

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN DE MARKETING PARA LA
FUNDACIÓN “EL HORMIGUERO”

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING
SOCIAL APLICADO PARA UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO.

LUCIANA SERRANO ACUÑA

DIRECTOR: Francisco Moscoso

QUITO, ABRIL 2025

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón este trabajo a:

Mi mamá, que estuvo todo el tiempo junto a mí, apoyándome y creyendo en mí en toda la carrera desde que decidí estudiar lo mismo que ella buscó.

Mi papá, que nunca dudo que iba a cumplir todo lo que me propongo y que también siempre busco la forma de estar ahí apoyándome.

Mi hermano, mi mejor amigo que ha sido mi guía y el primero que sabe todos mis logros.

Mi novio, que nunca me dejo sola hasta en todo el estrés y los tiempos difíciles.

Y a mi abuelita, que sé que está orgullosa de todo lo que he logrado y me mira desde arriba sonriendo y riéndose de que después de tanta lagrimas al fin lo logre.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá y mi papá, por ser ejemplo de que el esfuerzo y la dedicación te lleva lejos y por darme la oportunidad de seguir lo que me apasiona.

A mi hermano, por siempre estar ahí para escucharme y solo ser mi compañero en todo.

A mi novio, por recordarme cada día que yo puedo conseguir todo lo que me propongo en esta vida y por llevarme a El Hormiguero y darme un espacio especial.

A José Erazo, por demostrarme que Dios está en todo momento junto a todos y que siempre voy a tener un espacio junto a El Hormiguero.

A todos los voluntarios dentro de El Hormiguero, que demuestran todos los sábados que una sola palabra puede hacer un gran cambio en la vida de las personas.

A mi tutor, Francisco Moscoso, que me fue una gran ayuda durante todo el proceso de este trabajo.

Y a Dios, que nunca me dejó sola y que demostró lo inteligente y fuerte que puedo ser.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación consiste en el desarrollo de un plan de comunicación y marketing para la Fundación El Hormiguero, ubicada en Quito, Ecuador, cuyo objetivo principal es prevenir el abandono infantil mediante el fortalecimiento familiar y comunitario.

El proyecto parte de un diagnóstico interno y externo que identifica fortalezas como el compromiso de los voluntarios y debilidades como la escasa presencia en redes sociales. A partir de este análisis, se definen cinco objetivos: dos de comunicación interna (mejora la comunicación con voluntarios y fortalecer el sentido de pertenencia) y tres de comunicación externa (mejorar el posicionamiento, aumentar la participación de voluntarios y optimizar la recaudación de fondos).

Para cada uno se plantea una estrategia específica que incluye medios, acciones, cronograma y presupuesto. El plan prioriza el uso de herramientas digitales de bajo costo, participación activa de voluntarios como community managers, y alianzas estratégicas con otras organizaciones. Finalmente, se establecen mecanismos de evaluación para medir el impacto del plan propuesto.

Palabras Clave:

Comunicación

Marketing Social

Voluntariado

Fundación

Posicionamiento

ÍNDICE GENERAL

1.	PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN	13
1.1.	TÍTULO	13
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2.2.	Sistematización del problema	15
1.3.	OBJETIVOS.....	16
1.3.1.	Objetivo general.....	16
1.3.2.	Objetivos específicos.....	16
1.4.	JUSTIFICACIÓN	16
2.	MARCO TEÓRICO Y DEFINICIONES	18
2.1.	MARKETING SOCIAL	18
2.1.1.	¿Qué es servicio?	18
2.1.2.	Organizaciones del tercer sector	18
2.1.2.1.	¿Qué es el tercer sector?	18
2.1.2.2.	Características de una organización del tercer sector.	19
2.1.2.3.	Clasificación de organizaciones del tercer sector	19
2.1.2.4.	Objetivos de una organización del tercer sector	20
2.1.3.	Mercado Social	20
2.1.3.1.	¿Qué es el mercado social?.....	21
2.1.3.2.	¿Qué es una demanda social?	21
2.1.3.3.	¿Qué es una oferta social?	21
2.2.	LA MEZCLA DEL MARKETING SOCIAL	21
2.2.1.	Producto social.....	21
2.2.2.	Precio.....	22
2.2.3.	Plaza	23
2.2.4.	Promoción.....	23
2.2.5.	Proceso	24
2.2.6.	Personal	24
2.2.7.	Presentación.....	24
2.3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	24
2.3.1.	Buyer Persona	25

2.3.1.1.	¿Qué es un Buyer persona?.....	25
2.3.1.2.	Clasificación de Buyer Persona	27
2.3.1.3.	Representación Gráfica del Buyer Persona	29
2.3.2.	¿Qué es un análisis FODA?	29
2.3.3.	¿Qué es un análisis VRIO?	30
2.3.4.	¿Qué es un análisis PESTEL?.....	31
2.3.5.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	32
2.4.	PLAN DE COMUNICACIÓN	35
2.4.1.	¿Qué es un plan de comunicación?	35
2.4.2.	Plan de comunicación interna	36
2.4.3.	Plan de comunicación externa	36
2.4.4.	Elementos de un plan de comunicación	37
2.4.5.	Objetivos y beneficios de un plan de comunicación.....	37
2.4.6.	¿Cómo hacer un plan de comunicación interno?	38
2.4.7.	¿Cómo hacer un plan de comunicación externa?.....	39
2.5.	MIEMBROS DENTRO DE UNA FUNDACIÓN	41
2.5.1.	Director.....	41
2.5.2.	Voluntarios	41
2.5.3.	Voluntarios Clave.....	41
2.5.4.	Beneficiarios	41
2.5.5.	Donantes	41
2.5.6.	Misioneros	42
2.6.	PLAN DE MARKETING DIGITAL.....	42
2.6.1.	¿Qué es el marketing digital?.....	42
2.6.2.	Objetivos del plan de marketing digital	42
2.6.3.	Objetivos SMART	43
2.6.4.	Estrategias del plan de marketing digital.....	44
2.6.5.	Implementación del plan de marketing digital	45
2.7.	CANVA BUSINESS MODEL.....	45
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE “EL HORMIGUERO”	50
3.1.	Análisis Externo.....	50
3.1.1.	Análisis PESTEL	50
3.1.1.1.	Conclusiones Análisis PESTEL:.....	56

3.1.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	57
3.1.2.1.	Conclusiones del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:	62
3.2.	Análisis Interno.....	63
3.2.1.	Análisis FODA.....	63
3.2.2.	Análisis de recursos VRIO	69
3.2.2.1.	Recursos Valiosos:.....	70
3.2.2.2.	Recursos Raros:.....	70
3.2.2.3.	Recursos Inimitables:	71
3.2.2.4.	Recursos Organizados:	71
3.2.3.	Auditoría de redes sociales	72
4.	PLANTEO DE CANVA BUSINESS MODEL, BUYER PERSONA Y 7PS	74
4.1.	Canva Business Model.....	74
4.1.1.	Explicación del Modelo de Negocio de Canva de EL HORMIGUERO	76
4.1.1.1.	Segmentos de Clientes.....	76
4.1.1.2.	Propuesta de Valor.....	76
4.1.1.3.	Canales.....	77
4.1.1.4.	Relación con los clientes	78
4.1.1.5.	Flujo de ingresos	79
4.1.1.6.	Recursos Clave.....	80
4.1.1.7.	Actividades Clave	81
4.1.1.8.	Alianzas Estratégicas.....	81
4.1.1.9.	Estructura de Costos.....	82
4.2.	Levantamiento de información de encuestas.....	83
4.2.1.	Análisis de resultados.....	84
4.3.	Buyer Persona para EL HORMIGUERO.....	96
4.3.2.	Buyer Persona Beneficiarios de EL HORMIGUERO	97
4.3.3.	Buyer Persona para Donantes de EL HORMIGUERO.....	98
4.4.	Mezcla de Marketing Social de EL HORMIGUERO.....	100
4.4.1.	Producto Social	100
4.4.2.	Precio.....	100

4.4.3.	Plaza	101
4.4.4.	Promoción.....	101
4.4.5.	Proceso	101
4.4.6.	Presentación.....	101
4.4.7.	Personal	102
5.	PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL HORMIGUERO ...	103
5.1.	Objetivos de comunicación	103
5.1.1.	Objetivo #1 - Comunicación Interna: Implementación de un canal oficial de comunicación interna.....	103
5.1.2.	Objetivo #2 - Comunicación Interna: Mejora la fluidez de la información institucional.....	104
5.1.3.	Objetivo #3 - Comunicación Externa: Posicionamiento Institucional ..	105
5.1.4.	Objetivo #4 - Comunicación Externa: Recaudación a través de estrategias digitales	106
5.1.5.	Objetivo #5 - Comunicación Externa: Participación de voluntarios en contenido digital.....	107
5.2.	Estrategias de comunicación	108
5.2.1.	Objetivo 1	108
5.2.2.	Objetivo 2	109
5.2.3.	Objetivo 3	110
5.2.4.	Objetivo 4	111
5.2.5.	Objetivo 5	112
5.3.	Campañas	113
5.3.1.	Campaña 1: “Así construimos El Hormiguero”.....	113
5.3.2.	Campaña 2: “Bitácora de la colonia”.....	114
5.3.3.	Campaña 3: “Corazón de hormiga”	114
5.4.	Cronograma de actividades para campañas.....	116
5.5.	Presupuesto para las actividades.....	117
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
6.1.	Conclusiones.....	119
6.2.	Recomendaciones	120
7.	BIBLIOGRAFÍA	123
8.	ANEXOS.....	126
8.1.	GUÍA ENTREVISTA INICIAL A DIRECTOR DE EL HORMIGUERO ..	126

8.2.	GUÍA ENTREVISTAS PARA MISIONEROS	128
8.3.	GUÍA FOCUS GROUP PARA VOLUNTARIOS CLAVE DE EL HORMIGUERO	130
8.4.	GUÍA DE ENCUESTA DE VOLUNTARIOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diagrama de Ishikawa para la fundación EL HORMIGUERO	13
Tabla 2. Características de organizaciones del tercer sector	19
Tabla 3. Clasificación de organizaciones del tercer sector	19
Tabla 4. Clasificación de precio	22
Tabla 5. Componentes de Buyer Persona	25
Tabla 6. Adaptación de Buyer Persona al contexto social	27
Tabla 7. Clasificación de Buyer Persona según toma de decisiones	27
Tabla 8. Clasificación de Buyer Persona según función	28
Tabla 9. Análisis FODA	30
Tabla 10. Análisis VRIO.....	31
Tabla 11. Análisis PESTEL.....	32
Tabla 12. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	33
Tabla 13. Adaptación de las Cinco Fuerzas de Porter al mercado social	35
Tabla 14. Medios del plan de comunicación externa.....	36
Tabla 15. Elementos de plan de comunicación.....	37
Tabla 16. Objetivos y beneficios de un plan de comunicación.....	38
Tabla 17. Pasos para realizar un plan de comunicación interna	39
Tabla 18. Pasos para realizar un plan de comunicación externa.....	40
Tabla 19. Criterios de definición de objetivos	43
Tabla 20. Objetivos SMART	43
Tabla 21. Decisiones para conseguir la estrategia de marketing digital.....	44
Tabla 22. Pasos para implementación del plan de marketing digital.....	45
Tabla 23. Componentes del Canva Business Model.....	46
Tabla 24. Análisis PESTEL de EL HORMIGUERO.....	51
Tabla 25. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de EL HORMIGUERO	58
Tabla 26. Análisis FODA de EL HORMIGUERO.....	64
Tabla 27. Análisis de recursos VRIO.....	69
Tabla 28. Información del Instagram de EL HORMIGUERO	73
Tabla 29. Variables de la encuesta para voluntarios de EL HORMIGUERO.....	84
Tabla 30. Resultados Nombre y Apellidos de Voluntarios de EL HORMIGUERO.....	85
Tabla 31. Variable 9: Actividad más significativa para los voluntarios.....	90

Tabla 32. Sugerencias de actividades para realizar en EL HORMIGUERO.....	93
Tabla 33. Objetivo 1	104
Tabla 34. Objetivo 2	105
Tabla 35. Objetivo 3	106
Tabla 36. Objetivo 4	107
Tabla 37. Objetivo 5	108
Tabla 38. Estrategias para el Objetivo 1	109
Tabla 39. Estrategias para el Objetivo 2	109
Tabla 40. Estrategias para el Objetivo 3	110
Tabla 41. Estrategias para el Objetivo 4	111
Tabla 42. Estrategias para el Objetivo 5	112
Tabla 43. Cronograma de actividades	116
Tabla 44. Presupuesto para las actividades.....	117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Representación gráfica Buyer Persona.....	29
Ilustración 2. Canva Business Model	49
Ilustración 3. Modelo de Negocio Canva para EL HORMIGUERO	75
Ilustración 4. Variable 2: Edad de Voluntarios	86
Ilustración 5. Variable 3: Género de Voluntarios	86
Ilustración 6. Variable 4: Colegio de Voluntarios	87
Ilustración 7. Variable 5: Tiempo como voluntario en EL HORMIGUERO.....	88
Ilustración 8. Variable 6: Frecuencia de participación de voluntarios.....	88
Ilustración 9. Variable 7: Motivación para ser voluntario	89
Ilustración 10. Variable 8: Satisfacción de los voluntarios en su experiencia	89
Ilustración 11. Variable 10: Puntos fuertes de EL HORMIGUERO	91
Ilustración 12. Variable 11: Aspectos a mejorar de EL HORMIGUERO	92
Ilustración 13. Variable 12: Comunicación entre voluntarios y director de EL HORMIGUERO	92
Ilustración 14. Variable 13: Uso de redes sociales para aumentar la visibilidad.....	94
Ilustración 15. Variable 14: Elemento para identificarse como voluntario	94
Ilustración 16. Buyer Persona de los voluntarios	96
Ilustración 17. Buyer Persona de los beneficiarios	98
Ilustración 18. Buyer Persona de los donantes.....	99

1. PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1. TÍTULO

Propuesta de plan de comunicación de marketing para la fundación “El Hormiguero”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fundación EL HORMIGUERO se encuentra trabajando desde el año 2019, con el enfoque de ayudar a familias en situación vulnerable no solo con víveres de forma semanal sino también buscando un acompañamiento para cada una de las familias. Esto a través de sus acciones mostrando sus valores y el amor de Cristo, realizando una transformación con las siguientes generaciones. (Erazo, 2025)

Conforme a la entrevista inicial realizada al director de EL HORMIGUERO, José Erazo, se identificó diferentes categorías que han causado al problema principal de falta de financiamiento para los proyectos de la fundación entre las cuales están: marketing comunicación, estrategias de recaudación, gestión de donantes, recursos y capacidad operativa, factores externos y gestión organizacional. Con el fin de identificar las causas dentro de cada categoría establecida se ha decidido utilizar el diagrama de espina de pescado (Ishikawa, 1943) adaptando las categorías como las 6M utilizadas normalmente dentro del diagrama.

Tabla 1. Diagrama de Ishikawa para la fundación EL HORMIGUERO

Categoría	Causas Específicas	Prioridad
Marketing y Comunicación	Ausencia de presencia en redes sociales	Alta
	Página web desactualizada y sin administración local	
	Falta de material visual que genere empatía sin vulnerar la dignidad de los beneficiarios.	
	Falta de equipo de comunicación y marketing	

Estrategias de Recaudación	Dependencia de 2 donantes individuales	Alta
	No existe crowdfunding, alianzas corporativas o programas de donación recurrente	
	Comunicación 1 a 1 como única estrategia	
	Recursos limitados de grupos misioneros	
Gestión de Donantes	No existe un seguimiento post-donación: agradecimientos y reportes de impacto	Media-Alta
	Falta de transparencia en el uso de fondos	
	No se miden intereses de los donantes	
Recursos Operativos	Voluntarios no capacitados en marketing y fundraising	Media
	Ausencia de herramientas de gestión colaborativa	
	Presupuesto limitado para marketing y comunicación	
Factores Externos	Percepción social errónea de que “no necesitan ayuda”	Alta
	Competencia con otras ONG que muestran pobreza extrema	
	Crisis económica que reduce la capacidad de donación de individuos y empresas	
Gestión Organizacional	Falta de plan estratégico de comunicación y marketing	Media
	Dificultad para identificar y conectar con aliados estratégicos que compartan la misma misión	
	Documentación insuficiente, como no formalizar procesos	

Conclusiones:

Según el problema que se ha planteado, las principales causas que han llevado a la falta de una estrategia de comunicación con una prioridad alta a tomar en cuenta son: marketing y comunicación, estrategias de recaudación y factores externos. Las demás

categorías también ser atendidas, aunque con una menor relevancia, pero sin ser dejadas a un lado ya que existe una correlación entre todas las categorías, así como las causas.

1.2.1. Formulación del problema

¿De qué manera diseñar un plan de comunicación y marketing estratégico para la fundación EL HORMIGUERO que, con recursos limitados y respetando la dignidad de los beneficiarios, incremente la captación de donantes y diversifique sus fuentes de financiamiento, potenciando su misión basada en valores cristianos?

1.2.2. Sistematización del problema

¿Qué estrategias de comunicación digital y storytelling pueden implementarse para aumentar la visibilidad de EL HORMIGUERO, respetando la dignidad de los beneficiarios y alineándose a sus valores cristianos?

¿Cómo diversificar las fuentes de financiamiento mediante alianzas estratégicas con instituciones afines (iglesias, colegios cristianos) y campañas de crowdfunding adaptadas a la misión de la fundación?

¿Qué modelo de gestión de donantes puede implementarse para fidelizar a los actuales y captar a nuevos, incluyendo transparencia en el uso de fondos y reportando el impacto de actividades?

¿Cómo optimizar el uso de recursos humanos (voluntarios clave) mediante capacitación en marketing digital y asignación de roles específicos para fortalecer la recaudación?

¿De qué manera puede posicionarse la fundación frente a otras ONG, destacando su enfoque en la dignidad y educación juvenil, sin recurrir a imágenes de pobreza extrema?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación y marketing estratégico para la fundación EL HORMIGUERO utilizando recursos limitados y respetando la dignidad de los beneficiarios, en un período de 4 meses, con el fin de incrementar al menos en un 30% la captación de donantes y diversificar las fuentes de financiamiento, potenciando la misión con valores cristianos.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de la fundación.
- Evaluar la eficacia de los canales existentes (redes sociales y página web) y los mensajes utilizados por la fundación, identificando cómo afectan la percepción pública u la captación de donantes, con énfasis en el respeto a la dignidad de los beneficiarios y valores cristianos.
- Conocer los factores que pueden atraer a diferentes aliados estratégicos: donantes (iglesias, organizaciones religiosas, empresas que compartan la misma misión), voluntarios y las necesidades del público objetivo (donantes y beneficiarios) considerando: perfil socioeconómico, motivaciones y competencia directa.
- Crear un plan de comunicación de marketing que incluya métodos digitales (uso de redes sociales y página web), tradicionales (campañas en iglesias y colegios) y recursos humanos (capacitación de voluntarios en marketing digital).
- Sintetizar los hallazgos en un documento ejecutivo que priorice acciones como: implementar un sistema de CRM para gestionar donantes, establecer alianzas con otras iglesias locales y capacitar a los voluntarios clave.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de un plan de comunicación surge de la necesidad de mejorar la falta de reconocimiento dentro del espacio social de las ONG, esto generando un retroceso

tanto a actividades actuales como a nuevas actividades que desea realizar la fundación. Se ha generado una dependencia en 3 fuentes de financiamiento que no son sostenibles en el tiempo, las cuales son: dinero del propio director de la fundación, \$100 de donaciones personales y fondos de ahorro de grupos misioneros (Erazo, 2025). La falta de una estructura de comunicación tiene un efecto tanto interno como externo dentro de la fundación, donde no existen procesos establecidos en documentos físicos, llevando así que la promoción del proyecto no pueda ser de una forma masiva.

La creación de un plan de comunicación y marketing estratégico busca a generar una organización para la fundación, donde al momento no se encuentra los procesos escritos y presentados al público objetivo de voluntarios, donantes y beneficiarios. De igual manera, esta propuesta busca el crear conexiones al largo plazo con el público objetivo necesario con el fin de tener una fuente de financiamiento estable para las actividades regulares y actividades periódicas o de temporada dentro de EL HORMIGUERO.

2. MARCO TEÓRICO Y DEFINICIONES

2.1. MARKETING SOCIAL

“Social marketing is the use of marketing principles and techniques to influence a target audience to voluntarily accept, reject, modify, or abandon a behavior for the benefit of individuals, groups, or society as a whole.” (Kotler, 2002, p. 5) [El marketing social es el uso de principios y técnicas de marketing para influenciar a una audiencia objetivo para de forma voluntaria aceptar, rechazar, modificar, o abandonar un comportamiento en beneficio para individuos, grupos, o la sociedad como un todo.]

Siguiendo la definición que nos entrega Philip Kotler podemos ver que las instituciones sin fines de lucro como son las ONG y fundaciones como EL HORMIGUERO, también requieren de una planificación de marketing. El objetivo principal del marketing social sigue 3 tareas principales: identificar la necesidad social, esto utilizando técnicas de investigación llegando tanto a la necesidad social como al grupo de personas que van a ser beneficiarias de esta ayuda social; segmentar la demanda y a los donadores, utilizando herramientas de segmentación identificar las características que identifiquen el perfil de beneficiarios y donadores; y definir el perfil y comportamiento de la población objetivo de donadores, utilizar todas las variables del mercado meta de donadores para entender sus motivaciones de ayuda. (Pérez Romero, 2004)

2.1.1. ¿Qué es servicio?

Dentro del concepto social, debe de existir un intercambio el cual se basa en un “concepto”. En este caso la organización debe de tener claro cuáles son sus servicios o productos que serán parte de este intercambio en función a la actividad que estén realizando para la sociedad. (Pérez Romero, 2004)

2.1.2. Organizaciones del tercer sector

2.1.2.1. ¿Qué es el tercer sector?

“Conjunto de instituciones de base privada, normalmente de carácter asociativo o fundacional, equidistantes del Estado y del mercado, que se ocupan de organizar

servicios y prestaciones predominante de carácter social.” (Real Academia Española, s.f.).

2.1.2.2. Características de una organización del tercer sector.

Siguiendo la definición presente las características de una organización perteneciente al tercer sector son:

Tabla 2. Características de organizaciones del tercer sector

Características de las organizaciones	
1	Tienen una personalidad jurídica propia y se encuentran formadas en distintas entidades.
2	No tienen un ánimo de lucro y se manejan bajo una filosofía altruista, donde todos sus fondos son reinvertidos en actividades que desarrollan.
3	Su misión se dirige a la inclusión de grupos vulnerables.
4	Las actividades son de carácter social y siguen principios dentro de su contexto.
5	Siguen una participación democrática.
6	Todo lo que realizan dentro de la organización se realiza de manera transparente como: funcionamiento, gestión de actividades y redición de cuentas de financiamiento.
7	Parte fundamental de su funcionamiento son voluntarios, personas que ceden su tiempo, conocimiento o recursos económicos con el fin de apoyar la causa que sigue la organización.

Fuente: (UNIR, 2021)

2.1.2.3. Clasificación de organizaciones del tercer sector

Como ya se estableció dentro del tercer sector, se pueden encontrar diferentes organizaciones que buscan el impacto positivo a través del apoyo a una causa específica y donde su característica principal es que no tienen un fin económico o de ganancia económica. Bajo esto se ha definido la siguiente clasificación:

Tabla 3. Clasificación de organizaciones del tercer sector

Tipo de organización	Características
-----------------------------	------------------------

Asociaciones	Organizaciones formadas por un grupo de personas con un fin común sin ánimo de lucro.
Fundaciones	Organizaciones establecidas bajo un patrimonio dirigido a realizar fines de interés general.
Entidades religiosas	A parte de realizar actividades religiosas se pueden dedicar a realizar actividades de carácter social.
Cooperativas de iniciativa social	Empresas que juntan la actividad económica con actividades de ámbito social, buscan el beneficio a una comunidad.
Empresas de inserción	Empresas que buscan integrar de manera social y laboral a personas que se encuentran en una situación de exclusión laboral.

Fuente: (UNIR, 2021)

2.1.2.4. Objetivos de una organización del tercer sector

“Las organizaciones del tercer sector desempeñan un papel crucial en el diseño y la ejecución de políticas contra la pobreza y la exclusión social, si bien sus ámbitos de intervención van más allá: sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, medioambientales, protección animal, cooperación internacional, culturales, deportivos, artísticos...” (UNIR, 2021)

Las organizaciones que forman parte del tercer sector son fundamentales dentro de la sociedad actual, muchas de ellas atienden a diferentes problemáticas que han sido relegadas con el tiempo, así como a individuos y grupos de individuos los cuales han sido afectados por estos problemas. Tanto instituciones públicas como privadas no han sido de ayuda lo que lleva a estas personas vulneradas a buscar este tipo de organizaciones o terminar en situaciones peores en comparación con su estado actual sea adicción, unirse a una banda criminal o la muerte.

2.1.3. Mercado Social

2.1.3.1.¿Qué es el mercado social?

El lugar donde podemos encontrar la oferta y la demanda social no existe un espacio físico como el mercado de bienes tangibles. La expansión del mercado social puede ir dentro y fuera del país, esto hace que normalmente el mercado social se defina por sus límites geográficos de atención a través de sus programas sociales. (Pérez Romero, 2004)

2.1.3.2.¿Qué es una demanda social?

Se conoce como la cantidad de individuos que generan una demanda para la organización en función del uso de sus servicios o productos, este tipo de demanda se define a través de los perfiles de segmentación de la población objetivo que se desea ayuda. (Pérez Romero, 2004)

2.1.3.3.¿Qué es una oferta social?

Tomamos en cuenta que existe competencia directa e indirecta. La directa hace referencia a la existencia de organizaciones que ofrecen programas sociales que buscan satisfacer la misma demanda social, al mismo tiempo estas organizaciones compiten entre sí para tener un mayor impacto social, así como la recaudación de fondos para financiamiento. La competencia indirecta viene de personas físicas o morales que buscan oponerse a la idea social que se está buscando cambiar. (Pérez Romero, 2004)

2.2. LA MEZCLA DEL MARKETING SOCIAL

En el contexto de la gestión del marketing social, se utiliza 7 variables, correspondientes a las variables del marketing de servicios, estas son: Producto, precio, Plaza, Promoción, Proceso, Presentación y Personal. Estas últimas tres variables son fundamentales para la creación de valor dentro del intercambio con los agentes de cambio como: donadores, sector privado, sector gubernamental, mercado meta, público en general y los indicadores de bienestar social. (Pérez Romero, 2004)

2.2.1. Producto social

Un producto puede venir en la forma en un bien, servicio o idea que toda persona sea física o moral puede recibir como un satisfactor de las necesidades que fueron previamente investigadas, este producto general valor para ambas partes que forman parte del intercambio incluyendo a la sociedad. El producto tiene una influencia tanto directa como indirecta a las ideas, creencias, actitudes y valores de la población. (Pérez Romero, 2004)

El producto social puede venir junto a una idea social, junto a su producto tangible que este caso sirve de apoyo para generar los mejoramientos buscados para un determinado grupo, o los cambios en las ideas, comportamientos, hábitos o creencias que puedan ser modificados en beneficio del público objetivo. (Pérez Romero, 2004)

2.2.2. Precio

Se considera como el gasto que debe incurrir el público objetivo al momento que van a adquirir el producto, este debe ser trabajado y analizado desde la perspectiva del mercado meta. (Pérez Romero, 2004)

En la siguiente tabla podemos ver la clasificación del precio que existe dentro del mercado social:

Tabla 4. Clasificación de precio

Tipo de precio	Descripción
Gasto monetario	Se cuenta como todos los gastos que debe de realizar un individuo, parte de la población objetivo, para obtener el producto. Esto puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pago del servicio o producto social ○ Gastos de transporte ○ Gastos de alimentación ○ Gastos complementarios como mediciones u otros servicios.
Costos	Se pueden dividir en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo de oportunidad ○ Costo psíquico

-
- Costo de esperar
 - Costo de energía.
-

Fuente: (Pérez Romero, 2004)

- Costo de oportunidad
“El coste de oportunidad es el coste de la alternativa a la que renuncias cuando tomas una decisión. Incluye los beneficios que tendrías si hubieras escogido la otra opción. Es el valor de la otra opción no seleccionada.” (Arias, 2024)
- Costo psíquico
Las emociones negativas, como temor o ansiedad, que pueden surgir al solicitar o utilizar el producto o servicio social. (IdCorporativa, 2018)
- Costo de esperar
El tiempo que una persona debe de invertir en filas o procesos para obtener el servicio o producto social. (IdCorporativa, 2018)
- Costo de energía
El esfuerzo físico o mental que la persona debe de incurrir para conseguir el producto o servicio social. (IdCorporativa, 2018)

2.2.3. Plaza

Ya ubicados los segmentos de la población objetivo, se busca encontrar los medios necesarios para que puedan adquirir el producto social. Esto haciendo referencia a que la idea social sea accesible y que refuerce la conducta. (Pérez Romero, 2004)

2.2.4. Promoción

“Dar a conocer la esencia del producto social, con base en el principio de informar, educar, persuadir y recordar, con el apoyo de todos los medios de comunicación y la mezcla promocional adecuada para cada campaña social.” (Pérez Romero, 2004, p. 21)

2.2.5. Proceso

La secuencia de pasos que describen cómo se realiza la prestación de los servicios o cómo el público meta llega a conseguir o adquirir el producto o servicio social. Los programas de calidad buscan que estos procesos tengan una mejora enfocada en la satisfacción de los públicos involucrados. (Pérez Romero, 2004)

2.2.6. Personal

Se definen como todas las personas que tienen contacto de los públicos involucrados, de ellos depende la presentación del producto o servicio. Se pueden dividir en personas que tienen contacto directo con el público meta y personas que están a cargo de procesos de organización o administración que no tienen contacto con el público meta. (Pérez Romero, 2004)

2.2.7. Presentación

Hace referencia a la limpieza, adecuación, idoneidad para el uso funcional de los aspectos de infraestructura, tanto del espacio donde se prestan los servicios o se realiza la entrega del producto social como de la presentación física del personal parte de la organización que tiene contacto directo con el público objetivo. (Pérez Romero, 2004)

2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Estamos viviendo en la era de la información, debido a esto es muy importante que tomadas las organizaciones diseñen y operen sistemas integrales de investigación de mercados orientados a la toma de decisiones estratégicas.” (Pérez Romero, 2004, p. 18).

Al inicio de los años 2000, ya se consideraba que el ser humano se encontraba en una era de información actualmente el ser humano no solo maneja la información de manera independiente, sino que también utiliza distintas herramientas que potencian esa

información, como la inteligencia artificial. “Ahora mismo los algoritmos te están observando. Observando adónde vas, qué compras, con quién te ves. Pronto supervisarán todos tus pasos, tu respiración, los latidos de tu corazón, Para llegar a conocerte cada vez mejor, se basan en macrodatos y en el aprendizaje automático. Y cuando estos algoritmos te conozcan mejor de lo que te conoces tú, lograrán controlarte y manipularte, y tú poco podrás hacer al respecto.” (Harari, 2018, p.298)

La necesidad de obtener información para una organización es uno de los pasos fundamentales al momento de formular un plan de cualquier departamento, dentro del área de marketing conocer al público objetivo que se desea atender, así como sus características, necesidades, motivaciones y otros aspectos nos ayuda a generar una cercanía de cómo manejar nuestros productos o servicios. Herramientas como un diagrama de “BUYER PERSONA” facilita la identificación de estos aspectos y así demostrando cuales van a ser nuestros enfoques. También será el uso de herramientas como el “ANÁLISIS FODA” y el “ANÁLISIS VRIO” para investigar el contexto interno. Para el análisis del contexto externo de la fundación y el mercado social se hará el uso de las herramientas de: “ANÁLISIS PESTEL” y “ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER” estas siendo adaptadas al contexto social de una fundación.

2.3.1. Buyer Persona

2.3.1.1.¿Qué es un Buyer persona?

Utilizando los datos provenientes de fuentes de información como encuestas, entrevistas, redes sociales o un CRM; se juntan las características del público objetivo a través de un personaje semi ficticio buscando humanizar la información. El objetivo de realizar un Buyer persona ayuda a comprender mejor quien es nuestro cliente y sus características. (Salesforce, 2023)

Tabla 5. Componentes de Buyer Persona

Categoría	Componentes
Datos demográficos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre ○ Edad ○ Género

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estado Civil ○ Nivel educativo ○ Ingresos ○ Ocupación
Datos Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> ○ País ○ Ciudad ○ Zona urbana/rural
Comportamiento Online	<ul style="list-style-type: none"> ○ Canales digitales que utiliza ○ Frecuencia de usos de redes sociales ○ Tipo de contenido que consume ○ Temas de interés
Motivaciones y Metas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivos personales o profesionales ○ Aspiraciones
Hábitos de compra	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criterios de decisión ○ Influencias de compra ○ Proceso de compra
Información Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personalidad ○ Valores ○ Estilo de vida
Frustraciones	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problemas comunes ○ Barreras que enfrentan ○ Necesidades no resueltas
Relación con la marca	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento de la marca ○ Percepción ○ Nivel de lealtad

Fuente: (Salesforce, 2023)

En el caso del mercado social, las intenciones de compra no aplican, ya que el cliente que puede ser definido en diferentes personas como son: donantes, beneficiarios o voluntarios no realizan el proceso de compra y revisen un bien o servicio en un intercambio económico. Por esta razón, las características de “motivación de compra” fueron cambiadas a “comportamiento de apoyo” de la siguiente forma estructurada:

Tabla 6. Adaptación de Buyer Persona al contexto social

Categoría	Componentes
Comportamiento de apoyo	<ul style="list-style-type: none">○ ¿Dona regularmente o solo a campañas específicas?○ ¿Prefiere donar dinero, tiempo (voluntariado) o insumos?○ ¿Qué le inspira a colaborar? (ej. Causas sociales, responsabilidad social, fe, experiencias laborales)

2.3.1.2. Clasificación de Buyer Persona

Existen distintas formas de clasificar lo que es un Buyer Persona, tomando en cuenta distintos conceptos en este caso se pudo identificar dos que nos han llevado a las siguientes tablas que nos muestran estas clasificaciones:

Tabla 7. Clasificación de Buyer Persona según toma de decisiones

Tipo de Buyer Persona	Características
Decisor	Es el principal individuo al momento de tomar la decisión de compra y el objetivo principal de la organización para conectar.
Secundario	Son aquellos que generan una influencia en la toma de decisiones, a través de sus recomendaciones u opiniones. Es importante su detección ya que pueden ser fundamentales al momento de la decisión final de compra.
Negativo	No representan una compra inmediata para la organización, aunque se pueden ver atraídos hacia la organización por su contenido o campañas. Identificarlos ayuda a ver que perfil de individuos no encaja con la organización.

Fuente: (Slupu, 2022)

Tabla 8. Clasificación de Buyer Persona según función

Tipo de Buyer Persona	Características
Buyer Persona	Se conoce como el perfil de nuestro representativo comprador ideal; del cual podemos comprender sus diferentes características, atributos, necesidades, deseos y problemas para así generar un impacto más grande como organización, especialmente un impacto de ventas.
Audience Persona	Utilizado específicamente dentro de la estrategia de marketing digital, ya que este es el representante del público que visita redes sociales, páginas webs, blogs o videos que se publican en el internet. El BRAND AWARENESS es esencial para este grupo,
Proto-persona	La versión inicial del comprador de una empresa, el cual es creado a través de una lluvia de ideas entre el equipo de la empresa/organización.
Brand Persona	Hace referencia a la misma organización, en casos de que se desea humanizar la marca. Se buscan características que se apegan directamente a los valores, misión y visión de la marca.

Fuente: (Salesforce, 2023)

2.3.1.3. Representación Gráfica del Buyer Persona

Con el propósito de tener una representación gráfica del Buyer Persona se tomó la decisión de buscar una plantilla en la plataforma Canva y editarla para que pueda servir en el contexto de una fundación y del mercado social.

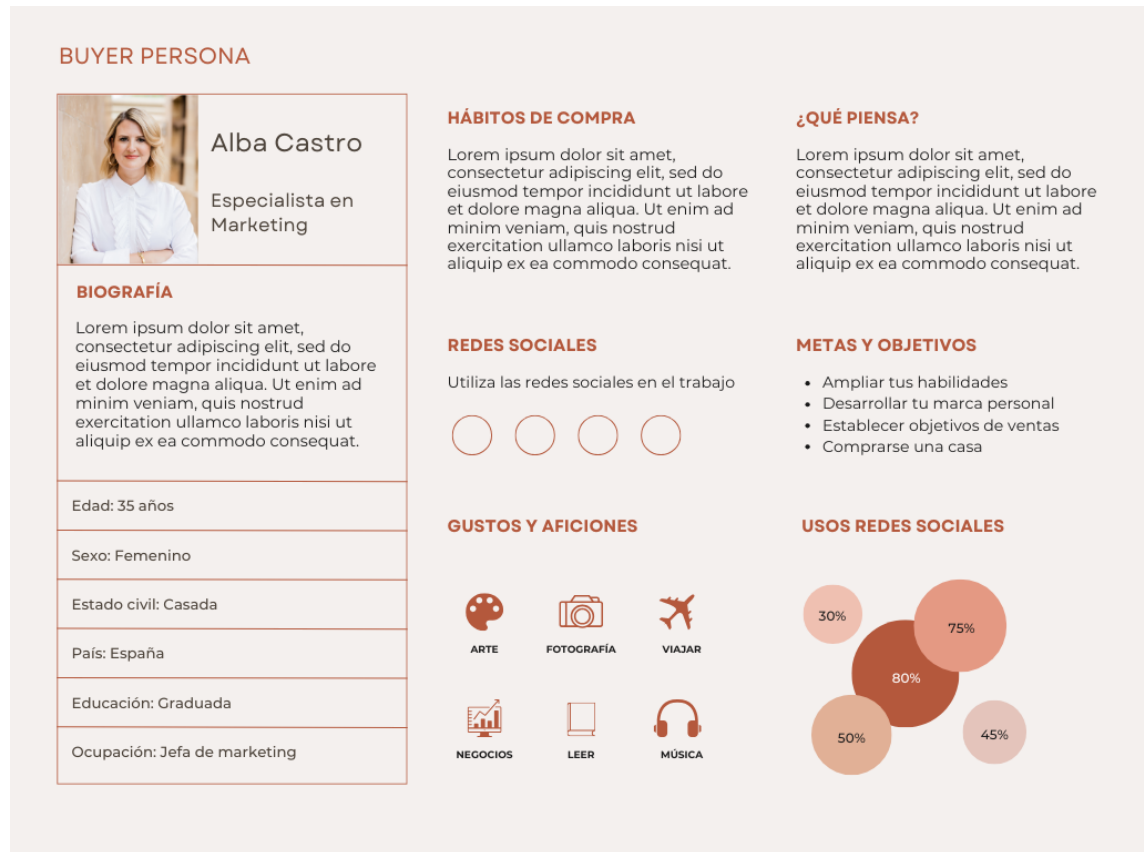


Ilustración 1. Representación gráfica Buyer Persona

Fuente: (Meraki Studio, s.f.)

2.3.2. ¿Qué es un análisis FODA?

Una organización debe de conocer los factores que la afectan de manera interna y externa, para esto se realiza un análisis FODA, donde sus siglas indican: fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Kotler, 2016)

Tabla 9. Análisis FODA

Componentes	Características que analizar
F Fortalezas	Aspectos positivos internos de la organización que la distinguen sobre la competencia, en su mayoría hace referencia aspectos administrativos.
O Oportunidades	Aspectos del entorno externo de la organización que favorecen a la organización de forma positiva.
D Debilidades	Deficiencias y aspectos negativos que existen internamente dentro de la organización.
A Amenazas	Condiciones externas del ambiente en el que se encuentra la organización que la pueden afectar de forma negativa.

Fuente: (Pérez Romero, 2004)

2.3.3. ¿Qué es un análisis VRIO?

Una organización no puede funcionar sin recursos y la ventaja competitiva que tenga dentro del mercado sobre la competencia puede ser determinada por este conjunto de recursos. Para realizar este análisis de los recursos internos que tiene la empresa se puede hacer uso de la matriz VRIO, donde sus siglas hacen referencia a si un recurso es: Valioso, Raro, Inimitable y Organizado. (Israel, 2024)

El análisis VRIO es también conocido como modelo de Barney, en honor a Jay B. Barney que fue el que propuso este modelo.

Tabla 10. Análisis VRIO

Componente de análisis	¿Qué se analiza?
V Valioso	El recurso valioso es aquel que se considera como una fortaleza para la empresa, este puede ser utilizado como un impulsador de oportunidades y neutralizar las amenazas. También este ayuda con la eficacia y eficiencia dentro de la organización.
R Raro	Hace referencia a la escasez del recurso, específicamente de forma que estos recursos crean una ventaja competitiva que no va a cubrir toda la demanda que existe, volviéndola así difícil de conseguir.
I Inimitable	Para que la ventaja competitiva pueda mantenerse viable en el tiempo deben de existir recursos que NO sean de fácil acceso a la competencia y que en cierto sentido para la competencia sea difícil llegar a imitar estos recursos.
O Organizado	El último aspecto de la matriz hace referencia a si la empresa se encuentra organizada dentro de su estructura, procesos y estrategias que garanticen la explotación positiva de los recursos para conseguir esa ventaja competitiva.

Fuente: (Fong Reynoso, 2005)

2.3.4. ¿Qué es un análisis PESTEL?

La organización debe de conocer su entorno externo o macroentorno dentro en el cual este opera, para esto se considera aspectos: políticos o legales, económicos, del medio ambiente, tecnológicos y socioculturales. (Equipo editorial de IONOS, 2023)

Tabla 11. Análisis PESTEL

Componente de análisis	¿Qué se analiza?
P Político	<ul style="list-style-type: none">○ Influencias de políticas públicas○ Decisiones gubernamentales como cambios en leyes de bienestar social, educación o salud
E Económico	<ul style="list-style-type: none">○ Tasas de desempleo○ Inflación○ Desaceleración económica○ Recesión○ Tasas de interés
S Socioculturales	<ul style="list-style-type: none">○ Tendencias y cambios en la sociedad que afectan la percepción y apoyo a la causa de una fundación○ Cambios demográficos○ Valores culturales
T Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">○ Avances tecnológicos como plataformas que ayuden a la campañas de concienciación y recaudación de fondos○ Redes sociales
E Ecológicos/Ambientales	<ul style="list-style-type: none">○ Factores medioambientales que pueden influir en operaciones
L Legales	<ul style="list-style-type: none">○ Regulaciones y leyes que afectan el funcionamiento de la fundación○ Requisitos de transparencia, protección de datos y cumplimiento fiscal.

Fuente: (Equipo editorial de IONOS, 2023)

2.3.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter plantea este análisis como la noción de la rivalidad ampliada, donde la organización puede conseguir una ventaja competitiva dentro del mercado en el que se encuentra considerando diferentes actores que no sean solo la competencia,

sino que también se debe de considerar a los competidores potenciales, productos sustitutos, los clientes y los proveedores. (Lambin, 1995)

Tabla 12. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Actores en el mercado (Fuerza)	Descripción
1 Rivalidad entre competidores existentes	Hace referencia a la competitiva que existe dentro del mercado donde se encuentra la empresa, donde existen otras organizaciones que producen el mismo tipo de producto. Cada organización busca tener una ventaja competitiva diferenciada que pueda atraer y retener a la mayor cantidad de clientes dentro de un segmento en específico. Las empresas compiten por tener la mayor cantidad de porcentaje del mercado y ser la opción preferida de los clientes.
2 Amenaza de nuevos competidores	La organización debe de considerar crear barreras de entrada ante la amenaza de nuevos competidores que entran al mercado. Estos nuevos competidores pueden ser: empresas externas al mercado que pueden superar los obstáculos de entrada, empresas que su entrada es inevitable por su estrategia o clientes o proveedores que pueden generar una integración vertical u horizontal.
3 Amenaza de los productos sustitutos	Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función para un segmento de consumidores, pero que lo hacen a través de una tecnología distinta. La amenaza que crean estos productos sustitutos es constante para la organización y puede aumentar a medida que la tecnología de estos productos

	mejora, especialmente cuando es en relación precio/calidad.
4 Poder de negociación de los clientes	Los clientes pueden afectar a la rentabilidad de la empresa, lo que puede llevar a una decisión de bajar los precios, cambios en servicios, presentar condiciones de pago mejores, etc. El poder de negociación depende de: el segmento de clientes compra una cantidad alta, los productos que compra el cliente son de un coste significativo, los clientes pueden encontrar los productos en la competencia, los clientes pueden volverse competidores a través de una integración o el cliente tiene información importante sobre la demanda y el mercado.
5 Poder de negociación de los proveedores	El poder que tienen los proveedores viene directamente que estos pueden decidir subir el precio de sus entregas, reducir la calidad del producto o limitar la cantidad que se encontraban vendiendo a la organización; decisiones que pueden afectar a la rentabilidad de la organización. Las condiciones que pueden definir este tipo de poder de negociación son: el proveedor está concentrado en los clientes a los que vende, los productos que ofrece el proveedor tiene una baja amenaza de sustitutos, la empresa no es un cliente importante para el proveedor, el producto es un medio de producción importante del cliente, los productos del proveedor se encuentran bien diferenciados y finalmente, los proveedores se pueden

transformar en un competidor directo para la empresa si incurren en una integración.

Fuente: (Lambin, 1995)

Considerando el mercado social en el que se encuentra una fundación se adaptó las Cinco Fuerzas de Porter a los siguientes conceptos:

Tabla 13. Adaptación de las Cinco Fuerzas de Porter al mercado social

Cinco Fuerzas de Porter originales	Adaptación al mercado social
Rivalidad entre competidores existentes	Rivalidad entre fundaciones existentes
Amenaza de nuevos competidores	Amenaza de nuevos actores en el mercado social
Amenaza de los productos sustitutos	Amenaza de alternativas de apoyo tradicional
Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de beneficiarios y donantes
Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de proveedores de recursos

Aclarando que dentro del mercado social existe una competencia de voluntarios y donantes y esto a través de la oferta social que cada organización ofrece.

2.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación es la base dentro de la vida diaria, es el medio por el cómo individuos podemos relacionarnos unos con otros. Las organizaciones también deben de manejar su comunicación como un pilar fundamental para su manejo de forma interna y externa. De forma interna, con sus colaboradores y personal donde debe de existir un enfoque claro en el cual todos deben de seguir. Para la comunicación externa, la organización debe de conocer a su público objetivo como si fuera uno mismo; utilizando herramientas previamente mencionadas.

2.4.1. ¿Qué es un plan de comunicación?

Un plan de comunicación es un diseño que se debe de presentar a las personas claves dentro del manejo de un proyecto, donde se presentará la información más importante que se va realizando de una manera continua. (Martins, 2025)

Dentro de un plan de comunicación, se incluye la comunicación interna y externa. En ciertos casos se maneja también un plan de comunicación digital, en el cual su objetivo es ayudar a los colaboradores con su organización dentro del desarrollo del proyecto. (Martins, 2025)

2.4.2. Plan de comunicación interna

Su objetivo principal es la mejora de la eficiencia operativa dentro de la organización, fortaleciendo la coherencia dentro del equipo y promoviendo la cultura en base a la transparencia y la confianza. Su objetivo principal es el intercambio de información y conocimiento dentro de los miembros de la misma organización. Haciendo así que todos los colaboradores estén informados de los objetivos, valores y cambios dentro de la organización; de igual manera, la participación de los miembros ayuda con retroalimentación y nuevas ideas. (Martins, 2025)

2.4.3. Plan de comunicación externa

“Desempeña un papel fundamental en la creación de una imagen de marca sólida, la generación de confianza y lealtad entre los clientes, y el impulso del crecimiento y la sostenibilidad del negocio.” (Martins, 2025)

Existen elementos que son utilizados dentro del plan de comunicación externa para ser el canal que transmite mensajes y genera conexión con el público objetivo. Estos elementos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 14. Medios del plan de comunicación externa

Medios	
1	Medios de comunicación
2	Redes sociales
3	Eventos

4 Relaciones públicas

Fuente: (Martins, 2025)

A través de la comprensión de necesidades, deseos y expectativas de parte del público objetivo, el plan de comunicación externa busca como objetivo construir relaciones sólidas y que perduren en el tiempo entre la organización y su público objetivo. También ayuda a la reputación dentro del mercado, incluyendo clientes, proveedores, accionistas y la comunidad general. (Martins, 2025)

2.4.4. Elementos de un plan de comunicación

El plan de comunicación al ser un documento que reúne diferentes guías que la organización y sus colaboradores deben de seguir, esto incluyendo como seguir la planificación estratégica y los objetivos de comunicación. Para esto consideramos lo siguiente:

Tabla 15. Elementos de plan de comunicación

Elementos	
1	¿Qué canales de comunicación usamos? ¿Para qué se usa cada canal?
2	¿Cuándo deberíamos comunicarnos en persona y cuándo de forma asincrónica?
3	¿Cuáles son los roles dentro del proyecto? ¿Quién es el gerente del proyecto? ¿Quiénes son los integrantes del equipo que trabajan con el proyecto? ¿Quiénes son todos los afectados/beneficiados por el proyecto?
4	¿Cómo se van a comunicar los detalles importantes del proyecto, como las actualizaciones de estado? ¿Con qué frecuencia se compartirán?
5	¿Cuáles son los objetivos de comunicación de cada uno de los canales? ¿Son objetivos específicos y alcanzables?
6	¿Cómo debe ser la comunicación en cada canal? Establecer el estilo y tono adecuado para cada uno de ellos.

2.4.5. Objetivos y beneficios de un plan de comunicación

Se debe de considerar que la información y la manera en la que se comunica es parte esencial e importante dentro de una organización. También esto nos proporciona una

guía a quien se debe de comunicar cada tipo de información y a través de que canales se deben de transmitir esta información. Los tres principales objetivos que tiene un plan de comunicación son los siguientes:

Tabla 16. Objetivos y beneficios de un plan de comunicación

	Objetivo	Descripción
1	Menos cambios entre aplicaciones	Dentro de una organización debe de existir una claridad en los objetivos y las estrategias que se desean seguir, el comunicar toda esta información de la manera correcta ayuda a que todos los miembros de la organización tengan claro cuáles son las prioridades.
2	Aumenta la colaboración	El proceso de colaboración dentro de un equipo es una tarea que no se de forma automática. Un plan de comunicación ayuda con las aclaraciones de información importante que todos los miembros del equipo deben de conocer, abriendo así el espacio para que exista una comunicación abierta dentro de la organización.
3	Menos trabajo duplicado	Los miembros dentro de la organización deben de tener claro donde se comparte toda la información importante, esto también lleva a que no se repitan actividades ya que todo el equipo conoce lo que debe de hacer.

Fuente: (Martins, 2025)

2.4.6. ¿Cómo hacer un plan de comunicación interno?

El plan de comunicación interna debe de seguir ciertos pasos de la forma que se realice de la manera correcta, especialmente dado que esta va a ser la forma en la que todos los colaboradores se encuentren alineados a la misma forma de trabajo.

Tabla 17. Pasos para realizar un plan de comunicación interna

Pasos	Descripción
1 Definir los medios de comunicación	Se debe de decidir qué información y a través de que canales se debe de comunicar, esto incluyendo que herramientas se van a utilizar. Parte debe de ser identificar para que debe de ser usada cada herramienta.
2 Alinear a todos en torno a la frecuencia de las comunicaciones	Definir la frecuencia en la que se van a comunicar información dentro de cada herramienta también es parte importante, esto para mantener actualizadas a las partes interesadas.
3 Agregar un plan para la gestión de quienes participan en el proyecto	El respaldo que tenga el plan de comunicación es fundamental para que este pueda funcionar de manera correcta, definir a los miembros clave quienes se comunicaran con mayor frecuencia, así como otros miembros que se involucran en un nivel menor.
4 Compartir el plan de comunicación y actualizarlo según sea necesario	Al terminar el plan de comunicación este debe de ser publicado en un espacio en el que todos pueda verlo. Al existir algún tipo de cambio este debe de ser actualizado.
5 Medir los resultados y actualizar el plan de comunicación	El plan de comunicación debe ser ejecutado después de presentarse, así mismo requiere de una evaluación constante para analizar su funcionamiento. Se deben de ver los resultados por lo menos de forma anual, para identificar sus resultados y ver las áreas en las que se deben de hacer cambios.

Fuente: (Martins, 2025)

2.4.7. ¿Cómo hacer un plan de comunicación externa?

La principal diferencia entre el plan de comunicación interna y la externa se debe a que el plan de comunicación externa va dirigido hacia personas que no se encuentran dentro de la organización como son clientes, proveedores, inversores, medios de comunicación u organizaciones gubernamentales.

Tabla 18. Pasos para realizar un plan de comunicación externa

Paso	Descripción
1 Investigar al público	Se debe de definir a cada uno de los públicos externos con los que se desea trabajar como inversionistas, clientes, medios de comunicación o proveedores. Investigar la segmentación de cada grupo con la información: datos empresariales, datos demográficos, puntos débiles comunes y comportamiento de compra. Se pueden crear personajes de cada uno de estos públicos que ayuda a una mayor claridad
2 Metas SMART para cada público	Seguir la modalidad de metas SMART para segmento del público es prioridad para desarrollar contenidos que se vayan acorde a sus necesidades.
3 Elegir los canales adecuados para cada público	Cada tipo de canal ofrece una ventaja única en términos de comunicación. Se debe de tomar en cuenta ciertos factores como: presupuesto disponible, preferencias de público y la urgencia e importancia del mensaje.
4 Redactar un manual de comunicación	Dentro de este documento se plantea todos los detalles de: metas, canales y tono de voz para cada público con el que se va a trabajar. También se debe de incluir: directrices editoriales, pilares de contenido, calendario de contenido y mensajes principales de la marca.
5 Elaborar una hoja de ruta para ejecutar los esfuerzos de divulgación	Utilizar una plantillas es una de forma de encontrar todos los puntos necesarios para el plan de comunicación como son: metas, partes interesadas, fases, tareas, plazos y mensajes clave.

Realizar actualizaciones a medida que se reciban nuevas ideas o comentarios de mejora.

Fuente: (Somanathan, 2024)

2.5. MIEMBROS DENTRO DE UNA FUNDACIÓN

Como cualquier organización una fundación debe de tener recursos humanos para poder funcionar, especialmente al momento de que estas proveen un servicio donde se necesita de un personal que pueda ofrecer este servicio al resto de personas. A continuación, se presentan las definiciones del personal que trabaja en la fundación EL HORMIGUERO:

2.5.1. Director

“Persona que dirige algo en razón de su profesión o de su cargo.” (Real Academia Española, s.f.)

2.5.2. Voluntarios

“Persona que, entre varias obligadas por turno o designación a ejecutar algún trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar a que le toque su vez.” (Real Academia Española, s.f.)

2.5.3. Voluntarios Clave

Dentro de EL HORMIGUERO no existe personal fuera del director, pero manejan a voluntarios clave que pueden tomar la dirección en caso de que el director no se encuentre. Las características que deben de tener estos voluntarios clave son: tiempo que han estado en la fundación, interés o una preparación al futuro en el que sea parte la enseñanza, manejo de grupo, alta frecuencia de asistencia a EL HORMIGUERO y la alta posibilidad de realizar discipulado. (Erazo, 2025)

2.5.4. Beneficiarios

“Dicho de una persona: Que resulta favorecida por algo.” (Real Academia Española, s.f.)

2.5.5. Donantes

“Persona que voluntariamente cede un órgano, sangre, etc., destinados a personas que lo necesitan.” (Real Academia Española, s.f.)

2.5.6. Misioneros

“Perteneiente o relativo a la misión que tiene por objeto predicar el evangelio.” (Real Academia Española, s.f.)

2.6. PLAN DE MARKETING DIGITAL

Como ya fue mencionado previamente actualmente se presenta una era en la que tanto la información como el manejo de sistemas más avanzados dentro de los avances tecnológicos como es la inteligencia artificial. El marketing es una rama que ha evolucionado con el tiempo y se ha adaptado a los cambios dentro del entorno en el que ahora viven todos los seres humanos, incluyendo la nueva rama que es el marketing digital.

2.6.1. ¿Qué es el marketing digital?

El marketing digital es creado como una respuesta a la creación masiva de nuevas tecnologías y la idea de incorporar estas tecnologías dentro del contexto de la comunicación y el marketing. Su objetivo principal es utilizar estos canales digitales para la promoción y comercialización de productos o servicios a través de un intercambio entre empresas y consumidores. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

Dentro del marketing digital se pueden detallar distintos medios que pueden ser utilizados al momento de buscar realizar algún tipo de promoción, venta o publicidad de un producto o servicio.

2.6.2. Objetivos del plan de marketing digital

Después de realizar el análisis de la situación tanto interna como externa de la organización se deben de plantear los objetivos que se desean cumplir como organización y mejorar la situación actual. Con esto podemos definir dos tipos de objetivos: cuantitativos, que hacen referencia a logros que pueden ser medidos en cifras o valores específicos y cualitativos, son vistas de una forma más genérica y que no se apoyan de cifras para ser medidas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

Se deben de seguir ciertos criterios para la definición de los objetivos que desea cumplir la organización:

Tabla 19. Criterios de definición de objetivos

Criterio	Definición
1 ¿El negocio (o producto) está en masa crítica?	Hace referencia a el tamaño que se necesita tener de un producto, marca, actividad u organización para que adquirir el estado deseado.
2 ¿Se da en nuestro sector una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo plazo?	Se debe de ver si existe una correlación positiva: cuanto mayor es la participación de mercado, más alta la rentabilidad. Esto lleva a que la empresa deba de utilizar este tipo de correlación para buscar el liderazgo en el mercado. En el caso de la correlación sea negativa la empresa debe de buscar una rentabilidad a corto plazo.

Fuente: (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

2.6.3. Objetivos SMART

Incluyendo la información previamente planteada, el tipo de objetivos que una empresa debe de considerar formular antes de realizar las estrategias son los objetivos SMART, donde sus siglas significan: específico, medible, alcanzable, relevante y tiempo.

Tabla 20. Objetivos SMART

Componente del objetivo	Descripción
S Específico	El objetivo debe de ser descrito con precisión y exactitud en el sentido de que resultado se desea alcanzar.
M Medible	Dentro del objetivo debe de presentarse una cifra en específico que se va a cuantificar y medir sea un número redondo o por alguna categoría.
A	Al ser un objetivo alcanzable debe de ser realista y viable, haciendo referencia a que la organización debe

Alcanzable	de tener los recursos y las habilidades para lograr este objetivo.
R Relevante	Este tipo de objetivos deben de servir un propósito que sea constante con los objetivos generales de la empresa, así como la misión, visión y propósito de la organización.
T Tiempo	Se debe de establecer un plazo determinado en el cual debe de cumplirse, como un tiempo límite.

Fuente: (Equipo editorial de Indeed, 2025)

2.6.4. Estrategias del plan de marketing digital

Después de plantear los objetivos que deseamos cumplir dentro de nuestro plan de marketing digital, debemos de presentar como vamos a se van a llegar a realizar para esto debemos de presentar estrategias que lleven a la organización a conseguir estos objetivos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

Para tener una base clara de las estrategias que la organización puede desarrollar se presentan decisiones estratégicas que puede seguir la organización, estas van a llevar a la organización a tener una estrategia de marketing digital sólida. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014)

Las decisiones que se pueden tomar son:

Tabla 21. Decisiones para conseguir la estrategia de marketing digital

Decisiones	
1	Estrategias de mercado y desarrollo de productos
2	Estrategias de modelos de negocios e ingresos
3	Estrategias de marketing objetivo
4	Estrategia de posicionamiento y diferenciación (incluyendo mezcla de marketing)
5	Estrategia de atracción de clientes y medios sociales
6	Estrategia de distribución en varios canales
7	Estrategia de comunicación en varios canales
8	Mezcla de comunicaciones en línea y presupuesto

9 Capacidades (marco de las 7s) y gobernanza organizacionales

Fuente: (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014)

2.6.5. Implementación del plan de marketing digital

Siguiendo el proceso, después de definir correctamente las estrategias que va a utilizar la organización para conseguir sus objetivos. La organización debe de comenzar la implementación del plan de marketing digital, esto finalizando con el presupuesto que se debe de presentar de cada una de las actividades que se van a realizar. (Cardona, 2024)

Y para finalizar se deben de seguir los siguientes pasos:

Tabla 22. Pasos para implementación del plan de marketing digital

Pasos
1 Definir el tono de comunicación
2 Configurar o diseñar todos los perfiles y plataformas donde se tiene o quiere tener presencia
3 Definir palabras claves
4 Preparar un dashboard
5 Crear un calendario de las actividades que se desean realizar

Fuente: (Cardona, 2024)

2.7. CANVA BUSINESS MODEL

“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.14) [Un modelo de negocio describe la lógica del como una organización crea, entrega y captura valor.] Dentro del modelo de negocio de canva se pueden encontrar diferentes componentes que forman a la organización y que la llevan a tener una propuesta de valor diferenciada. Los componentes son los siguientes:

Tabla 23. Componentes del Canva Business Model

Componentes	Definición
1 Segmentos de clientes	La organización sirve a uno o varios segmentos de clientes, estos clientes pueden ser personas u organizaciones. Los clientes son el corazón de la organización ya que esta no va a sobrevivir sin clientes rentables. La organización puede decidir agrupar a los clientes en diferentes grupos dependiendo de ciertas características, creencias, comportamientos u otros elementos que compartan. La organización debe de tomar una decisión de que segmentos va a priorizar sobre otros.
2 Propuesta de valor	Busca resolver los problemas del cliente y satisfacer las necesidades con la propuesta de valor. La propuesta de valor es la razón por la que los clientes deciden elegir una empresa sobre otra. Cada propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que sirven directamente a un segmento de clientes.
3 Canales	La propuesta de valor es entregada a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y de ventas. Estos canales forman parte fundamental de la relación y la experiencia entre los clientes y la organización. Algunas de las funciones que cumplen estos canales son: presentar productos de la empresa a los clientes, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir la compra/venta de productos, entregar la propuesta de valor a los clientes y proporcionar servicio postventa a los clientes.
4 Relación con los clientes	Las relaciones con los clientes son establecidas y mantenidas con cada segmento de clientes. La organización debe de establecer qué tipo de relación

	<p>desea tener con cada segmento de clientes dependiendo de las motivaciones como pueden ser: adquirir clientes, retener clientes o mejorar ventas. La organización debe de involucrarse en la experiencia del cliente para conseguir una relación sólida.</p>
<p>5 Flujos de ingreso</p>	<p>Los flujos de ingresos son el resultado de la propuesta valor siendo ofrecida de manera exitosa a los clientes. La organización debe de preguntarse cuál es el valor que los clientes están dispuestos a pagar por la propuesta de valor, dependiendo de la respuesta de esta pregunta la organización puede aprovechar a cada segmento. Un modelo de negocio puede tener dos tipos de flujos de ingresos: ingresos resultantes de pagos únicos de clientes e ingresos de vienen de pagos continuos donde se debe de entregar una nueva propuesta de valor o servicio postventa al cliente.</p>
<p>6 Recursos claves</p>	<p>Los recursos claves son bienes requeridos para ofrecer y entregar la propuesta de valor a los clientes, llegar a diferentes mercados, mantener la relación con los clientes y conseguir ingresos. Dependiendo del tipo de modelo de negocio de la organización van a tener diferentes recursos claves. Los recursos claves pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos; y estos pueden ser propios de la empresa o adquiridos de aliados estratégicos.</p>
<p>7 Actividades claves</p>	<p>Las actividades claves son la descripción de las acciones más importantes que debe de realizar la empresa para mantener el modelo de negocio trabajando. Funcionan como los recursos clave donde buscan entregar la propuesta de valor, llegar a</p>

	diferentes mercados, mantener la relación con clientes y conseguir ingresos.
8 Alianzas estratégicos	Hace referencia a la red de los proveedores y socios que hacen funcionar al modelo de negocio. Las organizaciones forman alianzas estratégicas para optimizar su modelo de negocio, reducir riesgos o conseguir recursos. Se pueden identificar cuatro tipos de alianzas: alianzas estratégicas entre no competidores, cooperación a través de asociaciones estratégicas entre competidores, empresas conjuntas para desarrollar nuevos negocios y relaciones comprador-proveedor para asegurar suministros confiables.
9 Estructura de costos	Todos los costos y gastos que incurren para manejar el modelo de negocio, todos los elementos que forman parte del modelo de negocio incurren en un costo para la organización especialmente después de definir los recursos claves, actividades claves y alianzas estratégicas.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

El diseño del Canva Business Model es representado gráficamente de diferentes formas, con el fin de conseguir esta representación gráfica para el trabajo de titulación se va a seguir el siguiente diseño:

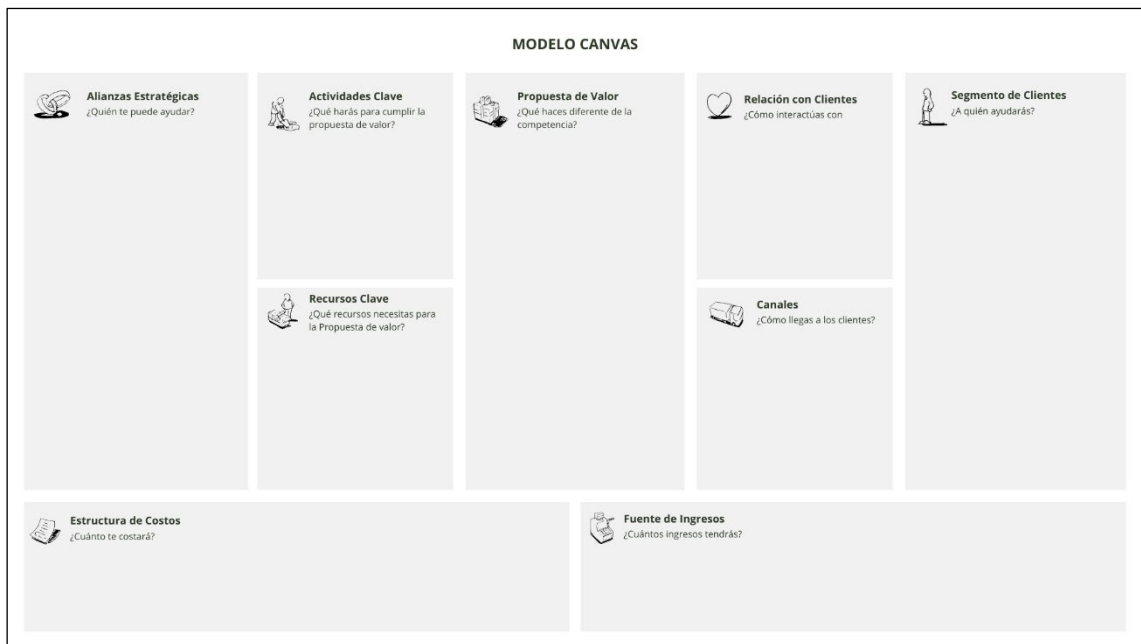


Ilustración 2. Canva Business Model

Fuente: (AestheticDesign, s.f.)

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE “EL HORMIGUERO”

Antes de realizar la propuesta del plan de comunicación de marketing se tomó la decisión de realizar un análisis profundo para de cómo se encuentra el contexto interno y externo para la fundación EL HORMIGUERO. Para el análisis del ambiente externo se va a hacer el uso de la herramienta del análisis PESTEL. Por otro lado, el análisis del ambiente interno, se va a hacer el uso de 2 herramientas: análisis FODA y análisis VRIO. Se va a incluir una auditoría de las redes sociales que maneja EL HORMIGUERO actualmente.

3.1. Análisis Externo

Para realizar el análisis externo de la fundación se van a utilizar fuentes secundarias especialmente fuentes de diferentes organizaciones ecuatorianas que presenten un contexto de cómo se encuentran los diferentes factores dentro del Ecuador en el 2025. Después de presentar estas variables se realizará un análisis de como cada una de estas variables afecta a EL HORMIGUERO o como pueden llegar a afectar en un futuro a la fundación.

El objetivo del análisis externo de la situación en la que se encuentra EL HORMIGUERO y ver cuáles son las variables que afectan de una forma más significativa a la fundación.

3.1.1. Análisis PESTEL

Tabla 24. Análisis PESTEL de EL HORMIGUERO

Componente PESTEL	Análisis
P Político	<ul style="list-style-type: none"> ○ Regulación ONGs: existen diferentes requerimientos que el MIES pide para constituir una fundación, donde se presentan 5 trámites y donde cada uno de estos incluye de 3 hasta 6 requerimientos respectivamente. ○ Políticas de protección infantil: existe una planificación de políticas públicas relacionadas a la protección infantil que limitan la participación de las fundaciones que trabajan o tienen como objetivo el cuidado en primera infancia y posteriores. ○ Relaciones Internacionales: existe una alta dependencia a las fuentes de ingresos internacionales a través de los grupos misioneros que visitan ocasionalmente a la fundación, estos no pueden ser fijos y su cantidad varía abriendo la posibilidad a no tener una fuente de ingresos por falta de grupos misioneros. ○ Alta burocracia: baja eficiencia de las instituciones públicas en relación a las fundaciones y requerimientos de cada una de ellas. No existe celeridad en la atención a las fundaciones teniendo como resultado procesos o trámites largos y costosos para la ejecución de sus proyectos. ○ Requisitos dentro de las fundaciones de alto costo o inalcanzables: el estado mediante sus políticas públicas no es realista con las exigencias o requisitos para los diferentes tipos de fundaciones lo que obliga a tener altos costos o simplemente renunciar a proyectos.
E Económico	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dolarización: al tener una moneda estable existe un mayor poder adquisitivo en relación a fundaciones de otros países. Además, que brinda facilidades para la llegada de donaciones extranjeras.

-
- **Inflación alta:** para el 2024 la inflación del dólar fue de un 3,16% lo que genera encarecimiento de víveres y materiales educativos. El poder adquisitivo no aumenta para la mayoría de los ecuatorianos, pero los precios de los diferentes productos aumentan haciendo que muchos no puedan adquirirlos.
 - **Desempleo y subempleo:** para abril del 2025 según el INEC (2025) existe una tasa alta de desempleo (3,6%) y subempleo (21,1%) en relación a los ecuatorianos que tienen un empleo adecuado. Esto lleva a muchas familias a una dependencia de ayudas externas por parte de fundaciones, limitan recursos para ayudar a una cantidad mayor de posibles beneficiarios.
 - **Alto costo de la canasta básica:** hasta mayo del 2025, el valor de la canasta básica se encuentra en \$812,30 lo cual en relación al salario básico unificado de \$470, este no alcanza a cubrir las necesidades básicas contempladas dentro de la canasta.
 - **Desaceleración económica:** la economía nacional atraviesa un período de contracción por lo que se producen menos bienes y se reduce el uso de servicios.

S
Sociocultural

- **Pobreza multidimensional:** al 2024 el INEC (2025) indica que existe un 32,4% de la población nacional que se encuentra en una situación de pobreza por necesidades básicas insatisfechas. El 23,8% se encuentra dentro de las zonas urbanas mientras que el 50,8% está en las zonas rurales.
 - **Posibilidad de deserción escolar:** el 18% de adolescentes ecuatorianos no terminan el colegio lo que disminuye su capacidad de conseguir empleo adecuado y digno u oficios que radiquen la pobreza.
 - **Crisis migratoria:** existe una sobrepoblación de beneficiarios al tener personas de distintas nacionalidades solicitando ayuda a las fundaciones, lo que satura los programas sociales. Para el 2024, el Ecuador había acogido hasta aproximadamente 500 mil venezolanos desde el inicio de la crisis migratoria.
-

-
- **Prevención en salud mental:** actualmente existe una tendencia tanto en Ecuador como en el mundo en el cuidado de la salud mental, muchas fundaciones buscan ofrecer estos programas complementando así sus proyectos pasados y presentando una opción accesible de un servicio que para muchos puede ser demasiado costoso o inaccesible.
 - **Amenaza de bandas criminales:** actualmente el Ecuador se encuentra pasando por una ola de criminalidad donde las personas más vulnerables son tanto los niños como los jóvenes, al ser grupos “manipulables” muchas bandas criminales toman la oportunidad de reclutarlos.

T
Tecnológicos

- **Brecha digital:** según el INEC (2025) 45% de los ecuatorianos no tienen acceso al internet dentro de sus casas, esto llega a ser un problema en el ofrecimiento de clases virtuales para beneficiarios, así como afecta cuando dentro de las mismas instituciones se ofertan tanto cursos como clases virtuales.
 - **Redes sociales:** alto uso de redes sociales dentro de la población urbana tanto Instagram, Facebook y TikTok, plataformas a las que el nicho de mercado de donantes se encuentra activo.
 - **Plataformas de donaciones:** existen nuevos medios de plataformas que no han sido explotadas al 100% por diferentes ONGs, esto ofrece una oportunidad directa de un espacio confiable para recibir ayuda económica.
 - **Falta de capacitación digital:** a pesar de contar con voluntarios jóvenes con un amplio conocimiento en tendencias y redes sociales, no existen voluntarios capacitados en el manejo del marketing digital dificultando encontrar a una persona que se encargue de esta tarea.
 - **Alto precio de publicidad online:** para una fundación con recursos limitados el presupuesto para comunicación es inexistente aún más para publicidad tanto en redes sociales como en buscadores. La publicidad online es una oportunidad para encontrar potenciales donantes y conseguir tanto donaciones como crear una imagen de la marca.
-

<p>E</p> <p>Ecológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis hídrica: en el 2024 el país tuvo una de las crisis energéticas más grande afectando tanto al racionamiento de agua como el de energía. Los beneficiarios buscan lugares donde puedan tener un espacio equipado. ○ Energías renovables: la oportunidad de adecuar el espacio de la fundación para utilizar energías renovables como paneles solares así también reduciendo costos. ○ Gestión de residuos: la Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva (2021) exige a las fundaciones a reciclar sus residuos, generando una oportunidad de actividades en las que tanto beneficiarios y voluntarios pueden obtener beneficios. ○ Riesgo de desastres naturales: Ecuador es un país que puede ser afectado por distintos desastres naturales, estos afectan especialmente a comunidades en las zonas rurales lo que cual puede llevar a pérdidas y una dependencia de fundaciones. ○ Diversidad en producción agrícola: somos un país no solo diverso en nuestras comunidades sino también los diferentes alimentos que se producen en las diferentes regiones del país. Esto presenta una gran oportunidad para los beneficiarios ya que se ofrecen super productos que ayudan a la nutrición de las familias.
<p>L</p> <p>Legales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reforma tributaria (2024): esta reforma indica que existe un 15% de impuestos a las fundaciones que tienen ingresos de más de \$100mil anuales afectando a la sostenibilidad de estas. ○ Acuerdo No. MIES-MIES-2025-002A: a través de este acuerdo se ofrece la deducción de impuestos del 150% para los patrocinios o donaciones que se realizan a las fundaciones, esto ofreciendo una oportunidad para obtener más donaciones locales. ○ Reglamento personalidad jurídica organizaciones sociales: documento guía importante a la hora de constituir una fundación y su personalidad jurídica. Establece un procedimiento base para este tipo de asociaciones.

-
- **Acuerdo Ministerial Nro.036 de 21 de mayo de 2021:** normativa general para la atención de trámites de las organizaciones sociales y aplicación del reglamento para el otorgamiento de persona jurídica.
-

3.1.1.1. Conclusiones Análisis PESTEL:

Factor Político: los trámites burocráticos y los requisitos que exige el MIES para la constitución y operación de las fundaciones dentro del Ecuador, sumado a que dentro del caso de EL HORMIGUERO se incluye la variabilidad de las relaciones internacionales con grupos misioneros, generan procesos largos y costosos limitando la capacidad para ejecutar nuevos proyectos y asegurar una fuente de ingresos estable. Esto obliga a la fundación a operar con un perfil bajo en redes sociales y con recursos limitados. Hasta la actualidad EL HORMIGUERO cumple con los 3 primeros requisitos que el gobierno exige para las fundaciones especialmente al tratar con menores de edad.

Factor económico: la alta inflación y el elevado costo de la canasta básica en Ecuador, sumado a las tasas de desempleo y subempleo, encarecen los víveres y materiales educativos; lo que afecta directamente la capacidad de EL HORMIGUERO para adquirir y distribuir las provisiones necesarias para los beneficiarios. Esta situación económica compleja del país también reduce la capacidad de las personas y las empresas locales para donar, haciendo que la fundación dependa en gran medida de los bolsillos del director y donaciones esporádicas.

Factor Sociocultural: la prevalencia de la pobreza multidimensional, la posibilidad de deserción escolar entre adolescentes (18% no terminan el colegio), y la amenaza de reclutamiento por bandas criminales en el entorno, refuerzan la misión de EL HORMIGUERO de ofrecer apoyo económico, alimentación y un espacio seguro a jóvenes en situaciones vulnerables. Estos desafíos sociales demuestran la urgente necesidad del trabajo que realiza la fundación para gestar una transformación en la sociedad a través de las nuevas generaciones,

Factor Tecnológico: a pesar del alto uso de redes sociales como Facebook e Instagram, donde el nicho de mercado de donantes está activo, la falta de personal

dedicado a el marketing digital y la ausencia de un presupuesto para publicidad online limitan severamente la visibilidad de EL HORMIGUERO. Esta situación impide a la fundación a atraer nuevos donantes y voluntarios, la brecha digital en el país dificulta la implementación de clases virtuales para los beneficiarios.

Factor Legal: si bien la reforma tributaria podría afectar a grandes fundaciones, el Acuerdo No. MIES-MIES-2025-002A, que permite la deducción del 150% de impuestos por patrocinios o donaciones a fundaciones, representa una oportunidad para EL HORMIGUERO. Este marco legal podría incentivar a más donantes nacionales a apoyar económicamente a la fundación, facilitando la obtención de recursos vitales para la sostenibilidad de sus programas.

Actualmente EL HORMIGUERO no cuenta con ingresos de más de \$100mil por cual no califica a este acuerdo. Así como no presentan el requerimiento necesario que es la propuesta de proyecto de atención a personas con discapacidad y protección infantil (REFERENCIA) dentro del MIES. Presentando una dificultad ya que cuenta con la personería jurídica de Inca Link para hacerlo. Esto como referencia a que Inca Link tiene varios proyectos y ministerios entre los que se encuentra EL HORMIGUERO, pero para poder conseguir la deducción de impuestos deben de ingresar todas las actividades que se realizan volviendo más complicado este proceso. En relación a los últimos 2 puntos EL HORMIGUERO si cumple con estas dos normativas legales, pero lo hacen a través de Inca Link, lo que puede generar una oportunidad a futuro de buscar crear una persona jurídica separada de Inca Link.

3.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Siguiendo lo planteado en el capítulo 1, el análisis externo de la situación actual de la fundación va a ser analizado utilizando la herramienta del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, tomando como referencia la tabla 11 y la tabla 12 donde se encuentran los cambios para que esta herramienta se adapte al mercado social.

Tabla 25. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de EL HORMIGUERO

Fuerzas	Análisis
1 Rivalidad entre fundaciones existentes	<p>Diferenciación de la oferta social: EL HORMIGUERO se distingue por su misión y visión claras centradas en “mostrar el amor de Cristo” y alcanzar a jóvenes y gestar una transformación a través de las nuevas generaciones. Esto representa un factor diferenciador clave que otras fundaciones no presentan, ya que muchas de ellas operan con voluntarios que en su mayoría son adultos.</p> <p>Estrategias de comunicación de los competidores: otras fundaciones publican imágenes de sus beneficiarios en situaciones vulnerables para atraer donantes, una práctica que EL HORMIGUERO no realiza. Esta diferencia en la estrategia de comunicación coloca a la fundación en una desventaja al momento de captar donantes.</p> <p>Visibilidad y reconocimiento de marca: la fundación mantiene un perfil bajo en redes sociales y tiene una comunicación externa limitada. Esto contrasta con la alta importancia de la presencia digital para atraer atención y compromiso dentro del mercado social, especialmente al momento de buscar donantes debido a que estos buscan conocer a donde van a ir dirigidos sus fondos.</p>
2 Amenaza de nuevos actores en el mercado social	<p>Regulación y burocracia: la constitución y operación de fundaciones en Ecuador implica requisitos burocráticos “elevados, largos y costosos” por parte del MIES. Esto limita la capacidad de ejecución de proyectos de nuevas entidades. EL HORMIGUERO opera bajo la personería jurídica de Inca Link, lo cual facilita algunos trámites, aunque existe una complejidad para nuevas funciones independientes.</p>

Requisitos de capital e inversión: la falta de recursos económicos es la necesidad más urgente por la cual está pasando EL HORMIGUERO, esto lleva a considerar que nuevas fundaciones deben de tener una inversión inicial alta para operar de manera efectiva.

Reputación y confianza: construir una imagen de marca y lealtad dentro del mercado social es un proceso que toma tiempo, EL HORMIGUERO ha desarrollado su imagen de “lugar seguro o familia” a través de los 6 años de trabajo. Para una nueva fundación este es un aspecto difícil de replicar en el momento de entrar al mercado social, generando una barrera de entrada intangible.

Conocimiento especializado y modelo único: la metodología que maneja EL HORMIGUERO, así como la profunda cultura relacional son activos raros e inimitables que crean una barrera de entrada difícil de superar para nuevos competidores.

-
- 3 Amenaza de alternativas de apoyo tradicional **Consecuencias de la pobreza multidimensional:** las principales alternativas son las consecuencias directas de la pobreza multidimensional que enfrenta la población ecuatoriana, como la deserción escolar y la amenaza de reclutamiento por bandas criminales; especialmente al presentarse como una solución fácil para los jóvenes. En otros casos, muchas familias recurren a la mendicidad en las calles alrededor de la ciudad o en los medios de transporte.
- Necesidad básicas insatisfechas:** el alto costo de la canasta básica y las altas tasas de desempleo/subempleo en Ecuador implican una fuerte dependencia de estas ayudas, haciendo que las alternativas como crowdfunding directo para cada familia, programas estatales o empresas que manejan programas de responsabilidad social como otros lugares donde pueden satisfacer necesidades que las fundaciones no pueden.
-

Espacio seguro y apoyo emocional: EL HORMIGUERO ofrece un espacio de hermandad y apoyo mutuo, lo cual es un aspecto crucial para la salud mental. Otras alternativas pueden satisfacer otro tipo de necesidades o dar un apoyo psicológico más completo para los beneficiarios.

4 Poder de negociación de beneficiarios y donantes **Poder de negociación de los beneficiarios:** su poder de negociación es limitado, ya que la fundación satisface necesidades básicas y urgentes. La alta prevalencia de pobreza multidimensional en Ecuador y la dependencia de estas ayudas reducen su capacidad de exigir condiciones. Aunque EL HORMIGUERO busca conocer sus necesidades través de un programa de entrevistas y un “roadmap” de atención.

Poder de negociación de los donantes: su poder de negociación es alto debido a la dependencia económica de EL HORMIGUERO de sus contribuciones.

Los donantes desean ver el impacto de su ayuda y ver que están marcando una diferencia, la dificultad para EL HORMIGUERO es la comunicación masivamente sus actividades. Estos donantes pueden cambiar su apoyo a otras fundaciones si ven imágenes que resuenen más con el sentimiento de pobreza y necesidad. El acuerdo del MIES que ofrece una deducción de impuesto representa una oportunidad para incentivar a más donantes nacionales.

5 Poder de negociación de proveedores de recursos **Dependencia de recursos específicas:** la Iglesia Quito Norte colabora para la recolección y entrega de víveres siendo un proveedor clave de insumos. Los grupos de misioneros extranjeros aportan recursos económicos de forma esporádica, aunque esto hace que tengan un alto poder de negociación.

Escasez y costo de materiales: la fundación enfrenta dificultades en la cantidad suficiente de víveres y útiles escolares. La alta inflación escare estos bienes y otorga un poder considerable a los proveedores de estos bienes que para EL HORMIGUERO son supermercados como el AKI.

Voluntarios como “proveedores” de capital humano: siendo el corazón de la fundación y el recurso humano fundamental para el manejo de EL HORMIGUERO, los desafíos en la gestión de los voluntarios podrían afectar su esfuerzo y compromiso. La necesidad de “personal capacitado” y una mejor organización interna da a los voluntarios clave un poder indirecto en influir en la eficiencia operativa.

3.1.2.1. Conclusiones del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

- **Rivalidad entre fundaciones existentes:** la rivalidad es fuerte en la competencia por donaciones y recursos, debido a las agresivas estrategias de otras fundaciones. Sin embargo, en términos de su metodología y el nicho específico EL HORMIGUERO ha logrado una diferenciación que reduce la competencia directa en su modelo de impacto.
- **Amenaza de nuevos actores en el mercado social:** la amenaza de nuevos actores en el mercado social es baja a moderada debido a las significativas barreras de entrada tanto burocráticas como la necesidad de capital inicial alto y la dificultad de replicar rápidamente la confianza, reputación y modelo relacional único de organizaciones establecidas como EL HORMIGUERO.
- **Amenaza de alternativas de apoyo tradicional:** la amenaza de alternativas de apoyo tradicional es baja a moderada. Aunque existen otras formas de asistencia (formales o informales), los sustitutos directos a la intervención holística de EL HORMIGUERO suelen ser los propios problemas sociales sin resolver o soluciones menos efectivas que no abordan la raíz del problema.
- **Poder de negociación de beneficiarios y donantes:** el poder de negociación de los beneficiarios es bajo mientras que el poder de negociación de los donantes es alto debido a la gran dependencia financiera de la fundación y la capacidad de los donantes a elegir donde y como contribuyen, influenciados por la percepción del impacto y la comunicación.
- **Poder de negociación de proveedores de recursos:** el poder de negociación de proveedores (grupos misioneros) de recursos financieros es alto, debido a la intermitencia. El poder de los proveedores de víveres y materiales escolares es moderado a alto debido a la escasez y el encarecimiento de estos insumos. Los voluntarios, como proveedores de mano de obra y compromiso, tienen un poder moderado que podría aumentar si los problemas de gestión no se abordan.

3.2. Análisis Interno

La fuente principal para el análisis de la situación actual dentro de EL HORMIGUERO fue entrevistas tanto al director, José Erazo, voluntarios clave, voluntarios generales y misioneros que tuvieron la oportunidad de visitar EL HORMIGUERO al tiempo de realizar este trabajo de titulación.

El objetivo del análisis interno es entender que aspectos son los que entorpecen y están afectando negativamente a EL HORMIGUERO, así como los todos los aspectos positivos en los que destaca y que diferencian al EL HORMIGUERO de otras fundaciones.

3.2.1. Análisis FODA

Para conocer tanto aspectos internos como externos se realiza un análisis FODA, presentado en el primer capítulo y usando la matriz de la tabla 8. Esta matriz será utilizada como el recurso inicial de análisis especialmente en el tema de manejo interno que se ha planteado como el problema principal de la fundación.

Tabla 26. Análisis FODA de EL HORMIGUERO

Componente	Análisis
FODA	
F Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Misión y visión claras: la fundación tiene como misión “mostrar el amor de Cristo” a beneficiarios y voluntarios, y como visión “alcanzar jóvenes y gestar una transformación de la sociedad a través de las nuevas generaciones”. ○ Programas establecidos: existen actividades regulares con colaboración con la iglesia Quito Norte para la recolección y entrega de víveres a familias vulnerables, y un programa principal para adolescentes que incluye refrigerio, apoyo académico (nivelación), tiempo de hermandad, y entrega de víveres. ○ Enfoque en la juventud: han logrado que los adolescentes sean sus beneficiarios principales, cumpliendo una visión clave. Se busca que los adolescentes sirvan a otros adolescentes para gestar un cambio social a través de la juventud. ○ Trabajan con jóvenes de la comunidad. ○ Voluntarios clave dedicados: cuentan con un grupo de 4 voluntarios clave, la mayoría de los jóvenes que crecieron con la fundación. Estos voluntarios clave pueden liderar y organizar actividades diarias cuando el director no está presente. Los voluntarios son parte fundamental del proyecto y tienen un fuerte sentido de pertenencia. ○ Importancia de las relaciones: el director resalta las relaciones sólidas que perciben los voluntarios de EL HORMIGUERO. Se percibe que es un lugar seguro, de apoyo mutuo mejor entendido como una familia.

-
- **Sentido de pertenencia:** el merchandising compartido como hoodies y camisetas tienen un impacto positivo, dando un sentido de pertenencia e identidad a los voluntarios.

O

Oportunidades

- **Afiliación a Inca Link:** pertenecer a la Fundación Inca link Internacional e Inca Link Ecuador proporciona una plataforma en línea para visibilidad.
 - **Potencial base de donantes:** tienen especial consideración como donantes a las familias y círculo social de los voluntarios, iglesias y organizaciones que compartan su visión.
 - **Alianzas externas:** ven como oportunidad a los bancos de alimentos, como el “Banco de Alimentos de Quito” u organizaciones que faciliten víveres y materiales didáctico. Además, que se considera que las empresas pueden aportar como parte de su responsabilidad social.
 - **Replicación de mejoras prácticas:** observan que otras fundaciones tienen éxito con presencia en redes sociales, comunicación personal, y compartiendo historias para atraer donantes. También ven valoren tener una buena relación entre líderes y el trabajo en el campo, y a la posibilidad de que todos aporten ideas.
 - **Necesidad en el entorno:** el contexto del país justifica la necesidad de fundaciones que aporten con la dedicación y servicio en niños y jóvenes, además, de cubrir con la necesidad de apoyo emocional.
 - **Potencial de crecimiento a través de la comunicación:** invertir en comunicación es priorizado por los voluntarios clave y José Erazo como una forma de obtener más recursos (donantes, voluntarios). Una mejor visibilidad traería apoyo económico, de víveres, útiles escolares, etc.
-

D

Debilidades

- **Falta de recursos económicos:** se considera la necesidad más urgente, se depende de gran parte del bolsillo del director y de presupuestos esporádicos de grupos misioneros. Solo existen dos donantes individuales ecuatorianos que aportan una suma baja mensualmente.
 - Esta falta de recursos limita la ayuda que puede ofrecer la fundación y su capacidad de iniciar nuevos proyectos.
 - **Comunicación externa limitada:** no se hace uso de medios de comunicación para dar a conocer sus actividades. Tienen un perfil bajo en redes sociales para evitar recibir más pedidos de ayuda de los que pueden atender y la información en páginas web es escasa y en ciertos casos incorrecta o desactualizada.
 - **Falta de personal dedicado a marketing y comunicación:** no hay nadie a cargo de la comunicación y marketing, y no tienen recursos para invertir en esta área actualmente.
 - **Percepción externa de autosuficiencia:** las imágenes de voluntarios y beneficiarios que se ven como que pertenecen a la clase media dan la impresión de que no necesitan ayuda, generando un obstáculo para conseguir donantes.
 - La construcción social de los donantes espera ver pobreza extrema para motivar la ayuda.
 - **Desafíos en la gestión de voluntarios:** existe la sobrepoblación de voluntarios sin actividades específicas, afectando así la productividad. Es difícil para los voluntarios clave designar tareas o trabajar con grupos nuevos, ya que no son percibidos como una autoridad cuando el director no se encuentra.
 - La comunicación interna entre voluntarios clave es baja casi inexistente.
-

-
- **Falta de estructura documentada:** consideran prioritario poner en firme o “en papel” el programa de inicio a fin, creando fichas de beneficiarios y un “roadmap” de atención para poder comunicar el programa.
 - **Falta de materiales y recursos específicos:** necesitan materiales para clases, útiles escolares y existe la dificultad para asegurar la cantidad suficiente de víveres para todos.
 - **Falta de infraestructura propia y adecuada:** proyectos para adecuar la estructura como el espacio pasado de la fundación han sido dejados de lado por falta de recursos.
 - **Limitaciones en la administración de donantes:** la comunicación con los donantes se realiza de forma directa vía a WhatsApp lo que limita la escala de comunicación y formalidad.

A

Amenazas

- **Sobrecarga de solicitudes de ayuda:** cuando intentan comunicar sus actividades en redes sociales, la fundación recibe muchos más pedidos de ayuda de los que pueden satisfacer, llevando así a la fundación a mantener un perfil bajo en redes sociales.
- **Riesgos sociales para los beneficiarios adolescentes:** los adolescentes que atienden enfrentan riesgos latentes como embarazo adolescente o la posibilidad de unirse a pandillas.
- **Contexto económico y social:** aunque la pobreza indica necesidad, el entorno puede presentar una inestabilidad económica o social que afecta la capacidad de las personas o empresas locales para donar. Desde la perspectiva de los misioneros, existe mucha pobreza en el Ecuador en relación a EE.UU. y con el cambio de gobierno la financiación a programas de bienestar ha sido afectada lo que puede afectar el apoyo externo.
- **Competencia por donaciones:** otras fundaciones si publican imágenes de beneficiarios en situaciones vulnerables, lo que les da una ventaja en la atracción de donantes.

Posteriormente a haber realizado el análisis FODA se pueden destacar diferentes aspectos sobre el manejo interno y lo que afecta dentro del contexto externo, entre los cuales se encuentran:

EL HORMIGUERO tiene una imagen sólida no solo de forma interna, donde también se encuentra una misión y visión clara de lo que realizan a diario, sino que incluye una imagen sólida para la comunidad en la que se encuentran. El concepto de manejo que destaca en la fundación es “adolescentes sirviendo a otros adolescentes”, de cierta forma se puede trabajar en base a este concepto para crear una ventaja competitiva para la fundación.

La fundación tiene sus programas ya formalizados y establecidos con el enfoque en los beneficiarios adolescentes, los cuales incluyen: entrega de víveres, ofrecimiento de refrigerios/desayunos, apoyo académico y un espacio de hermandad.

Un aspecto fundamental y principal fortaleza de EL HORMIGUERO es la importancia de las relaciones y el fuerte sentido de pertenencia de parte de sus voluntarios y beneficiarios, los voluntarios clave remarcan esto describiendo a la fundación como “un lugar seguro o su segundo hogar”. Las personas externas a la fundación también admiran como es el manejo de la fundación, destacando que la presencia de jóvenes que voluntariamente se encuentran ayudando es algo que no han visto en otros espacios similares a EL HORMIGUERO.

A pesar de destacar en estos puntos EL HORMIGUERO tienen un desafío principal que está retrocediendo sus proyectos, la falta de recursos económicos. Esta es la necesidad más grande y recurrente por la que se encuentra pasando EL HORMIGUERO, llevando así a que muchos proyectos queden en espera ya que no pueden ser realizados en este momento.

Acompañado de esto la comunicación externa es limitada, lo que se manifiesta en un perfil bajo en redes sociales, principalmente por la sobrecarga de pedidos de ayuda que no pueden ser atendidos por la misma falta de recursos que no tiene la fundación. A este se le agrega que existe una percepción de autosuficiencia de parte del público externo debido a la apariencia de los voluntarios y beneficiarios, que no representan una imagen de pobreza extrema trayendo un obstáculo al buscar atraer a nuevos donantes.

De forma interna también existe un problema de comunicación, especialmente dentro de la gestión de voluntarios, donde los voluntarios clave en su mayoría de veces no conocen la cantidad de voluntarios llevando así a una sobrepoblación de voluntarios que en ciertas ocasiones no tienen actividades a realizar. En ciertos momentos, los voluntarios clave no son vistos como autoridad y esto combinado con la falta de comunicación junto a el director genera problemas de organización. Finalmente, se incluye que no existe una estructura documentada de los proyectos de la fundación, lo que dificulta comunicar de una forma clara y concreta lo que hace la fundación.

3.2.2. Análisis de recursos VRIO

Para continuar con el análisis interno, así como generar una guía de cuál puede ser la ventaja competitiva de EL HORMIGUERO, se va a realizar el análisis de recursos de la fundación utilizando la matriz VRIO que se presentó en el capítulo 1 en la tabla 9.

Tabla 27. Análisis de recursos VRIO

Componente	Análisis
VRIO	
V Valioso	<ul style="list-style-type: none"> ○ Voluntarios clave dedicados y cultura relacional ○ Enfoque en adolescentes sirviendo adolescentes ○ Programas estructurados (apoyo académico, refrigerio, víveres) ○ Liderazgo y compromiso de José Erazo ○ Política de dignidad para los beneficiarios
R Raro	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque en adolescentes sirviendo adolescentes como metodología principal ○ Cultura relacional profunda y sentido de familia ○ Política de dignidad vs. prácticas comunes de fundraising
I Inimitable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cultura relacional y lealtad de voluntarios ○ Experiencia y visión del fundador ○ El modelo de adolescentes sirviendo a adolescentes fundamentado en relaciones profundas
O Organizado	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura y procesos internos ○ Comunicación externa y estrategia de marketing

3.2.2.1. Recursos Valiosos:

- Los voluntarios son el corazón de la fundación, cuentan con un grupo de 5 voluntarios clave donde en su mayoría han crecido junto con EL HORMIGUERO, que son considerados líderes. La fundación ha cultivado una fuerte cultura relacional, percibida como un lugar seguro, de apoyo mutuo y una pequeña familia. Este gran sentido de pertenencia y sus relaciones son fundamentales para su operación.
- Los misioneros particularmente consideran “genial y poderosa” a la metodología de adolescentes sirviendo a adolescentes, esta metodología es un elemento diferenciador que busca generar una transformación social a través de la juventud.
- EL HORMIGUERO cuenta con programas establecidos que cubren las necesidades básicas de educación y alimentación, pilares importantes en el desarrollo de los jóvenes. Sus programas incluyen: entrega de víveres a familias en situación vulnerable en colaboración con la Iglesia Quito Norte, y un programa principal para adolescentes con refrigerios, apoyo académico y tiempo de oración y hermandad.
- José Erazo es el fundador y director actual de EL HORMIGUERO, su liderazgo y compromiso son pilares fundamentales para el manejo de la fundación. Él ha guiado la evolución de la fundación desde su creación hasta la actualidad, logrando así su visión de trabajar con beneficiarios adolescentes y tener una red sólida de voluntarios jóvenes.
- La fundación tiene una política clara de no mostrar las caras ni las situaciones específicas de sus beneficiarios, priorizando su dignidad y buscando no exhibirlos en una situación de pobreza extrema. Este enfoque, aunque desafiante al momento de captar donaciones, es un valor fundamental que protege a los beneficiarios.

3.2.2.2. Recursos Raros:

- La metodología de adolescentes sirviendo a otros adolescentes busca que ambos grupos crezcan mutuamente y gestionen un cambio, siendo así una metodología distintiva que no se observa comúnmente en ONG.

- El nivel de profundidad y fuerte sentido de pertenencia dentro de EL HORMIGUERO es un activo raro y difícil de replicar. Este diferenciador es un pilar clave que motiva tanto a voluntarios a permanecer y a beneficiarios a sentirse seguros.
- La decisión de no exhibir a sus beneficiarios a pesar de la construcción social común que espera ver situaciones de pobreza extrema para motivar ayuda, es una práctica rara dentro del sector social y donde otras fundaciones si lo hacen para atraer donantes. Esta práctica ética es una distinción para EL HORMIGUERO, aunque si presenta un desafío para captar recursos y donaciones.

3.2.2.3. Recursos Inimitables:

- Algo que se destaca dentro de EL HORMIGUERO es su cultura interna de apoyo mutuo que se ha desarrollado durante los años y a través de las experiencias compartidas, este recurso intangible que no puede ser copiado o comprado por otras organizaciones.
- La trayectoria del director, José Erazo, así como su visión original y su experiencia personal dentro de la fundación es algo único e intransferible, este compromiso y todo el camino que ha tenido que recorrer para conseguir la visión inicial son elementos de liderazgo que no se pueden replicar.
- El modelo que maneja EL HORMIGUERO no es solo una idea, sino que esta arraigado a las relaciones personales que construyen y que el discipulado que se practica. La profundidad de estas conexiones y el crecimiento conjunto de los voluntarios y beneficiarios es algo que otras organizaciones van a encontrar difícil de imitar.

3.2.2.4. Recursos Organizados:

- Existe una estructura interna de liderazgo con José como el director y los voluntarios clave que pueden liderar si es necesario, la fundación ve como una necesidad clara “poner en firme o en papel” como se maneja el programa de inicio a fin, utilizando un roadmap para identificar las etapas por las que pasan los beneficiarios.
- La gestión de voluntarios pasa por distintos problemas donde existe una sobrepoblación de voluntarios que en ciertos días no tienen actividades que

realizar. Hay una necesidad de establecer roles bien definidos y cronogramas para mejorar la productividad y la organización interna.

- Actualmente la comunicación externa de la fundación y sus proyectos es bastante limitada, la información que se puede encontrar viene de la página web de Inca Link, aunque esta información es incompleta y desactualizada.
- No existe una persona que se encargue de la comunicación y el marketing, lo que lleva a tener una baja presencia en redes sociales para evitar una gran cantidad de pedidos de ayuda que no se pueden atender. EL HORMIGUERO necesita de una estrategia clara y robusta para lograr explotar su valiosa misión.
- Como ya hemos establecido, la falta de recursos económicos es la necesidad más grande que enfrenta la fundación. Esto debido a la dependencia a solo dos donantes individuales, grupos misioneros que visitan esporádicamente y el propio bolsillo del director. EL HORMIGUERO debe de profesionalizar y diversificar sus fuentes de financiamiento.

3.2.3. Auditoría de redes sociales

Para finalizar el análisis interno de EL HORMIGUERO se realizará una auditoría o análisis de las redes sociales que utiliza actualmente. En este caso se analizará la red social de Instagram que es la única que tiene la fundación, la cuenta se encuentra inactiva desde septiembre del 2023 donde fue su última publicación.

Utilizando la página web de App Sorteos y su herramienta de calculadora de engagement se pudo obtener más información de la cuenta de Instagram de EL HORMIGUERO.

Tabla 28. Información del Instagram de EL HORMIGUERO

Factor para analizar	Datos
Seguidores	535 seguidores
Publicaciones	55 publicaciones
Tasa de engagement	3,79%
Promedio de likes por publicación	20 likes
Contenido de publicaciones	<p>Mayormente se realizaban publicaciones de las actividades que se hacen dentro de la fundación como la entrega de víveres.</p> <p>Publicaciones “promocionales” en las que se colocan avisos para conseguir voluntarios, así como donaciones a través de apadrinamiento.</p> <p>También se pueden encontrar publicaciones de testimonios de los beneficiarios, contando un poco de sus historias manteniendo su dignidad y privacidad de sus situaciones. La mayoría de estos videos se grabaron en la misma ubicación de EL HORMIGUERO.</p> <p>Finalmente hay pocas publicaciones de mensajes de los voluntarios, buscando “promocionar” a la fundación.</p>

4. PLANTEO DE CANVA BUSINESS MODEL, BUYER PERSONA Y 7PS

Para establecer elementos básicos y claros para EL HORMIGUERO y la propuesta de plan de comunicación se va a crear el “CANVA BUSINESS MODEL” esto como un resumen de los análisis del ambiente externo e interno y de igual manera, para plantear de una forma concreta la propuesta de valor que la fundación puede ofrecer.

Así mismo se van a realizar tres “BUYER PERSONA” así teniendo una segmentación clara de los grupos más importantes dentro y fuera de la fundación los cuales son: donadores, beneficiarios y voluntarios. Esto para conseguir una imagen clara de las necesidades, expectativas, comportamiento y otros aspectos importantes al momento de decidir que fundación es a la que van a aportar o recibir sus servicios.

Finalmente se va a concluir con el planteamiento de las 7Ps de EL HORMIGUERO, siguiendo los conceptos presentados en el capítulo 1.

4.1. Canva Business Model

Como ha sido planteado en el capítulo 1, en la tabla 22 este modelo es una recopilación de cómo se maneja la organización en sus elementos más importantes. El objetivo de realizar este modelo es conseguir de una forma clara la propuesta de valor que tiene EL HORMIGUERO o que puede fortalecer.

MODELO CANVAS



Alianzas Estratégicas

¿Quién te puede ayudar?

Alianzas existentes:

- Inca Link International y Ecuador
- Iglesia Quito Norte
- Grupos misioneros extranjeros
- Colegios

Alianzas potenciales o necesarias:

- Bancos de alimentos y organizaciones de materiales didácticos
- Empresas
- Nuevos colegios
- Otras fundaciones
- Plataformas de donaciones online
- Instituciones gubernamentales (MIES)
- Organizaciones de salud mental



Actividades Clave

¿Qué harás para cumplir la propuesta de valor?

- Programáticas y servicios
- Gestión y Operaciones Internas
- Comunicación y Marketing (necesidad en desarrollo)



Recursos Clave

¿Qué recursos necesitas para la Propuesta de valor?

Humanos:

- José Erazo
- Voluntarios clave
- Voluntarios generales

Físicos/materiales:

- Espacio físico
- Viveres y materiales educativos
- Merchandising

Intelectuales/intangibles:

- Misión y visión
- Programas establecidos
- Metodología única
- Cultura relacional
- Política de dignidad
- Afiliación
- Conocimiento especializado



Propuesta de Valor

¿Qué haces diferente de la competencia?

Para los beneficiarios (adolescentes y familias):

- Apoyo integral y seguro
- Apoyo educativo y nutricional
- Dignidad y no exhibición
- Desarrollo personal
- Transformación generacional

Para voluntarios:

- Sentido de pertenencia y familia
- Oportunidad de servicio y propósito
- Desarrollo de liderazgo

Para los donantes:

- Impacto tangible
- Modelo único
- Ética y dignidad
- Incentivo fiscal



Relación con Clientes

¿Cómo interactúas con

Con beneficiarios y voluntarios:

- Relaciones profundas y basadas en la comunidad
- Apoyo mutuo y discipulado
- Atención personalizado

Con donantes:

- Comunicación directa
- Impacto y gratitud
- Necesidad de escalabilidad



Canales

¿Cómo llegas a los clientes?

Canales actuales:

- Interacción personal
- Página web de Inca Link
- Redes Sociales
- Colaboración con la Iglesia Quito Norte

Canales potenciales o necesarios para mejorar:

- Marketing digital
- Campañas de sensibilización
- Presentaciones estructuradas
- Plataformas de donaciones



Segmento de Clientes

¿A quién ayudarás?

Beneficiarios:

- Beneficiarios principales: jóvenes y adolescentes.
- Familias en situación vulnerable

Voluntarios:

- Jóvenes estudiantes de colegios como el Nuevo Amanecer y el Británico
- Voluntarios Clave

Donantes:

- Donantes Individuales
- Grupos misioneros extranjeros
- Organizaciones e iglesias
- Empresas



Estructura de Costos

¿Cuánto te costará?

Costo principal y más urgente: falta de recursos económicos.

Gastos operativos recurrentes:

- Adquisición y distribución de viveres
- Refrigerios/desayunos para beneficiarios
- Materiales educativos y escolares
- Merchandising (hoodies y camisetitas) para voluntarios

Gastos no cubiertos o necesidad de inversión:

- Marketing y comunicación
- Infraestructura
- Personal capacitado
- Proyectos de salud
- Expansión de programas
- Burocracia



Fuente de Ingresos

¿Cuántos ingresos tendrás?

Fuentes de ingresos actuales:

- Aportes del director
- Donaciones en especie
- Donaciones individuales
- Grupos misioneros

Fuentes de ingresos potenciales/necesarias:

- Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- Bancos de alimentos
- Plataformas de donaciones
- Actividades de recaudación
- Incentivos fiscales
- Mayor visibilidad

Ilustración 3. Modelo de Negocio Canva para EL HORMIGUERO

4.1.1. Explicación del Modelo de Negocio de Canva de EL HORMIGUERO

4.1.1.1. Segmentos de Clientes

Beneficiarios principales: jóvenes y adolescentes.

- Adolescentes que viven en familias en situaciones vulnerables con problemáticas económicas complejas.
- Jóvenes que presentan riesgos latentes como embarazo adolescente o la posibilidad de unirse a padillas.
- Adolescentes que necesitan apoyo emocional y herramientas para tomar mejores decisiones.

Familias en situación vulnerable: un grupo de aproximadamente 20 a 30 familias que inscriben con la Iglesia Quito Norte y reciben dotaciones de víveres mensualmente.

Voluntarios:

- Jóvenes, incluyendo aquellos que realizan actividades de participación estudiantil o de Servicio a la Comunidad (CAS) de colegios.
- Voluntarios clave que han crecido con la fundación y buscan un propósito, crecimiento personal y sentido de pertenencia.

Donantes:

- **Donantes Individuales:** principalmente familias y círculos sociales de los voluntarios, así como dos donantes individuales ecuatorianos actuales.
- **Grupos misioneros extranjeros:** quienes visitan a la fundación ocasionalmente de la mano de la fundación Inca Link, y aportan recursos económicos y recursos humanos por su tiempo de estadía.
- **Organizaciones e iglesias:** potenciales donantes que comparten la visión de EL HORMIGUERO.
- **Empresas:** potenciales aliadas para su responsabilidad social corporativa.

4.1.1.2. Propuesta de Valor

Para los beneficiarios (adolescentes y familias):

- **Apoyo integral y seguro:** ofrecen un espacio de hermandad, apoyo mutuo y un lugar seguro.
- **Apoyo educativo y nutricional:** proporcionan refrigerio/desayuno y víveres, así como apoyo académico y nivelación.
- **Dignidad y no exhibición:** priorizan la dignidad de los beneficiarios al no publicar imágenes de sus caras o situaciones de pobreza extrema.
- **Desarrollo personal:** ayuda a los jóvenes a desarrollar herramientas para tomar buenas decisiones.
- **Transformación generacional:** buscan alcanzar jóvenes y gestar una transformación de la sociedad a través de las nuevas generaciones.
- Mostrar el amor de Cristo a través de acciones.

Para los voluntarios:

- **Sentido de pertenencia y familia:** fomentan un fuerte sentido de pertenencia e identidad a través de la cultura relacional y el uso del merchandising.
- **Oportunidad de servicio y propósito:** brindan un espacio para servir, crecer personal y espiritualmente (discipulado), y encontrar un propósito.
- **Desarrollo de liderazgo:** los voluntarios clave pueden liderar y organizar actividades.

Para los donantes:

- **Impacto tangible:** ofrecen la oportunidad de apoyar un proyecto con un impacto visible en la vida de jóvenes vulnerables.
- **Modelo único:** presentan una metodología distintiva de “adolescentes sirviendo a otros adolescentes”.
- **Ética y dignidad:** se distinguen por una política de dignidad para los beneficiarios, no utilizándolos para recaudación de fondos.
- **Incentivo fiscal:** existe la oportunidad de deducción del 150% de impuestos para donaciones nacionales.

4.1.1.3. Canales

Canales actuales:

- **Interacción personal:** el director y los voluntarios se comunican de forma personal y directa con beneficiarios y donantes.
- **Página web de Inca Link:** disponen de una sección en la página web de su fundación afiliada, Inca Link International y Ecuador, aunque esta información es escueta, desactualizada y no administrada localmente.
- **Redes sociales:** cuentan con cuentas en Instagram, pero no realizan publicaciones activamente para evitar una sobrecarga de solicitudes de ayuda que no pueden atender por falta de recursos.
- **Colaboración con la Iglesia Quito Norte:** la iglesia sirve como un canal para la recolección y entrega de víveres, y para la comunicación con las familias beneficiarias.

Canales potenciales o necesarios para mejorar:

- **Marketing digital:** necesitan producir material visual, estrategias de pauta y campañas de medios para atraer donantes y visibilidad.
- **Campañas de sensibilización:** diseñar campañas que destaquen historias o testimonios para generar compromiso.
- **Presentaciones estructuradas:** acercarse a empresas y organizaciones con un proyecto bien estructurado para obtener apoyo.

Plataformas donaciones: explorar nuevos medios y plataformas de donaciones que no han sido explotadas al 100% por otras ONG.

4.1.1.4. Relación con los clientes

Con beneficiarios y voluntarios:

- **Relaciones profundas y basadas en la comunidad:** se fomentan un ambiente de “familia” y “lugar seguro”.
- **Apoyo mutuo y discipulado:** se construye una cultura relacional profunda donde los voluntarios y beneficiarios crecen juntos.
- **Atención personalizada:** se realizan entrevistas a beneficiarios y sus familias para conocer sus situaciones y necesidades específicas.

Con donantes:

- **Comunicación directa:** el director se comunica con los donantes individuales vía WhatsApp.
- **Impacto y gratitud:** se busca compartir historias personales para mostrar el impacto y mantener compromiso.
- **Necesidad de escalabilidad:** la comunicación actual es limitada y necesitan profesionalizarla y masificarla para atraer a más donantes.

4.1.1.5. Flujo de ingresos

Fuentes de ingresos actuales:

- **Aportes del director:** gran parte del financiamiento depende de José Erazo.
- **Donaciones en especie:** la Iglesia Quito Norte colabora con la recolección de víveres.
- **Donaciones individuales:** contribuciones mensuales de dos donantes individuales ecuatorianos.
- **Grupos misioneros:** ahorros de los presupuestos dejados por grupos misioneros extranjeros que visitan esporádicamente.

Fuentes de ingresos potenciales/necesarias:

- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** atraer a empresas que deseen aportar como parte de sus prácticas de RSC alineadas al tipo de apoyo que requiere la Fundación.
- **Bancos de alimentos:** establecer alianzas con bancos de alimentos como el “Banco de Alimentos de Quito” para asegurar el suministro de víveres.
- **Plataformas de donaciones:** explotar el uso de plataformas digitales para donaciones.
- **Actividades de recaudación:** realizar actividades específicas para recaudar fondos.
- **Incentivos fiscales:** aprovechar el “Acuerdo del MIES” que ofrece una deducción de impuestos del 150% para patrocinios o donaciones.
- **Mayor visibilidad:** la inversión en comunicación es prioritaria para atraer más donantes y patrocinadores.

4.1.1.6. Recursos Clave

Humanos:

- **José Erazo:** fundador y director, su liderazgo, compromiso, visión y experiencia son pilares fundamentales.
- **Voluntarios clave:** un grupo dedicado que lidera organiza y tiene un fuerte sentido de pertenencia siendo fundamentales para la operación diaria.
- **Voluntarios generales:** una base importante de recurso humano, aunque a veces enfrentan problemas de sobrepoblación y asignación de tareas.

Físicos/materiales:

- **Espacio físico:** cuentan con un espacio para las actividades, aunque se necesita adecuación e infraestructura propia.
- **Víveres y materiales educativos:** son esenciales para los programas, obtenidos de la Iglesia Quito Norte y compras.
- **Merchandising:** elementos como hoodies y camisetas que fomentan el sentido de pertenencia.

Intelectuales/intangibles:

- **Misión y visión:** una misión y visión claras centradas en el amor de Cristo y la transformación a través de la juventud.
- **Programas establecidos:** actividades regulares y formalizadas de apoyo académico, alimentación y hermandad.
- **Metodología única:** el enfoque de “adolescentes sirviendo a otros adolescentes” es distintivo y poderoso.
- **Cultura relacional:** la profunda cultura de apoyo mutuo y sentido de familia es un activo raro e inimitable.
- **Política de dignidad:** la decisión ética de no exhibir a los beneficiarios es una distinción,
- **Afiliación:** pertenencia a la Fundación Inca Link.
- **Conocimiento especializado:** la metodología y cultura relacional son activos inimitables.

4.1.1.7.Actividades Clave

Programáticas y de servicio:

- Recolección y entrega de víveres a familias vulnerables.
- Ofrecer refrigerios/desayunos y apoyo académico (nivelación/tutorías) a adolescentes.
- Fomentar tiempos de hermandad y apoyo emocional.
- Realizar entrevistas a beneficiarios y sus familias para identificar sus necesidades.
- Practicar el discipulado con voluntarios y beneficiarios.
- Organizar la recepción de grupos misioneros.

Gestión y Operaciones Internas:

- **Gestión de voluntarios:** incluyendo la asignación de roles y actividades, aunque actualmente existen desafíos de sobrepoblación y falta de estructura documentada.
- Gestión de recursos económicos y donaciones.
- **Documentación de programas:** se considera prioritario “poner en papel” el programa de inicio a fin y crear un “roadmap” de atención para comunicar claramente lo que hace la fundación.

Comunicación y Marketing (necesidad en desarrollo):

- **Comunicación digital:** contar la historia de la fundación de una forma en la que alcance medios y plataformas digitales.
- Producción de material visual y estrategias de comunicación.
- Desarrollar pauta y campañas de medios.
- Mejorar la gestión activa de redes sociales.
- Implementar estrategias de sensibilización y visibilidad para atraer donantes y voluntarios.

4.1.1.8.Alianzas Estratégicas

Alianzas existentes:

- **Inca Link International y Ecuador:** proporciona la personería jurídica y una plataforma online (aunque con información y acceso limitado).

- **Iglesia Quito Norte:** colabora con la recolección y entrega de víveres y ofrece un comedor comunitario.
- **Grupos misioneros extranjeros:** en su mayoría vienen junto a Inca Link International y estos aportan recursos y apoyo puntual.
- **Colegios:** el Colegio Nuevo Amanecer, Colegio Británico Internacional y la Academia Alianza Internacional mantienen convenios junto con la fundación para que sus estudiantes puedan realizar sus horas de servicio comunitario o de participación estudiantil (CAS).

Alianzas potenciales o necesarias:

- **Bancos de alimentos y organizaciones de materiales didácticos:** para asegurar el suministro de víveres y recursos educativos. Dentro de Quito, se busca una asociación el “Banco de Alimentos de Quito”.
- **Empresas:** para aportes a través de responsabilidad social corporativa.
- **Nuevos colegios:** a parte de los colegios con los que la fundación trabaja actualmente, se puede buscar generar convenios con más instituciones para conseguir voluntarios y al mismo tiempo que el proyecto sea conocido entre más jóvenes.
- **Otras fundaciones:** para compartir visiones y posiblemente recursos o mejores prácticas.
- **Plataformas de donaciones online:** para diversificar y profesionalizar las fuentes de financiamiento.
- **Instituciones gubernamentales (MIES):** para aprovechar oportunidades de deducción de impuestos.
- **Organizaciones de salud mental:** para complementar los programas existentes, dado el aumento de problemas de salud mental.

4.1.1.9. Estructura de Costos

Costo principal y más urgente: la falta de recursos económicos es la necesidad más apremiante que limita la capacidad de ayuda y la ejecución de nuevos proyectos.

Gastos operativos recurrentes:

- Adquisición y distribución de víveres.

- Refrigerios/desayunos para beneficiarios.
- Materiales educativos y escolares.
- Merchandising (hoodies y camisetas) para voluntarios.

Gastos no cubiertos o necesidades de inversión:

- **Marketing y comunicación:** presupuesto para publicidad online y personal dedicado es inexistente, pero es crucial para atraer donantes.
- **Infraestructura:** proyectos para adecuar el espacio físico propio han sido pospuestos por falta de recursos:
- **Personal capacitado:** necesidad de personal capacitado en áreas específicas como marketing digital y enseñanza.
- **Proyectos de salud:** falta de recursos para implementar campañas de salud más amplias.
- **Expansión de programas:** por ejemplo, abrir más días el comedor comunitario.
- **Burocracia:** los requisitos y trámites gubernamentales en Ecuador implican costos elevados y procesos largos.

4.2. Levantamiento de información de encuestas

Para realizar los “Buyer Persona” de los “clientes” de EL HORMIGUERO esto en base al Modelo de Negocio de Canva en la figura 3 presentada al inicio de este capítulo, los cuales son: voluntarios, beneficiarios y donantes.

Para obtener la información para el “Buyer Persona” de los voluntarios que asisten al EL HORMIGUERO semanalmente se preparó una encuesta online que sea de fácil acceso debido a restricciones de tiempo. El link de la encuesta se facilitó a José Erazo, el director, ya que él tiene el contacto directo con la mayoría de los voluntarios. La información que se obtuvo dentro de las encuestas también sirve como una base de datos para analizar a los voluntarios.

Las variables que se utilizaron como guía para la encuesta se presentan en la tabla 28 que se encuentra a continuación.

Tabla 29. Variables de la encuesta para voluntarios de EL HORMIGUERO

Número	Nombre
	Datos Demográficos
Variable 1	Nombre y Apellido
Variable 2	Edad
Variable 3	Género
Variable 4	Colegio
	Experiencia junto a EL HORMIGUERO
Variable 5	Tiempo como voluntario
Variable 6	Frecuencia de participación
	Experiencia General
Variable 7	Motivación para ser voluntario
Variable 8	Satisfacción de la experiencia como voluntario
Variable 9	Actividad que destacan de su participación
	Percepción de EL HORMIGUERO
Variable 10	Puntos fuertes de la fundación
Variable 11	Aspectos que mejorar por la fundación
Variable 12	Comunicación entre voluntarios y director
	Ideas y sugerencias
Variable 13	Proyecto que les gustaría proponer
Variable 14	Uso de redes sociales
Variable 15	Merchandising
	Comentarios Finales
Variable 16	Mensaje de momento especial junto a EL HORMIGUERO

En promedio asisten una cantidad aproximada de 25 voluntarios semanalmente a la fundación, de la cual se pudo obtener 18 respuestas dentro de la encuesta. Considerando este se presentaron los siguientes resultados:

4.2.1. Análisis de resultados

Tabla 30. Resultados Nombre y Apellidos de Voluntarios de EL HORMIGUERO

Nombre y Apellido	
1	Paula Sánchez
2	Adabella Jaya
3	Arlethe Narváez Campos
4	Doménica López
5	Gabriel Reyes
6	Nadia Matabay
7	Sofía Mesa
8	Nicolás Itúrbide
9	Nicolás Recalde
10	Romina Bustamante
11	María Paz Arteaga
12	Emilia García
13	Josué Gómez
14	Micael Moreno
15	Isabela Mesa
16	Victoria Mejía
17	Diego Yépez
18	Emily Sánchez

Esta tabla nos presenta un inicio de una base de datos de los voluntarios, esto nos puede llevar a manejar posteriormente un CRM para que exista un control más amplio de la información de cada voluntario, esto también se puede manejar tanto con beneficiarios como con donantes en el momento de que estos abarquen una cantidad mucho más significativa para el manejo económico de EL HORMIGUERO.

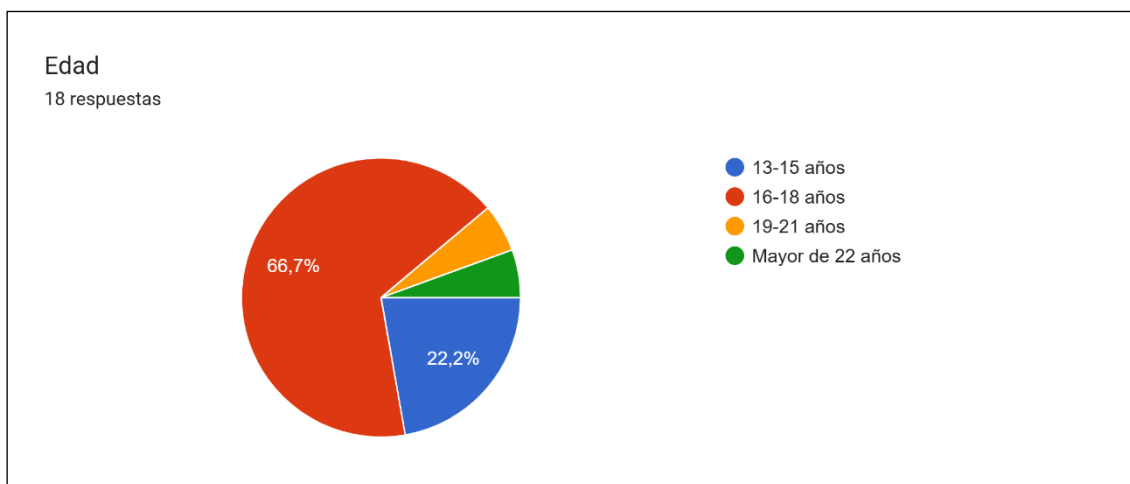


Ilustración 4. Variable 2: Edad de Voluntarios

La Figura 4 nos indica un dato que hemos remarcado durante el análisis de EL HORMIGUERO, que su propuesta de valor de “adolescentes sirviendo adolescentes” se mantiene. En su mayoría (66,7%) son adolescentes de entre los 16 y los 18 años. Algo que se debe de tomar en cuenta es que mientras pasan los años estos voluntarios dejaran de ser adolescentes, un elemento importante para la fundación, por lo que esta misma deberá buscar otros adolescentes sean de los mismos colegios con los que existen alianzas o nuevos colegios para que puedan conocer del proyecto.

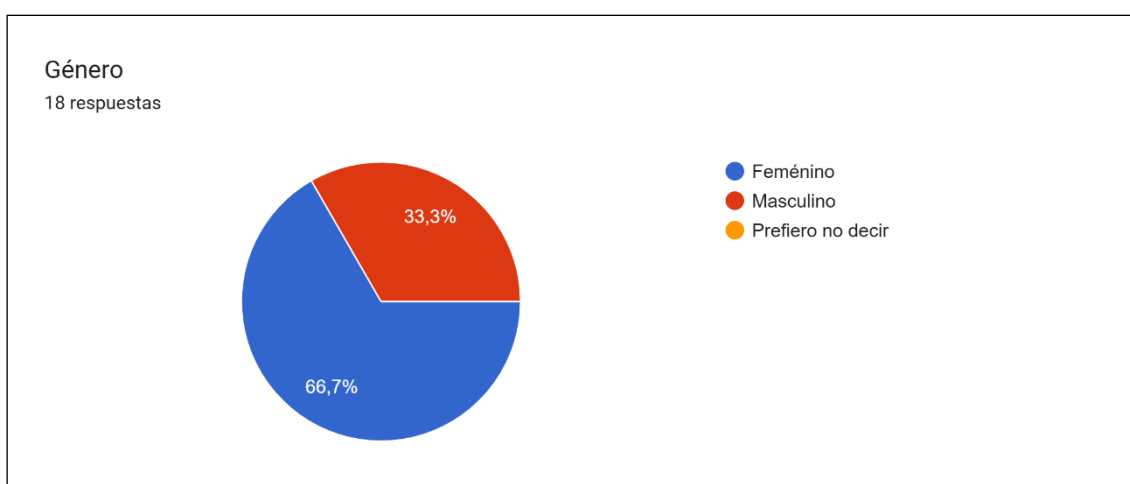


Ilustración 5. Variable 3: Género de Voluntarios

En la Figura 5 se presenta que la más de la mitad de los voluntarios que asisten a EL HORMIGUERO son parte del género femenino. Siendo una gran oportunidad para la fundación de liderar proyectos junto a adolescentes beneficiarias con las que pueden trabajar de una manera mucho más cercana, especialmente en temas mucho más delicados

como es la salud femenina o temas de relaciones sentimentales. También esta diferencia se vuelve una oportunidad de buscar formas de atraer voluntarios del género masculino especialmente en proyectos en los que se necesitan de una mano de obra más grande y fuerte.

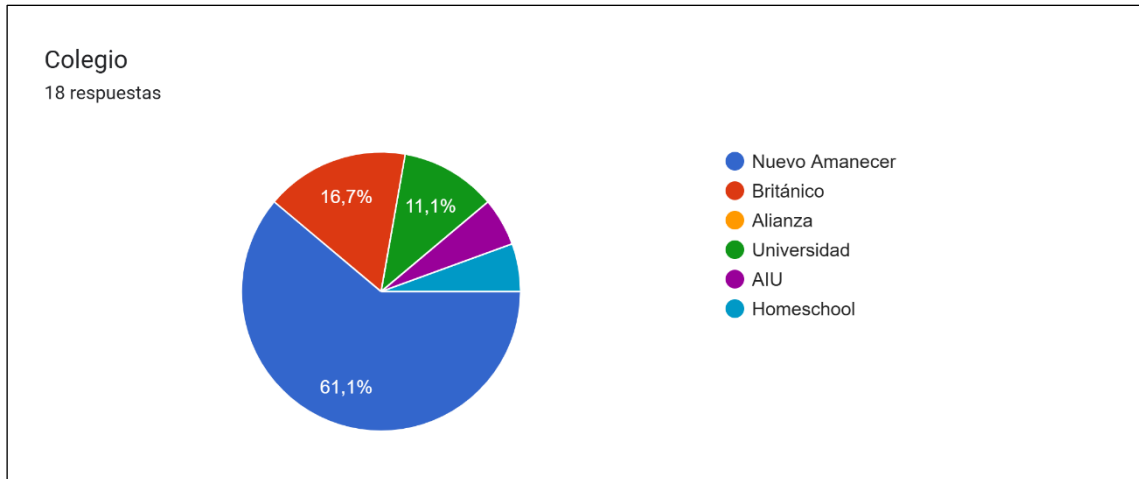


Ilustración 6. Variable 4: Colegio de Voluntarios

Según la Figura 6, se obtiene que el 61,1% de los voluntarios vienen del colegio Nuevo Amanecer, esto se justifica porque existe una cercanía con los directivos del colegio junto con el director de la fundación lo que ayuda a que exista una apertura para que los chicos puedan formar parte de las actividades de EL HORMIGUERO. El colegio Nuevo Amanecer es una de las alianzas estratégicas más importantes para la fundación esto puede generar una gran dependencia por parte de EL HORMIGUERO de solo buscar voluntarios ahí y que en caso de que existan problemas entre las relaciones de los directivos la fundación pueda perder a su mayoría de voluntarios. Considerando esto también podemos ver que la mayoría de los voluntarios vienen de un colegio con valores cristianos, esto es un pilar fundamental para la fundación y que al momento de buscar alianzas con nuevos colegios se debe de considerar.

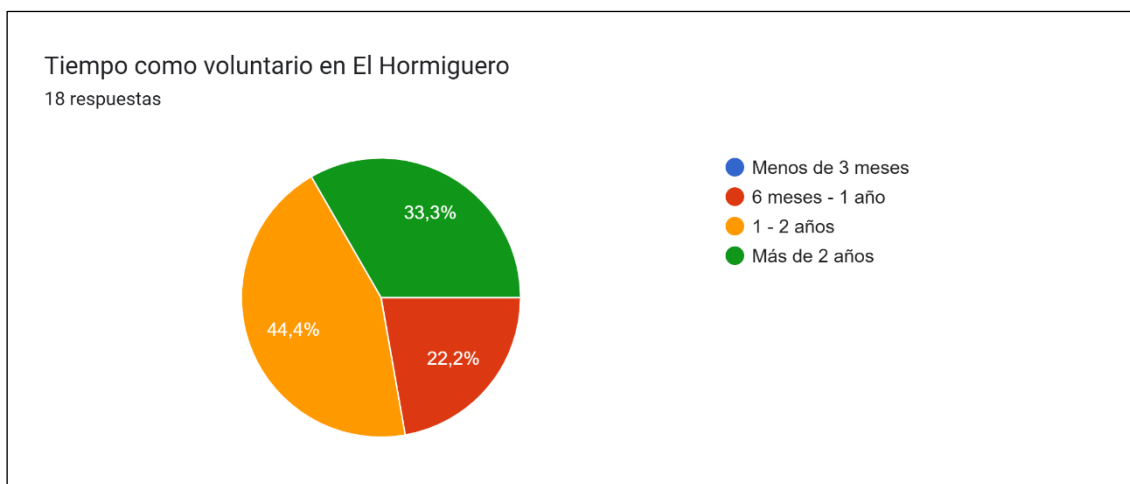


Ilustración 7. Variable 5: Tiempo como voluntario en EL HORMIGUERO

Continuando, analizando información que ayuda a crear una base de datos inicial de los voluntarios para EL HORMIGUERO, es el tiempo que se encuentran junto a la fundación siendo un 44,4% de 1-2 años. Este ya es un tiempo considerable para la fundación y demostrando que esta cultura relacional de “segunda familia” crece junto con los voluntarios, demostrando que muchos de ellos buscan seguir sirviendo junto a EL HORMIGUERO sin estar dentro del colegio como en sus tiempos de vacaciones. Esto se vuelve parte de la propuesta de valor que tiene EL HORMIGUERO siendo que muchos voluntarios han crecido dentro de este espacio.

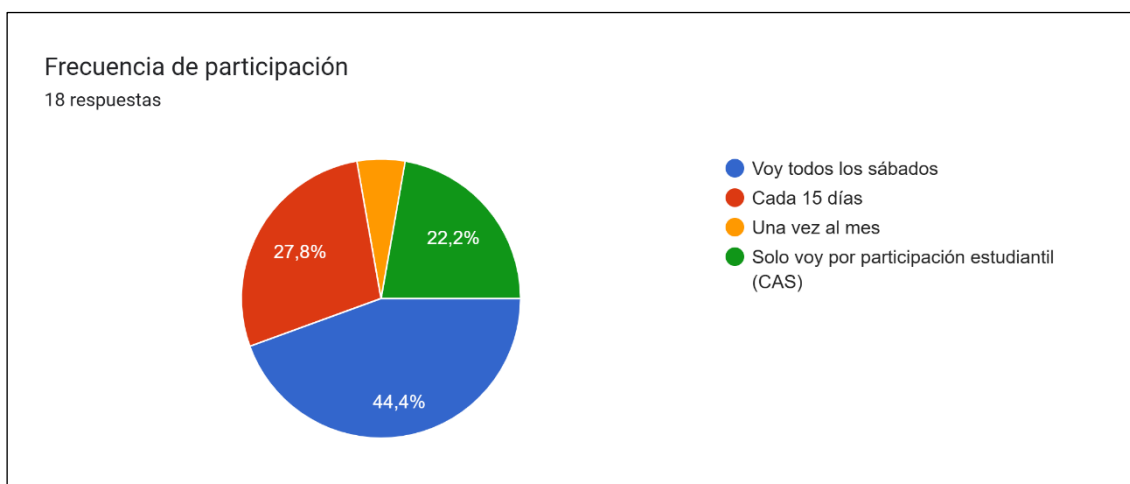


Ilustración 8. Variable 6: Frecuencia de participación de voluntarios

Algo que la fundación valora es la participación de los voluntarios en su asistencia, en la Figura 8 se puede observar que el 44,4% de los voluntarios tienen una asistencia constante todos los sábados en el que abre la fundación. Una de las estrategias que debe de buscar

seguir EL HORMIGUERO es transformar la asistencia de los voluntarios que solo van 15 días y los voluntarios que solo van por participación estudiantil a tener una asistencia mucho más constante.

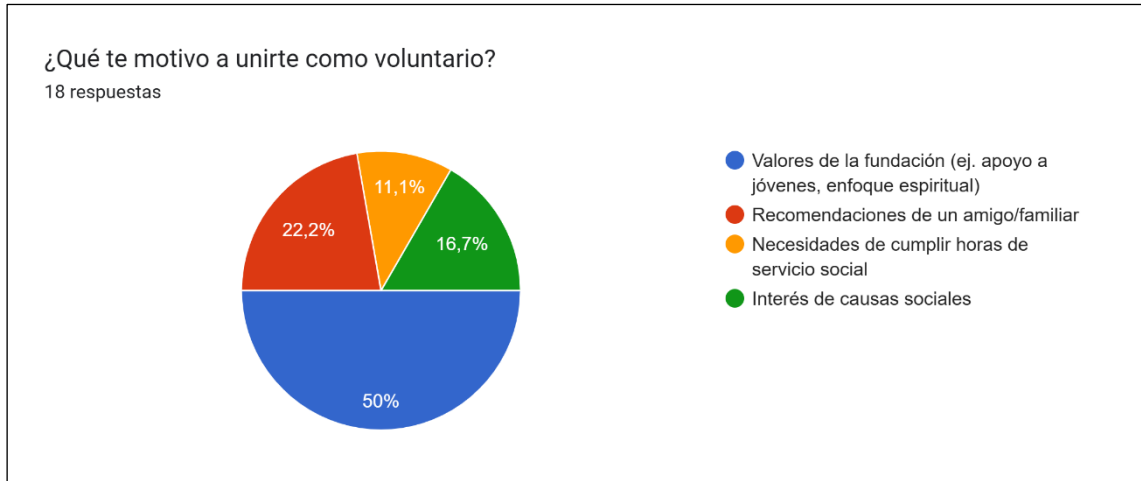


Ilustración 9. Variable 7: Motivación para ser voluntario

Dentro de la Figura 9 se puede observar que el 50% de los voluntarios están junto a EL HORMIGUERO es por los valores que tiene la fundación, lo cual viene de como en su mayoría vienen de un colegio con valores que se alinean entre ambas instituciones. La siguiente razón son las recomendaciones de un amigo/familiar algo que también refleja esta cultura relacional que tiene la fundación y como muchos de los voluntarios buscan recomendar este espacio con otras personas.

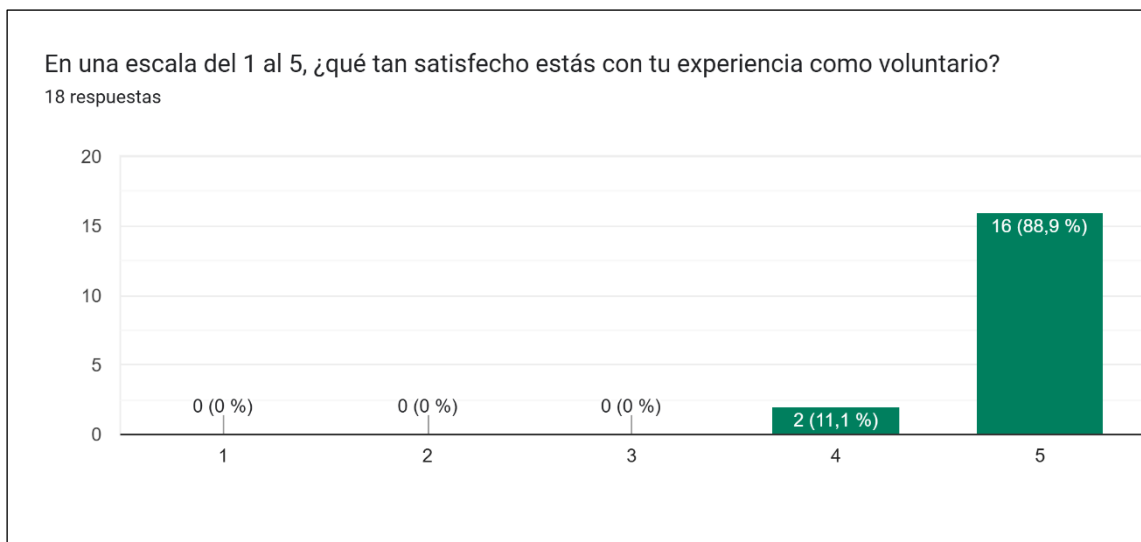


Ilustración 10. Variable 8: Satisfacción de los voluntarios en su experiencia

Basado en la Figura 10, 16 de 18 voluntarios se encuentran satisfechos con su experiencia como voluntarios. Esto habla de una manera positiva de EL HORMIGUERO y se vuelve una oportunidad para que estos voluntarios puedan ser promotores de EL HORMIGUERO y utilizar la promoción de “boca a boca” con sus amigos y familiares cercanos que puedan apoyar a el proyecto sea con donaciones económicas, víveres, material educativo o siendo voluntario dentro de EL HORMIGUERO.

Tabla 31. Variable 9: Actividad más significativa para los voluntarios

Actividades más destacadas/repetidas	
1	Hablar con los beneficiarios
2	Orar por la gente
3	Vacacional
4	Ayudar a los más necesitados
5	Entregar los víveres
6	Poder compartir la palabra de Dios
7	Ser guardia
8	Dar clases a niños que necesitan ayuda en sus clases o tareas, poque descubrí que me encanta enseñar

Al ser una pregunta abierta muchas de las respuestas presentadas por los voluntarios se repitieron con diferentes formas de escribirlas, pero las 8 respuestas presentadas dentro de la Tabla 30 son las más destacadas. En su mayoría los voluntarios destacan el tiempo de hermandad que tiene junto con los beneficiarios como un momento significativo dentro de la fundación, así como el poder enseñar a los adolescentes que también forman parte de esta red de beneficiarios con los que trabaja EL HORMIGUERO. Esta conexión que los voluntarios tienen es parte importante para la fundación y que se debe de mantener al momento que llegan nuevos voluntarios a este espacio.

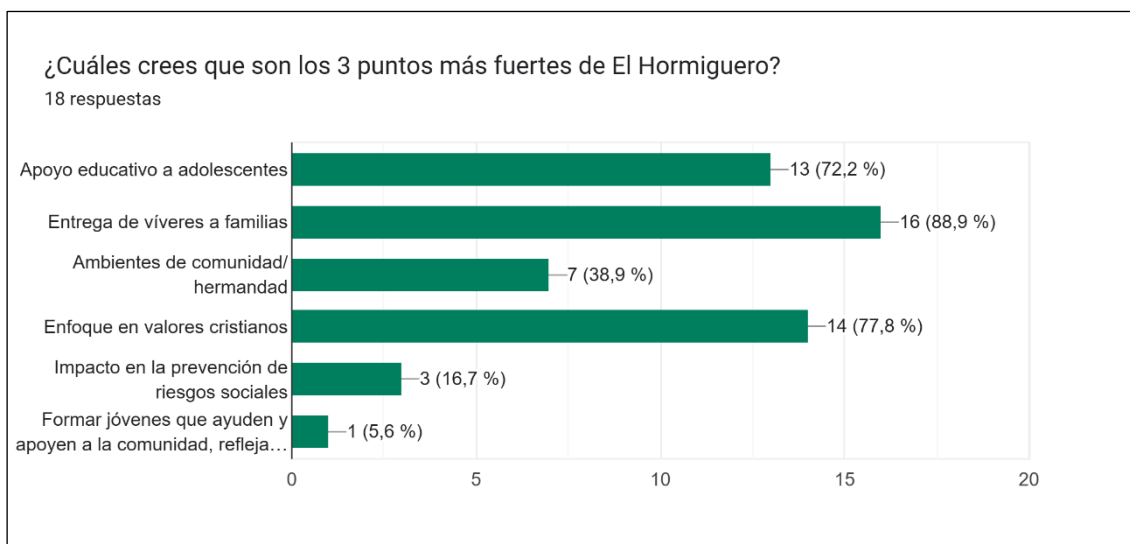


Ilustración 11. Variable 10: Puntos fuertes de EL HORMIGUERO

Para esta pregunta, los voluntarios podían elegir hasta 3 opciones que consideren puntos fuertes de EL HORMIGUERO. Los 3 puntos fuertes que se pueden destacar de la fundación son según la Figura 11:

1. Entrega de víveres a familias
2. Enfoque en valores cristianos
3. Apoyo educativo a adolescentes

Estos 3 puntos fuertes que la mayoría de los voluntarios eligieron son parte de la propuesta de valor de EL HORMIGUERO y también son parte de las actividades más importantes y significativas que han podido destacar los voluntarios. Dentro de la comunicación estos son los puntos que la fundación debe de destacar.

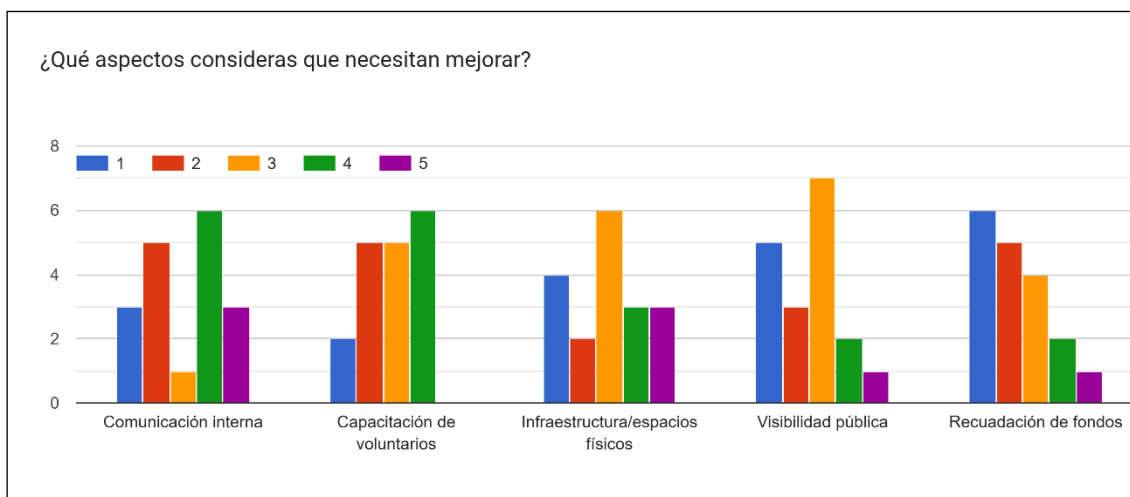


Ilustración 12. Variable 11: Aspectos a mejorar de EL HORMIGUERO

Según la Figura 12 se puede ver que los voluntarios consideran como prioridades urgentes/altas a la recaudación de fondos, la comunicación interna y la capacitación de voluntarios; esto porque tienen más cantidad de respuestas con el valor “1” y “2”. Esto viene alineado con los análisis internos que se realizaron a la fundación y demostrando que estas son las necesidades más urgentes que tiene que corregir la fundación. Dentro de las prioridades medias se encuentra la infraestructura/espacios físicos al no ser considerada como una necesidad urgente, y finalmente con prioridad baja esta la visibilidad pública que es el aspecto menos urgente desde la perspectiva de los voluntarios de EL HORMIGUERO.



Ilustración 13. Variable 12: Comunicación entre voluntarios y director de EL HORMIGUERO

Para la mayoría de los voluntarios, según la Figura 13, la comunicación es excelente, pero se debería considerar el 11,1% que ven a la comunicación con el director regular ya que la fundación debería de tener un acercamiento para saber cuáles son las razones en por las que creen que la comunicación es regular.

Tabla 32. Sugerencias de actividades para realizar en EL HORMIGUERO

Sugerencias de actividades	
1	Actividades de integración con los voluntarios
2	Talleres con adultos o padres, como manejo emocional, finanzas, etc.
3	Visitas con niños pequeños, así como con otros miembros de la comunidad, en la que puedan encontrar un espacio seguro en la fundación
4	Más ideas para recaudar fondos, como conciertos que se realizan en la iglesia
5	Una actividad donde las personas puedan compartir su vida y su experiencia para ofrecer consejos a todos
6	Para las clases que brindaos a los beneficiarios podríamos adquirir materiales para un mayor rendimiento
7	Juegos y socialización con los niños de los beneficiarios
8	Una salida de campo para personas en condición de calle
9	Retomar la venta de galletas
10	Un mural donde se proyecten las historias de vida, frases, anécdotas o deseos de quienes pasan por allí
11	Apadrina una familia con víveres

Según la Tabla 31 se pudieron obtener varias opciones de actividades que se pueden implementar en forma de proyectos y junto con una mejora en la comunicación tanto como interna como externa pueden ser realizados. El mayor retroceso para la fundación es la falta de un financiamiento económico, pero se logra ver como la mayoría de los voluntarios se encuentran comprometidos con el proyecto y que buscan también formas de lograr que este pueda llegar a crecer a largo plazo.

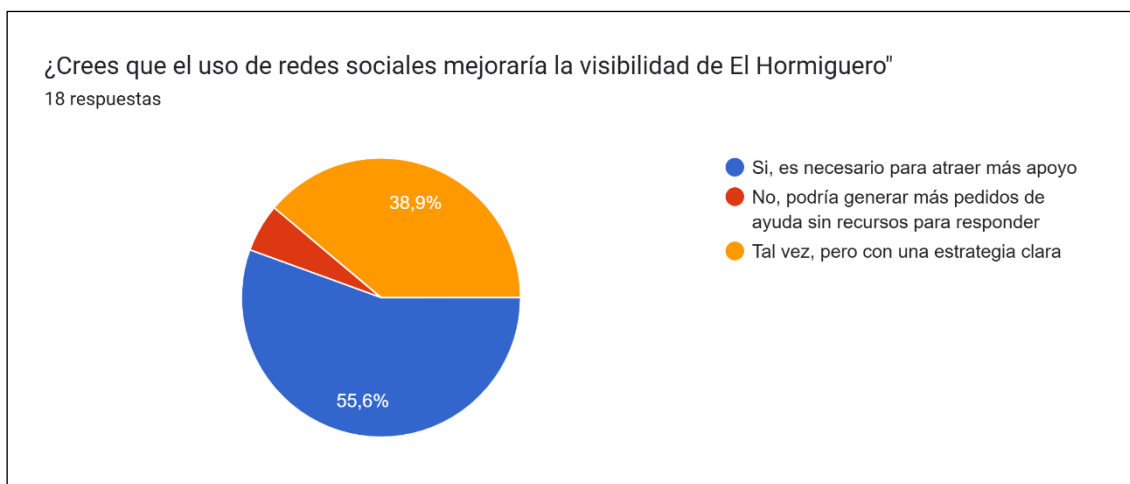


Ilustración 14. Variable 13: Uso de redes sociales para aumentar la visibilidad

El 55,6% de los voluntarios según la Figura 14 están de acuerdo que el uso de redes sociales puede llevar más apoyo a EL HORMIGUERO, aunque también se debe de considerar que el 38,9% de los voluntarios recalcan que si es necesario pero que debe de existir una estrategia clara para el uso de redes sociales para la fundación. Estos resultados abren una puerta de oportunidad para que esta propuesta de plan de comunicación para EL HORMIGUERO sea aplicada y que también presente una oportunidad para aprender para los voluntarios sobre el manejo de redes sociales, el marketing y la comunicación.

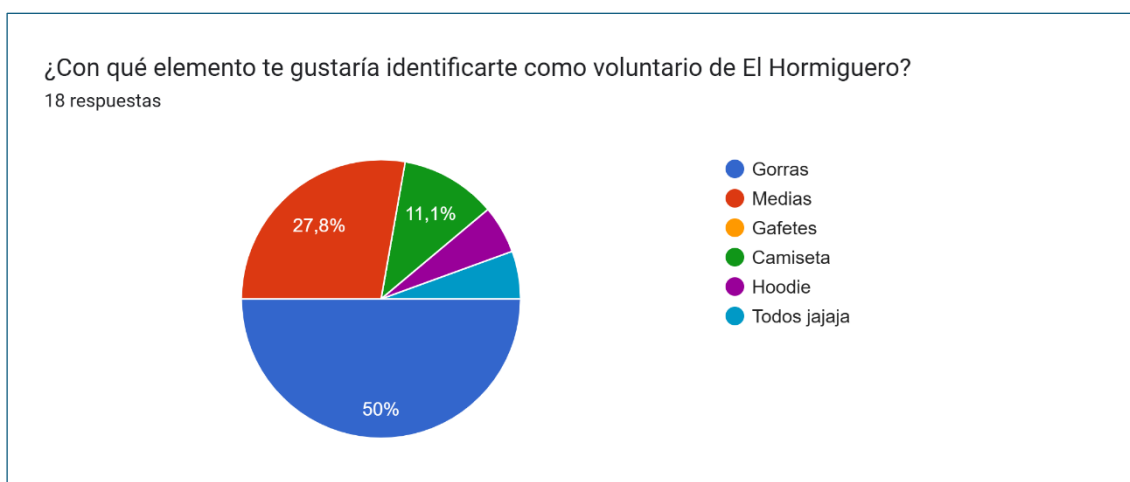


Ilustración 15. Variable 14: Elemento para identificarse como voluntario

Actualmente la fundación maneja cierto tipo de “merchandising” los cuales son: hoodies/buzos y camisetas, este tipo de elementos ha tenido un impacto positivo en los voluntarios y el sentido de pertenencia dentro de su tiempo en EL HORMIGUERO. Para fortalecer este sentimiento, así como parte de la comunicación e identificación de los

voluntarios de EL HORMIGUERO el buscar otras opciones como las que se presentan en la Figura 15, con la mayor pedida por lo voluntarios son las gorras seguidas por las medias y finalmente las camisetas y hoodies.

4.3. Buyer Persona para EL HORMIGUERO

Para continuar con el capítulo se va a plantear tres *Buyer Persona* adecuados para EL HORMIGUERO, esto se va a realizar con el fin de tener una segmentación clara para los tres enfoques de clientes principales que tiene una fundación que son: voluntarios, beneficiarios y donantes.

4.3.1. Buyer Persona de Voluntarios de EL HORMIGUERO

Como se ha establecido los voluntarios son el corazón de la fundación y uno de los recursos humanos más importantes dentro del manejo diario de las actividades que se realizan a diario. Conocer de una manera más detallada y profunda sus necesidades, motivaciones, deseos y otros elementos que los definen va a ayudar a la fundación a tener claro las áreas de mejora, así como nuevas oportunidades para trabajar con los voluntarios.

BUYER PERSONA - VOLUNTARIOS EL HORMIGUERO





 <p>Emilia Moncayo Estudiante de Colegio y Voluntaria de El Hormiguero</p>	<p>COMPORTAMIENTO ONLINE</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div> <ul style="list-style-type: none"> Utiliza internet para buscar información, entretenimiento y conectarse con amigos. Busca contenido que le interese como el arte, otros hobbies y entretenimiento. También busca contenido que lo mantenga al tanto de tendencias. 	<p>INFORMACIÓN PSICOLÓGICA</p> <p>Emilia es una persona entusiasta y proactiva, especialmente cuando se involucra en el voluntariado. Ella busca sentirse validada y valorada por sus contribuciones, y considera a El Hormiguero como un "lugar seguro" donde encuentra apoyo mutuo. Su principal motivación es la solidaridad y el deseo genuino de compartir con los demás.</p>
<p>BIOGRAFÍA</p> <p>Emilia es una estudiante de colegio, energética y proactiva, con un fuerte deseo de contribuir a su comunidad. Busca activamente oportunidades de servicio comunitario y actividades que le brinden un propósito más allá de sus estudios.</p> <p>En El Hormiguero, valora el ambiente positivo y la sensación de pertenencia. Sin embargo, puede sentirse desorientada si no tiene tareas claras y definidas.</p>	<p>FRUSTACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Se siente poco útil o productiva por la falta de tareas debido al exceso de voluntarios. La mala comunicación o roles ambiguos la desorientan cuando los líderes no están. La falta de materiales dificulta su participación en el apoyo académico. 	<p>MOTIVACIONES Y METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplir los requisitos de servicio comunitario de su colegio. Encontrar un espacio para servir y sentirse útil, aportando su tiempo y energía. Generar un impacto positivo en la vida de otros adolescentes y en su comunidad. Buscar crecimiento personal y adquirir nuevas experiencias fuera del ámbito académico. Sentirse parte de una "familia", valorando el apoyo mutuo y un ambiente acogedor. Le atrae la idea de que adolescentes sirvan y trabajen con otros adolescentes para generar un cambio social.
<p>Edad: 16 años</p>	<p>COMPORTAMIENTO DE APOYO</p> <ul style="list-style-type: none"> Ofrece su tiempo y energía como voluntaria. Está dispuesta a colaborar en actividades diversas (organizar viveros, preparar refrigerios, etc.). Puede participar en apoyo académico o tutorías si domina la materia o recibe guía. Prefiere tareas claras y bien definidas para sentirse productiva. 	
<p>Sexo: Femenino</p>		
<p>Ubicación: vive cerca de la Av. Occidental</p>		
<p>Nivel educativo: estudiante de colegio (secundaria)</p>		
<p>Vida Familiar: vive con sus padres y hermana</p>		
<p>Ingresos: de forma individual son bajos o nulos</p>		

Ilustración 16. Buyer Persona de los voluntarios

Agregando a la representación gráfica se considerando dos categorías que son:

- **Relación con la marca:** la relación de Emilia con la marca se caracteriza por un fuerte sentido de pertenencia e identidad con la fundación, a menudo reforzado por el uso de la vestimenta oficial. Su lealtad se forja a través de las experiencias positivas de servicio y la conexión que establece con otros voluntarios y los beneficiarios. Se siente profundamente motivada al ser testigo del impacto directo de su ayuda en la vida de aquellos con quienes trabaja.
- **Etapa en su recorrido:** Emilia es una voluntaria establecida y comprometida que busca profundizar su impacto y desarrollar habilidades de liderazgo dentro de la fundación. Su recorrido implica pasar de ser un voluntario para llegar a ser un voluntario clave, enfrentando desafíos de la organización y coordinación. Espera que su dedicación y el apoyo de la fundación se mantengan a largo plazo, viendo a EL HORMIGUERO como un lugar al que siempre podrá regresar.

4.3.2. Buyer Persona Beneficiarios de EL HORMIGUERO

Los beneficiarios son los principales actores que reciben el “producto” que ofrece EL HORMIGUERO, tener definido claramente tanto sus características como elementos que son parte de sus motivaciones, deseos y otros elementos que los identifican ayuda a la fundación a ofrecer un servicio mucho más completo para las personas que lo necesitan.

BUYER PERSONA - BENEFICIARIOS EL HORMIGUERO



Ana Sánchez
Estudiante de
Colegio y
Beneficiaria de El
Hormiguero

BIOGRAFÍA

Ana es una adolescente que reside en un entorno vulnerable, habiendo crecido con una madre adolescente y la trágica pérdida de su padre. Acude a EL HORMIGUERO en busca de apoyo educativo, alimentación y un espacio seguro donde sentirse valorada y protegida. Su principal aspiración es construir un futuro mejor, alejado de los riesgos sociales de su entorno, valorando profundamente la comunidad y el apoyo que la fundación le brinda.

Edad: 14 años

Sexo: Femenino

Ubicación: vive cerca de la fundación en Cotocollao

Nivel educativo: estudiante de colegio (secundaria)

Vida Familiar: familia unida busca apoyo externo

Ingresos: su madre revise el sueldo básico en el trabajo y dependen de ayudas externas

COMPORTAMIENTO ONLINE



- El internet en su casa es inestable debido a un plan de bajo costo, lo que la obliga a buscar otros lugares para hacer sus tareas escolares.
- Cuando tiene acceso, busca información para tareas o sobre intereses personales, pero su interacción en redes sociales para pedir ayuda es limitada.

FRUSTACIONES

- Le preocupa el desempleo de su madre y la dependencia de ayudas.
- El alto costo de la canasta básica hace esenciales los viveres de la fundación.
- La falta de materiales escolares dificulta su rendimiento.

COMPORTAMIENTO DE APOYO

- Es la receptora directa de los servicios y bienes de la fundación, participando activamente en programas como apoyo académico y tiempos de hermandad.
- Valora la ayuda consistente y la calidad de los materiales, así como las actividades lúdicas y extracurriculares ofrecidas.

INFORMACIÓN PSICOLÓGICA

Ana se encuentra en una situación de pobreza multidimensional, a menudo en la "segunda línea de pobreza", lo que la hace vulnerable y la expone a diversos riesgos sociales y emocionales. Por ello, busca activamente un espacio de hermandad y apoyo mutuo, considerándolo crucial para su salud mental y bienestar.

MOTIVACIONES Y METAS

- Ayudar a su familia cubriendo necesidades básicas como la alimentación.
- Superarse a través del apoyo educativo para graduarse del colegio y continuar sus estudios.
- Encontrar un espacio seguro y de apoyo emocional donde sentirse parte de una "familia", distraerse y sentirse amada.
- Lograr el desarrollo personal y adquirir herramientas para tomar mejores decisiones en su vida.
- Buscar ayuda con problemas familiares que podrían llevarla a situaciones de riesgo como el reclutamiento por bandas, deserción escolar o embarazo adolescente.

Ilustración 17. Buyer Persona de los beneficiarios

Continuando con las categorías que se agregan, se presenta la siguiente información:

- **Relación con la marca:** Considera a EL HORMIGUERO un “lugar seguro” y una pequeña red de apoyo, ve a los voluntarios como amigos y personas en las que puede confiar.
- **Etapas en su recorrido:** Ana está en la etapa de búsqueda activa de apoyo integral y un espacio seguro que la ayude a superar los desafíos de su entorno. Su recorrido con EL HORMIGUERO implica la participación continua con los programas para asegurar su educación y bienestar, con la meta de lograr una transformación personal que le permita un futuro mejor y evitar riesgos sociales. El incentivo de paseos o regalos al final del año escolar puede fortalecer su motivación para permanecer en el programa.

4.3.3. Buyer Persona para Donantes de EL HORMIGUERO

Conocer a los donantes actuales ayuda a que la fundación tenga claro a que segmento de personas puede buscar para conseguir donaciones que ayuden con el financiamiento de las actividades que realizan actualmente, así como nuevas actividades que se desean realizar en el futuro.

BUYER PERSONA - POSIBLES DONANTES DE EL HORMIGUERO






	<p>Roberto García</p> <p>Potencial donante para El Hormiguero</p>	<p>COMPORTAMIENTO ONLINE</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">     </div> <ul style="list-style-type: none"> Busca información clara y transparente sobre las organizaciones, revisando sus páginas web, redes sociales y testimonios antes de decidir apoyar. Escucha podcasts y sigue a líderes de opinión que influyen en sus decisiones de apoyo a fundaciones. 	<p>INFORMACIÓN PSICOLÓGICA</p> <p>Las decisiones de donación de Roberto son impulsadas por sus emociones y conexión personal con la causa. Valora la transparencia y claridad en el uso de fondos, buscando una causa que promueva amor, solidaridad y seguridad, con un personal unido y acogedor.</p>
<p>BIOGRAFÍA</p> <p>Roberto es una persona con una fuerte conciencia social, impulsado por su fe, sentido de responsabilidad o experiencias personales. Busca activamente apoyar causas con un impacto real y tangible. Para él, la transparencia y la conexión personal son fundamentales, y valora saber que su donación está marcando una diferencia. Es sensible a la manera en que se le comunica la necesidad y el impacto de su contribución, prefiriendo ver el efecto directo en vidas individuales y dignificadas.</p>		<p>FRUSTACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Se frustra por la falta de claridad sobre las actividades y el impacto de la fundación. Le confunde o desmotiva ver imágenes que no reflejan pobreza extrema. Desconfía de la efectividad si no hay una comunicación clara de los programas. Le inquieta la falta de ingresos fijos, buscando un impacto duradero. 	
<p>Edad: 34 años</p>		<p>COMPORTAMIENTO DE APOYO</p> <ul style="list-style-type: none"> Puede donar dinero o insumos, según su capacidad y preferencia. Valora una comunicación personal y directa, con historias que demuestren el trabajo y la gratitud. Espera ver imágenes de pobreza extrema para motivarse, lo cual es un obstáculo para El Hormiguero por su política de dignidad. 	
<p>Sexo: Masculino</p>		<p>MOTIVACIONES Y METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Su principal motivación es ver el impacto tangible de su ayuda y saber que las organizaciones marcan una diferencia real en la vida de los beneficiarios. Se inspira en causas sociales, la responsabilidad social, su fe y experiencias laborales previas. Desea apoyar la transformación social a través de las nuevas generaciones, especialmente jóvenes, para que reciban amor y un lugar seguro que impulse su desarrollo. Puede ser incentivado por la deducción del 150% de impuestos por patrocinios o donaciones. 	
<p>Ubicación: vive en el Norte de Quito, en el sector de la Granda Centeno</p>			
<p>Nivel educativo: profesional con licenciatura</p>			
<p>Vida Familiar: familia pequeña con esposa e hija, con valores cristianos</p>			
<p>Ingresos: medios a altos, puede aportar de forma regular o esporádica</p>			

Ilustración 18. Buyer Persona de los donantes

Finalmente se complementa con la información de las categorías siguientes que son:

- **Relación con la marca:** la relación de Roberto con la marca se caracteriza por su alto poder de negociación, dada la significativa dependencia financiera de la fundación respecto a sus contribuciones. Su lealtad se edifica sobre la conexión personal y la demostración constante del impacto real de sus donaciones. Sin embargo, está dispuesto a cambiar su apoyo a otras fundaciones si no percibe el impacto esperado o si las imágenes presentadas no concuerdan con su percepción de necesidad.
- **Etapas en su recorrido:** Roberto se encuentra en la etapa de evaluación y decisión sobre dónde invertir sus recursos para maximizar el impacto social. Su recorrido ideal con EL HORMIGUERO implica recibir información clara

y estructurada sobre los programas y el uso de los fondos, una comunicación personal y consistente que le demuestre el impacto de su ayuda, y la posibilidad de ver los resultados de primera mano para mantener su compromiso a largo plazo. El conocer la estructura y actividades de la fundación, así como testimonios, sería clave para motivarlo a apoyar.

4.4. Mezcla de Marketing Social de EL HORMIGUERO

4.4.1. Producto Social

Para EL HORMIGUERO, el producto social incluye el apoyo integral y seguro que ofrece a adolescentes y familias vulnerables, brindando un espacio de hermandad, apoyo mutuo y un lugar seguro. También abarca el apoyo educativo y nutricional, proporcionando refrigerios/desayunos, víveres, apoyo académico y nivelación. Un aspecto fundamental es la política de dignidad y no exhibición de los beneficiarios, evitando la publicación de imágenes de sus rostros o situaciones de pobreza extrema.

Además, se busca el desarrollo personal de los jóvenes para que tomen mejores decisiones y se enfoca en la transformación generacional, buscando alcanzar a los jóvenes para gestar un cambio en la sociedad a través de las nuevas generaciones. Finalmente, la fundación busca mostrar el amor de Cristo a través de sus acciones.

4.4.2. Precio

El poder de negociación de los beneficiarios es limitado, ya que la fundación satisface necesidades básicas y urgentes. La alta prevalencia de pobreza multidimensional en Ecuador y la dependencia de estas ayudas reducen su capacidad de exigir condiciones.

Aun así, los beneficiarios tienen un cierto poder de negociación al momento que pueden evaluar sus costos de oportunidad de diferentes fundaciones que existen en la ciudad dependiendo de diferentes aspectos importantes para ellos personalmente. También pueden considerar el costo de esperar y el costo de energía que deben de utilizar al momento de elegir al EL HORMIGUERO por encima de otras fundaciones.

4.4.3. Plaza

Los canales actuales de EL HORMIGUERO incluyen la interacción personal del director y los voluntarios con beneficiarios y donantes, una sección en la página web de su fundación afiliada, Inca Link, aunque la información es incompleta y desactualizada, y cuentas de redes sociales (Facebook e Instagram) que no se actualizan activamente para evitar una sobrecarga de solicitudes de ayuda.

La colaboración con la Iglesia Quito Norte también sirve como canal de recolección y entrega de víveres y para la comunicación con las familias beneficiarias. Los canales potenciales o necesarios para mejorar incluyen el marketing digital (material visual, pauta, campañas de medios), campañas de sensibilización, presentaciones estructuradas a empresas y plataformas de donaciones online.

4.4.4. Promoción

EL HORMIGUERO tiene una comunicación externa limitada y un perfil bajo en redes sociales para evitar recibir más pedidos de ayuda de los que pueden atender. El director, José Erazo, menciona que cuando se comunicaba algo, se recibían más pedidos de ayuda que ayuda efectiva. La fundación busca transmitir el valor de la atención a la juventud como futuro, compartir el amor de Cristo a través de acciones y testimonios de vida, y promover valores como la honestidad, el esfuerzo y la disciplina.

4.4.5. Proceso

EL HORMIGUERO busca conocer las necesidades de sus beneficiarios a través de un programa de entrevistas y un “roadmap” de atención. Es prioritario documentar el programa de inicio a fin (“poner en papel”) y crear un “roadmap” de atención para comunicar claramente lo que hace la fundación.

4.4.6. Presentación

La fundación no ha desarrollado mucha señalética o elementos visuales en su espacio físico. Sin embargo, el merchandising como hoodies y camisetas ha tenido un impacto positivo en los voluntarios, generando un fuerte sentido de pertenencia e identidad. La falta de infraestructura propia y adecuada es una debilidad, y los proyectos para adecuar el espacio han sido propuestos por falta de recursos.

4.4.7. Personal

En EL HORMIGUERO, el personal incluye al director (José Erazo), voluntarios clave (un grupo dedicado que lidera y organiza actividades, muchos de los cuales crecieron con la fundación), voluntarios generales (una base importante de recurso humano) y grupos misioneros. La fundación ha cultivado una fuerte cultura relacional donde los voluntarios se perciben como una “familia” y un “lugar seguro”, lo que es un activo raro e inimitable. Los voluntarios clave destacan la importancia de las relaciones y el sentido de pertenencia.

5. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL HORMIGUERO

5.1. Objetivos de comunicación

Considerando el análisis tanto del ambiente interno como externo de la fundación EL HORMIGUERO se ha definido que el problema principal surge en la falta de una comunicación clara tanto de forma interna, con los miembros del equipo que sirven junto a la fundación, como la comunicación externa en la forma de que no existe una presencia dentro de las redes sociales y tampoco existe un plan claro de las actividades que realiza la fundación que se pueda llevar a presentar a potenciales donantes.

Para esto los objetivos que se plantean dentro de este capítulo buscan aumentar la visibilidad de EL HORMIGUERO, con el fin de que esta pueda posicionarse dentro del mercado social y logre competir por la búsqueda de financiación económica. Así mismo que la comunicación interna sea eficiente evitando problemas de comunicación entre voluntarios, voluntarios clave y director. Todo esto llevaría a que la fundación genere en si la marca de EL HORMIGUERO y busque una presencia digital en redes sociales.

Estos objetivos consideran tanto la propuesta de valor de EL HORMIGUERO, así como consideraciones del director, José Erazo, opiniones tanto de voluntarios clave como voluntarios regulares de la fundación y buscando un beneficio colectivo que pueda mejorar los proyectos existentes para los beneficiarios de la fundación.

5.1.1. Objetivo #1 - Comunicación Interna: Implementación de un canal oficial de comunicación interna

Tabla 33. Objetivo 1

Parámetro	Idea Inicial
SMART para elaborar el objetivo	
S – Específico	Establecer un canal digital oficial para comunicación interna (como un grupo de WhatsApp o Telegram) que facilite el flujo de información con voluntarios y equipo.
M – Medible	Alcanzar un 90% de participación activa dentro del canal creado, evaluado a través de visualizaciones, interacciones y respuestas a mensajes.
A – Alcanzable	Actualmente no existe un canal formalizado para comunicación interna. Al contar con una base activa de voluntarios, se prevé su integración en el canal si se comunica correctamente.
R – Relevante	Una comunicación fluida y centralizada mejorará la coordinación de actividades, reducirá malentendidos y aumentará el compromiso del equipo.
T - Tiempo	Se establece un plazo de 2 meses para la implementación y consolidación del canal con el 90% de los integrantes activos.

Objetivo Final: Establecer un canal digital oficial de comunicación interna para voluntarios, voluntarios clave y director de la Fundación EL HORMIGUERO, logrando una participación activa del 90% en un plazo de 2 meses.

5.1.2. Objetivo #2 - Comunicación Interna: Mejora la fluidez de la información institucional

Tabla 34. Objetivo 2

Parámetro	Idea inicial
SMART para elaborar el objetivo	
S – Específico	Diseñar y distribuir un boletín digital interno quincenal que informe sobre logros, eventos y tareas a todo el equipo de trabajo y voluntarios.
M – Medible	Enviar 6 boletines durante 3 meses y lograr una tasa de lectura del 80% (medido por apertura del correo o confirmación de lectura en el grupo).
A – Alcanzable	El equipo cuenta con correos y grupos de contacto digital, por lo que es factible implementar el boletín con herramientas gratuitas como Canva y MailChimp.
R – Relevante	Mantener informados a todos los miembros aumentará la organización interna y promoverá un sentido de pertenencia.
T - Tiempo	El objetivo deberá cumplirse en un período de 3 meses con entregas quincenales.

Objetivo Final: Diseñar y distribuir un boletín digital interno quincenal durante 3 meses, alcanzando una tasa de lectura del 80% entre el equipo y voluntarios de la fundación.

5.1.3. Objetivo #3 - Comunicación Externa: Posicionamiento Institucional

Tabla 35. Objetivo 3

Parámetro	Idea Inicial
SMART para elaborar el objetivo	
S – Específico	Posicionar a la Fundación EL HORMIGUERO como una organización confiable y enfocada en la niñez, mediante campañas de redes sociales.
M – Medible	Lograr que al menos el 50% de los nuevos seguidores en redes sociales asocien a la fundación con términos clave como “confianza”, “seguridad” y “transformación”, evaluado mediante encuestas digitales.
A – Alcanzable	Con una producción constante de contenido visual y testimonial enfocado en la causa, se puede mejorar significativamente la percepción del público objetivo.
R – Relevante	Este posicionamiento fortalecerá la atracción de voluntarios, donantes y aliados estratégicos, clave para la sostenibilidad de la fundación.
T - Tiempo	Se plantea un plazo de 6 meses para lograr el nivel de reconocimiento deseado a través de campañas continuas.

Objetivo Final: Incrementar en un 50% el reconocimiento digital de la Fundación EL HORMIGUERO como organización confiable y enfocada en la niñez, mediante campañas en redes sociales durante 6 meses.

5.1.4. Objetivo #4 - Comunicación Externa: Recaudación a través de estrategias digitales

Tabla 36. Objetivo 4

Parámetro SMART	Idea Inicial
para elaborar el objetivo	
S – Específico	Obtener donaciones recurrentes a través de campañas digitales en redes sociales, usando historias de impacto y llamadas a la acción claras.
M – Medible	Alcanzar al menos 30 contribuciones mensuales provenientes de campañas digitales en un período de 4 meses.
A – Alcanzable	Con campañas bien segmentadas, herramientas de donaciones activas y testimonios visuales, se puede captar una base de donantes recurrentes.
R – Relevante	Esta estrategia reducirá la dependencia de donantes internacionales y reforzará la sostenibilidad económica con apoyo nacional.
T - Tiempo	El objetivo debe alcanzarse en el período de 1 año con publicaciones semanales y seguimiento.

Objetivo Final: Obtener al menos 30 contribuciones económicas mensuales a través de campañas digitales con enfoque emocional y llamadas a la acción, durante un período de 1 año.

5.1.5. Objetivo #5 - Comunicación Externa: Participación de voluntarios en contenido digital

Tabla 37. Objetivo 5

Parámetro SMART	Idea Inicial
S – Específico	Involucrar a los voluntarios activos en la producción de contenido para redes sociales, destacando sus historias y aportes. Un voluntario será asignado como “Community Manager” que va a manejar como líder las redes sociales.
M – Medible	Lograr que al menos el 75% de los voluntarios participen en la creación de contenido durante 2 meses (medido por publicaciones y registros de participación).
A – Alcanzable	Los voluntarios ya forman parte de las actividades presenciales y podrían aportar testimonios, fotos o reels con una mínima guía.
R – Relevante	Su participación humaniza el contenido de la fundación y genera mayor identificación emocional con el público externo.
T – Tiempo	Se plantea un plazo de 2 meses para alcanzar el porcentaje de participación establecido.

Objetivo Final: Lograr que el 75% de los voluntarios activos participen en la generación de contenido digital para redes sociales en un plazo de 2 meses, como parte de una campaña institucional. Considerando que un voluntario va a llevar el rol de “Community Manager” y será el que maneje como líder las redes sociales.

5.2. Estrategias de comunicación

Para que la fundación logre conseguir los objetivos se deben de plantear estrategias que puedan llevar a EL HORMIGUERO a tener una ruta que los guíe al momento de que se planteen estos objetivos.

5.2.1. Objetivo 1

Tabla 38. Estrategias para el Objetivo 1

Objetivo: Establecer un canal digital oficial de comunicación interna para voluntarios, voluntarios clave y director de la Fundación EL HORMIGUERO, logrando una participación activa del 90% en un plazo de 2 meses.

Estrategias

- 1** Crear un grupo institucional en WhatsApp con normas claras de uso y roles definidos (administrador, moderador, etc.).
- 2** Asignar a un responsable semanal de enviar recordatorios, actividades y noticias clave.
- 3** Realizar un lanzamiento interno oficial del canal mediante una reunión virtual donde se expliquen sus beneficios.

Considerando las tres estrategias que se plantearon es claro las actividades que se deben realizar para cumplir este objetivo. En el tema de los responsables, el director debe de tener una gran parte dentro de la creación del grupo institucional; por otro lado, los voluntarios clave pueden ser de gran apoyo ya que en caso de ser necesario pueden proporcionar una guía. Los recursos que se necesitan para cumplir es el uso de celulares e internet, lo cual no genera un costo extra para la fundación.

5.2.2. Objetivo 2

Tabla 39. Estrategias para el Objetivo 2

Objetivo: Diseñar y distribuir un boletín digital interno quincenal durante 3 meses, alcanzando una tasa de lectura del 80% entre el equipo y voluntarios de la fundación.

Estrategias

- 1** Diseñar un boletín digital quincenal en Canva o MailChimp con secciones fijas: logros, próximos eventos y testimonio del mes.
- 2** Establecer un cronograma editorial colaborativo donde cada área aporte contenido.

-
- 3** Utilizar los canales internos para recordar su lectura e incentivar retroalimentación mediante encuestas breves.
-

Este objetivo es uno de los más importantes para mejorar la comunicación interna dentro de EL HORMIGUERO, con esa razón el crear un equipo de comunicación interna formado por voluntarios interesados es parte fundamental de este trabajo. Se debe de buscar a un líder que puede ser directamente uno de los voluntarios clave que tiene más conocimiento de las actividades que se realizan a diario. Los recursos que se van a necesitar para cumplir este objetivo son:

- Material fotográfico: los voluntarios parte del equipo de comunicación interna pueden usar sus celulares para producir este contenido, en un futuro se podría proponer a la fundación conseguir una cámara semi profesional que pueda ser utilizada solo dentro de EL HORMIGUERO.
- Canva: es una plataforma gratuita que la mayoría de los voluntarios conocen y pueden utilizar. En el caso de que algún voluntario tenga un mayor conocimiento de diseño puede ser el encargado de manejar el diseño del boletín.
- Información: dentro del equipo de comunicación interna debe de existir un grupo de voluntarios que se deben de encargar de conseguir información importante como: logros, próximos eventos, testimonios, historias e inclusive se puede agregar un espacio para los cumpleaños así se genera una mayor conexión entre los voluntarios.

5.2.3. Objetivo 3

Tabla 40. Estrategias para el Objetivo 3

Objetivo: Incrementar en un 50% el reconocimiento digital de la Fundación EL HORMIGUERO como organización confiable y enfocada en la niñez, mediante campañas en redes sociales durante 6 meses.	
Estrategias	
1	Desarrollar una serie de contenidos con el lema “Confianza que transforma”, destacando la seguridad y acompañamiento que brinda El Hormiguero.

-
- 2 Implementar campañas en redes con testimonios, cifras de impacto y frases clave (“espacio seguro”, “transformación infantil”).
-
- 3 Establecer alianzas con micro influencers locales, cuentas comunitarias o empresas que tengan una fuerte presencia online, para reforzar el posicionamiento en el entorno digital ecuatoriano.
-

La reactivación de las redes sociales de EL HORMIGUERO es una actividad fundamental que se debe de realizar antes de comenzar con este objetivo. Plantear los pilares fundamentales para la fundación, así como parámetros para las publicaciones es algo crucial que el director debe de comunicar al equipo que se encargue del manejo de las redes sociales. La búsqueda de micro influencers locales, cuentas comunitarias o empresas debe de ser revisado por el director, especialmente porque la mayoría de los voluntarios son menores de edad. Los recursos que se van a necesitar son las herramientas de diseño, así como el acceso a la redes sociales, en el caso de los influencers la fundación debe de buscar realizar un canje ya que no existe un financiamiento económico para pagarle a un influencer.

5.2.4. Objetivo 4

Tabla 41. Estrategias para el Objetivo 4

Objetivo: Obtener al menos 30 contribuciones económicas mensuales a través de campañas digitales con enfoque emocional y llamadas a la acción, durante un período de 1 año.

Estrategias	
1	Crear campañas mensuales de recaudación en redes sociales con historias reales, enfocadas en el impacto generado con cada donación.
2	Implementar botones de donación en la biografía de Instagram, enlaces en WhatsApp y código QR en materiales físicos.
3	Enviar mensaje personalizados de agradecimiento y actualización a los donantes para fomentar la recurrencia.

Uno de los objetivos más importantes para la fundación es conseguir un financiamiento económico estable por lo cual la estrategia de crear campañas mensuales es una opción bastante rentable. Se puede establecer un presupuesto en pauta para las redes sociales, así como en pequeño material publicitario físico para que este pueda repartirse alrededor de la fundación. Agregando a esto el equipo que se encarga de realizar los diseño debe de crear una plantilla editable para escribir mensajes personalizados de agradecimiento a los donantes. El recurso que puede ser complicado para la fundación actualmente es la pauta para redes sociales ya que no existe un recurso económico que pueda solventar eso.

5.2.5. Objetivo 5

Tabla 42. Estrategias para el Objetivo 5

Objetivo: Lograr que el 75% de los voluntarios activos participen en la generación de contenido digital para redes sociales en un plazo de 2 meses, como parte de una campaña institucional. Considerando que un voluntario va a llevar el rol de “Community Manager” y será el que maneje como líder las redes sociales.	
Estrategias	
1	Asignar a un voluntario capacitado como “Community Manager” responsable de coordinar contenidos y subir publicaciones.
2	Establecer un calendario mensual de participación de voluntarios con retos creativos como: “Tu foto en acción” o “Mi historia con El Hormiguero”.
3	Realizar talleres mensuales cortos sobre como grabar videos o contar historias para redes sociales, incentivando la participación.

Finalmente, con el fin de generar un incentivo para los voluntarios de ser parte de la creación de contenido en redes sociales se presente el objetivo 5. Esta también se vuelve una oportunidad de aprendizaje para los voluntarios ya que se pueden crear espacios como talleres mensuales para la creación del contenido. Los recursos que se necesitan para realizar este objetivo son mínimos gracias a que cada voluntario puede utilizar su celular personal para realizar el contenido y el voluntario encargado de la

edición puede ayudar con la misma edición del contenido o enseñarles a los voluntarios herramientas básicas.

5.3. Campañas

Siguiendo la línea de los objetivos planteados en las tablas 32 a 36 y sus estrategias respectivas planteadas en las tablas 37 a 41, así como las consideraciones y detalles dentro de cada objetivo. Se plantearon 3 campañas integradas las cuales reúnen los cinco objetivos, así como sus estrategias.

5.3.1. Campaña 1: “Así construimos El Hormiguero”

Descripción: la campaña se enfoca en visibilizar testimonios tanto de beneficiarios, así como de aliados esto respetando la dignidad de cada persona y si es que en cada caso desean mantener su anonimato. Se comparte contenido que resalta la confianza, cuidado y la transformación que brinda EL HORMIGUERO.

Objetivos que engloba:

- **Posicionamiento institucional:** el tipo de contenido que se enfocaría en realizar EL HORMIGUERO es no solo mostrar las historias de pobreza y situaciones vulnerables de los beneficiarios, sino crear en sí lo que es su marca, así como su identidad buscando que posibles donantes puedan conectar con la fundación desde un punto de vista más personal.
- **Participación de voluntarios:** no solo contando sus historias dentro de la fundación sino también creando el contenido que se va a publicar en las redes sociales, esto le da una apariencia más genuina y no tan “robótica o fría” ya que la fundación busca transmitir este sentimiento de segunda familia y un espacio seguro para todas las personas que se acercan a este espacio.
- **Canal de comunicación interna:** la organización del equipo es clave para conseguir que esta campaña pueda funcionar, el director debe de ser claro con las tareas, los responsables y los tiempos de cada una de las actividades.

Formatos: reels en redes sociales, publicaciones estáticas con citas reales y un video resumen mensual.

5.3.2. Campaña 2: “Bitácora de la colonia”

Descripción: el lanzamiento del boletín digital donde cada edición incluye mensajes cortos de los voluntarios, información clara de los logros de cada mes y próximos eventos que se van a realizar en la fundación. Este boletín digital se puede vincular directamente con el grupo de WhatsApp, así como ser enviado a los donantes como parte de esta comunicación directa para que puedan observar cuales son los impactos de sus donaciones.

Objetivos que engloba:

- **Boletín interno:** esta nueva herramienta de comunicación tiene dos diferentes propósitos, ya que será comunicado de forma interna, así como enviado a los donantes y la fundación Inca Link Ecuador e Inca Link Internacional. Esto no solo ayuda con la visibilidad de las actividades que se realizan, sino que también crea una conexión más cercana con la fundación.
- **Participación de voluntarios:** los voluntarios son los encargados directamente de realizar el boletín interno, con la supervisión de un voluntario clave y del director buscando que la información que se transmite sea la correcta y se presente en un lenguaje claro y respetuoso.
- **Canal de comunicación interna:** toda la organización de la información que se coloca dentro del boletín, así como las historias de los voluntarios y beneficiarios, videos, fotos y otros elementos relevantes deben de ser comunicados dentro de esta canal.

Formatos: boletín en PDF interactivo, mensajes en WhatsApp como recordatorios y reels como resumen de cada boletín para subir a redes sociales.

5.3.3. Campaña 3: “Corazón de hormiga”

Descripción: se propone realizar una campaña de manera mensual donde se comparte una historia de vida transformada gracias a EL HORMIGUERO, estas historias no tienen que ser exclusivamente de los beneficiarios, las historias de los voluntarios también pueden ser presentadas dentro de estas campañas demostrando que el espacio

que ofrece EL HORMIGUERO no es solo de la entrega de víveres o de tutorías, sino que también es un lugar donde cada persona se puede sentir segura. Estas campañas incluyen un botón de donación que llevan a un landing page para realizar donaciones o hacia el WhatsApp del director que sería el encargado de revisar estas donaciones.

Objetivos que engloba:

- **Posicionamiento institucional:** este tipo de campañas busca posicionar a la fundación dentro del mercado social no solo como un agente de cambio para las personas en situación vulnerable pero como a sus miembros del equipo. Con esto no solo se busca el apoyo económico para la fundación, pero también se busca la oportunidad de recibir voluntarios que también buscan un espacio seguro al que pueden asistir.
- **Recaudación digital:** fundamentalmente la forma de realizar las donaciones se realiza de manera digital y el encargado directo de revisar esto y manejar con control es el director José Erazo.
- **Participación de voluntarios:** los voluntarios se encargan de producir el contenido, así como ser parte del si es que desean hacerlo, este tipo de campañas busca crear una comunidad de donantes y que estos puedan unirse a la comunidad de EL HORMIGUERO.

Formatos: historias con botón de donación, reels con narración emocional, posteos con código QR para las donaciones o el landing page y videos de los testimonios de beneficiarios y voluntarios.

5.4. Cronograma de actividades para campañas

Siguiendo lo planteado en los puntos anteriores a continuación en la tabla 42 se presenta el cronograma de las actividades principales para el primer semestre del 2026, que se realizarán siguiendo los objetivos planteados. Se debe de considerar que la fundación solo se encuentra abierta y activa durante los sábados, esto hace que el plazo de los tiempos de cada una de estas actividades se aumente considerablemente. Así mismo muchas de las actividades planteadas tienen plazos mayores a un año lo que haría estas continúen en el segundo semestre del año.

Tabla 43. Cronograma de actividades

Listado de actividades	Semana de aplicación primer semestre 2026																							
	Campaña 1								Campaña 2								Campaña 3							
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Diseño de identidad de campaña (lema, colores, estilo gráfico)	■	■	■																					
Publicación de contenido institucional con lema (testimonios, frases, cifras)			■	■	■	■	■	■	■	■														
Activación de grupo interno WhatsApp institucional			■	■																				
Lanzamiento del boletín interno digital											■	■			■	■			■	■			■	■
Creación de piezas para difusión del boletín en redes (ej. reels resumen)												■	■	■	■									
Recolección de testimonios de voluntarios y beneficiarios para reels															■	■	■	■	■	■				
Campaña de storytelling para donaciones digitales (video con CTA)																			■	■	■	■	■	■
Campaña con código QR y links de donación en biografía																			■	■	■	■	■	■

5.5. Presupuesto para las actividades

Se considera la situación por la que se encuentra la fundación y por ende no existen recursos económicos que se puedan utilizar para contratar personas externas profesionales para el manejo y diseño de piezas gráficas para redes sociales. Siguiendo lo planteado en el inicio del capítulo el apoyo de los voluntarios es fundamental y se buscará la forma de que ellos puedan tener el conocimiento necesario para realizar estas diferentes actividades. El presupuesto para el primer semestre del 2026 se presenta a continuación en la tabla 43.

Tabla 44. Presupuesto para las actividades

Categoría	Detalle	Cantidad estimada	Costo Unitario	Total
Diseño gráfico	Uso de Canva gratuito y plantillas base hechas por voluntarios.	6 meses	\$0	\$0
Gestión de redes sociales	Voluntarios como community managers responsables por campaña-	6 meses	\$0	\$0
Pauta en redes sociales	Promoción básica en redes sociales para aumentar alcance.	3 campañas	\$30	\$90
Capacitación de voluntarios	Taller sobre edición de video y comunicación digital	1 evento	\$30	\$30
Boletín digital	Uso de plataformas gratuitas como Gmail o MailChimp (menos de 500 contactos)	3 envíos	\$0	\$0

Diseño y generación de código QR	Creación de QR en plataformas gratuitas y diseño básico.	1 diseño	\$0	\$0
Gastos de difusión (afiches, stickers, QR, etc.)	Impresión de materiales físicos para activaciones y puntos de contacto.	100 unidades	\$0,1	\$10

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El presente trabajo de titulación desarrolló una propuesta de plan de comunicación de marketing para la Fundación EL HORMIGUERO, fundamentada en un análisis exhaustivo de su contexto interno y externo, así como en los principios del marketing social y la comunicación estratégica para organizaciones sin fines de lucro.

- **La urgencia de una presencia digital estratégico y dignificada:** el trabajo de titulación subraya la vitalidad del marketing social y la planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro como EL HORMIGUERO, que buscan influir positivamente en el bienestar colectivo.

No obstante, la limitada comunicación externa y la baja presencia digital (redes sociales inactivas y página web desactualizada) se identifican como debilidades críticas que restringen severamente la capacidad de la fundación de atraer financiamiento constante, obtener reconocimiento y generar compromiso con los donantes.

Aunque la decisión ética de la fundación de no exhibir a los beneficiarios es un diferencial de marca valioso, también representa un desafío significativo para la captación de donantes que el plan debe abordar con creatividad, enfocándose en la dignidad.

- **Fortalezas internas únicas frente a retos externos crecientes:** EL HORMIGUERO posee fortalezas internas inimitables, como su metodología de “adolescentes sirviendo a otros adolescentes”, una misión y visión claras, programas establecidos y un sólido sentido de comunidad y pertenencia entre voluntarios y beneficiarios.

Estas son la base de su propuesta de valor única.

Sin embargo, la fundación enfrenta desafíos externos significativos como la inestabilidad económica, altos índices de pobreza y desempleo en Ecuador, y una competencia agresiva por donaciones en un entorno donde otras fundaciones a menudo utilizan imágenes de vulnerabilidad extrema. El éxito del plan radica en la capacidad de apalancar sus fortalezas para superar estas amenazas externas.

- **La necesidad imperativa de formalización y estructura en la comunicación:** a pesar de la robusta cultura interna y el sentido de pertenencia que caracteriza a la fundación, la falta de canales de comunicación interna formalizados obstaculiza la eficiencia operativa y flujo de información.

Esta situación se extiende a la gestión interna de voluntarios, que carece de estructura definida, generando sobrepoblación y roles pocos claros. La implementación de un canal de comunicación digital robusto y la formalización de procesos internos son cruciales para optimizar las coordinaciones y el funcionamiento general de la fundación, lo cual es esencial para su sostenibilidad.

- **El plan de comunicación estratégica como solución integral para la sostenibilidad:** el plan de comunicación emerge como una solución integral para las debilidades identificadas, mediante la formulación de objetivos SMART tanto para la comunicación interna como externa. Se centra en posicionar a EL HORMIGUERO como un “espacio seguro para la transformación generacional”, evitando prácticas que vulneren la dignidad de los beneficiarios.

EL plan aborda la mejora del flujo de información, el posicionamiento de la fundación, el aumento de la recaudación de fondos digital y participación de voluntarios en la creación de contenido. Las campañas propuestas, como “Confianza que transforma”, “Historias que inspiran” y “Sembrando Futuro”, están bien alineadas para aprovechar las fortalezas únicas de la fundación y convertir el engagement en línea en apoyo financiero sostenible, reduciendo la dependencia de donaciones esporádicas.

6.2. Recomendaciones

- **Priorizar la implementación de infraestructura y formalización digital:** se considera fundamental establecer de inmediato un canal de comunicación

digital dedicado y robusto para todos los involucrados (voluntarios y director), centralizando la información y facilitando la retroalimentación activa.

Paralelamente, se recomienda formalizar un “roadmap de atención” que detalle los programas y procesos, y lanzar un boletín digital interno quincenal para mantener al equipo informado sobre logros y tareas, utilizando herramientas accesibles como Canva y MailChimp. Esto, según el trabajo de titulación, mejorará la eficiencia operativa y la comunicación interna, cimientos para el éxito externo.

- **Desarrollar una estrategia de contenido digital centrada en la transformación y la dignidad:** la comunicación externa debe enfocarse en crear narrativas digitales atractivas que compartan historias de transformación e impacto positivo, siempre garantizando la dignidad y la privacidad de los beneficiarios.

Esto implica resaltar la metodología única de “adolescentes sirviendo a otros adolescentes” y el fuerte sentido de comunidad a través de testimonios de voluntarios y datos anonimizados de crecimiento personal.

Se sugiere involucrar activamente a los voluntarios en la creación de contenido auténtico (historias, fotos y videos) mediante talleres, y asignar un “Community Manager” voluntario para coordinar y gestionar esta presencia en línea genuina.

- **Fortalecer la recaudación de fondos digital y diversificar las fuentes de financiamiento:** es las campañas digitales, utilizando historias de impacto emocional para convertir el engagement en apoyo financiero. Más allá de los mensajes directos, se recomienda formalizar la comunicación con donantes mediante un sistema de gestión, informes de impacto periódicos (boletines digitales para donantes) y mensajes de agradecimiento personalizados.

A largo plazo, se debe de explorar incentivos fiscales para donantes nacionales y establecer alianzas corporativas a través de programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), destacando el impacto social medible de EL HORMIGUERO.

- **Establecer un sistema continuo de monitoreo y adaptación estratégica:** para asegurar la efectividad del plan, se considera indispensable cuantificar y evaluar regularmente los esfuerzos de comunicación en relación con los objetivos SMART. Se deben rastrear métricas clave como la tasa de engagement en redes sociales (>5%), el número de nuevos seguidores, y las tasas de conversión de donaciones (meta: 30 mensuales).
Además, se recomienda vitalmente revisar continuamente los análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter para monitorear factores externos y panorama competitivo, permitiendo así adaptar proactivamente las estrategias y reorientar recursos si las campañas no generan los resultados esperados en un plazo de 3 meses.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Pérez Romero, L. A. (2004). *Marketing social: teoría y práctica* (1.ª ed.) [PDF]. Pearson Educativos.
- Real Academia Española. (s. f.). *Tercer sector*. Diccionario Panhispánico del Español Jurídico. <https://dpej.rae.es/lema/tercer-sector>
- Buyer Persona: qué es y cómo definir la tuya*. (2023, 19 abril). Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/resources/articles/buyer-persona/>
- Equipo editorial de IONOS. (2023, 12 septiembre). *Análisis PESTEL*. IONOS Startup Guide. <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-pestel/>
- De Redacción de la Universidad Internacional de la Rioja, E. (2021, 22 abril). El tercer sector: claves y objetivos. *UNIR*. <https://www.unir.net/revista/ciencias-sociales/tercer-sector/>
- Arias, A. S. (2024, marzo 25). *¿Qué es el coste de oportunidad y cómo se calcula?* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/coste-de-oportunidad.html>
- Precios de marketing social Desbloquear el crecimiento empresarial Estrategias de precios de marketing social - FasterCapital*. (2025, 7 mayo). FasterCapital. <https://fastercapital.com/es/contenido/Precios-de-marketing-social--desbloquear-el-crecimiento-empresarial--estrategias-de-precios-de-marketing-social.html#La-psicolog-a-de-la-fijaci-n-de-precios-en-el-marketing-social>
- IdCorporativa. (2018, 18 enero). *Marketing social* [Diapositivas]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/slideshow/marketing-social-86369561/86369561>
- Martins, J. (2025, 15 mayo). Qué es un plan de comunicación (ejemplos + plantilla) [2025] • Asana. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/communication-plan>
- Somanathan, S. (2024, 24 septiembre). *Cómo elaborar un plan de comunicación externa*. <https://clickup.com/es-ES/blog/217134/comunicacion-externa>
- Harari, Y. N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. 1 Debate. (p. 298).
- Kotler, P., Lee, N., & Roberto, N. (2002). *Social Marketing: Improving the quality of life* (2.ª ed.) [Libro Online]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. <https://archive.org/details/socialmarketingi0000kotl/page/34/mode/2up>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (15.^a ed.) [Libro Online]. PEARSON.
- Real Academia Española. (s. f.-a). *Misionero, ra*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/misionero?m=form>
- Real Academia Española. (s. f.-a). *Donante*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/donante#E7upZs7>
- Real Academia Española. (s. f.-a). *Beneficiario, ria*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/beneficiario?m=form>
- Real Academia Española. (s. f.-e). *Voluntario, ria*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/voluntario?m=form>
- Real Academia Española. (s. f.-b). *Director, ra*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/director?m=form>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica* (3.^a ed.) [Libro Online]. ESIC.
- Israel, D. (2024, 28 septiembre). *Análisis VRIO: La estrategia desde los recursos*. Digital Heads. <https://www.digitalheads.cl/blog/analisis-vrio>
- Fong Reynoso, C. (2005). *La teoría de Recursos y Capacidades. Fundamentos microeconómicos* [PDF]. Universidad de Guadalajara.
- Equipo editorial de Indeed. (2025, 14 marzo). *Objetivos SMART: definición y ejemplos*. Indeed. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/objetivos-smart>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica* (5.^a ed.) [Libro Online]. Pearson Educación. <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/1804#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
- Cardona, M. P. (2024, 24 enero). *Qué es un plan de Marketing Digital y cómo se hace*. Thinking For Innovation. <https://www.iebschool.com/hub/plan-de-marketing-digital/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation* [PDF]. John Wiley & Sons, Inc.

Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico* (3.^a ed.) [Publicación digital]. McGraw-Hill.

8. ANEXOS

8.1. GUÍA ENTREVISTA INICIAL A DIRECTOR DE EL HORMIGUERO

Entrevistado: José Erazo – director y fundador de la fundación “El Hormiguero”.

Tema #1: Información general de “El Hormiguero”

¿Cuál es la misión y la visión de la fundación?

¿Cuáles son los principales programas o actividades que se desarrollan actualmente?

¿Cuánto tiempo lleva funcionando la fundación y cuál ha sido su evolución en ese tiempo?

¿Cuántas personas actualmente forman parte del equipo (personal y voluntarios)?

¿Cómo funciona la jerarquía dentro de “El Hormiguero”, existen una diferencia entre voluntarios y personal?

¿Con cuántos beneficiarios trabaja la fundación actualmente?

Tema #2: Comunicación Institucional

¿Qué medios de comunicación utiliza actualmente la fundación para dar a conocer sus actividades?

¿Existe una persona o un equipo encargado de la comunicación y el marketing para “El Hormiguero”? Si la respuesta es “SI” seguir con: ¿Cuál es su rol? Si la respuesta “NO” seguir con: ¿Cuáles son las tareas o actividades que debería realizar?

¿Con que frecuencia se comunica con la comunidad (público, beneficiarios, aliados)?

¿Qué mensaje o valores busca transmitir la fundación a través de su comunicación?

¿Cómo se maneja la comunicación interna y visual dentro del espacio físico e la fundación (ej. Señalética, carteles, murales, espacios informativos)?

¿Utilizan algún tipo de uniforme o código de vestimenta para los voluntarios o personal?

¿Cuál considera que es su impacto en la imagen de la fundación?

Tema #3: Presencia Digital

¿Qué redes sociales maneja la fundación actualmente? ¿Con qué frecuencia se realizan publicaciones?

¿Tienen una página web? ¿Quién la administra?

¿Considera que su presencia digital refleja adecuadamente el trabajo que realiza la fundación?

¿Qué desafíos ha enfrentado en la comunicación digital?

Tema #4: Donantes y Financiamiento

¿Cómo obtiene actualmente los fondos o recursos para sostener las actividades de “El Hormiguero”?

¿Qué porcentaje de su financiamiento proviene de donaciones individuales o de empresas?

¿Tienen alguna estrategia específica para atraer a nuevos donantes?

¿Qué canales utiliza para comunicarse con los donantes y mantenerlos informados?

¿Con qué recursos cuenta para realizar un proyecto de comunicación de marketing?

¿Destinaría una cantidad de las donaciones para este proyecto?

Tema #5: Audiencia y Público Objetivo

¿Quién considera que es su público objetivo de donantes, voluntarios y beneficiarios?

¿Cómo identifica y se comunica con este público?

¿Ha realizado alguna investigación o diagnóstico para conocer a ese público más a fondo?

Tema #6: Necesidades y Expectativas

¿Qué áreas considera prioritarias para mejorar la visibilidad y el impacto de la fundación?

¿Qué tipo de apoyo cree que le podría brindar un plan de comunicación de marketing?

8.2. GUÍA ENTREVISTAS PARA MISIONEROS

Moderadora: Luciana Serrano

Misioneros (participantes):

Jesse

Gaylen

Rubi

Objetivo de las entrevistas

Reunir percepciones, experiencias y sugerencias de misioneros que han visitado o trabajado con distintas fundaciones o ministerios, para comprender el contexto externo del sector fundacional y obtener buenas prácticas aplicables en áreas como administración, marketing y captación de donantes.

Estructura de las entrevistas

1. Bienvenida y presentación

Agradecer la participación: “Gracias por acompañarnos hoy. Esta sesión busca recoger sus valiosas experiencias como misioneros que han trabajado con diversas fundaciones. La información será utilizada en una propuesta de plan de comunicación para una fundación que trabaja con familias en situación vulnerable. Todo lo que digan será tratado con total confidencialidad.”

2. Ronda de presentación Nombre

Fundación o ministerio donde han colaborado anteriormente

Tiempo de experiencia en misiones

3. Bloques de preguntas

Tema 1: Contexto externo y percepción del entorno

¿Cómo perciben el entorno social y económico en el que operan las fundaciones en países del tercer mundo?

¿Qué desafíos externos creen que enfrentan con mayor frecuencia estas organizaciones?

¿Han notado cambios recientes en el trabajo de las fundaciones debido a factores sociales, económicos o culturales?

Tema 2: Buenas prácticas observadas en otras fundaciones

Administración:

¿Qué buenas prácticas administrativas han observado en otras fundaciones que consideran replicables?

Marketing y comunicación:

¿Qué estrategias de comunicación han visto funcionar bien en otras organizaciones para atraer atención o generar compromiso?

Captación de donantes:

¿Qué métodos les parecieron efectivos para captar o fidelizar donantes?

¿Alguna organización les sorprendió positivamente por su forma de contar historias o generar impacto?

Relación con voluntarios o comunidades:

¿Qué iniciativas vieron para mejorar el vínculo con las comunidades beneficiadas o con voluntarios?

Tema 3: Evaluación de la fundación anfitriona

Basado en lo que han visto esta semana, ¿cuáles creen que son los puntos fuertes de nuestra fundación?

¿Qué sugerencias de mejora podrían hacernos en temas como gestión, comunicación externa o vínculo con donantes?

Tema 4: Cierre inspiracional

¿Qué los ha motivado a seguir ayudando en fundaciones como El Hormiguero?

¿Qué mensaje les dejarían a las personas que lideran proyectos sociales?

8.3. GUÍA FOCUS GROUP PARA VOLUNTARIOS CLAVE DE EL HORMIGUERO

Moderadora: Luciana Serrano

Voluntarios Clave (participantes):

Diego Yépez

Miguel Toapanta

Paula Sánchez

Nadia Matabay

Objetivo: Obtener perspectivas estratégicas, identificar desafíos operativos y generar propuestas de mejora desde el liderazgo interno.

Introducción (10 minutos)

Bienvenida y agradecimiento:

"Gracias por participar. Hoy queremos escuchar sus experiencias como líderes en la fundación. Sus aportes serán clave para fortalecer nuestro trabajo y diseñar un plan de mejora. Todo lo compartido será confidencial y usado únicamente con fines académicos."

Cada uno se introduce con:

Nombre y apellido

Edad

Tiempo dentro de El Hormiguero

Dinámica rompehielos:

Pregunta rápida: "En una palabra, ¿qué significa para ustedes ser voluntarios clave en 'El Hormiguero'?"

Bloque 1: Roles y Toma de Decisiones (20 minutos)

Preguntas para debate:

1. "¿Cómo describirían la distribución de responsabilidades cuando el director no está presente? ¿Qué funciona bien y qué podría mejorar?"
2. "Compartan un ejemplo de un desafío que hayan enfrentado al tomar decisiones críticas sin el director. ¿Cómo lo resolvieron?"
3. "Si pudieran reorganizar un proceso interno, ¿cuál sería y por qué?"

Dinámica grupal:

Lluvia de ideas: Escriban en post-its un cambio que implementarían hoy mismo para optimizar la gestión diaria.

Bloque 2: Sostenibilidad y Recursos (25 minutos)

Preguntas para debate:

4. ¿Qué recurso (humano, material o económico) consideran más urgente para asegurar el futuro de la fundación?
5. "¿Qué alianzas externas (empresas, organizaciones) creen que podrían generar un impacto significativo? ¿Cómo acercarse a ellas?"

6. "Si tuvieran un presupuesto limitado, ¿en qué priorizarían invertir: comunicación, capacitación o infraestructura?"

Dinámica grupal:

Priorización grupal: Clasifiquen en una pizarra las 3 necesidades más críticas según su experiencia.

Bloque 3: Relación con Beneficiarios y Comunidad (20 minutos)

Preguntas para debate:

7. "¿Qué estrategias innovadoras propondrían para retener a los adolescentes beneficiarios y evitar que abandonen el programa?"

8. "¿Cómo perciben la imagen de la fundación en la comunidad?"

9. ¿Qué mensaje creen que deberíamos transmitir para atraer más apoyo?"

10. "Si pudieran diseñar una campaña de sensibilización, ¿qué historia o testimonio destacarían?"

Dinámica grupal:

Role-playing: Imaginen que son donantes: ¿Qué les motivaría a apoyar a 'El Hormiguero'?

Bloque 4: Desafíos Internos y Propuestas (15 minutos)

Preguntas para debate:

11. A veces hay problemas que no se dicen en voz alta, como descoordinación entre voluntarios, cansancio acumulado o falta de recursos oculta. ¿Algo así está afectando a 'El Hormiguero'?

12. "¿Qué proyecto no se ha implementado por falta de recursos, pero sería transformador?"

Cierre y Agradecimiento (10 minutos)

Hoy hemos hablado de [sintetizar puntos clave]. ¿Algo más que quieran agregar?

8.4. GUÍA DE ENCUESTA DE VOLUNTARIOS

Encuesta para voluntarios de “El Hormiguero”

Gracias por participar en esta encuesta. Tus respuestas son fundamentales para mi trabajo de titulación en la carrera de Marketing

La información que compartas será tratada con total confidencialidad y se utilizará únicamente con fines académicos. Ningún dato personal será revelado públicamente.

Tu honestidad me ayudará a crear propuestas que fortalezcan a El Hormiguero y su impacto en la comunidad.

¡Agradezco mucho tu tiempo y colaboración!

Luciana Serrano

Sección 1: Datos personales

Nombre y Apellido

Respuesta corta

Edad

13-15 años

16-18 años

19-21 años

Mayor de 22 años

Género

Femenino

Masculino

Prefiero no decir

Colegio

Nuevo Amanecer

Británico

Alianza

Otro

Sección 2: Tiempo junto al El Hormiguero

Tiempo como voluntario en El Hormiguero

Menos de 3 meses

6 meses-1 año

1-2 años

Más de 2 años

Frecuencia de participación

Voy todos los sábados

Cada 15 días

Una vez al mes

Solo voy por participación estudiantil (CAS)

Sección 3: Experiencia general

¿Qué te motivó a unirse como voluntario?

Valores de la fundación (ej. apoyo a jóvenes, enfoque espiritual)

Recomendaciones de un amigo/familiar

Necesidades de cumplir horas de servicio social

Interés de causas sociales

Otra

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho estás con tu experiencia como voluntario?

1: Muy insatisfecho

5: Muy satisfecho

¿Qué actividad te ha resultado más significativa durante tu participación?

Respuesta corta

Sección 4: Percepción sobre El Hormiguero

¿Cuáles crees que son los 3 puntos más fuertes de El Hormiguero?

Apoyo educativo a adolescentes

Entrega de víveres a familias

Ambientes de comunidad/hermandad

Enfoque en valores cristianos

Impacto en la prevención de riesgos sociales

¿Qué aspectos consideras que necesitan mejorar? Escala del 1 al 5, donde 1 es "Urgente" y 5 "No es prioritario"

Comunicación interna

Capacitación de voluntarios

Infraestructura/espacios físicos

Visibilidad pública

Recaudación de fondos

¿Cómo calificarías la comunicación entre voluntarios y el director?

Excelente (hay retroalimentación constante)

Regular (se informa, pero sin profundidad)

Deficiente (hay poca claridad en las instrucciones)

Sección 5: Ideas y sugerencias

¿Qué actividad o proyecto te gustaría proponer para fortalecer el trabajo de El Hormiguero?

Respuesta corta

¿Crees que el uso de redes sociales mejoraría la visibilidad de El Hormiguero?"

Si, es necesario para atraer más apoyo

No, podría generar más pedidos de ayuda sin recursos para responder

Tal vez, pero con una estrategia clara

¿Con qué elemento te gustaría identificarte como voluntario de El Hormiguero?

Gorras

Medias

Gafetes

Otra

Sección 6: Comentarios Finales

¿Tienes una historia o momento especial que quisieras compartir sobre tu experiencia en El Hormiguero?

Respuesta larga