregunta ¿Cómo vamos a realizar el trabajo? (Stanton y Etzael citado por Santana 1.999)

Factores claves de éxito: Son aquellas hipótesis de éxito que se orientan a las actividades medulares de la organización, y pueden ser consideradas como indicadores.

Expectativas de los actores claves: Aquello que esperan las personas claves sobre la gestión de la organización.

Fortalezas y Debilidades: Las fortalezas son los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización, aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia. Por su parte las debilidades corresponden a aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Oportunidades y Amenazas: Las Oportunidades son las variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja

competitiva. Las amenazas corresponden a las variables que ponen a prueba la supervivencia de la organización y que reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Mercadeo

Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

Mercadeo envuelve desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

Mercadeo no lucrativo o social

El mercadeo social aplica técnicas propias del mercadeo comercial con la única intención de beneficiar a la sociedad, lo cual no implica obligatoriamente la venta de un producto.

Para Gelman y Mazry (2001) el mercadeo social es un proceso que se basa en la utilización y adaptación de los elementos tradicionales de la mercadotécnica con el fin de influir en el público objeto para lograr un cambio en su actitud o comportamiento hacia las causas sociales, estimulando así el beneficio colectivo.

Así pues, es necesario entender al mercadeo social a partir de tres pilares fundamentales:

Por una parte, el mercadeo social es una extensión de la mercadotecnia en tanto que utiliza y adapta los conceptos de productos, precio, distribución y promoción a los de causa, coste, canal y comunicación.

En segundo término, en el mercadeo social no existe un producto tangible definido como tal, sino que se trabaja con programas, ideas o causas de índole social. Lo que se busca son específicamente cambios de actitudes y comportamientos ante una situación determinada.

En última instancia, el mercadeo social debe ser entendido como una herramienta y como un proceso, que persigue el beneficio de la sociedad en general y de los individuos que la integran en particular.

Los programas de mercadeo social no tienen como mercadear un producto o servicio, sus patrocinadores intentan conseguir que el mundo sea un mejor mundo donde vivir.

Plan de Mercadeo

Es un documento que formula un plan para mercadear los productos y/o servicios de una empresa, allí se registrarán los objetivos de marketing de la organización y sugiere las estrategias adecuadas para alcanzarlos.

Se caracteriza por ser un proceso interactivo que debe ser revisado y actualizado constantemente y comunicado a los equipos.

El Plan de Mercadeo nos permite identificar oportunidades en el mercadeo y conocer las características de este ante la oferta de productos y/o servicios que tiene la empresa.

Estrategias de Mercadotecnia en las organizaciones no lucrativas

La meta de las organizaciones sin fines de lucro no es obtener una utilidad. Sin embargo, necesitan identificar sus metas, planificar estrategias y tácticas para alcanzar esas metas, ejecutar sus planes eficazmente y evaluar su rendimiento.

Señala Kotler (2003) que el mercadeo de las organizaciones sin fines de lucro está básicamente orientado a tres aspectos fundamentales: atraer o captar recursos suficientes para poder sobrevivir en el mercadeo; convertir esos recursos en ideas (productos o servicios) que se puedan intercambiar, y distribuirlos a los diferentes consumidores a los que la organización está dirigida.

Para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y orientarse mejor a los públicos a quienes va dirigida Kotler plantea: realizar una auditoria de mercadeo para evaluar el ambiente de marketing que rodea a la organización: mercados, clientes, competencia y las influencias macro ambientales; evaluar su sistema de mercadeo: objetivos, programas, implementación de los mismos y organización; y evaluar las actividades de mercadeo que ella realiza: productos, precio, distribución y promoción.

Para el autor lo primero que debe hacer la organización es identificar los públicos a quienes va dirigida y la competencia que existe. Las organizaciones deben considerar al macro ambiente para funcionar correctamente, ya que en él se encuentran todas las fuerzas externas a la institución que de una u otra forma afectan. Estas fuerzas son: competitivas, económicas, legales regulatorias, políticas, tecnológicas y socioculturales. También deben plantearse sus objetivos a seguir, las estrategias para conseguirlos, y la implantación eficaz de las mismas a través de un plan de mercadeo.

Finalmente, el autor señala que a organización debe conocer si sus productos o servicios están bien definidos y a cual de ellos debe eliminar o mejorar, si tienen no una buena estrategia de fijación de precios, si sus servicios llegan al consumidor a través de

buenos y eficientes canales de distribución que permiten mejorar los costos y si tiene actividades de promoción que contribuya al logro de sus objetivos.

Al desarrollar un programa de mercadotecnia social eficaz, una organización no lucrativa puede aumentar mucho sus posibilidades de servir satisfactoriamente tanto a su contribuyente como a sus clientes, y mejorar la eficacia de sus operaciones.

Para desarrollar un programa estratégico para la mercadotecnia social, se debe cumplir con las siguientes etapas:

Análisis del mercado meta: Se debe utilizar la segmentación, es decir se debe confeccionar un programa de mercadotecnia para llegar a cada segmento, adaptando a cada segmento el servicio ofrecido y la promoción.

Planeación del producto: Se refiere a la mezcla del producto a la estrategia para su mezcla y los atributos del mismo.

Determinación del precio base: Este aspecto se hace menos importante cuando nos referimos a organizaciones sin fines de lucro. Estará estrechamente ligado al esfuerzo, tiempo y al valor emocional que supone la causa social determinada.

Sistema de distribución: En las organizaciones sin fines de lucro prácticamente no hay intermediarios, el proveedor se entiende directamente con sus públicos focales.

Programa de Promoción: Es la parte de la mezcla de mercadotecnia con la que muchas organizaciones no lucrativas están más familiarizadas. Se deben gestionar flujos de información masiva entre el agente social y los públicos externos a la organización.

MARCO ORGANIZACIONAL

La Asociación Civil sin fines de lucro Buena Voluntad, se encuentra en la Urbanización Los Samanes de la región Capital, fue creada en el año 1964 para atender las necesidades de colocación laboral en las personas que presentan discapacidad. Dicha organización es creada bajo la imagen de la agencia de Goodwill Industries Inc, quienes son líderes en América del Norte en brindar educación sin fines de lucro y servicios profesionales para las personas que presentan discapacidad.

El servicio que presta la Asociación Civil Buena Voluntad, va dirigido a personas de ambos sexos entre los 18 y 40 años de edad, que presente discapacidades menores, entendiéndose por ellas, retardo mental leve o moderado, limitaciones motrices y auditivas.

La misión y los programas que ofrece la organización son:

Misión: Lograr la integración productiva de las personas con discapacidad, mediante el proceso de Rehabilitación Profesional, con sentido social y viable económicamente

Programas:

1. Evaluación y Orientación Ocupacional
2. Disciplina laboral
3. Entrenamiento Laboral
4. Integración socio-laboral

Estructuralmente se dividen es personal académico (profesores) y personal administrativo, haciendo un total de 9 colaboradores en la plantilla, para efectos de la intervención la muestra coincide con la población.

La junta directiva está a cargo de exitosos empresarios venezolano, que tal como lo indica a directora ejecutiva, "ellos son el músculo de la organización".

La estabilidad financiera de la organización depende de donativos, venta de productos usados en la tienda que se encuentra en la comunidad, reparación de artefactos eléctricos, torneo anual de golf, vinada anual con los empresarios y matricula pagada por cada participante.

En esta estructura se detalla la división organizacional de la empresa.

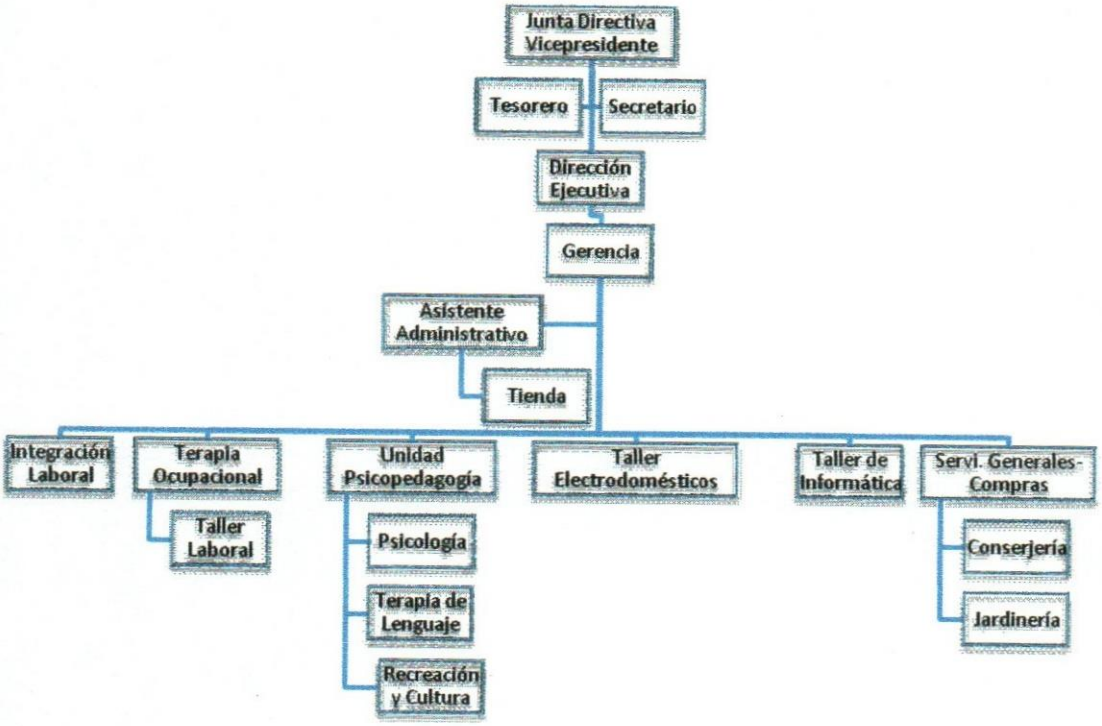


Gráfico # 1.- Organigrama de la Organización Buena Voluntad

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

Para efectos de esta intervención la investigación será dividida en dos partes:

Parte 1: La investigación será de tipo Investigación-Acción (Yaber, 2007): Su énfasis es realizar intervenciones para mejoramiento en unidades sociales: grupos, organizaciones. Este tipo de investigación será utilizada para el diseño del perfilamiento estratégico.

Parte 2: La investigación será del tipo Investigación-Desarrollo (Yaber, 2007): Focalizada en el desarrollo de productos, servicios o aplicaciones de importancia social. Esta parte corresponde a la propuesta de plan de mercadeo social para la organización Buena Voluntad.

Unidad de Análisis

Representa el objetivo social al que se refieren las propiedades estudiadas en la investigación empírica (Corbetta, 2007, p.79), a efectos de este estudio la unidad de análisis serán los empleados de la Organización sin Fines de Lucro Buena Voluntad.

Población

Para Hernández y otros (1998); "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".

Por ende, la población de este estudio estará conformada por 9 empleados pertenecientes a la Organización Buena Voluntad.

Muestra

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Hernández y otros; 1998). Para efectos de este estudio y por causa del tiempo, la muestra estará conformada por los individuos que ocupan cargos gerenciales en la organización.

Definición Operacional

Se presentará la definición operacional de las variables, con la finalidad de tener una visión general sobre el alcance de las mismas en la investigación.

Tabla #1.- Operacionalización de la variable

Variable	Definición	Dimensiones
Perfilamiento Estratégico	Proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes	Visión
		Misión
		Valores y Principios
		Objetivos Estratégicos
		Acciones Estratégicas
		Factores Claves de Éxito
		Expectativas de los actores claves
		Fortalezas y Debilidades
		Oportunidades y Amenazas
Plan de Mercadeo	Plan para mercadear los productos y/o servicios de una empresa	Mercado Meta
		Producto
		Precio
		Distribución
		Promoción

Técnica de Recolección de Datos

Entrevista Semiestructurada: Corresponde a la interacción verbal entre el investigador y la muestra objeto de estudio. Según Corbetta; 2007, en la entrevista cara a cara el entrevistador desempeña un papel fundamental, dispondrá de un guión con los temas que debe tratar en la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular preguntas.

Dinámica de grupo Espejo Organizacional: Técnica para recolectar información, que permite a una organización evaluar su funcionamiento, permitiéndole establecer rutas de retroalimentación entre su organización y otros grupos con los que esté ligada. Gerza Consultores (2009).

Análisis de Contenido: Según Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P (1998), es "una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa".

Observación: Técnica para la recopilación de datos sobre comportamiento no verbal (Corbetta; 2007). Se utilizará como complemento de la entrevista.

Las técnicas de análisis de contenido y de observación fueron utilizadas en todas las fases de la investigación, sin embargo la entrevista semiestructurada fue la metodología utilizada para desarrollar la propuesta del plan de mercadeo social (Investigación- Desarrollo), mientras que la dinámica grupal nos permitió desarrollar el diseño del perfilamiento estratégico (Investigación-Acción)

Instrumentos Utilizados:

Matriz Perfilamiento Estratégico: Es el instrumento sugerido por el experto R.Petit, con autoría del grupo NODO, para que el sistema cliente identifique todos los componentes del perfilamiento estratégico de la organización: (Anexo 1)

-*Misión:* Definición del propósito de la organización, se levantará con el instrumento formulario del enunciado de misión.

-*Visión:* Proyección de la organización al largo plazo, es el cómo desean verse en el futuro.

-*Valores y Principios:* Enunciados de los aspecto que valora la organización y sus miembros, características de su gestión en impacto en la sociedad.

-*Objetivos Estratégicos:* Foco al que van dirigidos las iniciativas organizacionales.

-*Acciones Estratégicas:* Procesos y actividades que conllevan al logro de los objetivos estratégicos.

-*Factores Claves de éxito:* Criterios que permitirán evaluar que tan exitosa ha sido la gestión de la organización

-*Expectativas de los actores claves:* Claridad en qué esperan los clientes, sobre los productos o servicios prestados.

-*Fortalezas y debilidades:* Identificar los factores que hacen que la organización tenga una posición privilegiada versus sus competidores y aquellas características que la hacen tomar una posición de desventaja en ciertas ocasiones.

-*Oportunidades y amenazas:* Reconocer aquellas acciones que la organización puede llevar a cabo y tendrá buenos resultados, sin perder de vista las adversidades del entorno que le podrían afectar al desarrollo de sus unidades de negocio.

Formulario enunciado de Misión: Instrumento sugerido por el experto R.Petit, autoría del Grupo NODO, para identificar junto al cliente los puntos que componen la misión organizacional, tal es el caso de propietario, actores, razón de ser, tecnología, entorno y clientes. (Anexo 2)

Matriz de Crecimiento y Participación-Enfoque Boston Consulting Group: Es el método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado (Kotler y Armstrong 2.003).

La matriz tiene 2 ejes, donde se ubicará en el vertical la tasa de crecimiento del mercado, determinando qué tan atractivo es el mercado; a su vez en el eje horizontal, la participación

relativa de mercado sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado. La matriz a su vez se divide en 4 ejes que comprenden:

-*Estrellas*: Son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Las estrellas necesitan fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento frenará y se convertirán en vacas.

-*Vacas de dinero en efectivo*: Las vacas son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación en el mercado. Estas Unidades estratégicas de mercado han tenido gran éxito. Necesitan menor inversión para retener su participación de mercado; producen un gran flujo de efectivo que la empresa puede utilizar para pagar sus cuentas y apoyar otras unidades estratégicas de negocio.

-*Signos de interrogación*: Son unidades de negocio con baja participación en el mercado de alto crecimiento, requiere de mucha inversión para mantener su cuota de participación. La dirección debe decidir cuáles de los signos de interrogación convertirá en estrellas y cuales descontinuará.

-*Perro*: Son productos y negocios de bajo crecimiento y baja participación en el mercado; estas unidades de negocio podrían generar suficiente dinero para mantenerse así mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero.

Esta metodología fue propuesta por la empresa consultora Boston Consulting Group, por ello el enfoque del instrumento. (Anexo 3)

Matriz de expansión de productos/mercados: Es un instrumento de la planificación de la cartera para identificación de las oportunidades de crecimiento de las compañías por medio de penetración del mercado, desarrollo de mercado, desarrollo del producto o de la diversificación. (Kotler y Armstrong 1.998). (Anexo 4)

La matriz se divide en 4 ejes, identificados de la siguiente manera:

-*Penetración del mercado:* Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercad actuales, sin modificar el producto.

-*Desarrollo de mercado:* Estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

-*Desarrollo de productos:* Estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmentos de mercados actuales.

-*Diversificación:* Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empres.

Diseño de la Investigación

Se entenderá por diseño de investigación, el plan de trabajo que establece las diversas fases de la observación empírica (Corbetta; 2007)

Fase 1: Análisis y discusión del diagnóstico

- ***Paso 1:*** Analizar los resultados arrojados por el diagnóstico.
- ***Paso2:*** Reunión con el cliente validando resultados del diagnóstico y puntualizando los procesos a intervenir.
- ***Hito para el cliente:*** Presentación con los resultados del diagnóstico, propuesta de intervención con cronograma de actividades (Anexo 5 y 6). (Sólo con fines didácticos el equipo consultor elaboró la propuesta bajo el nombre de Innova Consultores)

Procedimiento fase 1:

- Establecimiento del contrato psicológico
- Realizar entrevistas exploratorias con la Gerencia
- Elaborar cuestionario para entrevistas estructuradas

- Aplicar el cuestionario a través de entrevistas estructurada-personalizada
- Análisis de contenido según Modelo de Sistema Abierto

Fase 2: Propuesta de intervención

- ***Paso 1:*** Revisión bibliográfica de los temas específicos relacionados con los procesos a intervenir.
- ***Paso 2:*** Diseño de actividades a realizar en la intervención.
- ***Hito para el equipo consultor:*** Esquema de actividades y dinámicas que permitirán intervenir en la organización.

Procedimiento fase 2:

- Analizar los resultados arrojados por el diagnóstico
- Revisión bibliográfica sobre Desarrollo Organizacional, que permitiera definir el perfilamiento estratégico de la organización.
- Revisión bibliográfica y de planes de mercadeo exitosos en organizaciones sin fines de lucro; con el fin de diseñar un plan de mercadeo para posicionar la imagen de la organización Buena Voluntad en el público objeto.
- Realización del diseño metodológico de la investigación. Se consultó a experto, quien sugirió la utilización de la *matriz de perfilamiento estratégico*, junto al *formulario del enunciado misión*. Adicionalmente, se evaluaron dinámicas grupales, para decidir que la llamada *Espejo Organizacional*, sería la adecuada para levantar la información de los instrumentos sugeridos.
- Realización las *matrices de crecimiento y participación y la de expansión de productos/mercado;* sugerida en el material bibliográfico revisado, las cuáles se aplicaría al sistema cliente a través de la técnica entrevista semiestructurada, con la finalidad de tener el insumo para desarrollar la propuesta de mercadeo social a utilizar por la organización.

Fase 3: Sesión de trabajo con el sistema cliente

- **Paso 1:** Elaboración del perfilamiento estratégico con la dinámica Espejo Organizacional, definiendo las dimensiones (visión, misión, valores y principios, objetivos estratégicos,

acciones estratégicas, factores claves de éxito, expectativas de los actores claves, matriz DOFA).

- ***Paso 2:*** Entrevista semiestructurada que permita analizar la cartera de productos a través de la matriz de Crecimiento – Participación con el enfoque Boston Consulting Group y la matriz de expansión de productos/mercado.
- ***Hito para el equipo consultor:*** Información operacionalizada en las variables de estudios.
- ***Hito para el cliente:*** Documento final que detalle la propuesta de plan estratégico y el diseño del plan de mercadeo.

Procedimiento fase 3:

- Realización de la dinámica Espejo Organizacional, en un salón se incluyó a la población de estudio y se colocó papel de rotafolio en las paredes, buscando registrar todas las ideas que dieran los participantes en relación a las dimensiones, que comprenden la variable perfilamiento estratégico; basados en el instrumento matriz perfilamiento estratégico. El equipo consultor asumió el rol de facilitador ayudando a la organización a identificar las características asociadas a las dimensiones de estudio y llevando registro escrito de las ideas de los participantes. El equipo consultor, veló por llevar un clima no defensivo, que permitiera la libre opinión de todos los presentes. Una vez terminada la lluvia de ideas, los miembros de la población objeto participaron en la siguiente fase de la dinámica, denominada retroalimentación y consenso; en dicha etapa los participantes expusieron el racional de cada una de sus ideas, buscando el consenso del grupo para definir los puntos que comprenderían cada una de las etapas del perfilamiento estratégico.
- Posteriormente los consultores facilitaron el instrumento llamado formulario enunciado de misión, con la finalidad que cada participante pudiera escribir de forma individual sus ideas en cada uno de los componentes reflejados en la misión organizacional. Finalizado el proceso individual se abrió la discusión y el análisis de contenido de cada documento. La sesión de trabajo finalizó con el consenso para redactar entre todos los participantes lo que sería la misión organizacional de Buena Voluntad organización sin fines de lucro.
- Sesión con el equipo directivo de la organización, para identificar las unidades estratégicas de negocio, sugeridas por el instrumento, matriz de crecimiento y participación bajo el enfoque de Boston Consulting Group.

- Entrevista semiestructurada con el equipo directivo para identificar negocios y productos que la organización debería considerar en el futuro; basándonos en la matriz de expansión de producto / mercado.
- Una vez obtenida esta información el equipo consultor emitió informe con los hallazgos y recomendaciones correspondientes al perfilamiento estratégico de la organización y la propuesta de plan de mercadeo.

Limitaciones Metodológicas:

Las mesas de trabajo durante toda la investigación se realizaron en horario de oficina, lo que limitó la atención de los participantes en el proceso. Sin embargo, los resultados fueron compartidos con todos.

Para Kotler y Armstrong (2.003) el instrumento matriz de crecimiento y participación bajo el enfoque de Boston Consulting Group tiene limitaciones; ya que su implementación puede ser difícil y costosa y sólo se concentra en los negocios actuales y no proporciona información útil para la planeación futura.

ANALISIS DE RESULTADOS

Después de obtenida la información y aplicada la metodología propuesta, se presentarán los resultados en el siguiente orden:

1. Variables Demográficas
2. Revisión de los resultados del diagnóstico
3. Intervención sobre el Perfilamiento Estratégico
4. Intervención sobre el diseño del Plan de Mercadeo

Los resultados obtenidos por el equipo consultor fueron:

Variables Demográficas:

- **Sexo:**

Tabla # 2. Distribución de frecuencia de la muestra según el sexo

Sexo	Frecuencia
MASCULINO	4
FEMENINO	5
	9

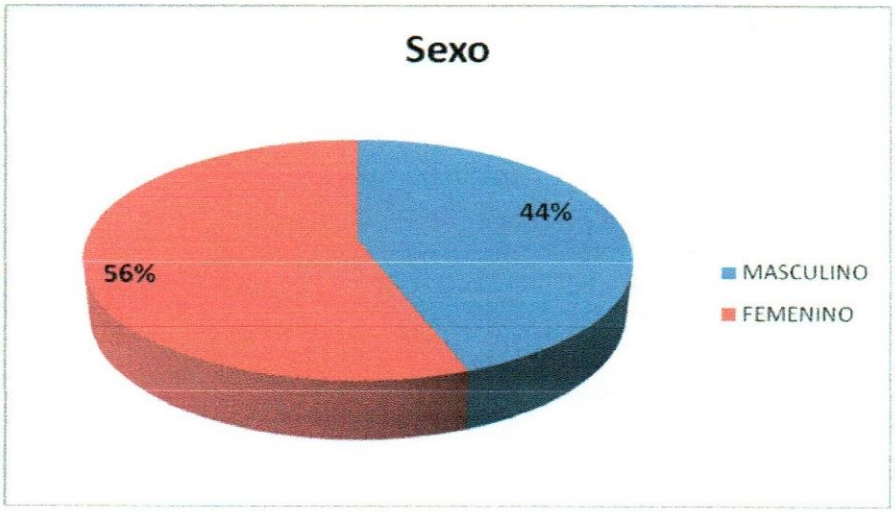


Gráfico # 2. Distribución de la muestra por porcentaje según el sexo

Se puede apreciar que en el análisis de la muestra de acuerdo al sexo, hay una distribución de géneros uniforme en los trabajadores de la empresa en estudio. Podemos asegurar que hay representatividad de sexos tal como en la población venezolana, ya que según datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadísticas INE la estimación de la población de Venezuela para el 2009 fue de 28.384.132 habitantes, siendo hombres el 14.235.351 de los habitantes y mujeres el 14.148.781 de los habitantes.

- **Edad:**

Tabla # 3. Distribución de frecuencia de la muestra según la edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje Acumulado
20-30	3	33.3
30-40	2	55.5
40-50	3	88.8
50 O MAS	1	100
	9	

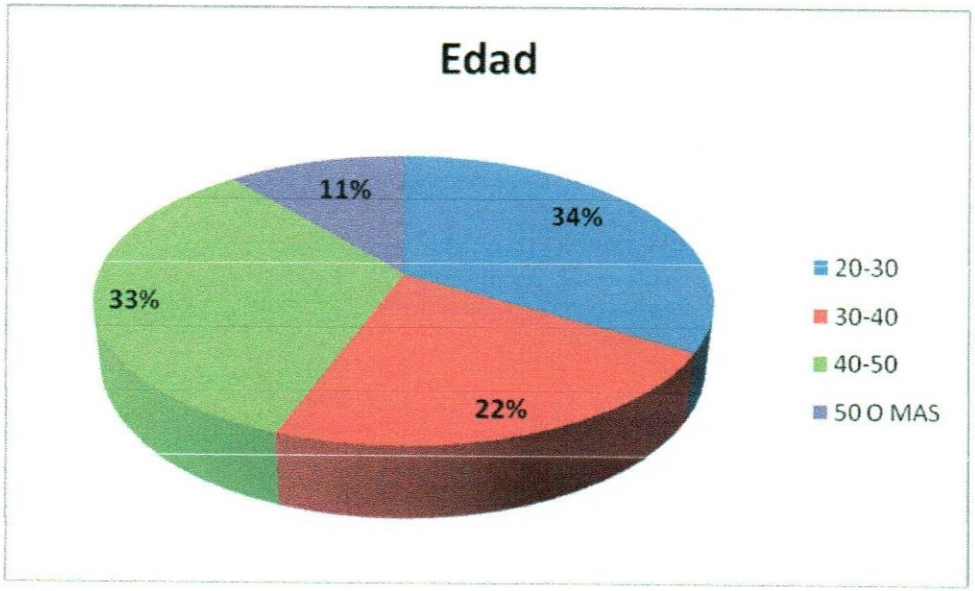


Gráfico # 3. Distribución de la muestra por porcentaje según la edad

Por los datos obtenidos en la distribución de la variable edad, podría decirse que la mitad de los empleados tienen edades superiores a los 40 años.

- **Antigüedad:**

Tabla # 4. Distribución de frecuencia de la muestra según la antigüedad

Antigüedad (años)	Frecuencia	Porcentaje Acumulado
0-2	2	22,2
2-4	5	77.7
4-6	1	88.8
6-8	1	100
	9	

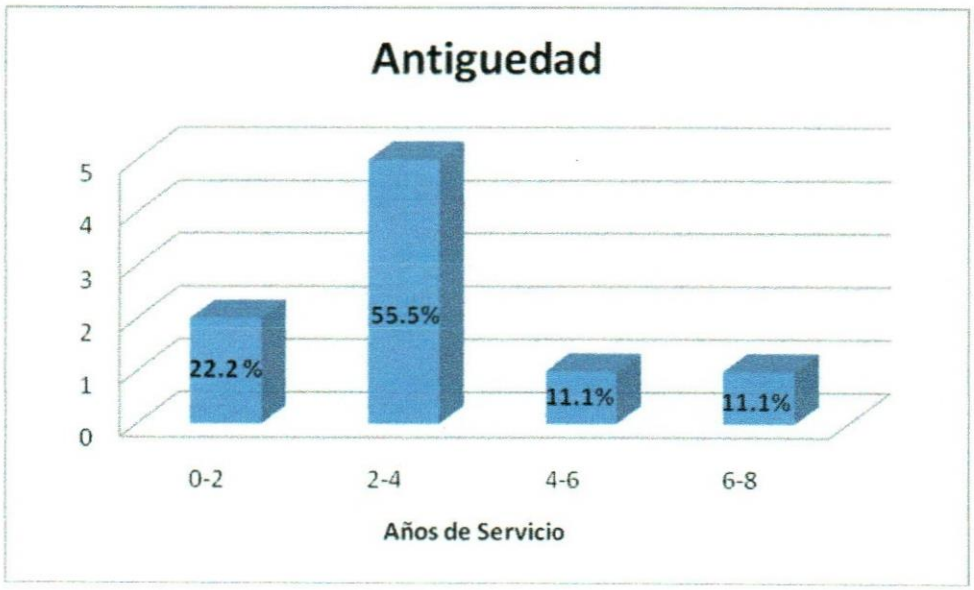


Gráfico # 4. Distribución de la muestra por porcentaje según la antigüedad

Puede observarse que la mayoría de los trabajadores que están contenidos en esta muestra tienen una antigüedad entre dos (2) y cuatro (4) años en la organización. La población tiene la misma cantidad de empleados comprendidos en menos de dos (2) años de antigüedad y más de cuatro (4) años de prestación de servicio.

- **Nivel Académico:**

Tabla # 5. Distribución de frecuencia de la muestra según el nivel Educativo

Nivel Académico	Frecuencia
BACHILLER	1
TSU	3
ESTUD UNIVERSITARIO	2
UNIVERSITARIO	2
POSTGRADO	1
	9

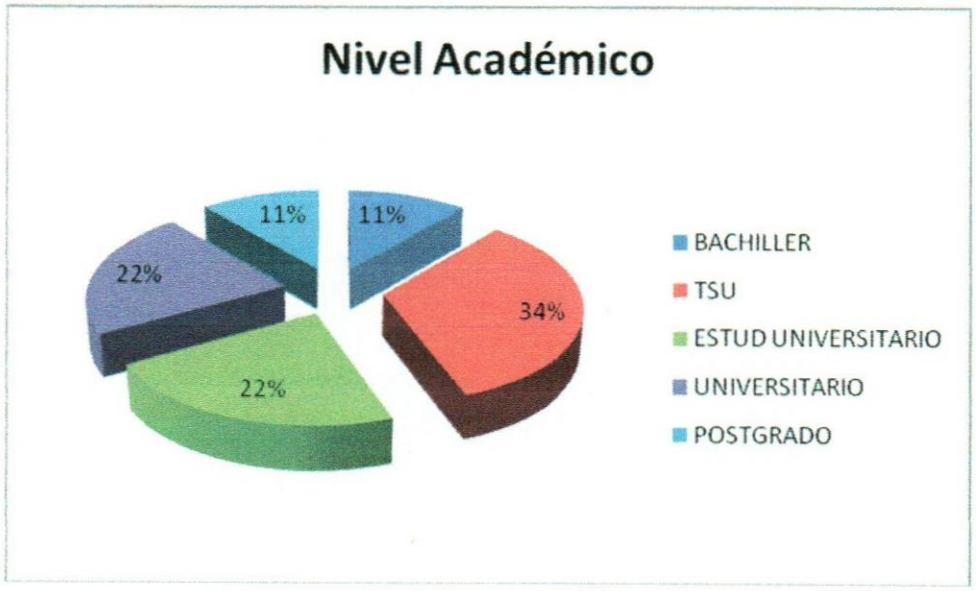


Gráfico # 5. Distribución de la muestra según el nivel educativo

La distribución de la muestra de acuerdo al nivel educativo de los trabajadores de la organización, indica que más de la mitad de los trabajadores son profesionales. Podemos asegurar que estamos ante una muestra con un mediano grado de formación académica, lo cual puede hacer presumir que cuentan con criterio para considerar objetivamente las condiciones de la organización.

Revisión de los resultados del diagnóstico:

Tal como se indicó en la primera fase de la intervención, fueron revisados los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, derivando en las siguientes recomendaciones:

1. Presentar un plan de mercadeo social, considerando los recursos existentes.
2. Definir junto al cliente los lineamientos de un plan estratégico, que permita orientar la gestión en función de su misión visión y valores.

Intervención sobre el Perfilamiento Estratégico:

Las herramientas metodológicas utilizadas para formalizar la intervención; permitieron aplicar la matriz de perfilamiento estratégico, mediante la dinámica de espejo organizacional, dando como resultado los siguientes hallazgos:

Visión:

- ✓ Crecimiento de la población a atender
- ✓ Tiempos de rehabilitación entre 6 meses y 1 año
- ✓ Cubrir todas las solicitudes de las empresas clientes
- ✓ Alcance a nivel nacional
- ✓ Tener instalaciones que permitan atender a todas las discapacidades
- ✓ Más empleados en las distintas áreas
- ✓ Atención médica durante toda la jornada
- ✓ Unidad Psicológica operativa durante toda la jornada

Valores y principios:

- ✓ Responsabilidad con la tarea y el equipo
- ✓ Tolerancia con los participantes
- ✓ Respeto a todos por igual
- ✓ Honestidad de corazón
- ✓ Ética en el día a día
- ✓ Mística en el trabajo
- ✓ Comprometidos con el prójimo

Objetivos estratégicos:

- ✓ Tener más participantes en el programa de rehabilitación e inserción laboral

Acciones estratégicas:

- ✓ Rehabilitación de calidad
- ✓ Pedir a los familiares que sean voceros de esta experiencia
- ✓ Publicidad
- ✓ Alianzas estratégicas organizaciones y empresas de distintas áreas

Factores claves de éxito:

- ✓ Aumento en el número de participantes
- ✓ Posicionamiento en el mercado
- ✓ Negocios que permitan el autofinanciamiento

Expectativas de los actores claves:

- ✓ Empleados: Desarrollo, crecimiento y mejor remuneración
- ✓ Padres: Que los hijos logren independencia social, emocional y laboral; que puedan valerse por sí mismos.
- ✓ Empresas: Cubrir el 5% de su plantilla con personas con discapacidad, como establece la ley.
- ✓ Gobierno: Cumplimiento de los lineamientos del CONAPDIS.
- ✓ Accionistas: Negocio productivo a nivel social, que cada vez se pueda ayudar a más personas con discapacidad.

Se realizó el análisis DOFA de la realidad organizacional, con la misma dinámica grupal, arrojando los siguientes resultados:

Tabla #6. Análisis DOFA

Fortalezas: ✓ Espacio físico ✓ Relación con empresas clientes ✓ Junta directiva (empresarios)	Debilidades: ✓ Edad limitada en los participantes ✓ No disponemos de personal médico y psicológico durante toda la jornada ✓ No informamos los logros, no hay cartelera
Oportunidades: ✓ Alianza con Alcaldías ✓ Alianza con Organismos públicos y privados	Amenazas: ✓ Disminución de participantes ✓ Pagar impuestos por donativos ✓ Deserción laboral de los empleados (poco compromiso) ✓ Disminución de donaciones por la inestabilidad económica

Para definir la misión organizacional se utilizó el instrumento, formulario de enunciado de misión, donde la población identificó, individual y grupalmente los siguientes aspectos:

Tabla#7. Resumen del formulario de enunciado de misión

Propietarios: Buena Voluntad es una institución sin fines de lucro, no tiene un único dueño. Su junta directiva está conformada por varios empresarios.	Actores: Integrada por profesionales, responsables, proactivos motivados al logro y comprometidos con el mismo objetivo.	Razón de ser: Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad que participan en nuestro programa de rehabilitación.
Tecnología: Tener las mejores herramientas técnicas.	Entorno: Comprometidos con las necesidades de la población.	Clientes: Ciudadanos en situación de discapacidad y empresas solicitantes.

Con la información recabada, el equipo consultor realizó el análisis de contenido y pudo identificar un grupo bien cohesionado donde todos comparten la motivación social de la organización, dando así, evidencias de compromiso organizacional; adicionalmente reconocen el foco en los clientes y se auto describen en el enunciado de los valores.

El equipo está consciente de las limitaciones que el entorno les provee y al hacer el análisis DOFA se buscó identificar las fortalezas que deben guiar sus objetivos y acciones estratégicas, aquí se le pidió a la gerencia identificar algunas iniciativas que podrían llevarse a cabo que fueran cónsonas con los hallazgos identificados, tal fue el caso de aprovechar las cercanas relaciones con los empresarios de la junta directiva y buscar otras fuentes de financiamiento para la organización.

Como parte final de esta sesión de trabajo, el equipo consultor junto a la población de estudio redactó los componentes del perfilamiento estratégico de la organización, simulando un documento con los lineamientos establecidos y pidiéndoles a todos la firma en señal de su aporte a la construcción del Perfil Organizacional de Buena Voluntad Organización sin fines de lucro.

La intervención sobre el perfilamiento estratégico dio como resultado los siguientes lineamientos organizacionales:

Perfilamiento estratégico de Buena Voluntad:

Visión: Ser reconocidos como la mejor organización en la rehabilitación e inserción laboral de personas con discapacidad en todo el territorio nacional venezolano; contando con el mejor equipo humano y profesional.

Misión: Mejorar la calidad de vida y contribuir a la independencia laboral de personas con discapacidad, a través de un equipo calificado y tecnología adecuada; dando respuesta oportuna a las demandas del entorno.

Valores: Responsabilidad, tolerancia, respeto, honestidad, ética, compromiso.

Objetivos:

- Lograr al menos el 20% de incremento anual, de participantes en los programas de rehabilitación e inserción laboral.
- Incrementar las opciones de talleres formativos para los participantes.
- Realizar alianzas estratégicas con empresarios y medios de comunicación.

El resto del análisis arrojado por estos instrumentos será el insumo de la propuesta de plan de mercadeo social para la organización Buena Voluntad.

Intervención sobre el diseño del Plan de Mercadeo:

El equipo consultor antes de diseñar el Plan de Mercadeo para la Organización sin fines de lucro Buena Voluntad, levantó junto al cliente el análisis de cartera de negocios claves que constituyen la compañía; con la finalidad de identificar las formas en las cuales la organización puede utilizar mejor sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades atractivas en el ambiente de negocios y a su vez decidir cuáles ramos debe recibir más, menos o ninguna inversión.

Dicho levantamiento se realizó a través de la Matriz de crecimiento y participación, arrojando los siguientes resultados:

Tabla # 8. Matriz de Crecimiento y Participación

Matriz de Crecimiento y Participación

Enfoque Boston Consulting Group

Tasa de crecimiento del mercado	Participación relativa de mercado: Alta	Participación relativa de mercado: Baja
Alta	**Estrellas** •Plan de formación e inserción laboral para personas con discapacidad	**Signos de interrogación** •Taller de formación para los participantes en reparación de electrodomésticos
Baja	**Vacas del dinero** •Torneo de Golf para recaudar fondos	**Perros** •Servicio de reparación de electrodomésticos para la comunidad •Comercialización de cajitas artesanales

El cliente identifica como su producto estrella el plan de formación e inserción laboral para personas con discapacidad, esta es la razón de ser de la organización; independientemente de que los otros productos o programas se mantengan o no; mientras la "estrella" esté vigente, Buena Voluntad seguirá en el mercado. Dicho programa requiere inversión importante en el acondicionamiento de las instalaciones, y en el plan de mercadeo, sólo de esta manera la sociedad los reconocerá y se estimulará el incremento de participantes. Sin lugar a dudas la recomendación del equipo consultor es mantener la estrella, y que sea el producto bandera de la organización.

Las vacas del dinero son aquellos negocios o productos que han tenido gran éxito y necesitan poca inversión; en el caso de la organización intervenida, las vacas del dinero corresponden al torneo anual de golf que organizan para la recaudación de fondos; este evento

cada vez necesita menos inversión por parte de Buena Voluntad y los patrocinantes son cada vez más, actualmente dicha actividad proporciona aproximadamente el 80% de los fondos de la organización. Aunque el torneo de golf genera altos dividendos, la recomendación del equipo consultor corresponde a organizar eventos similares como cenas navideñas, bazar de día de las madres que le permita a la organización tener excedentes económicos que le permitirá mejorar sus instalaciones en menos tiempo de lo previsto.

El cuadrante correspondiente a los signos de interrogación busca identificar aquellas unidades de negocio que requieren mucha inversión y la organización debe decidir si vale la pena mantenerlos. En el caso de Buena Voluntad debemos invitar al cliente a que reflexione si tiene sentido que se continúe con el taller de reparación de electrodomésticos. Este taller presta un servicio de reparación a la comunidad por precios muy bajos, realmente no es una fuente de ingreso significativas; en paralelo los participantes no demuestran su interés en formarse en ese oficio y el espacio físico que ocupa dicha actividad es considerable, en tal sentido se sugiere la evaluación de ampliar en taller de informática, permitiéndole así a más participantes formase en las tareas básicas de la computación.

Por último la matriz tiene el cuadrante correspondiente a los perros, es decir aquellos productos con bajo crecimiento, son aquellos que generan suficiente dinero para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes importantes de ingresos; en este punto el cliente identificó el servicio de reparación de electrodomésticos a la comunidad, que como comentamos anteriormente no es rentable ni a nivel comercial y de formación para los participantes; y el proceso de comercialización de cajitas artesanales; dicha actividad corresponde a unas manualidades de madera que hacen los participantes y las venden sólo a un proveedor; en este sentido el equipo consultor sugiere que los líderes de la organización por medio de los patrocinantes y la junta directiva logren colocar estas cajas en más puntos de venta con un slogan o promoción alusiva a la Organización. De esta manera as cajas de madera pueden llegar a ser estrellas o vacas en el mediano plazo.

Posteriormente utilizamos el instrumento llamado Matriz de expansión productos /mercado; para construir junto al cliente estrategias de crecimiento para añadir nuevos productos o negocios a la cartera ya existente, y levantamos los siguientes resultados:

Tabla #9. Matriz de Expansión de Productos/Mercados

Matriz de Expansión de Productos / Mercados

	Productos Existentes	*Productos Nuevos*
Mercados Existentes	***Penetración del mercado*** •Organizar eventos sociales para recaudar fondos	***Desarrollo de Productos*** •Comercializar otras manualidades realizadas por los participantes en los distintos talleres
Mercados Nuevos	***Desarrollo de Mercados*** •Comercialización de cajas artesanales con otros clientes	***Diversificación*** •Torneo deportivo con otras organizaciones similares

La matriz busca identificar los focos de acción en el futuro en distintos productos o servicios que presta la organización:

Considerando que la comercialización de las cajitas artesanales puede aumentar y con esto pasar a ser uno de los negocios lucrativos de la organización, se le recomendó al cliente ampliar su puesta en el mercado a través de los patrocinantes actuales y la junta directiva, como ideas creativas les sugerimos que fueran ofrecidas como cajas para guardar joyas o

inclusive venderlos en tiendas de chocolates para que sea ofrecido como una presentación de regalo; es importante que cualquiera sea el punto de venta se haga la promoción correspondiente y el consumidor final reconozca su aporte con la compra de estas cajas; así poco a poco la organización sigue haciendo presencia en diferentes nichos de mercado.

Considerando como producto existente la organización del torneo de golf; se coordinó con los líderes de la organización que sometieran a evaluación económica el costo de las mejoras en infraestructura que requiere la organización, con esta proyección económica podrán validar cuántos eventos adicionales al año necesitan realizar y lograr las mejoras de construcción; como sugerencia de eventos el equipo consultor propuso: bazar alusivos al día de la madre, navidad, cena navideña, colocar stand en verbenas de colegios comercializando sus productos y la organización de vinadas donde se pueda invitar a los participantes del torneo de golf, cuyo poder adquisitivo es alto o podrían seguir contribuyendo con la organización, adicionalmente proponemos estructurar un plan de referidos y así ir construyendo una red de contactos estratégicos.

Es importante una revisión de pensum en la formación de los participantes, considerando que una de las propuestas de este estudio es la eliminación del taller de electrodomésticos, coincidimos con el cliente en la necesidad de incorporar actividades que permita el desarrollo de psicomotricidad fina en los chicos en formación; en tal sentido recomendamos la instalación de otros talleres de manualidades, tal es el caso de bisutería o tarjetas artesanales; estos talleres a su vez generaría productos que les daríamos un trato comercial similar al de las cajas de madera.

Por último el instrumento sugiere identificar la manera de diversificar las oportunidades de negocio, en esta oportunidad le sugerimos al cliente que propiciar las actividades deportivas en conjunto a otras organizaciones similares, esto le permitirá ampliar sus alianzas estratégicas y a su vez dará beneficios importantes en la formación de los participantes que buscan adiestrarse para la inserción laboral.

Una vez levantada y conciliada esta información con el sistema cliente, el equipo consultor procedió a elaborar la propuesta de Plan de Mercadeo Social para la Organización Buena Voluntad, dividida en cinco etapas:

1. Análisis del mercado meta: En las organizaciones sin fines de lucro se debe segmentar el mercado en dos sentidos, uno para el contribuyente y otro para el cliente directo del servicio que se presta.

La propuesta para segmentar el mercado de contribuyente se basa en pasar una pequeña encuesta a cada persona o empresa que haga un donativo, para identificar:

- Donativo realizado por persona natural o jurídica
- Perfil socio económico del contribuyente
- Tipo de donación: bienes, dinero o trabajo voluntario
- Identificar el motivo de la donación: Por placer personal en ayudar a los demás, las contribuciones son deducibles de impuestos o por creencias religiosas.

Con esta encuesta exploratoria, podemos en el mediano plazo tener una visión más precisa de quiénes colaboran con la organización y los motivos que la impulsan, esto puede desprender una líneas de acción al futuro para buscar más donaciones, por ejemplo si se identifica que la creencia religiosa es un factor que se repite consecutivamente; podemos diseñar planes de acercamiento a distintas iglesias que estén prestas a dar donativos y colaborar con el bienestar Buena Voluntad Organización sin fines de lucro. De hecho otro beneficio que podría otorgar esta estrategia de acercamiento al mercado contribuyente, sería el incluir bachilleres de colegios religiosos en un programa de trabajo voluntario que le permitiera cumplir con su requisito de trabajo social para graduarse y al mismo tiempo colaboraría con el desarrollo de actividades dentro de la organización.

Ya identificado el mercado contribuyente, vamos a segmentar el mercado cliente; en esta organización está muy claro cuál es el público objeto, es decir personas en edad laboral que presenten alguna discapacidad y deseen adiestrarse para la inserción laboral; sin embargo las fuentes de reclutamiento de participantes han sido poco efectivas, para este proceso el equipo

consultor proponer desplegar una campaña de comunicación muy sencilla que se base en afiches informativos con los datos de la organización y su finalidad, los puntos de colocación serían: Sede del CONAPDIS, consultorios médicos (privados y públicos) y salas de terapia que atiendan a personas con discapacidad y colegios para personas especiales, estos son puntos focales donde participan personas con discapacidad que podrían estar interesadas en los servicios prestados por Buena Voluntad, es una opción económica y que puede tener un impacto directo en el público objeto.

2. Planeación del producto: Aquí nuevamente la organización debe desprender estrategias tanto para el mercado de contribuyentes como para el mercado de clientes, donde se plantee:

- *Oferta del Producto*: Esta organización mercadea bienes y servicios, aquí la clave es trabajar la diversificación de los bienes, por ejemplo mercadear de forma organizada y masiva las manualidades realizadas por los participantes, tal es el caso de las cajitas de madera; adicionalmente es importante diversificar el portafolio de productos, como se sugirió incluir los talleres de bisutería o tarjetería esto permitirá llegar a distintos públicos, formar en varios oficios a los participante y recaudar más ingresos para la organización.

- *Estrategia para la mezcla de productos*: En este punto el foco debe ir a la diferenciación del producto, esta organización se caracteriza por adiestramiento e inserción laboral; sin embargo podría ampliar su portafolio de productos ofrecidos a la comunidad; tal es el caso de cursos sabatinos en destrezas informáticas, aquí podríamos invitar a participar a los padres de los participantes y a la comunidad en general. Al largo plazo podría convertirse en un centro de formación. Es importante identificar que para realizar estas actividades se deben hacer mejoras sustanciales en los salones de informática.

- *Atributos del producto*: Una organización puede hacer su mercadotecnia más eficaz al recalcar los atributos del producto, en este sentido lo primero que se debe hacer es diseñar una imagen fresca y fácil de recordar, ese logotipo debe estar en todas las comunicaciones tanto internas como externas. Al corto plazo no dejará de ser un trabajo sólo de marketing con los diferentes mercados metas; pero en el mediano plazo se desea que el cliente o contribuyente pueda identificarnos rápidamente.

3. Determinación del precio base: Si bien esta es una característica que pierde importancia cuando el lucro no es la meta de la organización, igual es importante conocer si los competidores tienen alguna tarifa por servicios similares, en el caso de Buena Voluntad la recomendación del equipo consultor es mantener los la política de precios establecida hasta el momento, donde se hace un perfil socioeconómico del participante y en función de eso se establece una tarifa, ayudando así a los que menos recursos tienen pero igual desean participar en el programa de adiestramiento e inserción.

Entre las propuestas aplicadas a las políticas de precios, el equipo consultor propone:

- Referidos: Consiste en dar un descuento al participante por cada referido (cliente o contribuyente) que lleve a la organización.
- Patrocinio: Coordinar con las personas que desean voluntariamente donar dinero a la organización, el patrocinio de un participante; esta es un excelente opción para apoyar a más personas con discapacidad, adicionalmente el mensaje de compromiso con el prójimo llegará poco a poco a la comunidad.

De tomar la decisión al mediano plazo de utilizar las instalaciones los días sábados para prestar un servicio a la comunidad, allí si debería hacerse una revisión de mercado detallada y ofrecer menores precios para garantizar la participación.

4. Sistema de distribución: Esta organización trata directamente con sus dos mercados meta, no hay intermediarios; por lo tanto los mercados de distribución son bastantes simples y cortos. Aquí la propuesta tiene como foco estar siempre cerca del clientes, en el caso de los participantes asegurar la presencia que tengas en los puntos identificados, la meta es garantizar que el público los va a poder contactar sus servicios, deben estar visibles a la comunidad. Y por la parte de los donantes facilitar todo el proceso de colaboración, es decir diseñar os mecanismos de buscar los donativos en caso que el voluntario no pueda acercase a la organización.

Es importante que no se subestime ninguna oportunidad, la organización siempre debe estar dispuesta a cercarse a cualquiera de sus mercados.

5. Programa de promoción: Esta es la etapa del Plan de Mercadeo donde la organización se apalancará para comunicarse con sus contribuyentes y clientes, para ello proponemos tres procesos simultáneos:

o *Publicidad:* La publicidad será el recursos más utilizado tanto para llegar al mercado de donantes como a los clientes propiamente dichos, aquí las propuestas sugeridas son:

-Evaluar entre las personas que hacen donativos, quién puede brindar como ayuda un espacio en algún medio de comunicación masivo (periódicos, televisión, radio).

-Tener en una base de datos los correos electrónicos de las personas que por algún motivo se han involucrado con la organización, tal es el caso de padres de ex alumnos, personas que han realizado algún donativo, participantes de los distintos eventos y de aquellos que se han acercado al taller de electrodomésticos a arreglar sus artefactos entre otros; pasarles un boletín bimensual con las actualidades de la organización y próximos eventos, es muy importante incluir un sesión referida a cómo todos podemos ayudar a cumplir el objetivos de Buena Voluntad en la sociedad venezolana.

o *Venta Personal:* Esta sería una función exclusivamente de la gerencia de la organización, implicaría en primer lugar hacer una revisión de mercado e identificar aquellas compañías con las que sería estratégico establecer alianzas; luego contactarlos y ofrecerles el servicio de inserción laboral de personas con discapacidad, aquí les demostramos que es importante que ellos cumplan con las obligaciones legales y estamos allí para proveerles un servicio de acompañamiento, este puede ser el puente de próximos contactos para donaciones y/o referidos.

o *Promoción de ventas:* Se puede coordinar con algunos establecimientos la colocación de un buzón de donación, esto también ayudará a hacer la imagen presente en distintas zonas. Como punto inicial el equipo consultor sugiere que los buzones se coloquen en oficinas gubernamentales donde se recaudan impuestos, por ser sitios de asistencia masiva de la

comunidad y se puede explotar el slogan "*Si contribuyes con nosotros tus impuestos pueden ser menores*".

Esto es lo que conforma la Plan de Mercadeo Social que el equipo consultor pone a disposición de la organización, es un trabajo sistemático que busca canalizar las iniciativas organizacionales y alinearlas a las necesidades sociales, adicionalmente se desea abrir el campo de acción de Buena Voluntad tanto en los clientes como en los patrocinantes.

Tal como plantea Henry Mintzberg la organización misionera tiene entre sus amenazas el aislamiento y es lo que le ha sucedió a Buena Voluntad, han trabajado con visión introspectiva y han perdido de vista la necesidad que tienen del entorno, este tipo de organizaciones deben operar con planes concretos de mercadeo que le permitan mantener relaciones con la sociedad y obtener beneficios recíprocos. (Mintzberg citado por: Ramírez 1.999)

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Después de realizar la Intervención en la Organización Buena Voluntad, el equipo consultor llega a las siguientes conclusiones:

- Mintzberg plantea que la organización ideológica o misionera es aquella que se caracteriza por un sistema rico en valores y creencias; es por ellos que debemos reforzar los valores y principios identificados por los miembros de la organización. Con la definición del perfilamiento estratégico los empleados de la organización podrán identificar con claridad su contribución al logro de los objetivos organizacionales, esto será un trabajo que dará sus frutos en el mediano y largo plazo corresponde a un cambio de cultura dentro del equipo; es importante que no se apresure el proceso, el foco en esta etapa es el reforzamiento de los valores en todas las acciones que se emprendan. (Mintzberg citado por: Ramírez 1.999)

- La organización debe enfocar sus acciones en un plan de trabajo que le permita al mediano plazo evaluar el éxito de las iniciativas; tal es el caso de la puesta en marcha del plan de mercadeo social; aquí podrá ver el impacto en el volumen de participantes.

El equipo consultor recomienda:

- Realizar una inducción a padres y participantes para explicarles el perfilamiento organizacional e indicarles como ellos forman parte importante de la organización.

- Diseñar e impartir un plan de inducción para nuevos empleados y participantes del programa dando a conocer el perfilamiento estratégico de Buena Voluntad.

- Desplegar una campaña de comunicación interna donde se refuerce la misión, visión y valores.

- Realizar una intervención organizacional en la cultura y los valores de la organización, con la finalidad que los pongan en práctica en la cotidianidad.

- Desplegar una campaña de comunicación externa para que la comunidad, empresas y otras organizaciones los puedan identificar en el mercado. Teniendo como punto focal; misión de la organización y los beneficios que puede brindar a la comunidad.

CONSIDERACIONES ETICAS

En la publicación de los datos

Se garantiza la confidencialidad de los datos, tanto en la recolección como en el procesamiento de la información.

Siempre se hará mención al cliente que la intervención es con fines académicos.

En la recolección de los datos

Se le notificará a los sujetos los fines de la investigación y el uso de información confidencial, sin embargo, ellos estarán en libertad de decidir su participación.

Al aplicar los resultados

El estudio tiene importantes implicaciones para la propia empresa, ya que permitirá elaborar el perfil estratégico que les de insumos para un plan aplicar un plan de mercadeo social.

REFERENCIAS

Chiavenato, I (2.000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw Hill.

French, W., Bell, C., Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio*. México: Mc Graw Hill.

Gelman, V., Mazry, A. (2001). *El mercadeo social como herramienta de apoyo a las instituciones no lucrativas: Caso Fe y Alegría* (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello).

Gerza Consultores (2009). *Dinámica de Grupo*. Consultado en mayo 23,2009 en http://members.fortunecity.com/dinamico/index.htm.

Hernández, Sampieri y otros. (1.998). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc. Graw Hill

Kotler, P. (1987). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Ramírez, C. (1999). *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*. Consultado en Febrero, 4, 2009 en http://www.muece.org.ar/pdf/apuntes/ciclobasico/623/B623T02.pdf.

Santana, A. (1999). *El mercadeo al servicio de la sociedad elaboración de una propuesta de un plan de mercadeo para organizaciones sin fines de lucro* (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello).

Senge, P. (2006). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.

Stanton, W. (1987). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.

Thompson, I. (2006). *Misión y Visión Conozca cuál es el significado de los términos "misión y visión" aplicado a empresas y organizaciones.* Consultado en mayo 25, 2009 en http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html.

Yaber, G. (2007). *Tipos de investigación en organizaciones*. Caracas.

ANEXOS

Anexo #1. Matriz de Perfilamiento Estratégico

PERFILAMIENTO ESTRATEGICO

VISION	MISION	VALORES
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	FACTORES CLAVES DE ÉXITO
EXPECTATIVAS DE LOS ACTORES CLAVES	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Anexo #2. Formulario Enunciado de Misión

Formulación del Enunciado de Misión

Propietario:_____
Es un (a): _____
_____
_____
_____

Actores:_____
Integrado por:_____
_____
_____
_____

Razón de ser:_____
Cuyo propósito funda-
mental es:_____
_____
_____

MISION

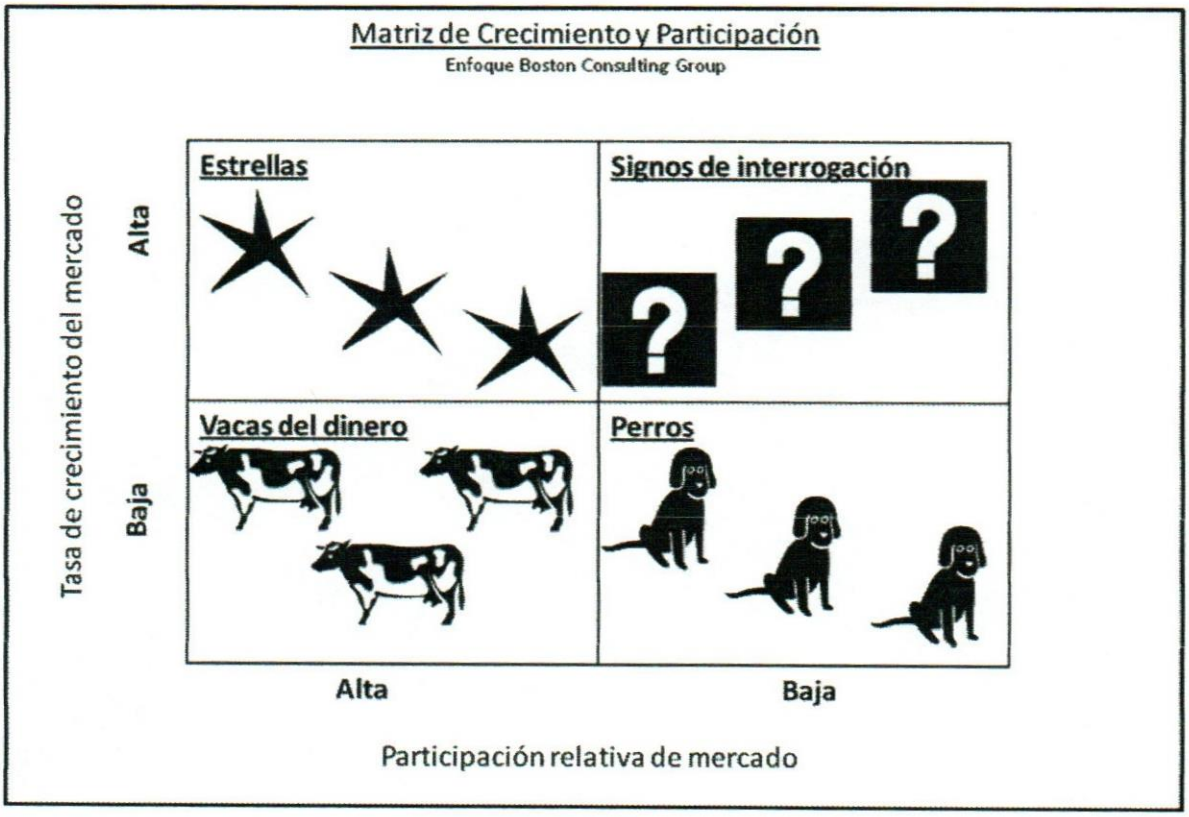
Tecnología /procesos de
transformación:_____
_____
_____
_____

Entorno / con un elevado
Compromiso hacia____
_____
_____
_____

Clientes / al servicio de:
_____
_____
_____
_____

Misión:_____
_____
_____

Anexo #3. Matriz de Crecimiento y Participación



Anexo #4. Matriz de Expansión de Productos/Mercados

Matriz de Expansión de Productos / Mercados

	Productos Existentes	*Productos Nuevos*
Mercados Existentes	***Penetración del mercado***	***Desarrollo de Productos***
Mercados Nuevos	***Desarrollo de Mercados***	***Diversificación***

Anexo #5. Presentación de la Propuesta de Intervención

INNOVA CONSULTORES

Buena Voluntad (Intervención)

Consultoras:
Evelyn Goitia
Teresa Vila

INNOVA CONSULTORES

Propuesta de Intervención

Tomando como base los resultados del diagnóstico organizacional, el equipo consultor platea una propuesta de intervención orientada a:

- Perfilamiento Estratégico
- Plan de Mercadeo Social

INNOVA CONSULTORES

Perfilamiento Estratégico

VISION	**MISION**	**VALORES**
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	**ACCIONES ESTRATEGICAS**	**FACTORES CLAVES DE EXITO**
EXPECTATIVAS DE LOS FACTORES CLAVES	**FORTALEZAS Y DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

INNOVA CONSULTORES

Perfilamiento Estratégico

- Visión
- Misión
- Valores
- Objetivos Estratégicos
- Acciones Estratégicas
- Factores claves de éxito

INNOVA CONSULTORES

Perfilamiento Estratégico

- Expectativa de los Actores: Que esperan de Buena Voluntad…
  - Los Empleados:
  - Los Padres:
  - Las Empresas:
  - El gobierno.
  - Los Accionistas:

INNOVA CONSULTORES

Perfilamiento Estratégico

Fortalezas: Espacio físico	**Oportunidades:** Comercializar cajitas Propiciar encuentro con centros médicos
Debilidades: No atienden discapacidades mayores	**Amenazas:**

INNOVA
CONSULTORES

Plan de Mercadeo

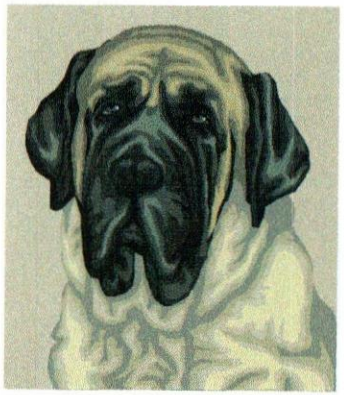
Vamos a definir junto a ustedes:

- Análisis del mercado
- Planeación del producto
- Precio
- Distribución
- Promoción

INNOVA
CONSULTORES

Plan de Mercadeo

- Modelo del Boston Consulting Group



INNOVA CONSULTORES

Plan de Mercadeo

- Modelo del Boston Consulting Group

Productos con alto crecimiento y Participación:

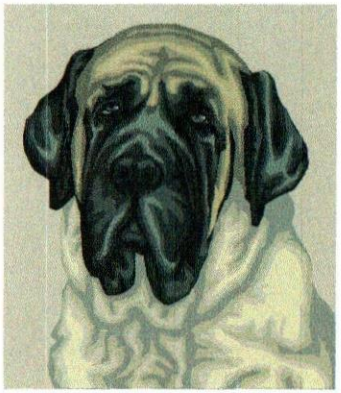
Productos con bajo crecimiento y alta participación, manejo de efectivo:

INNOVA CONSULTORES

Plan de Mercadeo

- Modelo del Boston Consulting Group

Productos con baja participación en el mercado y alto Crecimiento:



Negocios de bajos participación y crecimiento:

INNOVA CONSULTORES

Plan de Mercadeo

- Matriz de Expansión

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	*Penetración de Mercado:* Cómo puedo colocar más productos?	*Desarrollo de productos:* Dónde más puedo ofrecer mis productos?
Mercados Nuevos	*Desarrollo de Mercados:* Cuáles otros productos puedo ofrecer?	*Diversificación:* Me pudo dedicar a otras cosas?

Anexo #6. Cronograma de Ejecución

CRONOGRAMA DE EJECUCION

Actividades	Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de resultados de diagnóstico			x	x									
Revisión de diagnóstico con el cliente						x							
Revisión bibliográfica							x	x					
Diseño de actividades										x			
Sesión de trabajo con el sistema cliente											x		
Discusión con el cliente del documento final que detalle la propuesta de plan estratégico y el diseño del plan de mercadeo													x