

Plan de marketing en el tercer sector como estrategia para recaudar fondos internacionales

Plano de marketing no terceiro setor como estratégia para captação de recursos internacionais

Marketing plan in the third sector as a strategy for international fundraising

Laura Daniela Rodríguez Ortiz¹
Vanderléia de Souza da Silva²

127

RESUMEN: Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) juegan un papel fundamental al contribuir a la calidad de vida de los menos favorecidos y construir una sociedad más justa. Al ser entidades sin ánimo de lucro, uno de sus mayores desafíos está ligado a su sostenibilidad financiera, lo que afecta consecuentemente el desarrollo de sus iniciativas. Es allí donde aparece el marketing como una herramienta fundamental para la recaudación de fondos. El presente proyecto tuvo como objetivo elaborar un plan de marketing para la ONG A, una organización que trabaja en la implementación de proyectos socio-ambientales en el Nordeste brasileño. En cuanto a la metodología, se desarrolló una investigación descriptiva y cualitativa clasificada como estudio de caso, con procedimientos que incluyeron investigación bibliográfica y documental. Como respuesta al análisis situacional, se propuso un plan con diferentes acciones orientadas a incrementar la recaudación de fondos internacionales por medio de donaciones, promover mayor cooperación entre los sectores de comunicación y relaciones internacionales de la organización, dar mayor difusión a los proyectos realizados y aumentar interacción de público extranjero con A mediante redes sociales.

Palabras clave: Captación de recursos; donación; marketing social; organizaciones no gubernamentales; sostenibilidad financiera.

RESUMO: As Organizações Não Governamentais (ONGs) têm um papel fundamental na contribuição para a qualidade de vida dos menos favorecidos e na construção de uma sociedade mais justa. Sendo entidades sem fins lucrativos, um dos seus maiores desafios prende-se com a sua sustentabilidade financeira, o que consecuentemente afeta o desenvolvimento das suas iniciativas. É aqui que o marketing aparece como uma ferramenta fundamental para a captação de recursos. Este projeto teve como objetivo desenvolver um plano de marketing para a ONG A, organização que atua na implantação de projetos socioambientais no Nordeste brasileiro. Quanto à metodologia, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e qualitativa classificada como estudo de caso, com procedimentos que incluíram pesquisa bibliográfica e documental. Em resposta à análise situacional, foi proposto um plano com diferentes

¹ Especialista em Gestão de Projetos. E-mail: laura.rodri.ortiz@gmail.com

² Doutoranda em Administração PPGA-UNICAMP. E-mail: vanderleia_adm@hotmail.com

ações visando aumentar a arrecadação de fundos internacionais por meio de doações, promovendo maior cooperação entre os setores de comunicação e relações internacionais da organização, dando maior divulgação aos projetos realizados e aumentando a interação de público estrangeiro com A através das redes sociais.

Palavras-chave: Captação de recursos; doação; marketing social; organizações não governamentais; sustentabilidade financeira.

ABSTRACT: Non-Governmental Organizations (NGOs) play a fundamental role in improving the quality of life of those in need and building a fairer society. As non-profit entities, one of their main challenges is their financial sustainability, which consequently affects the development of their initiatives. Marketing appears as a fundamental tool for fundraising. The objective of this project was to elaborate a marketing plan for NGO A, an organization that works in the implementation of socio-environmental projects in the northeast of Brazil. In terms of methodology, descriptive and qualitative research classified as a case study was developed, with procedures that included bibliographic and documentary research. In response to the situational analysis, a plan was proposed with different actions aimed at increasing international fundraising through donations, promoting greater cooperation between the communication and international relations sectors of the organization, giving more visibility to the projects carried out, and increasing the interaction of the foreign public with NGO A through social networks.

Keywords: Donation; financial sustainability; non-governmental organizations; social marketing.

1. Introdução

El fin de la segunda guerra mundial trajo entre otras cosas un nuevo medio de acción social conocido como el tercer sector (TENÓRIO, 2010), el cual está compuesto por instituciones que están ligadas a la ciudadanía y la defensa de los derechos y valores de diversos sectores de la sociedad. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) hacen parte de este tipo de instituciones (SANTOS et al., 2018) y son definidas por Vakil (1997) como organizaciones autónomas, privadas, que tienen como objetivo contribuir a la mejoría de la calidad de vida de los menos favorecidos y son impulsadas por un compromiso de valores compartidos sin ánimo de lucro.

Estas instituciones contribuyen a garantizar derechos sociales (DUARTE, 2008), sin embargo, uno de sus mayores desafíos está ligado a la sostenibilidad financiera, sabiendo que las estrategias que las organizaciones sin ánimo de lucro eligen para alcanzarla son de gran importancia para el éxito de su trabajo (ILYAS et al. 2020). En este aspecto, la recaudación de fondos nace como una estrategia para que puedan generar recursos, implementar su misión satisfactoriamente y así sostenerse en el tiempo (DÁVILA, 2019). Sin embargo, la financiación constante por parte de las ONG exige la diversificación de las campañas y la competencia comunicativa de los directivos de estas instituciones (SILVA et al., 2018).

Una comunicación estratégica resulta muy útil para hacer que las personas se identifiquen con la misión y valores de la organización y a su vez sientan la necesidad de apoyarla (DUONG, 2017). El uso de marketing aparece como una herramienta fundamental para el tercer sector en cuanto a promover la recaudación de fondos (SANTOS et al., 2018). Según Kotler y Armstrong (2013), el marketing es un proceso social que permite retribución económica para las organizaciones, por el cual los grupos y personas obtienen lo que desean y necesitan mediante la creación, la oferta y el intercambio de productos y servicios.

En este sentido, el marketing social propone el uso de estrategias de marketing para programas sociales que buscan promover el bienestar, la salud y la calidad de vida del individuo y de la sociedad en su conjunto (KOTLER; ZALTMAN, 1971). Además, permite mejorar y difundir la imagen de la organización en cuestión como promotora de bienestar (KUZMA et al., 2015). En este panorama, el uso de las redes sociales ha aumentado y ha permitido que su interacción con las partes interesadas se facilite, sensibilizando a la población ante las causas sociales (Dávila, 2019).

Por otro lado, una gestión de proyectos que incluya buenas prácticas y tenga una estructura acorde, permite el alcance satisfactorio de los objetivos propuestos. El Project Management Institute (PMI) es el organismo encargado de actualizar la Guía del Project Management Body Of Knowledge (PMBOK®), la cual estandariza el conocimiento de buenas prácticas y explica conceptos y herramientas



de la gerencia de proyectos. La guía define un proyecto como un esfuerzo con marco de tiempo definido que tiene el fin de crear un producto, servicio o un resultado único. Se incluyen en este sentido cinco procesos: iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. La fase de planeación incluye la determinación del alcance y esfuerzo, la definición de objetivos y la base para alcanzarlos; allí se definen las mejores alternativas de ejecución del proyecto (PMI, 2017).

La gestión de las comunicaciones por su parte cuenta con tres etapas: planeación, gerencia y monitoreo de la comunicación. En la planeación, se establecen las necesidades de información de los interesados, definiendo a su vez la mejor manera de comunicarse con los mismos (PMI, 2017).

Reconociendo el papel de las ONG y su aporte a una sociedad más justa, el presente proyecto tomará como caso de estudio una organización no gubernamental que trabaja en la implementación de proyectos socio-ambientales. La ONG A (nombre ficticio de la ONG) utiliza estrategias de marketing y comunicación para recaudar fondos a nivel nacional, sin embargo no cuenta con estrategias específicas para recaudar fondos internacionales por medio de donaciones de personas físicas, organizaciones y empresas. Entendiendo los retos a los que se enfrenta para ser financieramente sostenible y consecuentemente desarrollar sus iniciativas en beneficio de los más vulnerables, se evidencia la necesidad de implementar estrategias favorables en una era digital que permitan atacar esta problemática, permitiendo entre otras cosas el aumento de la visibilidad de la organización nacional e internacionalmente.

Uno de los mayores desafíos de A en general, y en la coordinación de comunicación en particular, es el tamaño del equipo (dos empleados dedicados a comunicación y marketing, incluyendo a la coordinadora) y la gran demanda de trabajo por empleado. La mayor parte de las convocatorias dedican un porcentaje muy bajo, a veces nulo, a salarios de las organizaciones que implementan los proyectos, lo que muchas veces significa una sobrecarga de trabajo y pocos fondos para implementar en innovación dentro de dichas organizaciones. El proyecto de marketing internacional abrirá una nueva oportunidad de recaudación de fondos que, en el mejor de los casos, traerá consigo la ejecución de ideas que se han visto limitadas por la restricción de recursos.

Por tanto, el proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de marketing en una organización no gubernamental que permita aumentar la recaudación de fondos Internacionales.

2. Metodología

El presente estudio se clasifica como estudio de caso, siendo una investigación descriptiva y cualitativa, con procedimientos que incluyen la investigación bibliográfica y documental. El estudio de caso es un método que busca explicar a



profundidad el cómo y el porqué de un fenómeno por medio de la recopilación y análisis de datos. Es necesario el uso de varias fuentes con información sobre el objeto estudiado para orientar y enriquecer la investigación con previas proposiciones teóricas. Siendo principalmente un método cualitativo, puede contener datos cuantitativos, pero sin utilizar análisis estadísticos sofisticados (LOZADA; NUNES, 2018).

La investigación descriptiva tiene por objetivo principal la descripción, en este proceso el investigador puede establecer relaciones entre diferentes variables establecidas por recopilación y análisis de información. Se utiliza especialmente cuando se quieren estudiar las características de un grupo específico, como la distribución por edad, sexo, nivel educativo, etc. A diferencia de la investigación exploratoria, se estudia un tema ya conocido y el investigador aporta sus propias y nuevas visiones (LOZADA; NUNES, 2018).

Centrándose en las características cualitativas del fenómeno estudiado, la investigación cualitativa se orienta hacia aspectos no cuantificables, con un enfoque en la comprensión y explicación de la dinámica de las relaciones sociales (LOZADA; NUNES, 2018).

La investigación bibliográfica, por su parte, abarca por su parte la bibliografía ya publicada en relación con el tema de estudio, incluyendo entre otros, publicaciones únicas, libros, investigaciones, monografías, tesis, artículos científicos, material cartográfico e incluso medios de comunicación oral como programas de radio, grabaciones y programas de televisión. Su finalidad es poner al investigador en contacto directo con todo lo producido sobre el tema investigado (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Por último, la investigación documental tiene la característica de tomar como fuente de recolección de datos únicamente documentos, escritos o no, que constituyen lo que se denominan fuentes primarias. Estos pueden haberse realizado en el momento en que ocurre el hecho o fenómeno, o más tarde (MARCONI; LAKATOS, 2021). Para el presente proyecto serán consultados: el sitio web institucional de la ONG A, documentos de campañas de marketing nacional, redes sociales de la organización, vídeos institucionales, informes del sector de comunicaciones y balances anuales relacionados, entre otros.

Para preparar el plan de marketing, se utilizarán los cinco grupos de procesos de gerenciamiento de proyectos del PMBOK® (2017): Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre. Cada grupo de procesos agrupa de forma lógica los procesos de gerenciamiento de proyectos para alcanzar los objetivos específicos en cuestión. Estos grupos interactúan con frecuencia, son independientes de las fases del proyecto:

- **Iniciación:** Permiten definir y autorizar un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente. Se desarrolla el acta de constitución y se identifican las partes interesadas.



- Planificación: En este se encuentran los procesos necesarios para establecer los objetivos y alcances del proyecto, las mejores alternativas para ejecutarlo y se define el curso de acción necesario para cumplirlos.

- Ejecución: Incluye los procesos para completar el plan de trabajo definido con el fin de cumplir con las especificaciones del proyecto.

- Monitoreo y Control: Procesos requeridos para analizar, dar seguimiento, controlar el desempeño del proyecto e identificar áreas en las que el plan requiera cambios y dar inicio a dichos cambios.

- Cierre: Realizados al concluir o cerrar formalmente el proyecto, una fase del mismo o el contrato.

El presente estudio fue elaborado hasta la etapa de planificación, y las demás etapas aún no han sido implementadas por la ONG estudiada. Así, la delimitación del estudio reside en la planificación del proyecto y descripción de cómo se deben llevar a cabo las etapas de ejecución, seguimiento y control y cierre.

3. Resultados y Discusión

3.1 Contexto de la ONG

La organización A implementa hace más de veinte años proyectos enfocados en promover sostenibilidad en los estados de Ceará y Piauí, pertenecientes a una región con grandes desafíos sociales y ambientales, donde las oportunidades para la población son escasas. Cuenta con dos sedes, una en la ciudad de Fortaleza, otra en la ciudad de Crateús y gerencia una reserva natural privada. Busca la conservación del bioma Caatinga, el único exclusivamente brasileño, y la mayor parte de sus acciones se implementan en las comunidades que rodean la reserva. Sus acciones incluyen la creación y gestión de áreas protegidas, restauración forestal, difusión de tecnologías sostenibles, educación ambiental, acciones de comunicación, apoyo al desarrollo de políticas públicas e investigación científica.

Actualmente cuenta con 16 empleados fijos y la colaboración de voluntarios en algunos proyectos específicos. El Núcleo Gestor es el órgano de gestión ejecutiva de la organización, y está compuesto por los directores de las distintas coordinaciones: general, técnica, financiera, la administrativa, educación ambiental, coordinación de conservación y comunicación; garantizando la buena gestión de la institución a partir de decisiones descentralizadas y la planificación de acciones.

También cuenta con un consejo deliberativo, compuesto por 10 miembros voluntarios de diferentes segmentos profesionales, que se encargan de la supervisión, el seguimiento y las directrices de funcionamiento de la institución.



La compañía extranjera que creó la organización, dona desde entonces aproximadamente el 30% del presupuesto anual de A, destinado principalmente a la manutención de la reserva. El porcentaje restante proviene de consultorías, participación en convocatorias para proyectos, premios y donaciones de empresas y personas físicas. En su gran mayoría, los fondos vienen de fuentes nacionales. Las redes sociales de la organización, por otro lado, son un canal directo de interacción, transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad.

La construcción de una red de socios alrededor de la misión institucional es una prioridad, pues reúne a personas e instituciones interesadas en la conservación de la biodiversidad de la Caatinga, incluyendo universidades, agricultores, empresarios, organismos técnicos y de financiación, propietarios de tierras, organizaciones del tercer sector e instituciones gubernamentales. A lo largo de los años ha construido reconocimiento por su trabajo en la región, recibiendo diferentes premios nacionales e internacionales.

3.2 Análisis situacional

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), definir a rede de valores é imprescindível, para o entendimento das perspectivas do público-alvo e dos fornecedores. Partindo desse pressuposto, não conhecer suas relações e os seus valores, influencia negativamente em aspectos importantes à organização.

Desde su creación, la coordinación de comunicación se ha vuelto cada vez más relevante para A. Además de ser un canal de transparencia hacia la sociedad y los socios, ha sabido captar la importancia de involucrar a las personas en la misión de la organización por medio de las redes sociales y demás medios de comunicación. Está también encargada de entregar los productos audiovisuales de los proyectos y de diagramar materiales que sean necesarios para el desarrollo de actividades de otras coordinaciones, como, por ejemplo, material lúdico para talleres de educación ambiental. A nivel de comunicación interna, ha promovido mayor cercanía entre sectores por medio de boletines informativos, donde se comparten las principales actividades que se están llevando a cabo y demás informaciones relevantes.

Las redes sociales de A han crecido de manera considerable en los últimos años y se han convertido en grandes herramientas para involucrar a las personas en el cuidado del bioma y del medio ambiente. Por medio de marketing digital, la coordinación ha logrado movilizar a la sociedad a realizar donaciones en campañas específicas a nivel nacional. Por otro lado, desde el año 2018, con la inauguración de un área de relaciones internacionales, hay un mayor énfasis, participación en convocatorias, redes y premios internacionales, e implementación de acuerdos internacionales relacionados a cambio climático y sostenibilidad.

Sin embargo, para el año 2020 los fondos provenientes del extranjero representaron el 3,66% del presupuesto anual. También se ha hecho traducción de documentos institucionales para abrir nuevos espacios y oportunidades, como la búsqueda de donaciones internacionales de personas físicas, empresas y



organizaciones, y para facilitar la participación en premios y convocatorias internacionales.

Con base en el escenario actual de la ONG, se resumieron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis FODA del marketing y comunicaciones de la ONG A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso, persistencia y pasión por su labor por parte de los integrantes. - Profesionalismo y calidad técnica. - Ambiente laboral. Buen relacionamiento y comunicación entre miembros. - Estructura física (Reserva privada). - Credibilidad y reconocimiento. - Redes sociales en constante crecimiento. Mayor interacción con seguidores. - Uso efectivo de herramientas de medición y monitoreo de redes. - Posibilidad de crear o traducir contenido en español e inglés. - Uso de SEO. <i>Google for non-profits</i>. - Sitio web institucional actualizado permanentemente. - Material didáctico publicado y gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente sensibilidad de personas y empresas por cuestiones socio-ambientales. - Marco internacional de políticas públicas ambientales cada vez más fortalecido. - Presión de legislación ambiental sobre las empresas. - Cambio climático generando oportunidades de inversión en proyectos ambientales. - Globalización: facilidad para involucrar personas por medio de redes sociales sin importar su nacionalidad. - Aumento en el alcance en redes sociales como medio de búsqueda de socios o intercambio de servicios mientras se continúa fortaleciendo la imagen institucional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Volumen de trabajo vs. Número de trabajadores. - Falta de plan de voluntariado establecido. - Mejorar visibilidad de los resultados y de los socios en redes. - Subutilización de la Reserva como punto turístico. - Presupuesto limitado. - Limitada articulación entre la coordinación de comunicación y el área de relaciones internacionales. - El Consejo podría participar más. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica del país. - Pandemia: Cambio de prioridades de los donadores, organizaciones y empresas que normalmente apoyan proyectos socio ambientales. - Poco interés y conocimiento por parte de la sociedad en causas medioambientales. - Poca sensibilidad y priorización por parte del gobierno sobre la protección del medioambiente y las minorías. - Constante cambio en el algoritmo de las redes sociales, mayor exigencia.

Fuente: Resultados de la investigación original.

A pesar de las amenazas actuales, las fortalezas y las oportunidades existentes pueden utilizarse a favor para superar las debilidades. La implementación del plan de marketing internacional promueve la mejora de varios de estos puntos, destacando, por ejemplo, una mayor cooperación entre sectores y el aumento en la captación de recursos.





3.3 Iniciación

Teniendo en cuenta el contexto, la importancia, y el potencial del proyecto para mejorar el alcance de las acciones de A, se elaboró la Carta del proyecto de Marketing para la ONG (Tabla 2).

Tabla 2. Carta del proyecto de marketing

Proyecto	Proyecto de marketing internacional
Cliente	Personas físicas, empresas y organizaciones extranjeras.
Lineamientos del proyecto	Elaborar un plan de marketing que permita aumentar la visibilidad y recaudación de fondos internacionales de la organización, especialmente mediante donaciones, promoviendo un mayor alcance de sus acciones en pro de la sociedad y el medio ambiente.
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en la recaudación de fondos internacionales; ▪ Mayor difusión a proyectos socio-ambientales de la ONG A; ▪ Aumento en la participación en las redes sociales de público externo. ▪ Mayor cooperación entre los sectores de comunicación y relaciones internacionales de A.
Definiciones básicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance: <ul style="list-style-type: none"> - Creación de documento de presentación de A para empresas y organizaciones internacionales. - Creación de página/sección en sitio web institucional de A en inglés y español con información sobre acciones de la organización, datos sobre transparencia y link para donaciones. - Plan de publicaciones en inglés y español en las redes sociales; - Identificación y creación de lista de contactos de socios internacionales potenciales (empresas y organizaciones, priorizando organizaciones con representación en Brasil). - Establecer email marketing mensual a socios internacionales actuales y nuevos previamente identificados. ● Término: Inicio: 12/2021 - Conclusión: 09/2022. ● Recursos: Equipo A, redes sociales consolidadas, sitio web institucional. ● Costos*: R\$ 9.520,00 (Creación de página/sección en inglés dentro del sitio web institucional: R\$ 300,00; Manutención servidor sitio web anual R\$ 100,00; Empleados - dedicación promedio dos horas semanales: R\$8.000,00; Promoción de publicaciones en inglés y español en redes sociales cada 15 días por siete meses: R\$1.120,00).
Organización	Harán parte la coordinadora de comunicación y marketing, pasante de comunicación y marketing, agente de relaciones internacionales, coordinador general, ingeniero de sistemas externo y un asistente administrativo.
Estrategias	Desafíos: Implementar el plan con recursos financieros y equipo limitados, lo que puede generar atrasos en el cronograma.
Métricas	Número de publicaciones en inglés y español en redes sociales. Número de seguidores nuevos en redes sociales. Fondos recaudados por donaciones internacionales. Sección en sitio web institucional dirigido a público extranjero creado. Plan email marketing elaborado.

Fuente: Resultados originales de la investigación. *Valores estimados.



3.4 Planificación

No Terceiro Setor é comum relacionar valores a solidariedade e a reciprocidade. Para analisar os valores da entidade em estudo, foi questionado aos entrevistados quais as contribuições da atuação da ONG, obtendo as seguintes falas:

Las ideas para marketing y redes sociales (publicaciones) se discuten en la coordinación de comunicación, conformada por la coordinadora de comunicación y el pasante de periodismo. Priorizan Instagram, Facebook, YouTube y el sitio web institucional. Las responsabilidades específicas de la coordinadora incluyen: diseñar y diagramar publicaciones, comunicados de prensa y material didáctico; dirigir al pasante de periodismo; ser puente entre medios de comunicación como periódicos o canales de televisión y A; mantener contacto directo con sector de comunicación de empresas socias; e identificar eventos y oportunidades para participar relacionadas a la coordinación.

Mensualmente hay una reunión de la coordinación para planear acciones comunicación y marketing que se basa en eventos especiales, como el día del medioambiente y demás fechas relacionadas a la misión de la organización. En el caso de la publicación de vídeos, ambos se encargan de una parte de su edición. La coordinadora aprueba las publicaciones mientras que el pasante se encarga de producir los textos para contenido (textos para redes, guiones de videos, etc.). Si la idea de publicación viene de otra coordinación, el pasante revisa y adecua la información, la coordinadora diagrama y se pide la aprobación por parte de la coordinación solicitante. La coordinadora está encargada de buscar proveedores y hacer presupuestos relacionados a comunicaciones y marketing.

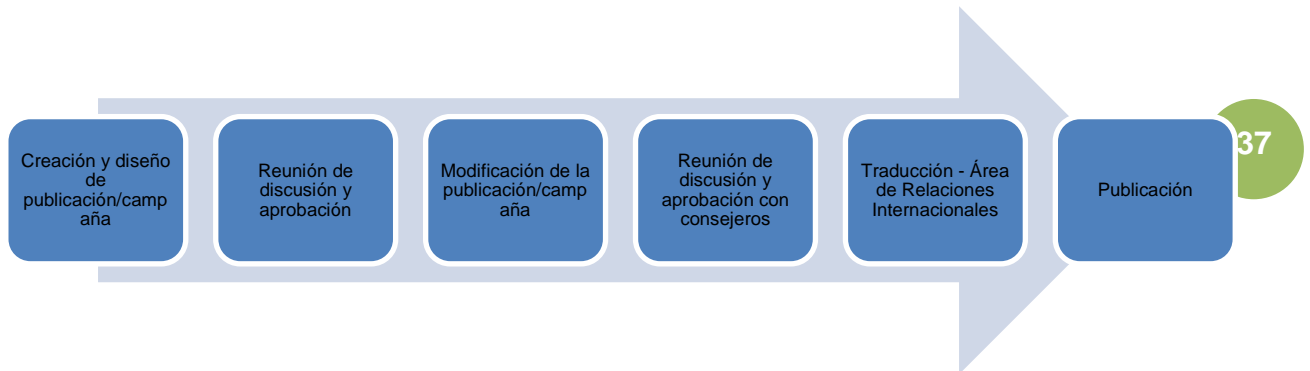
La coordinación también está encargada de la producción de material didáctico e informativo, apoyando y divulgando acciones de proyectos implementados por la organización. Si se trata de una campaña, se propone y discute con las otras coordinaciones en reuniones del núcleo gestor. Las campañas son generalmente para recaudar fondos nacionales. En el caso de eventos especiales, el núcleo gestor da sugerencias, y cuando se trata de publicaciones que tratan de asuntos sensibles, como por ejemplo sobre política, el coordinador general aprueba o hace sugerencias. La ONG A procura informar al público sobre temas de interés, pero también mantener su neutralidad.

El flujo actual del proceso del sector de marketing se muestra en la Figura 1. Comienza con una reunión para la creación y diseño de la publicación o campaña a realizar entre los miembros de la coordinación de comunicación. Gran parte de las publicaciones, especialmente las relacionadas a redes sociales, sólo necesitan la aprobación de la coordinadora del sector, sin embargo, dependiendo del alcance de esta puede ser necesaria la aprobación/discusión con el núcleo gestor, que resulta en la modificación de la publicación o campaña. Si es un tema que pueda afectar en alguna medida a los miembros del concejo deliberante, si se quieren realizar cambios importantes relacionados a la imagen de la organización, o se trata de un cambio estructural en el manejo de las comunicaciones o marketing de A, es



necesaria también una reunión de discusión y aprobación de los consejeros y la necesidad o no de reformulación. Independientemente del tipo de publicación o campaña, una vez cuenta con la aprobación debida y de ser necesaria su traducción, es enviada al área de Relaciones Internacionales antes de salir al público.

Figura 1. Flujo actual del proceso del sector de marketing



Fuente: Resultados originales de la investigación

El presupuesto para invertir en innovación relacionada al sector de comunicación y marketing y actividades como promocionar publicaciones en redes sociales, dependen de los fondos libres disponibles en el momento. Este presupuesto libre es limitado, pues la mayoría de recursos dirigidos a la coordinación provienen de proyectos con sus respectivas especificaciones sobre lo que debe ser implementado en este sector. La organización cuenta con un programa de donaciones por suscripción a nivel nacional, el cual requiere de más atención, pero el tiempo y el equipo limitados son un desafío para priorizarlo.

Para iniciar el proyecto de marketing de recaudación de fondos internacional, la ONG A necesita utilizar un nuevo flujo en sus procesos de creación y aprobación de marketing, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Nuevo flujo del proceso del sector de marketing



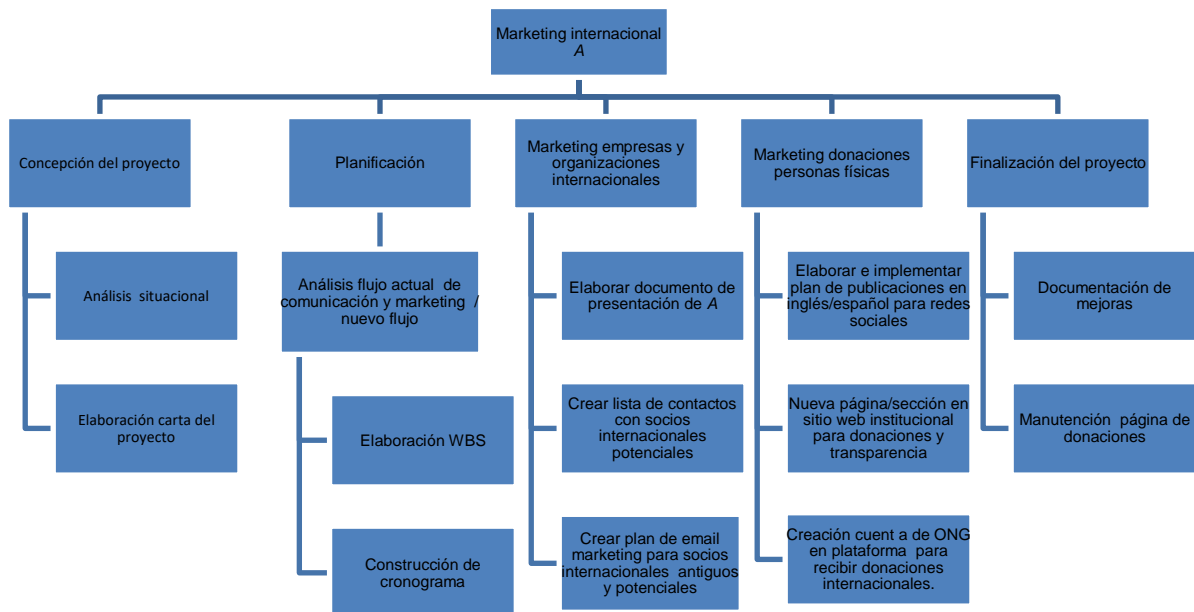
Fuente: Resultados originales de la investigación



Incluir Relaciones Internacionales en esta etapa aporta una persona más al proceso creativo de un equipo limitado en número, promoviendo una mayor cooperación e intercambio de ideas entre sectores para planeación de campañas, planes y publicaciones dirigidos a público fuera de Brasil desde el principio del proceso, trabajando en conjunto para dar mayor alcance y visibilidad al trabajo de la organización. Esto abre potencialmente nuevas oportunidades de recaudación de fondos que podrán ser utilizados en ideas que han sido postergadas por la falta de recursos libres disponibles.

En la etapa inicial del proyecto, y teniendo en cuenta el nuevo flujo propuesto, se definieron las actividades y atribuciones en una reunión previa entre el sector de relaciones internacionales/gestora del proyecto y la coordinación de comunicación y marketing. En la Figura 3 se observan las partes que componen el proyecto y sus correspondientes entregas.

Figura 3. Working BreakDown Sctructure (WBS) del proyecto



Fuente. Resultados originales de investigación.

Por otro lado, se elaboró una Matriz RACI (Figura 4) para identificar las responsabilidades de las partes interesadas en las diferentes actividades del proyecto. Esta incluye responsabilidades del gestor del proyecto/agente de relaciones internacionales, el coordinador de comunicación, el asistente administrativo y el ingeniero de sistemas, que es un experto fuera de la ONG. Las actividades van desde la preparación de la carta del proyecto hasta la documentación de las mejoras.

Figura 4. Matriz de responsabilidades RACI



ACTIVIDAD	Gestora del proyecto / Agente de Relaciones Internacionales	Coordinadora comunicación y marketing	Coordinador general	Asistente administrativo y financiero	Ingeniero de sistemas externo
Elaboración carta del proyecto	Responsable	Consultado	Aprobador	Informado	Informado
Análisis flujo actual de comunicación y marketing / nuevo flujo	Responsable	Aprobador	Informado	Informado	Informado
Elaboración WBS/cronograma	Responsable	Consultado	Aprobador	Informado	Informado
Elaborar documento de presentación de A	Responsable	Consultado	Aprobador	Informado	Informado
Crear lista de contactos con socios internacionales potenciales	Responsable	Consultado	Aprobador	Informado	Informado
Crear plan de email marketing para socios internacionales antiguos y potenciales	Responsable	Consultado	Aprobador	Informado	Informado
Elaborar e implementar plan de publicaciones en inglés/español para redes	Responsable	Aprobador	Consultado	Consultado	Informado
Creación sección en sitio web institucional para donaciones y transparencia	Consultado	Responsable	Aprobador	Consultado	Responsable
Creación cuenta de organización sin fines lucrativos en plataforma para recibir donaciones internacionales.	Responsable	Informado	Aprobador	Consultado	Informado
Manutención sitio web institucional - donaciones	Consultado	Aprobador	Informado	Consultado	Responsable
Documentación de mejoras	Responsable	Consultado	Aprobador	Informado	Informado

Fuente: Resultados originales de la investigación.

Por otro lado, el cronograma de actividades (Figura 5) fue desarrollado para visualizar las actividades y el tiempo previsto para la implementación de cada una de ellas. Las actividades del cronograma comienzan con la preparación del análisis situacional para apoyar la estructura del proyecto, en diciembre de 2021. Durante los otros meses mostrados, se tomarán acciones para permitir la implementación futura del proyecto, que se espera que se complete en septiembre de 2022.

Figura 5. Cronograma

Actividades	12/2021	01/2022	02/2022	03/2022	04/2022	05/2022	06/2022	07/2022	08/2022	09/2022
Análisis situacional / Análisis FODA.										
Elaboración carta del proyecto.										
Análisis flujo actual de comunicación y marketing / nuevo flujo.										
Elaboración WBS/cronograma.										
Elaborar documento de presentación de A.										
Crear lista de contactos con socios internacionales potenciales.										
Crear plan de email marketing para socios internacionales antiguos y potenciales.										
Elaborar e implementar plan de publicaciones en inglés/español para redes sociales.										
Creación sección para público extranjero en sitio web institucional - donaciones y transparencia.										
Creación cuenta de organización sin ánimo de lucro en plataforma para recibir donaciones internacionales.										
Manutención sección en sitio web institucional - donaciones.										
Documentación de mejoras.										

Fuente: Resultados originales de la investigación.



Os entrevistados foram questionados se há regras na relação ONG-Estado, e caso haja, quais são as regras, obtendo as seguintes narrativas:

Con la ejecución de este proyecto se pretende:

- Ampliar y difundir el reconocimiento de A como fuente y referente de información sobre el bioma Caatinga.
- Promover la presencia digital de la marca en medios digitales.
- Tener mayor cooperación entre coordinación de comunicación/marketing y área de relaciones internacionales para planeación de planes, campañas y publicaciones dirigidos a público fuera de Brasil.
- Público internacional involucrado por medio de publicaciones y material en inglés y español, aumentando la posibilidad de recaudar fondos.
- Más fondos de libre uso disponibles, lo cual traería potencialmente más innovación y más visibilidad a la organización.
- Método de pago internacional para donaciones (para organizaciones sin fines lucrativos) implementado.
- Relación más estrecha con las personas que donan por suscripción y empresas internacionales socias (actuales y potenciales).
- E-mail marketing fortalecido.

En cuanto a los riesgos del proyecto, y como se ha descrito anteriormente, se deben tener en cuenta las restricciones en cuanto a presupuesto, pues se depende en parte de fondos de libre disponibilidad, los cuales son limitados. Lo anterior podría afectar principalmente la promoción de publicaciones en redes sociales, orientadas a dar mayor visibilidad en otros países. Por otro lado, el equipo limitado y las demandas de los proyectos siendo implementados en el momento por la institución, ponen en riesgo el cumplimiento del cronograma de actividades, pudiendo ocasionar retrasos. Otro riesgo generado por la misma variante de equipo limitado es la falta de tiempo para dar continuidad a los resultados del presente proyecto. En cuanto a la creación de la sección en el sitio web institucional, el riesgo principal está relacionado al incumplimiento en la entrega del producto, pues los servicios relacionados son subcontratados a una empresa externa.

Tomando en consideración estos factores de riesgo, la Tabla 3 incluye el plan de acción, las estrategias y los responsables por la ejecución de cada actividad propuesta para contrarrestarlos.

Tabla 3. Plan de riesgo.

Riesgo	Acción	Estrategia	Responsable
Insuficiencia de fondos de libre disponibilidad para promoción	Planear con anterioridad el uso de fondos de libre	Eliminar	Asistente administrativo y



de publicaciones en redes sociales.	disponibilidad, priorizando las actividades del plan de marketing internacional.		financiero.
Incumplimiento en la creación de la página/sección destinada a donaciones internacionales en el sitio web de A.	Tener más de un proveedor.	Mitigar	Coordinadora de comunicación y marketing.
Retrasos en el cronograma y falta de continuidad por equipo y tiempo limitados (varios proyectos siendo implementados al mismo tiempo).	Programar horario fijo quincenal para reunión de coordinación para la ejecución de acciones.	Mitigar	Gestora del proyecto / Agente de relaciones internacionales.

Fuente: Preparado por los autores.

3.5 Ejecución

Los resultados de actividades incluidas en el cronograma serán registrados en su totalidad en el documento de mejoras (informe final), sin embargo, resultados parciales serán discutidos en reuniones quincenales entre la coordinación de comunicación y marketing y el sector de relaciones internacionales y compartidos con los demás implicados. El análisis situacional / FODA, la elaboración de la carta del proyecto, análisis de los flujos, elaboración del WBS y cronograma, fueron ejecutados por su responsable, la Agente de relaciones internacionales/gestora del proyecto. La misma desarrolló el documento de presentación de A ante empresas y organizaciones internacionales, el cual a la fecha se encuentra en diagramación. Por otro lado, se dio inicio a las reuniones quincenales entre ambos sectores para el planeamiento y coordinación de publicaciones en inglés y español para las redes sociales de A.

A su vez se inició la construcción de la lista de contactos de socios internacionales potenciales y la recolección de documentos necesarios para crear la cuenta como organización sin ánimo de lucro en la plataforma de pago y donaciones internacional por parte de la gestora del proyecto. La coordinación de comunicación tuvo la primera reunión con la persona de TI externa encargada de la creación de la nueva sección en el sitio web institucional de A. El contenido de esta página será acordado entre la coordinadora de comunicaciones y marketing y la gestora del proyecto para después ser presentado ante el núcleo gestor; incluirá documentos, publicaciones y videos ya traducidos/subtitulados, así como información sobre transparencia y conteo en tiempo real de las donaciones recibidas hasta el momento.

Se debe destacar que el incumplimiento del cronograma podría comprometer la fecha establecida para la entrega final y a la vez privaría la A de los potenciales beneficios de poner en práctica el plan de marketing. Por último, es posible que, en la continuación de la ejecución de las acciones, los riesgos descritos generen la necesidad de cambios, en este caso, las estrategias propuestas buscarán amortiguar un posible impacto en el presupuesto y/o cronograma del proyecto.



3.6 Monitoreo y Control

Como se mencionó anteriormente, se harán reuniones quincenales entre la coordinación de comunicación y marketing y la gestora del proyecto/analista de relaciones internacionales, con el objetivo de coordinar la implementación de actividades incluyendo y resolver eventuales problemas que puedan surgir, así como fortalecer la cooperación entre ambos sectores. Los resultados serán compartidos con los demás miembros del núcleo gestor. En cuanto al número de nuevos seguidores, nuevos accesos al sitio web y redes sociales, y las donaciones realizadas, van a tener seguimiento por medio de herramientas ya utilizadas por la organización para ese fin.

Los donantes podrán acceder a información sobre cómo sus donaciones van a ser utilizadas y en qué acción específica. Nuevos socios potenciales incluidos en la lista de contactos para email marketing serán aproximados por medio de la carta de presentación de la organización y se llevará control de los acercamientos exitosos actualizando la lista. Los resultados finales de este proyecto harán parte del balance institucional anual de A.

3.7 Cierre

Para el cierre del proyecto se espera que todos los procesos de las actividades propuestas y objetivos hayan sido alcanzados de manera satisfactoria, sin contratiempos y sin costos adicionales a los previstos. Se prevé que al final del proyecto, y teniendo en cuenta los resultados y lecciones aprendidas, el plan de marketing internacional pueda convertirse en una estrategia permanente de la ONG. Esto, entendiendo que, al ser enfocado en marketing digital, tendrá que discutirse su necesidad de adaptación a las demandas del momento, como algoritmos cambiantes, nuevas maneras de comunicarnos, nuevas redes sociales, nuevos formatos, entre otros, antes de empezar una nueva fase.

Por otro lado, el funcionamiento de la página creada destinada para público extranjero dependerá de la decisión que se tome al cierre, teniendo en cuenta que, al hacer parte del sitio web institucional, no representa ningún costo adicional. Su uso podría ampliar la visibilidad de A en otros países y abrir las puertas a fondos que serán aprovechados en acciones de sostenibilidad al beneficio de miles de familias vulnerables.

4. Conclusión

Luego de realizar un diagnóstico, considerando el contexto de la ONG A y elaborando un análisis situacional, se identificó la falta de una estrategia específica para recaudar fondos internacionales. Como respuesta a esto, y teniendo en cuenta que la financiación de actividades es uno de sus retos principales, se propuso un plan de marketing compuesto por acciones dirigidas a aumentar la visibilidad de A y su recaudación de donaciones de personas físicas, empresas y organizaciones extranjeras.



Para su ejecución se incluyó un nuevo flujo de marketing de la organización, al igual que su cronograma, matriz de responsabilidades, plan de riesgo y establecimiento de la metodología a ser utilizada. El plan permitirá incrementar la recaudación de fondos internacionales, dar mayor difusión a los proyectos socio-ambientales desarrollados, aumentar la interacción de público internacional en las redes sociales institucionales y generar una mayor cooperación entre los sectores de comunicación y relaciones internacionales de la organización, entre otros beneficios.

Como consecuencia, se prevé que los nuevos fondos disponibles estimulen la innovación y reactiven ideas limitadas por la restricción de recursos. Los resultados serán medidos y discutidos con las partes interesadas al finalizar la implementación del proyecto.

Así, se recomienda para futuros estudios analizar los resultados del proyecto, indicando los puntos positivos y negativos de la implementación, con el fin de contribuir con otras ONG u otras instituciones que busquen recaudar fondos internacionales.



REFERÊNCIAS

DÁVILA, R. **Fundraising and Its Impact on Digital Marketing for NGOs**. p. 310 - 320
In: Saiz-Alvarez, J.M. Handbook of Research on Digital Marketing Innovations in
Social Entrepreneurship and Solidarity Economics. IGI Global, PA, USA, 2019.

DUARTE, J.L. A funcionalidade do terceiro setor e das ONGs no capitalismo
contemporâneo: o debate sobre sociedade civil e função social. **Revista Libertas**,
8(1): 50-72, 2008. Disponível em:
<<https://periodicos.ufjf.br/index.php/libertas/article/view/18158>>. Acesso em: 10 mayo.
2021.

DUONG, H. Fourth Generation NGOs: Communication Strategies in Social
Campaigning and Resource Mobilization. **Journal of Nonprofit & Public Sector
Marketing**, 29(2): 119-147, 2017. Disponível em:
<<https://doi.org/10.1080/10495142.2017.1293583>>. Acesso em: 06 jul. 2021.

ILYAS, S. et al. Drivers for non-profits' success: volunteer engagement and financial
sustainability practices through the resource dependence theory. **Economies Journal**
8(4), 101: 1-18, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/economies8040101>>.
Acesso em: 01 ago. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Fundamentos de Marketing**. 11ed. México D. F.:
Pearson Educação, 2013.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change.
Journal of Marketing, 35: 3-12, 1971. PMID: 12276120.

KUZMA, E.; SILVA, A. Q.; VELOZO, A. C. 2015. A implementação do marketing no
terceiro setor: o caso de uma ONG assistencialista de animais. **Revista Conexão
UEPG** 11(2): 232-247, 2015. Disponível em:
<<https://revistas.uepg.br/index.php/conexao/article/download/6627/4669/>>. Acesso em:
18 mayo. 2021.

LOZADA, G.; NUNES, K.S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. - 9. ed.
São Paulo: Atlas, 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guide to the Project Management of
Body of Knowledge – PMBOK**. 6ed. Newtown Square: Project Management Institute,
2017.

SANTOS, J. K. R. S.; RAMOS, P. T. F.; BARBOSA, M. L. A.; JERÔNIMO, T. B.;
RIBEIRO A. R. B. A importância das ferramentas de comunicação de marketing na
captação de recursos no terceiro setor: um estudo em uma organização não
governamental. **Veredas Revista Eletrônica de Ciências** 1(11): 18-34, 2018.
Disponível em: <<http://blog.devrybrasil.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/view/528>>.
Acesso em: 03 mar. 2021.

SILVA, T. S.; SANTOS, H. C. C.; SILVA, A. W. S.; BEZERRA, M. V. M. C.; SOUZA, A.
D. S. Empreendedorismo social: um estudo sobre as estratégias de captação de



recursos financeiros da APAE de Serra Talhada-PE. **REPATS, Brasília**, V. 5, nº 1, p.616-634, Jan-Jun, 2018. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.31501/repats.v5i1.9741>>. Acesso em: 13 may. 2021.

TENÓRIO, F.G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VAKIL, A.C. Confronting the classification problem: Toward taxonomy of NGOs. *World Development* 25 (12), 2057–2070, 1997. Disponível em:
<[https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(97\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(97)00098-3)>. Acesso em: 05 mar. 2021.

