

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

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

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING SOCIAL PARA
INCREMENTAR LA CAPTACIÓN DE FONDOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS
EN EL CENTRO DE HOGAR DE ANCIANOS SAN VICENTE DE PAÚL EN SAN
ANTONIO DE PICHINCHA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL

NANTHU CAMILA MOLINA ZABALA

DIRECTOR: Mtr. Fernando Rosas

QUITO, JUNIO DE 2025

DIRECTOR:

MTR. Fernando Rosas

LECTOR:

Msc. Erick Aldas

DEDICATORIA

A Dios, por haber sido mi refugio, mi fuerza y mi guía en este camino. Gracias por darme la valentía en los momentos de incertidumbre y la paz en medio del esfuerzo.

A mis padres, Luisa Zabala y Patricio Molina, por caminar a mi lado con amor, paciencia y compromiso desde el inicio de esta etapa. Gracias por enseñarme el valor de la responsabilidad, la resiliencia y la dedicación en cada paso de mi vida. Este logro también es suyo.

A mi abuelita, por ser mi consuelo en los momentos difíciles, por sus palabras de ánimo y por recordarme que siempre puedo seguir adelante.

A mi novio, por motivarme día a día a ser mejor, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por acompañarme con amor en cada parte de este proceso.

A cada uno de ustedes, gracias por ser parte de este capítulo tan especial de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi luz y fortaleza en cada momento de este camino. Gracias por acompañarme con amor y sabiduría, y por darme la fe necesaria para avanzar, incluso cuando parecía difícil continuar.

A mi familia, por su apoyo incondicional, por creer en mí y por ser mi red de contención emocional. Gracias por estar presentes con palabras de aliento, paciencia y cariño durante todo este proceso.

A mi tutor de tesis MTR. Fernando Rosas, por su orientación, compromiso y dedicación. Su guía fue fundamental para la construcción de este trabajo y para mi crecimiento académico.

A mis amigos, por brindarme compañía, comprensión y ánimo en los momentos en que más lo necesitaba. Su apoyo hizo este camino más llevadero y lleno de aprendizajes compartidos.

A mi novio, gracias por estar a mi lado en cada paso de este proceso. Por acompañarme en los días largos, por animarme cuando sentía que no podía más y por celebrar cada pequeño avance conmigo. Tu apoyo, tus palabras de aliento y tu amor constante fueron una fuente de fuerza que me ayudó a seguir adelante.

A la administradora del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, por su valiosa colaboración al proporcionarme la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. Gracias por abrirme las puertas del hogar con amabilidad y confianza.

Y, con especial cariño, a cada uno de los abuelitos del hogar, por su ternura, sabiduría y por permitirme acercarme a sus historias. Ustedes le dieron sentido humano y profundo a este proyecto. Este trabajo también es un homenaje a su vida y dignidad.

Gracias a todos por ser parte esencial de este logro.

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	VIII
INDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
1. CONTEXTO INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	
12	
1.1 Marco teórico	12

1.1.1	Contexto institucional: Concepto	12
1.1.2	Organizaciones sin fines de lucro: Concepto	13
1.1.3	Hogar de ancianos: Concepto	14
1.1.4	Análisis del entorno competitivo: Concepto	14
1.1.5	Entorno online y entorno offline	15
1.1.6	Captación de fondos en organizaciones sin fines de lucro	16
1.1.7	Alianzas estratégicas.....	16
1.1.8	Herramientas para el análisis del entorno	17
1.1.9	Metodología.	20
1.2	Aplicación	20
1.2.1	Contexto Institucional del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl	20
1.2.2	Análisis del Entorno Competitivo del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl	21
1.2.3	Competencia	22
1.2.4	Proveedores	23
1.2.5	Donantes y aliados potenciales	24
1.2.6	Áreas de gestión.....	25
1.2.7	Ingresos	27
1.2.8	Empresas auspiciantes	28
1.2.9	Número de beneficiarios y servicios	28
1.2.10	Entorno Online y Entorno Offline del Hogar de Ancianos Vicente de Paúl	30
1.2.11	Análisis de la página de Facebook del Hogar de ancianos San Vicente de Paúl	31
1.2.12	Análisis de fortalezas y debilidades.....	32
1.2.13	Análisis PESTEL	33
2.	PÚBLICO OBJETIVO, <i>INSIGHTS</i> Y PROPUESTA DE VALOR.	35
2.1	Marco teórico	35
2.1.1	Segmentación de mercados en organizaciones: concepto	35

2.1.2	Mercado meta y público objetivo: concepto.....	36
2.1.3	Segmentación de mercados B2B y enfoque en las empresas con ESR ..	36
2.2	Aplicación	37
2.2.1	Variables de segmentación	37
2.2.2	Determinación de la variable clave en la decisión de auspicio	42
2.2.3	Estudio exploratorio: entrevistas cualitativas	42
2.2.4	Diseño y aplicación de entrevistas abiertas a empresas ESR	43
2.2.5	Resultados de entrevistas: Banco Pichincha y Moderna Alimentos	43
2.2.6	Confirmación de la variable clave: similitud de valores	46
2.2.7	Insights derivados: ¿qué buscan realmente las empresas al apoyar causas sociales?	47
2.2.8	Estudio descriptivo: encuestas de preguntas cerradas	48
2.2.9	Diseño del cuestionario basado en entrevistas	49
2.2.10	Técnica de recolección de información	49
2.2.11	Resultados obtenidos y análisis de resultados	50
2.2.12	Identificación de segmentos objetivo	57
2.2.13	Análisis del atractivo de los segmentos	58
2.2.14	Análisis estructural del segmento modelo de Porter adaptado	59
2.2.15	Buyer persona	59
2.2.16	Propuesta de valor	63
2.2.17	Alineación con valores del Hogar y expectativas empresariales	65
3.	PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING SOCIAL DIRIGIDA A EMPRESAS.....	67
3.1	Marco Teórico	67
3.1.1	¿Qué es el marketing social? (Concepto)	67
3.1.2	¿Para qué sirve el marketing social?.....	67
3.1.3	¿Por qué es importante el marketing social?	69
3.1.4	¿Cuáles son sus etapas y componentes?	71
3.2	Aplicación	73
3.2.1	Formulación de la propuesta de valor.....	73
3.2.2	Segmentación estratégica del público.....	74
3.2.3	Objetivo general y específicos	74

3.2.4	Líneas de acción diferenciada por segmento	75
3.2.5	Cronograma de implementación	76
3.2.6	Evaluación y mejora continua	77
3.2.7	Proyecciones y sostenibilidad futura	77
4.	PRESUPUESTO DE MARKETING, ROI DE MARKETING Y ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	81
4.1	Marco Teórico	81
4.1.1	Presupuesto de marketing en organizaciones sin fines de lucro	81
4.1.2	ROI en marketing social	81
4.1.3	Evaluación de estrategias de marketing social	82
4.2	Aplicación	83
4.2.1	Presupuesto estimado para la estrategia de marketing social	83
4.2.2	Cálculo del ROI de marketing estimado.....	84
5.	CONCLUSIONES	87
6.	RECOMENDACIONES	89
7.	ANEXOS	90
8.	BIBLIOGRAFÍA	91
INDICE DE TABLAS		
Tabla 1.	Entorno offline y online	15
Tabla 2.	Matriz FODA.....	17
Tabla 3.	Factores del macroentorno.....	18
Tabla 4.	Gestión de Proveedores	22
Tabla 5	Servicios proporcionados y estándares de referencias OMS	28
Tabla 6.	Fortalezas y debilidades del Hogar de ancianos San Vicente de Paúl	32
Tabla 7.	Análisis PESTEL del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl.....	32
Tabla 8.	Variables seleccionadas para segmentación.....	38
Tabla 9.	Entrevista Banco de Pichincha	42
Tabla 10.	Entrevista Moderna Alimentos	44
Tabla 11.	Empresas seleccionadas con distintivo ESR.....	47
Tabla 12	Matriz de atractivo de segmentos	57

Tabla 13. Preguntas para construir un buyer persona	60
Tabla 14. Líneas de acción para cada segmento	74
Tabla 15. Cronograma Anual.....	75
Tabla 16. Proyección de donaciones.....	76
Tabla 17. Presupuesto estimado para estrategia HASVDP	81
Tabla 18. Datos operativos del HASVDP	82
Tabla 19. Indicadores para evaluar el desempeño	84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de captación de alianzas estratégicas	17
Figura 2. Tipos de Aliados Potenciales y Beneficios	25
Figura 3. Sector de actividad	50
Figura 4. Tamaño de las empresas	51
Figura 5. Localización geográfica	51
Figura 6. Antigüedad en el mercado.....	52
Figura 7. Regularidad de donaciones/apoyos sociales	52
Figura 8. Nivel de afinidad con la causa del adulto mayor	53
Figura 9. Interés en apoyar causas de adultos	53
Figura 10. Forma preferida de colaboración	54
Figura 11. Motivaciones para donar	54
Figura 12. Principales barreras para donar	55
Figura 13. Percepción sobre el impacto de la donación	55
Figura 14. Canales preferidos de comunicación.....	56
Figura 15. Experiencia previa con ONGs/instituciones sociales	56
Figura 16. Buyer Persona-Cecilia Márquez	62
Figura 17. Buyer Persona- Carlos Andrade	63

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación propone el diseño de una estrategia de marketing social para incrementar la captación de fondos y alianzas estratégicas en el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, ubicado en San Antonio de Pichincha. Esta organización sin fines

de lucro enfrenta múltiples desafíos relacionados con su sostenibilidad financiera, visibilidad institucional y limitada articulación con el sector privado.

El estudio parte de un diagnóstico integral del contexto institucional y competitivo del hogar, empleando herramientas como el análisis FODA, PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, adaptadas a organizaciones del tercer sector. También se analizan tanto el entorno offline como la presencia online del hogar, evidenciando una débil estrategia comunicacional, escaso uso de plataformas digitales y una limitada planificación de actividades para fortalecer alianzas.

La metodología de la investigación fue cualitativa y cuantitativa. En una primera fase, se realizaron entrevistas a representantes de empresas con el distintivo ESR® para identificar las variables clave en la toma de decisiones de auspicio. Posteriormente, se aplicó una encuesta estructurada a 10 empresas ecuatorianas con enfoque en responsabilidad social empresarial (RSE), lo que permitió segmentar estratégicamente el mercado organizacional en función de variables estructurales, actitudinales y culturales.

Los resultados destacan la importancia de la coincidencia de valores entre las empresas y el hogar como factor determinante para la colaboración, así como la preferencia de apoyo en especie, voluntariado corporativo y proyectos con alta transparencia y rendición de cuentas. A partir de estos hallazgos, se diseñó una estrategia de marketing social orientada a los segmentos identificados, que incluye propuestas diferenciadas, narrativa institucional basada en valor compartido, y acciones tácticas de bajo costo, pero con alto impacto.

Este trabajo contribuye al fortalecimiento institucional del hogar, proponiendo acciones realistas y adaptadas a sus capacidades. Además, ofrece un esquema de evaluación de desempeño basado en indicadores clave, así como un presupuesto estimado y el cálculo del ROI social y financiero, evidenciando la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta.

INTRODUCCION

El Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, ubicado en San Antonio de Pichincha, enfrenta actualmente dificultades significativas relacionadas con su sostenibilidad financiera, baja visibilidad institucional y escasa vinculación con el sector privado y la

comunidad local. Estos factores han limitado su capacidad para generar recursos que le permitan sostener y mejorar la atención integral que brinda a sus beneficiarios.

Frente a esta realidad, el presente trabajo plantea como eje central el diseño de una estrategia de marketing social orientada a fortalecer la captación de fondos y la creación de alianzas estratégicas, mediante herramientas de diagnóstico situacional, comunicación institucional y marketing digital adaptadas a las necesidades de la organización. La propuesta incluye el análisis del entorno, la segmentación del mercado organizacional, la formulación de objetivos y estrategias, y la definición de indicadores clave para medir la efectividad de las acciones.

La investigación es descriptiva, con un enfoque mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. En la fase cualitativa se entrevistó a representantes de empresas con experiencia en responsabilidad social empresarial (ESR) para identificar factores que influyen en las decisiones de auspicio. En la cuantitativa se aplicó una encuesta a 10 empresas ecuatorianas con programas activos de ESR.

El objetivo general fue diseñar un plan de marketing social adaptado al contexto del Hogar, que permita incrementar la captación de recursos y consolidar alianzas estratégicas. Los objetivos específicos son: realizar un diagnóstico situacional; identificar el perfil y los intereses de posibles aliados; formular estrategias de comunicación y marketing social; y establecer un plan de acción con presupuesto, retorno social estimado y métricas de evaluación.

El estudio se desarrolló con empresas nacionales que implementan prácticas de ESR, seleccionadas mediante muestreo intencional por su afinidad con la causa del Hogar. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas y encuestas cerradas como instrumentos de recolección. Para el análisis, se aplicaron herramientas como matrices FODA y PESTEL, segmentación B2B y estadística descriptiva, lo cual permitió conocer el entorno institucional, identificar oportunidades y proponer una estrategia viable, sostenible y alineada con la misión de la organización.

• CONTEXTO INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

.1 Marco teórico

.1.1 *Contexto institucional: Concepto*

El contexto institucional agrupa el conjunto de factores internos y externos que condicionan la operación, la cultura organizacional, los procedimientos administrativos y la toma de decisiones en una entidad. Incluye aspectos como la estructura, las normativas vigentes, el recorrido histórico, el entorno social y las tradiciones que configuran la forma en que la institución se relaciona con su entorno. Según North (1990), las instituciones son “las reglas del juego en una sociedad; o, más formalmente, las restricciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (p. 3). Esta definición destaca la función esencial de las instituciones al modelar el comportamiento tanto individual como colectivo, lo que implica que toda actuación institucional debe analizarse dentro de un esquema de restricciones formales (leyes, políticas y reglamentos) e informales (cultura, tradiciones y costumbres).

Es fundamental examinar el contexto institucional, pues las instituciones están condicionadas por un entramado de factores que inciden directamente en su operatividad y sostenibilidad. Ignorar estas dinámicas puede conducir a decisiones inadecuadas y mermar la capacidad de la organización para enfrentar los retos y cambios del entorno. Este análisis puede realizarse revisando documentos formales (estatutos, reglamentos, políticas internas) y observando las prácticas informales, valores y tradiciones de la entidad. Además, puede complementarse con entrevistas a miembros clave de la institución y a actores externos relevantes, así como con un análisis de contenido de las comunicaciones institucionales y de documentos históricos para identificar la cultura organizacional y la evolución de sus prácticas.

Una de las metodologías más difundidas es el análisis PESTEL, que facilita una exploración sistemática de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden afectar la dinámica de una organización. Asimismo, el análisis de *stakeholders* se presenta como una herramienta clave para identificar a los actores principales, entender sus intereses específicos y evaluar su influencia relativa dentro del marco institucional.

Al ajustar estratégicamente el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se logra identificar con mayor precisión las fuerzas competitivas que operan en el contexto institucional, incluyendo el papel de los organismos reguladores. El análisis FODA, a su vez, contrapone las fortalezas y debilidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas del entorno institucional. Por último, el mapeo institucional ofrece una representación gráfica de las entidades relevantes y de sus vínculos e influencias mutuas.

Un análisis minucioso de documentos y fuentes secundarias incluyendo legislación, reglamentos, políticas públicas e informes sectoriales aporta información de gran valor. Asimismo, las percepciones cualitativas extraídas a través de entrevistas y grupos focales con expertos y *stakeholders* profundizan la comprensión de las dinámicas del entorno. Por último, el estudio de redes sociales se perfila como una técnica actual para detectar tendencias emergentes y evaluar la influencia de distintos actores en el espacio digital.

.1.2 Organizaciones sin fines de lucro: Concepto

Las organizaciones sin ánimo de lucro (OSFL) son entidades creadas para generar un impacto social en lugar de obtener beneficios económicos, generalmente enfocadas en poblaciones vulnerables o en causas comunitarias. Según Indeed (2023), una OSFL es “una institución que trabaja para proporcionar un bien público o servir una causa sin buscar el lucro económico para sus miembros o directivos”. Su financiamiento depende principalmente de donaciones, subvenciones, alianzas, voluntariado y actividades de autofinanciamiento.

Salamon y Anheier (1998) plantean que las organizaciones sin ánimo de lucro se distinguen por cuatro características esenciales: la ausencia de fines de lucro, la orientación al bien común, la autonomía institucional y la participación voluntaria. En Ecuador, muchas de estas entidades enfrentan obstáculos estructurales para atraer recursos y garantizar su sostenibilidad operativa, originados en una profesionalización limitada en comunicación, gestión de marca y vínculos con su entorno. Por ello, resulta imprescindible que fortalezcan sus competencias analíticas, de modo que puedan adaptarse al contexto, difundir eficazmente su causa y establecer nuevas alianzas estratégicas con la ciudadanía, el sector empresarial, las comunidades, las instituciones gubernamentales y los donantes potenciales.

Las OSFL se dedican a cubrir carencias sociales, culturales, educativas, ambientales o de salud que los sectores público y privado no siempre atienden de manera eficaz. Se

consolidan como un vínculo entre la ciudadanía y las entidades estatales, impulsando la participación ciudadana, la equidad y el fortalecimiento de comunidades vulnerables. Asimismo, realizan funciones complementarias, sustitutivas, innovadoras y de defensa, lo que les permite llenar los vacíos que dejan tanto el Estado como el mercado.

.1.3 Hogar de ancianos: Concepto

El hogar de ancianos, también denominado residencia geriátrica o asilo de ancianos, es una institución diseñada para proporcionar atención integral a personas mayores que por diversas circunstancias no pueden vivir de manera independiente ya sea por limitaciones físicas o mentales. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), "los hogares de personas mayores son fundamentales para garantizar que las personas mayores reciban la atención y el apoyo que necesitan, promoviendo su bienestar y calidad de vida" (p. 15).

La relevancia de las residencias de ancianos reside en su capacidad para proporcionar atención especializada que abarca desde cuidados de enfermería y terapias físicas u ocupacionales hasta actividades recreativas y espacios de socialización. Estos servicios resultan fundamentales para cubrir las necesidades particulares de un colectivo que, con frecuencia, afronta tanto problemas de salud física y mental como situaciones de soledad y aislamiento social.

.1.4 Análisis del entorno competitivo: Concepto

El estudio del entorno competitivo consiste en evaluar los elementos externos que influyen en el rendimiento de una organización y en su posición frente a otras entidades que ofrecen servicios similares o compiten por los mismos recursos (donaciones, subvenciones, alianzas, voluntarios, etc.). Esta metodología posibilita la identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, sirviendo como fundamento para la planificación estratégica.

Porter (2008) plantea que el análisis competitivo ha de dirigirse a reconocer las fuerzas que moldean la rivalidad en un sector la llegada de nuevos participantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de compradores y proveedores, y la competencia entre los actores ya establecidos (p. 80). Aunque este marco proviene del mundo empresarial, resulta igualmente útil en el tercer sector, donde las organizaciones luchan por recursos escasos frente a una diversidad de necesidades sociales.

El estudio del entorno competitivo abarca la identificación de competidores directos e indirectos, la valoración de sus fortalezas y debilidades, la medición del poder de negociación de proveedores y donantes, así como la detección de posibles nuevos entrantes o servicios sustitutivos. Para ello, resultan muy útiles herramientas como la matriz FODA (enfocada en factores externos: oportunidades y amenazas) y el análisis PESTEL.

.1.5 Entorno online y entorno offline

Para las organizaciones sin fines de lucro, el entorno se divide en dos ámbitos principales: el online y el offline. El primero comprende todos los canales digitales donde la entidad está presente página web, redes sociales, correos institucionales, blogs y posicionamiento en buscadores. Según Jones-Smith (2022), el entorno digital constituye un componente esencial en las estrategias de las OSFL para atraer y fidelizar a sus donantes.

Por su parte, el entorno offline comprende las interacciones cara a cara, los eventos comunitarios, la infraestructura física, la participación en ferias sociales, las campañas puerta a puerta y cualquier vínculo directo entre la organización y sus públicos. Ambos entornos deben valorarse de manera conjunta, pues la coherencia entre lo digital y lo presencial refuerza la imagen institucional, consolida la confianza y facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 1. Entorno offline y online

Característica	Entorno offline (tradicional)	Entorno online (digital)
Comunicación	Unidireccional (del emisor al receptor)	Bidireccional e interactiva
Alcance	Geográficamente limitado	Global y sin fronteras
Costo	Generalmente más elevado (eventos, publicidad impresa)	Potencialmente más bajo, pero requiere inversión inicial y mantenimiento
Medición	Más difícil de medir el impacto (encuestas, estimaciones)	Más fácil y preciso (métricas web, analítica de redes sociales)
Interacción	Menor interacción directa con la audiencia	Mayor interacción y participación de la audiencia
Personalización	Mensajes más estandarizados	Mensajes personalizados según el

		perfil del usuario
Tiempo	Respuestas no inmediatas	Comunicación y respuestas en tiempo real
Canales	Periódicos, radio, televisión, correo directo, eventos	Sitios web, redes sociales, correo electrónico, buscadores, publicidad digital

Fuente: Elaboración propia, basado en Kotler y Lee (2008)

.1.6 *Captación de fondos en organizaciones sin fines de lucro*

La captación de fondos, o *fundraising*, es una de las actividades más esenciales en la gestión de las organizaciones del tercer sector. Al no perseguir fines lucrativos, estas entidades se sostienen principalmente gracias a donaciones voluntarias, patrocinios empresariales, subvenciones y eventos benéficos.

Tempel et al. (2023) señalan que "la captación de fondos no solo es una actividad operativa, sino una estrategia institucional de supervivencia y sostenibilidad" (p. 41). En este sentido, se requiere una planificación profesional, un análisis del entorno competitivo y una narrativa convincente sobre el impacto que tiene la organización en la vida de sus beneficiarios

.1.7 *Alianzas estratégicas*

Las alianzas estratégicas constituyen un elemento clave para el fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales. A través de ellas se combinan recursos, conocimientos y redes de contacto entre distintos actores, generando sinergias que aumentan el alcance de sus acciones. Austin y Seitanidi (2022) proponen que "las alianzas entre empresas y organizaciones sociales deben basarse en la creación de valor compartido, donde ambas partes se beneficien económica y socialmente" (p. 15).

Un diagrama de flujo que ilustra los pasos a seguir para identificar, contactar, presentar propuestas y formalizar alianzas con empresas en la Figura 1.

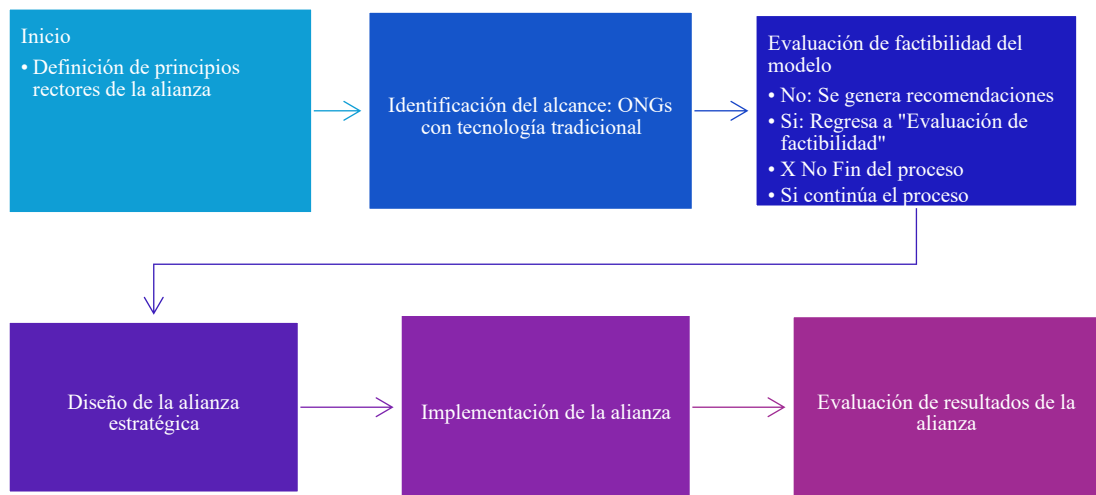


Figura 1. *Proceso de captación de alianzas estratégicas*

Fuente: Elaboración propia, basada en alianzas estratégicas de Austin y Seitanidi (2022)

.1.8 Herramientas para el análisis del entorno

Para llevar a cabo un examen exhaustivo del entorno online y offline, resulta conveniente emplear diversas herramientas estratégicas que permitan organizar la información de manera sistemática y orientar la toma de decisiones. Entre las más utilizadas se encuentran la matriz FODA y el análisis PESTEL.

Es necesario emplear estas herramientas para evaluar la situación actual de la organización respecto a su entorno externo, identificar los factores clave que la afectan y sentar un fundamento sólido para la planificación estratégica. Utilizar métodos de análisis del entorno resulta esencial para avanzar desde una apreciación superficial hacia un diagnóstico estructurado y en profundidad de las variables que condicionan el desempeño organizacional. De este modo, se facilita la toma de decisiones fundamentadas y el diseño de estrategias coherentes con la realidad contextual.

.1.8.1 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Las fortalezas y debilidades se relacionan con factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden al entorno externo.

Aplicada a una organización sin fines de lucro (OSFL), la matriz FODA se convierte en una herramienta estratégica esencial que permite identificar y analizar diversos aspectos clave de la institución. Según Robbins, S. P. (2005) enfatiza la importancia de este análisis para la formulación de estrategias efectivas que permitan a las organizaciones aprovechar sus ventajas, superar sus limitaciones y responder adecuadamente a los desafíos y posibilidades de su entorno. Aunque Robbins aborda el FODA de manera general para todo tipo de organizaciones, sus principios son totalmente aplicables a las ONG, ya que estas también requieren una planificación estratégica rigurosa para alcanzar su misión.

En este escenario, las fortalezas son los activos internos que podemos optimizar, mientras que las debilidades son los puntos frágiles internos que debemos manejar. Las oportunidades representan tendencias o alianzas externas que podemos explotar. Las amenazas, en cambio, son factores ambientales que exigen precaución. Esta versión del análisis FODA, obtenida del ámbito corporativo, permite a las OSFL comprender su realidad presente y diseñar tácticas que se ajusten a sus fines y normativas.

Tabla 2. Matriz FODA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	Fortalezas	Debilidades
Externos (factores del ambiente)	Oportunidades	Amenazas

Fuente: (*DeGerencia.com*, 2018)

.1.8.2 Análisis PESTEL

Este análisis examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno de la organización. Esta herramienta permite explorar el contexto macroeconómico y sociopolítico que puede afectar directa o indirectamente a la organización. (ver Tabla 3)

Tabla 3. Factores del macroentorno

Factores	Descripción	Ejemplos de Influencias
Políticos	Factores relacionados con la intervención del gobierno en la economía y la sociedad.	Políticas fiscales, estabilidad política, regulaciones gubernamentales, subsidios, legislación laboral.
Económicos	Elementos que afectan la economía y comportamiento económico de la organización.	la Tasa de inflación, tasas de interés, crecimiento económico, tipo de cambio, la poder adquisitivo de los consumidores.
Sociales	Aspectos culturales, demográficos y sociales que afectan la demanda de los productos y servicios de la organización.	Demografía, cambios en estilos de vida, actitudes hacia el trabajo, educación, conciencia social.
Tecnológicos	Innovaciones tecnológicas que pueden afectar la operación y competitividad de la organización.	Avances en automatización, investigación y desarrollo de la tecnología de la información, de la innovación en productos.
Ecológicos	Factores ambientales que impactan en la operación y su sostenibilidad, gestión de relación con el medio ambiente.	Regulaciones ambientales, cambio climático, de la organización y su sostenibilidad, residuos, uso de recursos naturales.
Factores	Descripción	Ejemplos de Influencias

Legales

Aspectos legales que Legislación laboral, leyes de afectan la forma en que propiedad intelectual, una organización opera, normativas de seguridad, incluyendo leyes y regulaciones de salud regulaciones. pública.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2017).

.1.9 Metodología.

Para el desarrollo del presente capítulo, se ha empleado un enfoque cualitativo de tipo exploratorio y documental, con base en la revisión de fuentes bibliográficas especializadas en marketing social, gestión de organizaciones sin fines de lucro, alianzas estratégicas, diagnóstico institucional. El método utilizado permite construir un marco conceptual sólido a partir de autores reconocidos, contrastando sus aportes teóricos y relacionándolos con prácticas observadas en el entorno competitivo.

Se ha empleado el análisis de contenido como técnica principal para extraer conceptos clave y establecer relaciones entre las distintas categorías teóricas. Según Krippendorff (2018), el análisis de contenido permite "hacer inferencias replicables y válidas a partir de textos en su contexto" (p. 24), lo cual resulta fundamental para integrar una visión integral y crítica sobre los factores que influyen en la sostenibilidad de organizaciones del tercer sector

.2 Aplicación

.2.1 Contexto Institucional del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl

La operación del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl está directamente influenciada por las normativas formales que evidencian los documentos presentados:

Normativas Formales Específicas:

- **Permiso de Funcionamiento (Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES):** El Permiso de Funcionamiento de Atención

Intramural, emitido por el MIES, certifica que el hogar cumple con los requisitos mínimos establecidos por esta entidad para la atención de personas adultas mayores. Este documento es una restricción formal fundamental, ya que, sin él, la operación del hogar sería ilegal. Implica

el cumplimiento de normativas específicas en cuanto a infraestructura, personal, protocolos de atención y bienestar de los residentes.

- **Licencia Metropolitana de Funcionamiento 2024 (Gobierno**

- **Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito):**

- La Licencia Metropolitana 2024 es otra restricción formal clave, emitida por el gobierno local. Esta licencia indica que el hogar cumple con las ordenanzas y regulaciones municipales para operar dentro del Distrito Metropolitano de Quito, lo que incluye aspectos de zonificación, seguridad y otros requisitos específicos del cantón. La renovación anual de esta licencia subraya la necesidad de un cumplimiento continuo de las normativas locales.

Estas licencias no solo representan permisos para operar, sino que también implican la supervisión y posible fiscalización por parte de las entidades emisoras. El hogar debe mantenerse al día con las regulaciones y cualquier actualización para asegurar la continuidad de su funcionamiento.

.2.2 Análisis del Entorno Competitivo del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl

La posesión de las licencias sugiere que el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl opera dentro de la legalidad y cumple con ciertos estándares, lo que podría ser una **fortaleza competitiva** frente a instituciones que no cuenten con la documentación adecuada.

Al analizar las **Cinco Fuerzas de Porter** en este contexto específico:

- **Nuevos Entrantes:** Las barreras de entrada son significativas debido a los requisitos legales (obtención de permisos como los que posee el Hogar San Vicente de Paúl) y la necesidad de generar confianza en la comunidad. Un nuevo hogar tendría que pasar por procesos similares para operar legalmente.
- **Productos o Servicios Sustitutos:** La existencia de alternativas como el cuidado domiciliario sigue siendo una fuerza competitiva. Sin embargo, para familias que no pueden proporcionar este nivel de atención o que buscan socialización para sus mayores, un hogar de ancianos con licencia y buena reputación sigue siendo una opción preferente.

- **Poder de los Compradores (Residentes y sus Familias):** La calidad de la atención y el cumplimiento de las normativas (demostrado por las licencias) pueden ser factores clave para atraer y retener residentes. Un hogar que opera legalmente y cumple con estándares de bienestar podría tener una ventaja.
- **Poder de los Proveedores:** No se ve directamente afectado por las licencias, pero el cumplimiento de normativas sanitarias podría influir en la selección de proveedores que cumplan con ciertos estándares de calidad.
- **Rivalidad entre Competidores Existentes:** La posesión de licencias válidas podría diferenciar al Hogar San Vicente de Paúl de otros hogares que no cumplan con la normativa, convirtiéndose en un punto de diferenciación y una ventaja competitiva en términos de legalidad y potencialmente de calidad de servicio (implícita en el cumplimiento de las regulaciones)

.2.3 Competencia

En el sector de atención a adultos mayores, la competencia no se manifiesta en forma de rivalidad comercial directa, sino en la lucha por recursos limitados como donaciones, voluntarios y visibilidad pública. En San Antonio de Pichincha y zonas cercanas, fundaciones como Residencia del adulto mayor las ACACIAS, casa hogar del adulto mayor Virgen De Fátima y la Fundación Mariana de Jesús representan actores relevantes. Estas organizaciones no solo compiten por donaciones económicas y materiales, sino también por voluntariado especializado, visibilidad en medios y posicionamiento digital, elementos clave para su sostenibilidad.

Un análisis comparativo entre la fundación Mariana de Jesús ha logrado consolidar un programa digital sólido, con presencia activa en redes sociales y campañas recurrentes de *crowdfunding*, mientras el Hogar San Vicente de Paúl carece de estrategias digital, lo que limita su alcance a potenciales donantes más jóvenes y empresas tecnológicas. De acuerdo con Porter (2008), la rivalidad competitiva incita la innovación y obliga a las organizaciones a adaptarse a un entorno cambiante. En este sentido, la ausencia de una diferenciación clara en la propuesta de valor del Hogar San Vicente de Paúl lo coloca en una posición vulnerable frente a la competencia.

La competencia entre organizaciones sin fines de lucro ha sido descrita por estudios recientes como un factor de presión para la innovación y la transparencia institucional.

Según Letts et al. (2020) señalan que, en un entorno marcado por la alta competencia para obtener financiamiento, las organizaciones no lucrativas necesitan destacarse no solo por la relevancia de su misión, sino también por la solidez de su gestión operativa y la eficacia de sus estrategias de visibilidad, factores que incrementan su capacidad para atraer y mantener el apoyo de donantes.

.2.4 Proveedores

El Hogar San Vicente de Paúl depende de una cadena de suministros que incluye servicios médicos, alimentación, limpieza, mantenimiento e insumos sanitarios. La inflación y la inestabilidad económica nacional han encarecido estos servicios, lo que incrementa el desafío de sostenibilidad. Esta dependencia genera vulnerabilidad, ya que no siempre se cuenta con proveedores estables o precios preferenciales por convenios.

A partir de la revisión de prácticas de éxito en otras OSFL, se recomienda estructurar convenios de colaboración más estables y explorar la posibilidad de alianzas estratégicas con empresas bajo esquemas de responsabilidad social corporativa (RSC). Por ejemplo, establecer acuerdos con farmacias locales para recibir medicamentos a precios solidarios o en modalidad de donación parcial. Asimismo, formalizar acuerdos con empresas agrícolas o supermercados para la donación de alimentos perecibles contribuiría a una reducción significativa en los costos operativos.

La sostenibilidad operativa también puede beneficiarse del fortalecimiento del voluntariado especializado. Brinkerhoff (2019) enfatiza la importancia de capacitar a voluntarios en tareas técnicas (enfermería, fisioterapia, administración), de forma que se reduzca la dependencia de servicios externos costosos.”.

Tabla 4. Gestión de Proveedores

Estrategia	Descripción
Estructurar convenios de colaboración	Buscar acuerdos a largo plazo con estables proveedores para asegurar suministro y precios.
Explorar alianzas estratégicas con empresas agrícolas o supermercados para	Establecer acuerdos con farmacias, empresas empresas donaciones parciales o precios solidarios.

Fortalecer el voluntariado especializado Capacitar a voluntarios en tareas técnicas (enfermería, fisioterapia, administración) para reducir dependencia de servicios externos costosos.

Fuente: Elaboración propia basada en Brinkerhoff (2019)

.2.5 Donantes y aliados potenciales

La base de hogar está constituida principalmente por benefactores individuales de la comunidad y pequeñas empresas familiares, la captación de nuevos aliados ha sido limitada. Las pequeñas alianzas con empresas locales han permitido recibir voluntariado y algunos insumos, pero no hay convenios institucionalizados con organismos estatales ni empresas privadas, lo que afecta la estabilidad de ingresos y apoyos no monetarios y limita la planificación a largo plazo aumentando la vulnerabilidad financiera.

Austin y Seitanidi (2022) afirman que “las alianzas estratégicas permiten a las organizaciones no lucrativas acceder a recursos financieros, conocimientos técnicos y redes de contactos que serían inalcanzables de forma individual”. Esto subraya la importancia de una estrategia clara de articulación interinstitucional, tanto con el sector privado como con instituciones públicas.

Además, se identifican como aliados potenciales a instituciones educativas (universidades, institutos técnicos), que podrían colaborar a través de programas de vinculación con la sociedad. Estos acuerdos permitirían recibir pasantes de carreras como enfermería, fisioterapia, nutrición y comunicación, creando un beneficio mutuo: experiencia formativa para los estudiantes y recursos humanos adicionales para la institución.

Un esquema visual que clasifica los tipos de aliados potenciales para una organización social, destacando los beneficios que cada grupo puede aportar en la Figura 2.

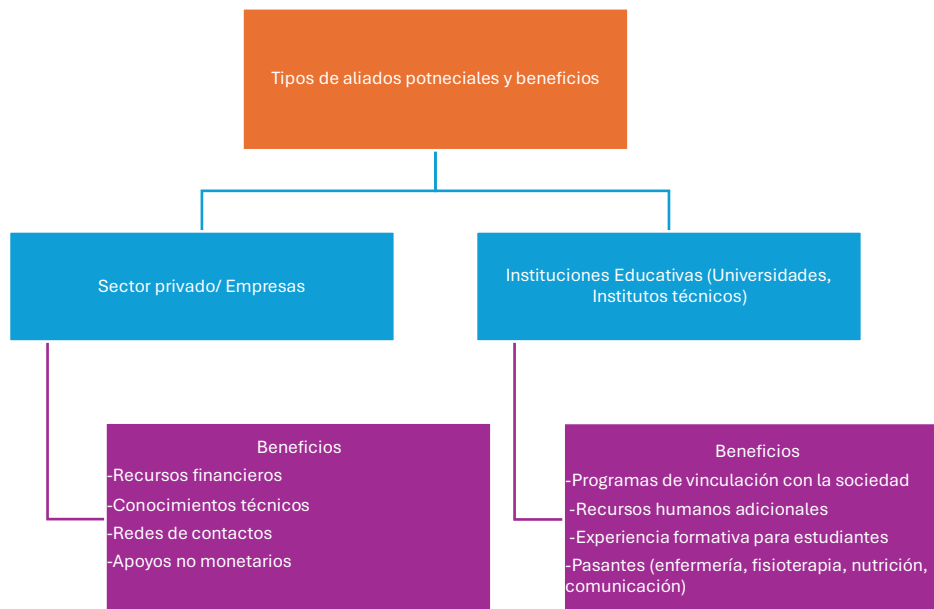


Figura 2. Tipos de Aliados Potenciales y Beneficios

Fuente: Elaboración propia basada en Austin y Seitanidi (2022) y el análisis de necesidades del Hogar.

.2.6 Áreas de gestión

El hogar está constituido por un grupo de voluntarias encargadas del funcionamiento, el cual está conformado por áreas funcionales esenciales que permiten su operatividad cotidiana. No obstante, se identifica desequilibrio en la parte de recursos, profesionalización y desarrollo estratégico, lo cual ha limita la eficiencia de su gestión institucional

.2.6.1 Área de administración y contabilidad:

Esta área es responsable del manejo financiero básico, incluyendo el registro de ingresos y egresos, la relación con proveedores y la elaboración de reportes económicos. Si bien cumple con la función básica de administración le falta implementar nuevas estrategias para manejar el área y tener un mayor control con cada proceso que le compone, este punto llegaría a ser un factor importante al momento de alianzas estratégicas con empresas. La implementación de un sistema digital de gestión financiera (como QuickBooks o similares adaptados a OSFL) permitiría mejorar la administración de los recursos y facilitar auditorías internas y externas, condiciones clave para establecer alianzas estratégicas formales con el sector privado.

.2.6.2 Área médica y asistencial:

Este departamento provee atención primaria de salud, control de medicamentos, apoyo en la movilidad de los residentes y asesoramiento nutricional. El envejecimiento poblacional plantea nuevas demandas para los hogares geriátricos, como señala la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020): “El acceso a cuidados integrales y centrados en la persona es fundamental para garantizar el bienestar y la dignidad en la vejez” (p. 34). En este sentido, se vuelve exigente fortalecer alianzas con instituciones educativas para contar con pasantes y voluntarios especializados que puedan apoyar de forma sistemática.

.2.6.3 Área de proyectos y voluntariado:

Esta área se encarga de la organización y gestión de actividades recreativas, culturales y formativas para los residentes, así como la gestión con grupos de ayuda como colegios e instituciones que realizan voluntariado, como también buscar oportunidades de ayuda por parte de entidades gubernamentales locales.

Según Tempel et al. (2023), “los programas de voluntariado efectivos no deben ser improvisados, sino gestionados con enfoque profesional, planificación clara y retroalimentación constante” (p. 201). Fortalecer este mecanismo con herramientas de gestión de proyectos y una calendarización anual estratégica permitiría mejorar el alcance y la calidad de sus intervenciones.

.2.6.4 Marketing y comunicación:

Actualmente, no existe un equipo formal encargado de esta área. Las acciones de comunicación se limitan a publicaciones esporádicas en redes sociales, sin planificación estratégica ni métricas de desempeño. Esta situación representa una debilidad estructural que reduce considerablemente la capacidad de la institución para posicionarse socialmente, atraer nuevos donantes o generar alianzas de valor.

Letts et al. (2020), sostienen que “en un entorno donde las fuentes de financiamiento son cada vez más competitivas, las ONGs deben diferenciarse no solo por su causa, sino por su capacidad de ejecución y su estrategia de visibilidad” (p. 58). La creación de un departamento de comunicación institucional, incluso conformado inicialmente por voluntarios o pasantes, permitiría desarrollar campañas integradas, narrativas de impacto social, y fortalecer la marca institucional frente al ecosistema competitivo.

.2.7 Ingresos

El modelo financiero actual del Hogar San Vicente de Paúl se sostiene fundamentalmente sobre tres fuentes de ingresos, cada una con características y limitaciones específicas. Los ingresos actuales provienen principalmente de tres fuentes:

.2.7.1 Pensiones mensuales

Estas pensiones constituyen la base económica más estable de la institución, aunque son insuficientes para cubrir el costo real de la atención integral que requiere cada residente. En muchos casos, las familias pueden abonar únicamente una fracción del valor estimado para garantizar alimentación, medicación, atención médica básica y servicios asistenciales. Según la CEPAL (2021), “los hogares geriátricos en América Latina enfrentan una tensión estructural cuando las tarifas cobradas no cubren la totalidad de los costos operativos, lo que obliga a buscar fuentes complementarias de financiamiento” (p. 88).

.2.7.2 Donaciones esporádicas

Estas provienen principalmente de individuos de la comunidad, grupos religiosos y, en ocasiones, instituciones privadas que organizan campañas solidarias puntuales. Sin embargo, esta fuente carece de predictibilidad y no permite una planificación financiera sostenida. En su estudio sobre sostenibilidad financiera de ONGs, Salamon (2020) destaca que “la dependencia de donaciones ocasionales incrementa la vulnerabilidad institucional, especialmente en períodos de crisis económica o cuando la causa pierde visibilidad mediática” (p. 123).

.2.7.3 Eventos benéficos

Actividades como bingos, rifas, y ferias han sido tradicionalmente utilizadas por la institución para recaudar fondos adicionales. Aunque estos eventos generan impacto comunitario positivo y fortalecen los lazos con la población local, su rendimiento económico es limitado y muy variable. De acuerdo con la *Guía para la sostenibilidad financiera de ONGs en América Latina* (Avina, 2022), “las organizaciones sociales que dependen en más del 50% de ingresos variables sin planificación corren un alto riesgo de discontinuidad”. Esta advertencia aplica al caso del Hogar San Vicente de Paúl, el cual carece de una estructura financiera fuerte que permita enfrentar emergencias o planificar mejoras de largo plazo.

.2.8 Empresas auspiciantes

En años anteriores, algunas empresas locales y nacionales han brindado apoyo puntual mediante la donación de alimentos, mobiliario, ropa de cama y medicamentos. Sin embargo, estas colaboraciones han sido esporádicas, generalmente motivadas por iniciativas individuales o campañas temporales vinculadas a fechas específicas como la Navidad o el Día del Adulto Mayor.

Esto representa tanto una amenaza como una oportunidad: la falta de vínculos empresariales limita los recursos disponibles, pero también abre la posibilidad de desarrollar una propuesta de valor institucional que sea atractiva para marcas con responsabilidad social.

Actualmente, no existe ningún convenio formal ni activo con empresas privadas, lo cual constituye una doble realidad: por un lado, limita considerablemente la disponibilidad de recursos para el Hogar; por otro, presenta una oportunidad latente para fortalecer la estrategia institucional mediante alianzas estratégicas. La ausencia de estas alianzas refleja la falta de un plan estructurado para captar el interés del sector privado.

.2.9 Número de beneficiarios y servicios

El Hogar San Vicente de Paúl brinda atención integral alrededor de 30 adultos mayores. Este grupo de beneficiarios presenta diversas necesidades físicas, médicas y emocionales, lo que implica un gran reto operativo y humano para la institución.

Los servicios proporcionados actualmente incluyen:

Alimentación completa y alojamiento: Se ofrece un plan nutricional balanceado, adaptado a las necesidades específicas de la población geriátrica, garantizando tres comidas diarias y refrigerios. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) subraya que “una alimentación adecuada en personas mayores contribuye significativamente a prevenir enfermedades crónicas y a mantener la autonomía funcional” (p. 67).

Atención médica básica y especializada: El Hogar cuenta con atención regular de enfermeras, así como servicios especializados de fisioterapia y psicología, que fortalecen la calidad de la atención brindada. La fisioterapia está enfocada en mantener y mejorar la movilidad y funcionalidad física de los residentes, mientras que el apoyo psicológico se orienta a la prevención y tratamiento de trastornos como la depresión, la ansiedad y el

deterioro cognitivo. Según la OMS (2020), “los programas geriátricos integrales deben incluir componentes de rehabilitación física y atención psicológica para promover un envejecimiento saludable” (p. 70). Actividades lúdicas y recreativas: Se organizan talleres de manualidades, celebraciones de fechas especiales y ocasionalmente excursiones locales. Estas actividades son fundamentales para fortalecer el bienestar emocional y social de los residentes.

Aunque el Hogar cuenta con un equipo multidisciplinario que incluye enfermeras, fisioterapeuta y psicólogo, el volumen de beneficiarios sigue generando una alta demanda de recursos y personal. La relación asistencial continúa siendo un desafío, con un promedio de 1 trabajador por cada 8-10 residentes, cifra que, aunque mejor que antes, aún requiere reforzamiento. Según los estándares de la OMS (2020), un nivel óptimo de atención en hogares geriátricos implica contar con al menos 1 trabajador calificado por cada 5 residentes (p. 55), lo cual garantiza una atención personalizada y de calidad.

Tabla 5 *Servicios proporcionados y estándares de referencias OMS*

Servicio Ofrecido	Descripción	Relevancia OMS	Desafío actual estándar OMS
Alimentación completa alojamiento	Plan nutricional balanceado (3 y comidas, refrigerios) adaptado a necesidades geriátricas.	Contribuye a prevenir enfermedades crónicas y mantener autonomía funcional (p. 67).	Asegurar continuamente la adaptación a dietas específicas.
Atención médica básica y especializada	Enfermeras regulares, fisioterapia (movilidad/funcionalidad), psicología (depresión, ansiedad, deterioro cognitivo).	Programas geriátricos integrales deben incluir rehabilitación física y atención psicológica para envejecimiento saludable (p. 70).	Relación asistencial: 1 trabajador / 8-10 residentes.
Actividades lúdicas y recreativas	Talleres de manualidades, celebraciones, excursiones locales ocasionales.	Mejora salud mental, previene aislamiento, potencia calidad de vida (p. 72).	Nivel óptimo OMS: 1 trabajador calificado / 5 residentes para atención personalizada y de calidad (p. 55)

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de servicios y citas OMS (2020)

.2.10 Entorno Online y Entorno Offline del Hogar de Ancianos Vicente de Paúl

Para el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, tanto el entorno online como el offline juegan un papel importante en su funcionamiento y sostenibilidad.

.2.10.1 Entorno Offline (Tradicional):

- **Relaciones Presenciales:** El contacto directo con los residentes, sus familias, los voluntarios, la comunidad local y las autoridades de la parroquia es fundamental para generar confianza y apoyo.
- **Eventos Comunitarios:** La participación en ferias, eventos benéficos locales y actividades de la parroquia puede aumentar la visibilidad del hogar y fomentar la recaudación de fondos y el voluntariado.
- **Infraestructura Física:** Las instalaciones del hogar son su principal activo y un factor clave en la calidad de la atención que puede ofrecer. El mantenimiento y la mejora de esta infraestructura son esenciales.
- **Campañas Puerta a Puerta:** En el contexto local, las campañas informativas y de sensibilización directas pueden ser efectivas para llegar a posibles donantes y voluntarios.

En lugar de ver los entornos online y offline como mundos separados, es crucial entenderlos como dos caras de la misma moneda en una estrategia unificada. La verdadera magia ocurre cuando se conectan: un evento presencial, puede amplificar su alcance al transmitirse en vivo por redes sociales, captando así la atención y el apoyo de personas que no pudieron asistir en persona.

Esta unión crea un ciclo de captación de fondos multicanal. Un donante potencial podría tener su primer contacto con la causa en un evento comunitario (una experiencia offline) y, a partir de ahí, fortalecer su vínculo a través de un seguimiento digital bien pensado, ya sea mediante correos electrónicos, contenido personalizado en redes o invitaciones a donar en plataformas online

Para fortalecer aún más este puente entre lo físico y lo digital, se pueden implementar varias tácticas complementarias. Por ejemplo, una campaña de concienciación puede nacer en el mundo digital, generando expectativa en redes sociales, para luego culminar en un evento presencial tangible, como un bingo benéfico. Otra estrategia efectiva es el uso de códigos QR en material impreso, que actúan como portales instantáneos hacia formularios de donación o videos institucionales. Finalmente, los testimonios grabados en el entorno físico

pueden ser editados y compartidos digitalmente, convirtiéndose en poderosas herramientas para inspirar confianza y empatía.

Medir el impacto de esta estrategia integrada exige suma importancia. En el plano online, es fundamental seguir la pista de métricas como el alcance, la interacción, los clics y las conversiones. Al mismo tiempo, en el entorno offline, debemos registrar datos valiosos como la asistencia a eventos, el nivel de participación de la comunidad y las percepciones recogidas a través de encuestas. Al combinar ambas fuentes de datos, obtenemos una imagen completa que nos permite evaluar la efectividad real de nuestras acciones y, lo más importante, ajustar la estrategia para responder mejor a cómo se comportan y qué prefieren nuestros públicos.

.2.10.2 Entorno Online (Digital):

Sitio Web: Un sitio web informativo y actualizado puede ser una herramienta crucial para comunicar la misión del hogar, mostrar sus instalaciones, destacar su impacto social, facilitar las donaciones en línea y atraer voluntarios.

- **Redes Sociales:** Plataformas como Facebook pueden ayudar a mantener informada a la comunidad sobre las actividades del hogar, compartir historias de éxito de los residentes, movilizar el apoyo y generar conciencia sobre las necesidades de las personas mayores.
- **Correo Electrónico:** El correo electrónico puede utilizarse para comunicarse directamente con donantes, voluntarios y otras partes interesadas, informando sobre eventos, campañas y el impacto de sus contribuciones.

.2.11 Análisis de la página de Facebook del Hogar de ancianos San Vicente de Paúl

- **Nombre y Foto de Perfil/Portada:** El nombre de la página es claro y directamente identifica a la institución. La foto de perfil (si es visible públicamente) y la foto de portada suelen ser elementos visuales importantes para transmitir la identidad y el espíritu del hogar. Idealmente, mostrarían imágenes del hogar, los residentes o actividades que realizan.
- **Sección "Acerca De":** Esta sección es crucial para que los visitantes comprendan la misión, los valores y la información de contacto del hogar. Debería incluir una

descripción concisa de su labor, su ubicación en San Antonio de Pichincha y formas de colaborar (donaciones, voluntariado, etc.).

- **Publicaciones Recientes:** Observar las últimas publicaciones permite identificar el tipo de contenido que comparten. La frecuencia de las publicaciones también es un indicador de la actividad de la página ya que no cuentan con una frecuencia por semana.
- **Interacción Visible:** Se puede observar la cantidad aproximada de "me gusta", comentarios y compartidos en las publicaciones recientes son bajos lo que limita la interacción con la audiencia. Este es un factor clave a considerar ya que, si se busca nuevos donantes, la página de Facebook debería estar en mejores condiciones.
- **Eventos:** Si la página promociona eventos, estos pueden ser una forma importante de recaudar fondos y conectar con la comunidad.
- **Galería de Fotos/Videos:** Las imágenes y videos pueden ser muy efectivos para mostrar las instalaciones, las actividades y el ambiente del hogar, generando confianza y empatía en la audiencia.
- **Llamadas a la Acción (CTAs):** No cuenta con botones o mensajes que inviten a los usuarios a realizar alguna acción, como "Donar ahora", "Contactar" o "Enviar mensaje". Generando así menos flujo a la página.

.2.12 Análisis de fortalezas y debilidades

Comprender las capacidades internas de una organización es un paso esencial para diseñar estrategias sostenibles y alineadas con su propósito social. En el caso del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, el análisis de fortalezas y debilidades permite identificar los factores que contribuyen a su funcionamiento actual, así como aquellos que obstaculizan su crecimiento y estabilidad.

A pesar de contar con una trayectoria consolidada y el reconocimiento de la comunidad local, el hogar enfrenta desafíos estructurales que limitan su desarrollo. Las debilidades detectadas como la baja presencia digital, la falta de innovación en la captación de fondos y la ausencia de alianzas estratégicas comprometen su sostenibilidad en un entorno cada vez más competitivo.

Al mismo tiempo, las fortalezas como el compromiso del personal, la colaboración voluntaria y su ubicación accesible constituyen una base sólida sobre la cual se puede

construir una estrategia de fortalecimiento institucional. A continuación, se presenta una matriz que resume los principales factores internos positivos y negativos que influyen en el desempeño del hogar:

Tabla 6. Fortalezas y debilidades del Hogar de ancianos San Vicente de Paúl

Fortalezas	Debilidades
Amplia trayectoria institucional y buena reputación en la comunidad.	Escasa presencia digital y limitada estrategia de visibilidad.
Participación de voluntarios comunitarios y religiosos.	Ingresos variables e insuficientes.
Personal comprometido con la misión del hogar.	Falta de innovación en estrategias de captación de fondos.
Ubicación accesible en San Antonio de Pichincha.	Carencia de alianzas estratégicas con el sector privado o público.

Fuente: Elaboración propia basado en Mesías (2025)

.2.13 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar los factores del entorno macro que influyen en el desempeño y sostenibilidad del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, proporcionando una visión estratégica que debe guiar la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

Tabla 7. Analisis PESTEL del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl

Factor	Descripción	Impacto en el Hogar
Político	Regulación estricta por parte del MIES y legales y relaciones cambios en políticas públicas. (Kotler y Lee, 2021). subvenciones.	Necesidad de cumplir con requisitos y fortalecer relaciones institucionales para acceso a
Económico	Reducción de fondos debido a la crisis pospandemia y escasa inversión estatal	Aumento de la competencia por recursos; urge diversificar fuentes de (1,3% del PIB). (Banco Mundial, 2023) financiamiento.
Factor	Descripción	Impacto en el Hogar

Social	Creciente envejecimiento de la población geriátricos; necesidad de innovar en (11% mayores de 65 años) y menor voluntariado presencial. (INEC, 2022)	Mayor demanda de servicios voluntariado y mantener transparencia.
Tecnológico	Auge de las donaciones digitales (76% globalmente) y la importancia de la transformación digital. (Morales y Sánchez, 2020).	Oportunidad para mejorar la visibilidad y recaudar fondos a través de plataformas digitales y redes sociales.
Ambiental	Tendencia global hacia la sostenibilidad; expectativas ambientales sostenibles.	Posibilidad de captar alianzas con empresas ambientalmente responsables al implementar prácticas sostenibles.
Legal	Fiscalización continua por parte del cumplimiento del COIP en administrativa y fondos. legal y la confianza pública.	Crucial fortalecer el área MIES, SRI y gestión de fondos.

Fuente: Basado en (Kotler y Lee, 2021), (Banco Mundial, 2023), (INEC, 2022), (Morales y Sánchez, 2020).

• PÚBLICO OBJETIVO, *INSIGHTS* Y PROPUESTA DE VALOR.

.1 Marco teórico

.1.1 *Segmentación de mercados en organizaciones: concepto*

La identificación precisa del público objetivo es uno de los pilares fundamentales en cualquier estrategia de marketing, especialmente en el ámbito del marketing social, donde el propósito va más allá del beneficio económico y se enfoca en la generación de valor para la comunidad. En el caso de organizaciones sin fines de lucro como el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, la necesidad de captar fondos sostenibles mediante alianzas estratégicas con empresas exige una comprensión profunda del mercado organizacional. En este sentido, la segmentación permite delimitar de forma rigurosa el

universo de empresas con mayor potencial de establecer vínculos de apoyo, ajustados tanto a sus intereses como a sus capacidades y valores.

A diferencia del marketing de consumo masivo (B2C), en los mercados organizacionales (B2B) las relaciones se caracterizan por ser más estructuradas, racionales y de largo plazo. Estos nexos no solo se basan en el intercambio de productos o servicios, sino en la posibilidad de generar vínculos de colaboración que respondan a objetivos estratégicos compartidos (Kotler y Keller, 2016). Esto es especialmente cierto en el caso de las alianzas entre ONGs y empresas, donde la legitimidad, la transparencia, el impacto social y la reputación institucional juegan un papel determinante. Por ello, es indispensable aplicar una segmentación que incorpore tanto criterios objetivos como variables intangibles, capaces de captar la compatibilidad entre ambas partes.

Según Lee y Kotler (2019), el marketing social necesita identificar no solamente quién puede donar, sino quién está motivado a hacerlo en función de valores comunes, objetivos sociales alineados y un compromiso ético sostenido. Así, la segmentación se convierte en una herramienta estratégica no solo para identificar oportunidades, sino también para construir relaciones auténticas basadas en la confianza, la coherencia institucional y el beneficio mutuo. En esta dirección, el presente estudio se enfoca en empresas con prácticas activas de responsabilidad social empresarial (RSE), y se apoya en los marcos conceptuales de autores como Kotler y Lee (2008), Porter y Kramer (2011), y Austin y Seitanidi (2022), quienes sostienen que la efectividad de las alianzas ONG-empresa depende en gran medida del grado de coincidencia entre sus principios y su forma de operar.

.1.2 Mercado meta y público objetivo: concepto

Según Kotler & Armstrong, 2017 el mercado meta es un grupo de consumidores que tienen necesidades y características comunes, al que una empresa decide servir con sus productos y programas de marketing p. 185.

Por otro lado, el público objetivo es una categoría más específica dentro del mercado meta, y se refiere a las empresas a las que se dirigirán las acciones concretas de marketing social. Estas no solo deben tener capacidades financieras, sino también estructuras institucionales que favorezcan la toma de decisiones sobre donaciones, convenios o voluntariado corporativo. Además, deben exhibir una compatibilidad valórica que

permita establecer una relación más profunda, basada en principios compartidos como la solidaridad, el compromiso con el envejecimiento digno y el interés por mejorar la calidad de vida de los adultos mayores (Austin & Seitanidi, 2022).

Definir correctamente este público objetivo implica analizar no solo el perfil estructural de la empresa, sino también sus narrativas institucionales, su historia de colaboración con el tercer sector, y su visión ética. Solo así será posible diseñar propuestas de valor que conecten de manera efectiva con las motivaciones reales del auspiciante, y que se traduzcan en relaciones sostenibles en el tiempo.

.1.3 Segmentación de mercados B2B y enfoque en las empresas con ESR

La segmentación en mercados B2B requiere una perspectiva distinta a la de los mercados de consumo, ya que las decisiones organizacionales responden a procesos más complejos, jerarquizados y orientados por objetivos estratégicos. En este contexto, el marketing social debe incorporar herramientas propias del análisis institucional, considerando las dinámicas internas de las empresas, sus ciclos de planificación, sus criterios de reputación y sus formas de relación con el entorno social (Kotler & Lee, 2008).

Un enfoque particularmente relevante en este estudio es el de las empresas con RSE activa. Estas organizaciones han integrado la responsabilidad social dentro de sus ejes estratégicos, y no la conciben como un acto filantrópico aislado, sino como una forma de generar valor compartido entre la empresa y la sociedad. En Ecuador, el distintivo ESR® es una herramienta útil para identificar este tipo de empresas, ya que certifica su compromiso con el desarrollo sostenible, la ética empresarial, el respeto a los derechos humanos y la vinculación comunitaria (ESR®, 2024).

.2 Aplicación

.2.1 Variables de segmentación

Una segmentación eficaz no debe basarse únicamente en una sola variable, ya que el comportamiento del mercado es complejo y multifactorial. Para construir un perfil completo del público objetivo, es necesario considerar diversas dimensiones como las características demográficas, operativas, conductuales y situacionales, lo cual permite una mejor adaptación de las estrategias de marketing (Kotler & Keller, 2016, p. 273).

Las variables demográficas ofrecen una primera aproximación al universo empresarial a través de factores objetivos y cuantificables. Incluyen el sector de actividad económica, el tamaño de la empresa, la ubicación geográfica y el alcance territorial de su operación (Kotler & Keller, 2016). Este tipo de variables permiten identificar qué empresas tienen más capacidad logística y financiera para establecer alianzas con el Hogar. Por ejemplo, empresas multinacionales o nacionales con sede en Quito o sus alrededores presentan mayores probabilidades de colaborar debido a su cercanía y capacidad de ejecución. Además, ciertos sectores como el farmacéutico, alimenticio o de seguros médicos pueden estar naturalmente más alineados con la causa geriátrica

Las variables operativas, en cambio, hacen referencia a la infraestructura interna de las empresas en términos de su capacidad para gestionar relaciones con el tercer sector. Se incluye aquí la existencia de departamentos de RSE, fundaciones corporativas, políticas formales de donación o voluntariado, y sistemas digitales para monitorear el impacto social. Estas variables indican el nivel de institucionalización de la empresa en cuanto a sus prácticas sociales. Aquellas con estructuras bien definidas para la vinculación comunitaria son más receptivas a propuestas de alianza complejas, como las que plantea el Hogar.

Otra dimensión clave es la estructura de decisión. Esta variable analiza quiénes toman las decisiones sobre auspicios y alianzas: si se trata del directorio, del área de marketing, de un comité de ética o de la alta gerencia. También incluye los criterios que utilizan para aprobar este tipo de proyectos, como la reputación de la ONG, el impacto medible, la cobertura comunicacional o la afinidad temática. Comprender esta estructura permite al Hogar ajustar sus mensajes y propuestas de valor a las prioridades de cada empresa, aumentando así la efectividad del acercamiento institucional (Porter, 2008).

Las variables situacionales consideran las circunstancias específicas que rodean la decisión de auspicio, como el momento del año, la existencia de campañas corporativas activas, la urgencia de la causa, o incluso factores coyunturales como crisis económicas o sanitarias. Estas variables son útiles para anticipar oportunidades y barreras en el proceso de negociación con empresas. Por ejemplo, algunas organizaciones solo ejecutan donaciones durante el último trimestre del año, cuando se cierran los presupuestos anuales; otras operan con fondos rotativos que permiten alianzas permanentes.

Comprender estas dinámicas temporales es clave para lograr una sintonía efectiva en la planificación y ejecución de la colaboración.

Finalmente, las variables personales o institucionales están relacionadas con la cultura organizacional, los principios éticos y el grado de empatía hacia la causa del Hogar. Son factores menos visibles, pero absolutamente determinantes para establecer vínculos sólidos y auténticos. Empresas que valoran el envejecimiento digno, que promueven el bienestar intergeneracional, o que consideran el cuidado del adulto mayor como un tema prioritario, tienen mayor disposición a involucrarse profundamente. Estas variables también influyen en la narrativa institucional que la empresa construye en torno a su colaboración, y en su disposición a dar continuidad a los proyectos iniciados

En la Tabla 8 se presenta las variables seleccionadas para el proceso de segmentación univariable para el HASVP

Tabla 8. Variables seleccionadas para segmentación

Categoría	Variable	Definición Operacional	Justificación
Descriptivas	Sector de actividad	Industria principal de la empresa (salud, financiero, alimentación, etc.).	Permite adaptar mensajes sectorizados y alinear la propuesta de valor con prioridades sectoriales.
	Tamaño de la empresa	Número de empleados o facturación anual.	Empresas más grandes suelen tener mayor capacidad de donación y programas de RSC estructurados.
	Localización geográfica	Ámbito de operaciones (local, regional, nacional, internacional).	Empresas con presencia internacional pueden priorizar causas globales; las locales, iniciativas comunitarias.
	Antigüedad en el mercado	Años desde su fundación.	Empresas consolidadas suelen tener políticas de RSC más maduras y presupuestos definidos.
Conductuales/Actitudinales	Historial de regularidad donaciones	Frecuencia de donaciones (nunca, ocasional, anual, múltiples veces al año).	Empresas con donaciones recurrentes tienen mayor probabilidad de colaborar.
Categoría	Variable	Definición Operacional	Justificación

Nivel de afinidad RSC- causa del adulto mayor	Grado de alineación entre sus políticas de RSC y la causa (alta, media, baja).	Variable clave: determina la relevancia estratégica de la colaboración para la empresa.
Nivel de interés declarado en la causa	Disposición expresada para apoyar (muy alto, alto, medio, bajo, nulo).	Variable determinante: refleja la motivación intrínseca de la empresa.
Forma preferida de colaboración	Modalidad de apoyo (económico, en especie, voluntariado, asesoría).	Permite diseñar propuestas flexibles y personalizadas.
Motivaciones para donar	Razones principales (reputación, impacto social, incentivos fiscales, etc.).	Identifica insights para elaborar mensajes persuasivos.
Barreras para donar	Obstáculos percibidos (falta de presupuesto, desconfianza, procesos internos, etc.).	Ayuda a diseñar estrategias para superar limitaciones.
Percepción del impacto de la donación	Evaluación de resultados (muy satisfactorio, satisfactorio, neutro, insatisfactorio).	Empresas que valoran el impacto exigen transparencia; esto guía la rendición de cuentas del HDSVP.

Categoría	Variable	Definición Operacional	Justificación
------------------	-----------------	-------------------------------	----------------------

Canales preferidos de comunicación	Medios de contacto priorizados (correo, redes sociales, reuniones presenciales, etc.).	Optimiza la estrategia de comunicación y reduce costos operativos.
Experiencia previa con ONGs	Colaboraciones anteriores (positiva, neutra, negativa).	Empresas con experiencias positivas tienen menor resistencia a nuevas colaboraciones.
Instancia responsable de auspicio	Área o departamento que decide sobre auspicios a ONGs.	Permite dirigir la comunicación y propuesta al decisor adecuado dentro de la empresa.

Fuente: Elaborado con Perplexity, 2025 basado en Kotler, P., y Keller, K. L. (2016)

.2.2 Determinación de la variable clave en la decisión de auspicio

El análisis de las entrevistas cualitativas realizadas a representantes de empresas con el distintivo ESR, una revisión con la administradora y el soporte de una ai (Perplexity, 2025), permitió identificar una variable transversal y determinante en la decisión de auspicio: la similitud de valores entre la empresa y la organización beneficiaria. Esta coincidencia en principios éticos, visión institucional y propósito social se convierte en el factor más influyente al momento de establecer una alianza. De hecho, en muchos casos, la afinidad valórica supera en importancia a factores como la cobertura mediática, la cantidad de beneficiarios o el monto solicitado (Mesías, 2025).

Este hallazgo se alinea con el concepto de valor compartido desarrollado por Porter y Kramer (2011), quienes afirman que las colaboraciones entre empresas y ONGs son más efectivas cuando se basan en propósitos comunes que generan beneficios simultáneos. En lugar de filantropía transaccional, se trata de alianzas estratégicas que permiten a ambas partes fortalecer su legitimidad, ampliar su alcance y aumentar su impacto. En este sentido, el Hogar debe priorizar la identificación de empresas que no solo puedan donar, sino que vean en su causa una extensión natural de sus propios valores institucionales.

.2.3 Estudio exploratorio: entrevistas cualitativas

Con el objetivo de profundizar en la comprensión de los criterios que las empresas emplean para decidir su apoyo a organizaciones sin fines de lucro, se realizó un estudio exploratorio mediante entrevistas abiertas a representantes de dos empresas ecuatorianas con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®). Esta fase permitió identificar (o confirmar) la variable clave, así como obtener insights estratégicos sobre las motivaciones, intereses y condiciones institucionales que influyen en la toma de decisiones de auspicio. Este proceso fue útil para construir el instrumento de la fase descriptiva.

.2.3.1 Objetivo del estudio exploratorio

El objetivo principal de esta fase fue comprender los factores determinantes que las empresas consideran al momento de evaluar una alianza con una organización como el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl. En particular, se buscó descubrir patrones, valores compartidos, barreras institucionales y mecanismos de decisión que orienten la construcción de una propuesta de valor más efectiva y alineada con el perfil del

auspiciante ideal. Como señala Krippendorff (2018), el análisis cualitativo permite captar dimensiones subjetivas del comportamiento organizacional, difíciles de cuantificar, pero fundamentales para el diseño estratégico.

.2.4 *Diseño y aplicación de entrevistas abiertas a empresas ESR*

Las entrevistas se realizaron entre el 3 y el 7 de junio de 2025, mediante la herramienta digital Formless <https://formless.ai/c/TUXzIAix0frO>, que facilitó una interacción dinámica y respetuosa de los tiempos y espacios de los participantes. Se aplicó una guía semiestructurada basada en las variables de segmentación previamente analizadas (demográficas, operativas, de decisión, situacionales y culturales), incluyendo una pregunta filtro diseñada para identificar la variable clave en la decisión de auspicio. Se contactó a dos representantes de responsabilidad social empresarial: uno del Banco Pichincha (sector financiero, con alcance internacional) y otro de Moderna Alimentos S.A. (sector alimenticio, empresa nacional con operaciones en todo el país). Ambas empresas fueron seleccionadas por su trayectoria en programas de RSE y su potencial alineamiento con los objetivos institucionales del Hogar.

.2.5 *Resultados de entrevistas: Banco Pichincha y Moderna Alimentos*

Las entrevistas revelaron diferencias importantes en cuanto a intereses prioritarios, modalidades de apoyo y procesos de toma de decisiones. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes de cada empresa:

Banco Pichincha

La representante del Banco Pichincha destacó que la empresa trabaja desde hace más de doce años en una estrategia de sostenibilidad robusta. Su enfoque prioritario en RSE es la inclusión financiera, lo que a primera vista parecería poco alineado con la misión del Hogar.

Tabla 9. Entrevista Banco de Pichincha

Sector Industrial o de Servicios al que pertenece la empresa	Sector Financiero
--	-------------------

<p>Tamaño y alcance operativo de la empresa (local, nacional, internacional)</p>	<p>Internacional</p>
<p>Antecedentes y experiencia previa en responsabilidad social empresarial</p>	<p>Trabajamos más de 12 años construyendo e impulsando nuestra estrategia de sostenibilidad. Hemos trabajado de la mano con organismos multilaterales abriendo caminos a nuevas prácticas, socializando con nuestros stakeholders y actualizando nuestra visión y propósito</p>
<p>Intereses específicos o áreas prioritarias para iniciativas de RSE (educación, salud, desarrollo comunitario, etc.)</p>	<p>Tenemos un modelo de sostenibilidad que incorpora 4 criterios o pilares: Inclusión y Educación Financiera; Diversidad, Equidad e Inclusión; Finanzas sostenibles e Impacto Social</p>
<p>Procesos internos para la selección y aprobación de proyectos de RSE</p>	<p>Es importante que todo proyecto esté alineado con la estrategia de Sostenibilidad y que tenga un impacto con el negocio para generar un valor. Se socializa con la gerencia de sostenibilidad y dependiendo del impacto se busca aprobación de alta dirección.</p>

Disponibilidad presupuestaria para patrocinios o donaciones	<p>Hay un comité de auspicios conformado por varios miembros, ahí se aprueban los auspicios y donaciones</p> <p>Eso depende de aprobación de alta dirección y de presupuestos previamente negociados</p>
Nombre y cargo del responsable encargado de tomar decisiones sobre auspicios en la empresa	

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista **Moderna**

Alimentos S.A.

En el caso de Moderna Alimentos, el enfoque de RSE se estructura bajo una estrategia denominada "m. a. s." (Más Alimentos, Más Operación Limpia, Más Gobernanza, Más Cercanos), con cuatro pilares alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las áreas prioritarias incluyen educación, desnutrición crónica infantil, medioambiente y gobernanza corporativa.

Tabla 10. Entrevista Moderna Alimentos

Sector Industrial o de Servicios al que pertenece la empresa	ALIMENTOS
Tamaño y alcance operativo de la empresa (local, nacional, internacional)	NACIONAL

Antecedentes y experiencia previa en responsabilidad social empresarial

El área de asuntos corporativos se crea desde el 2018 con un enfoque de responsabilidad social, trabajando en las 3 P: Productos, Planeta y Personas.

Intereses específicos o áreas prioritarias para iniciativas de RSE (educación, salud, desarrollo comunitario, etc.)

Ahora nos enfocamos en los criterios ASG bajo una estrategia de 4 pilares:

m.a.s cercanos enfocados en educación y desnutrición crónica infantil, m.a.s operación limpia en reducción de la huella de carbono, m.a.s gobernanza: compromiso de la alta dirección en

sostenibilidad y m.a.s alimentos nobles: portafolio amplio de alimentos nobles.

Procesos internos para la selección y aprobación de proyectos de RSE

Nos basamos en los Objetivos de desarrollo sostenible agenda 2030, y planteamos objetivos anuales con indicadores de gestión.

Disponibilidad presupuestaria para patrocinios o donaciones

La empresa por políticas internas en ninguno de los casos puede hacer donaciones de dinero. Para el tema de asistencialismo humanitario se designa un presupuesto para apoyar a proyectos de 150% de deducibilidad, con enfoque a donar solo alimentos de nuestra producción.

Nombre y cargo del responsable encargado de tomar decisiones sobre auspicios en la empresa

Serían cargos directivos, dependería del tipo de auspicio y enfoque. En el área de Sostenibilidad sería Verónica Reyes directora de Desarrollo Humano y Asuntos Corporativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

.2.6 Confirmación de la variable clave: similitud de valores

En ambas entrevistas se evidenció que, si bien las condiciones financieras y los intereses institucionales son relevantes, la variable clave en la decisión de auspicio es la similitud de valores entre la empresa y la organización social. En términos de marketing organizacional, esta variable corresponde a lo que Porter y Kramer (2011) denominaron "valor compartido": una coincidencia ética y estratégica que legitima la alianza ante los públicos internos y externos de la empresa.

La formulación conceptual de esta variable fue corroborada por los testimonios obtenidos. En palabras del representante del Banco Pichincha,

“Más allá del impacto cuantitativo, lo que realmente evaluamos es la coherencia de la institución con los valores que promovemos desde nuestra misión”.

Por su parte, Moderna Alimentos expresó interés en trabajar con instituciones que muestren una estructura transparente y una misión clara orientada al bienestar. En ambos casos, la decisión depende de una percepción de afinidad valórica, más que de indicadores técnicos aislados. Este hallazgo valida la hipótesis planteada en el marco teórico y será central en el diseño de la propuesta de valor del Hogar.

.2.7 Insights derivados: ¿qué buscan realmente las empresas al apoyar causas sociales?

Del análisis de las entrevistas y con el soporte de la Perplexity 2025, emergen cinco insights clave que permiten comprender lo que realmente motiva a las empresas a apoyar causas sociales:

- **La autenticidad institucional es más valorada que la magnitud del impacto.** Las empresas prefieren colaborar con organizaciones que demuestren coherencia entre su discurso y su práctica, incluso si son pequeñas o locales.
- **El alineamiento con los ODS y la RSE formalizada es indispensable.** Los programas deben estar articulados con objetivos estratégicos de sostenibilidad reconocidos internacionalmente, como la Agenda 2030.
- **La transparencia y rendición de cuentas son factores decisivos.** Las empresas requieren reportes claros de impacto y mecanismos de seguimiento.
- **La afinidad ética mueve más que la visibilidad mediática.** Aunque el posicionamiento reputacional es un incentivo, las decisiones se toman con base en coincidencias profundas de propósito.
- **El lenguaje técnico y el enfoque estratégico abren puertas.** Presentar propuestas sólidas, con indicadores, teoría del cambio y presupuestos claros, genera mayor confianza.

Estos insights orientan la construcción de una propuesta de valor basada en el entendimiento mutuo, en la identificación de beneficios recíprocos y en la capacidad de comunicar con claridad lo que representa apoyar al Hogar. Según Andreasen (2021), el marketing social no busca solamente visibilizar problemas, sino construir alianzas para solucionarlos desde una lógica transformadora.

.2.8 Estudio descriptivo: encuestas de preguntas cerradas

Tras la fase cualitativa, se diseñó un estudio cuantitativo descriptivo con el fin de validar los hallazgos previos, evaluar la frecuencia de las preferencias para Caracterizar el perfil de las empresas con potencial para auspiciar causas sociales alineadas la misión y sus objetivos de responsabilidad social corporativa del Hogar. Luego de una reunión con la administradora del Hogar se priorizaron las empresas donantes de interés para la entidad. La Tabla 11 muestra las empresas elegidas con distintivo ESR®.

Tabla 11. Empresas seleccionadas con distintivo ESR

Empresas con distintivo Socialmente Estado de la empresa con el Hogar

Responsable

BANCO PICHINCHA

Posible auspiciante

CORPORACIÓN GPF-FEMESA SALUD ECUADOR	Posible auspiciante
DIFARE S.A.	Posible auspiciante
EL ORDENÑO S.A.	Posible auspiciante
MODERNA ALIMENTOS S.A.	Posible auspiciante
MUTUALISTA PICHINCHA	Posible auspiciante
NOVACERO S. A	Posible auspiciante
PRONACA	Posible auspiciante
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	Posible auspiciante
UNACEM ECUADOR	Posible auspiciante

Fuente: Elaboración con la administradora del HGASVP (Mesías, 2025) basada en (CERES ESR, 2024)

.2.9 Diseño del cuestionario basado en entrevistas

La construcción del instrumento cuantitativo partió de un enfoque inductivo, en el que los hallazgos obtenidos en la fase cualitativa previa; entrevistas a Banco Pichincha y Moderna Alimentos, fueron sistematizados y transformados en variables operacionales medibles. Siguiendo a Hernández et al. (2021), este procedimiento garantiza la validez de contenido del cuestionario, al estar directamente vinculado con los objetivos específicos del estudio y con categorías emergentes de la realidad observada.

El cuestionario fue diseñado con el soporte de la literatura de Kotler y Keller, el director y perplexity 2025, y, presentó un enfoque estructurado y cerrado, compuesto por 14 ítems divididos en cinco secciones: (1) características generales de la empresa, (2) experiencia en responsabilidad social empresarial (RSE), (3) motivaciones y criterios para la toma de decisiones de auspicio, (4) modalidades preferidas de apoyo a organizaciones sin fines de lucro, y (5) percepción sobre alianzas con instituciones del sector geriátrico.

Todas las preguntas fueron de opción múltiple con categorías predefinidas, y en ciertos casos se permitió seleccionar más de una opción para captar la complejidad de las respuestas.

El diseño del cuestionario se centró especialmente en medir conceptos claves identificados en la fase exploratoria, tales como la similitud de valores institucionales, el nivel de afinidad con la causa geriátrica, el grado de urgencia percibida frente a las necesidades del adulto mayor, y la capacidad operativa para establecer alianzas estratégicas.

.2.10 Técnica de recolección de información

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo mediante una estrategia mixta de recolección digital, que combinó el uso de mensajería directa vía WhatsApp y la plataforma interactiva Formless, especializada en formularios personalizables y análisis de datos en tiempo real. Esta decisión metodológica respondió tanto a consideraciones técnicas como estratégicas: por un lado, facilitó el acceso a tomadores de decisión ocupados; por otro, permitió mantener una experiencia fluida, accesible y adaptada al entorno corporativo digital actual.

WhatsApp fue elegido canal inicial de contacto por su alta penetración en entornos empresariales ecuatorianos y por ser una herramienta informalmente aceptada para comunicaciones profesionales de primer nivel. Este canal se utilizó para enviar una breve introducción personalizada del estudio, junto con el enlace al cuestionario en Formless. En casos donde fue necesario, se mantuvo seguimiento posterior mediante recordatorios amables, evitando prácticas invasivas o insistentes que pudieran perjudicar la percepción institucional del Hogar.

La encuesta estuvo disponible entre el 8 y el 10 de junio de 2025. Durante ese periodo se enviaron 10 invitaciones personalizadas a representantes de empresas con el distintivo ESR®, obteniéndose un total de 10 respuestas completas. Esta cifra es considerada positiva en estudios organizacionales de tipo no probabilístico, especialmente considerando que los participantes son actores de alto nivel dentro de sus respectivas instituciones, y que los tiempos disponibles para responder cuestionarios suelen ser limitados.

.2.11 Resultados obtenidos y análisis de resultados

En este enlace se tiene acceso al instrumento Microsoft forms <https://forms.cloud.microsoft/r/zUYVM4zQMR>

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta:

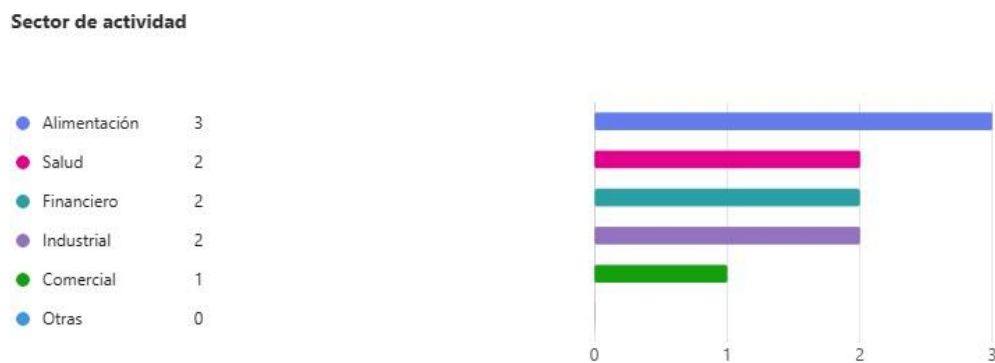


Figura 3. Sector de actividad

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: Los resultados de esta encuesta exponen que en el sector de Alimentación participaron 3 empresas, en el sector de la Salud, Financiero e Industrial se presentan dos empresas por cada sector y una empresa en el Sector Comercial. Estos sectores encuestados son de gran ayuda para el Hogar de Ancianos como posibles alianzas o donaciones para el mismo.



Figura 4. Tamaño de las empresas

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: En la encuesta se expresa que el 80% de las empresas tienen más de 1000 empleados y el 20% consta con empleados entre 500 a 1000. Estos resultados

son de ayuda para el Hogar ya que por la capacidad de estos llegaría a ser beneficio a la causa del HGASVP.

Localización geográfica



Figura 5. Localización geográfica

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: En esta pregunta se da a conocer que 9 de las 10 empresas se localizan a nivel nacional y la otra empresa a nivel internacional. Esto permite identificar la capacidad para vincularse con entidades del país y el tamaño de las empresas.

Antigüedad en el mercado



Figura 6. Antigüedad en el mercado

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: Los datos obtenidos arrojan que el 60% de las empresas tienen más de 30 años en el mercado, el 40% tiene entre 21 y 30 años en el mercado. Estos datos generan mayor confianza hacia las empresas y para el HGASVP crea seguridad sobre los posibles auspicios o donaciones.

Regularidad de donaciones/apoyos sociales



Figura 7. Regularidad de donaciones/apoyos sociales

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: En esta pregunta el 60% de las empresas encuestadas realizan donaciones o apoyos sociales varias veces al año, el 30% las realiza anualmente, mientras que el 10% realiza mensualmente. Para el hogar es importante conocer la frecuencia con la que las organizaciones realizan donaciones o apoyos sociales esto les permitiría organizar las posibles donaciones durante el año

Nivel de afinidad de la RSC con la causa del adulto mayor



Figura 8. Nivel de afinidad con la causa del adulto mayor

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Analisis de resultados: Entre los datos obtenidos 7 de 10 empresas tienen un nivel de afinidad alta con la causa del adulto mayor, 2 empresas con un nivel medio hacia la causa, mientras que 1 empresa tiene muy alta el nivel de afinidad con la causa. Esto permite al hogar poder segmentar a las empresas con las que llegaría a trabajar.

Nivel de interés en apoyar causas de adultos mayores

● Muy alto	3
● Alto	6
● Medio	1
● Bajo	0
● Nulo	0

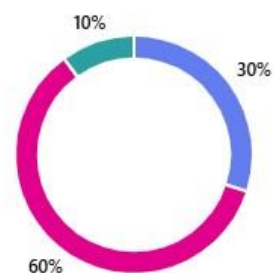


Figura 9. Interés en apoyar causas de adultos

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: Los datos que reflejan son el 60% tienen un interés alto en apoyar causas de adultos mayores, el 30% presenta un muy alto interés, mientras que el 10% tiene un interés medio en apoyar causas de adultos mayores. Esta pregunta para el hogar es muy importante ya que se convirtió en la variable clave.

Forma preferida de colaboración:

● Donación económica	3
● Donación en especie	4
● Voluntariado corporativo	2
● Asesoría técnica	1
● Otras	0

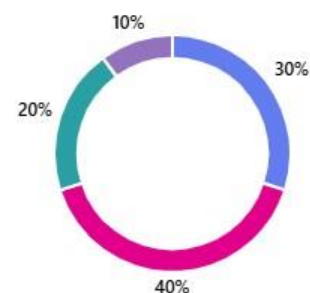


Figura 10. Forma preferida de colaboración

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: Las empresas tienen diversas formas para apoyar, el 40% prefiere donación en especie, el 30% donación económica, el 20% de las empresas encuestadas prefiere voluntariado corporativo y el 10% prefieren colaborar con asesoría técnica. Esto permitiría al hogar organizar las colaboraciones para tener una mejor relación y ayuda de las empresas.

Motivaciones para donar: (marque hasta 2)



Figura 11. Motivaciones para donar

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: Los datos obtenidos reflejan los motivos para donar, el impacto social y la relación con las comunidades son las que más destacan, el cumplimiento de políticas ESR también es una motivación importante para donar, las opciones con menor respuesta fueron mejorar la reputación corporativa y otras. Para el HGASVP es importante saber las motivaciones y que empresas se alinean a los valores del hogar

Principales barreras para donar: (marque hasta 2)

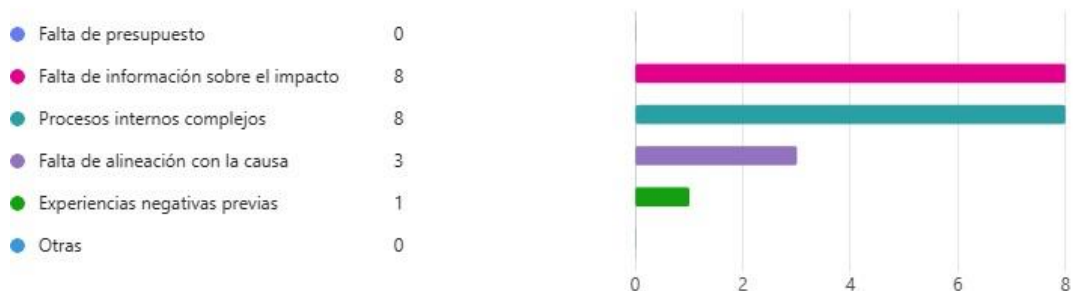


Figura 12. Principales barreras para donar

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: Las respuestas que más destacan son la falta de información sobre el impacto y procesos internos complejos, también la falta de alineación con la causa es una barrera para donar y las experiencias negativas previas.

Percepción sobre el impacto de la donación

Muy satisfactorio	3
Satisfactorio	7
Insatisfactorio	0
No evalúa el impacto	0

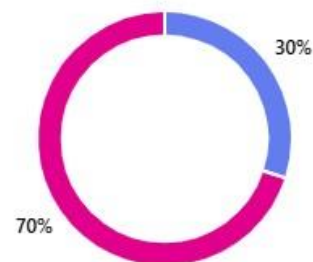


Figura 13. Percepción sobre el impacto de la donación

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: En los datos recopilados sobre la percepción sobre el impacto de la donación el 70% de las empresas encuestadas piensan que es satisfactorio y el 30% lo encuentran muy satisfactorio, lo que resulta tener una respuesta positiva.

Canales preferidos de comunicación: (marque hasta 2)

Correo electrónico	9
Teléfono	0
Reuniones presenciales	7
Redes sociales	1
Eventos corporativos	3
Otras	0

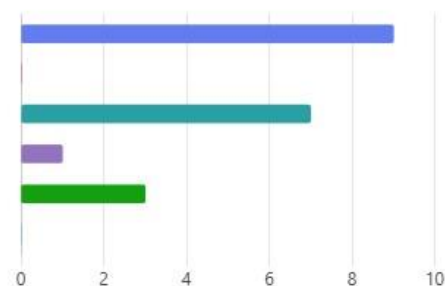


Figura 14. Canales preferidos de comunicación

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: Los canales preferidos de comunicación para las empresas son correos electrónicos y reuniones presenciales, le sigue los eventos corporativos y con menor impacto las redes sociales.

Experiencia previa con ONGs/instituciones sociales



Figura 15. Experiencia previa con ONGs/instituciones sociales

Fuente: Elaborado por Microsoft forms a partir de los resultados de la encuesta.

Análisis de resultados: Los datos recopilados reflejan que el 90% de las empresas han tenido una experiencia positiva y el 10% ha tenido una experiencia neutral con ONGs o instituciones sociales.

.2.12 Identificación de segmentos objetivo

Una vez analizados los datos cuantitativos y cualitativos sobre las empresas con potencial de colaboración, el siguiente paso metodológico es la identificación de segmentos objetivo, es decir, aquellos grupos de empresas que presentan las características más favorables para establecer una alianza estratégica con el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl. Este proceso se sustenta en la lógica de la microsegmentación organizacional, que consiste en dividir el mercado meta en subgrupos homogéneos, con comportamientos, motivaciones y capacidades similares frente a la causa social planteada (Lee & Kotler, 2019).

La segmentación desarrollada parte de dos criterios principales: por un lado, las variables estructurales y operativas que definen la capacidad institucional de cada empresa para auspiciar; y por otro, las variables actitudinales y culturales que determinan el nivel de afinidad ética con el Hogar. Tal como señalan Austin y Seitanidi (2022), en las alianzas ONG–empresa, no basta con identificar quién tiene recursos, sino quién comparte propósitos y valores, y está dispuesto a establecer una colaboración basada en confianza mutua y sostenibilidad.

Tabla 12 Matriz de atractivo de segmentos

Segmento	N° Empresas	Frecuencia promedio de donación	Afinidad con la causa	Capacidad financiera	Poder de negociación
Segmento A	8	3 veces al año	Alta	Alta	Medio-alto
Segmento B	2	1 vez al año	Media-alta	Media	Media
Segmento C	0	-	Baja	Baja	Baja

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta

Del análisis empírico se desprende la variable clave sobre el interés en apoyar causas de adultos mayores, sin embargo, también se desprenden tres segmentos clave, definidos a partir de la intersección entre las modalidades de apoyo preferidas, la capacidad operativa y la similitud de valores con la misión institucional del Hogar:

Segmento A: Empresas grandes con estructura de RSE consolidada

Este segmento está conformado por empresas con más de 1000 empleados, presencia nacional o internacional y una trayectoria de más de 30 años. En términos actitudinales, muestran una alta afinidad con la causa geriátrica, especialmente cuando esta se vincula con temáticas como salud, nutrición, envejecimiento activo o educación financiera para adultos mayores. Poseen departamentos de sostenibilidad o fundaciones corporativas especializadas en vinculación comunitaria. Tienen protocolos definidos para la asignación de fondos, procedimientos claros para donaciones en especie y reportes periódicos de impacto.

Segmento B: Empresas medianas con enfoque reputacional o comunitario

Este grupo lo integran empresas de entre 500 y 1000 empleados, con alcance nacional o regional, y una cultura organizacional que promueve la ESR desde una perspectiva reputacional o de compromiso con el entorno inmediato. No siempre cuentan con departamentos formales de ESR, pero han participado en campañas sociales específicas. Estas empresas tienden a mostrar alta urgencia percibida frente a causas sociales visibles, como la pobreza, la salud o la educación, y valoran el impacto emocional de las alianzas más que su sofisticación técnica. Prefieren modalidades de apoyo como el voluntariado corporativo, campañas puntuales o donaciones de productos.

Segmento C: Empresas con capacidad técnica pero baja afinidad ética

Este segmento está formado por empresas con alta capacidad financiera o técnica, pero que no manifiestan un compromiso claro con la causa geriátrica. En las encuestas se

identificó que, si bien pueden aportar eventualmente; especialmente por incentivos fiscales, su motivación principal no está relacionada con los valores o el propósito del Hogar. Tienen estructuras jerárquicas cerradas, criterios de decisión estrictamente comerciales y poca experiencia en colaboración con ONGs.

Según Porter (2008), este tipo de organizaciones responden a una lógica de mercado tradicional y suelen establecer alianzas transaccionales, con bajo grado de involucramiento emocional o simbólico. Por tanto, aunque pueden representar oportunidades de financiamiento a corto plazo, no constituyen un público prioritario para el diseño de una estrategia de marketing social basada en vínculos éticos y sostenibles.

.2.13 Análisis del atractivo de los segmentos

Una vez definidos los segmentos empresariales con potencial para establecer alianzas con el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, resulta necesario evaluar su nivel de atractivo estratégico. Esta evaluación no solo considera el tamaño o la capacidad económica de los segmentos, sino también su predisposición institucional, su grado de afinidad ética con la causa geriátrica y las barreras que podrían dificultar el establecimiento de relaciones colaborativas. Para este fin se aplican herramientas de análisis cuantitativo, de ciclo de vida del mercado y de estructura competitiva, adaptadas al contexto del marketing social

.2.14 Análisis estructural del segmento modelo de Porter adaptado

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, adaptado al análisis de alianzas ONG–empresa, permite comprender el entorno competitivo y determinar las oportunidades y amenazas presentes en el segmento meta (Porter, 2008).

- Poder de negociación de las empresas (auspiciantes): Medio-alto. Las empresas suelen tener estructuras consolidadas y criterios estrictos para seleccionar causas. Sin embargo, la falta de ONGs especializadas en geriatría posiciona al Hogar como un actor diferenciador.
- Poder de negociación del Hogar (ONG): Medio. Si bien es una institución pequeña, su legitimidad institucional, trayectoria y misión ética aumentan su valor estratégico.
- Amenaza de sustitutos: Baja. Son pocas las instituciones en el país que abordan el envejecimiento desde una perspectiva integral. Esto reduce la competencia directa y fortalece el posicionamiento.

- Amenaza de nuevos entrantes: Media. Nuevas ONGs pueden surgir, pero consolidar reputación, redes y servicios requiere tiempo y recursos.
- Rivalidad entre causas sociales: Alta. La competencia por fondos entre ONGs es intensa, especialmente en causas con mayor visibilidad mediática como infancia, educación o medioambiente.

.2.15 *Buyer persona*

La identificación de los *buyer persona* responde a la necesidad de comprender de manera profunda y empática a los actores empresariales con mayor potencial de establecer alianzas estratégicas con el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl. Según Kotler y Lee (2019), en el marketing social dirigido a organizaciones, es esencial “personalizar las estrategias de comunicación y valor en función de los perfiles específicos de los tomadores de decisión”, lo que implica ir más allá de las variables demográficas y considerar motivaciones, valores, retos y expectativas.

En este estudio se desarrollaron dos *buyer persona* representativos: el primero corresponde a empresas grandes con estructuras consolidadas de RSE, donde la toma de decisiones está mediada por criterios técnicos, estratégicos y de reputación institucional; y el segundo representa a empresas medianas con enfoque comunitario o reputacional, más sensibles al impacto emocional y a la cercanía territorial.

La construcción de estos perfiles se sustenta en los hallazgos del estudio exploratorio (entrevistas a los encargados de la responsabilidad corporativa de Banco Pichincha y Moderna Alimentos) y del estudio descriptivo (encuestas a empresas con distintivo ESR®), en los cuales emergieron patrones de decisión, barreras institucionales y expectativas diferenciales. Así, como afirman Austin y Seitanidi (2022), “una alianza efectiva ONG–empresa debe partir de la comprensión mutua de valores, lenguajes y motivaciones”, lo cual se logra mediante la representación empática de los públicos objetivo.

En el contexto del Hogar, estas herramientas son claves para fortalecer su posicionamiento como socio estratégico confiable y éticamente alineado con las expectativas del sector privado.

La configuración para la creación de los buyer persona fue realizada con el soporte de inteligencia artificial (Open Ai, 2025), la plataforma Canva que permitió el diseño de las infografías. El prompt fue afinado mediante la herramienta Generete ai. fue el siguiente.

Eres un experto en investigación de mercados con amplia experiencia, especializado en responsabilidad social corporativa (RSC) y desarrollo de *buyer* personas para altos ejecutivos. Necesito tu experiencia para elaborar un conjunto detallado de preguntas que ayude a construir un *buyer* persona preciso para una alta ejecutiva que supervisa la sostenibilidad social en una multinacional ecuatoriana. Este *buyer* persona servirá de base para una estrategia de marketing social específica para el Hogar de Ancianos San Vicente de Paul.

En la Tabla 13 se muestra la matriz con las variables y posibles respuestas para generar el *buyer* persona.

Tabla 13. Preguntas para construir un *buyer* persona

Dimensión	Variable/Pregunta	Descripción/Respuesta esperada
Demografía y antecedentes profesionales	¿Cuál es su edad?	Rango de edad (ej. 41-50 años)
	¿Cuál es su nivel educativo?	Máximo nivel alcanzado (ej. Maestría, Doctorado)
	¿Cuál es su trayectoria profesional en RSE/sostenibilidad?	Años de experiencia, sectores previos, cargos relevantes
	¿Cuáles son sus actuales responsabilidades laborales?	Funciones principales, áreas bajo supervisión
	¿Qué autoridad tiene para tomar decisiones en iniciativas de sostenibilidad social?	Nivel de autonomía, presupuesto bajo su control, porcentaje de decisiones que puede aprobar
Prioridades de RSC	¿Cuáles son sus 3 principales objetivos de sostenibilidad social para su empresa en Ecuador?	Objetivos estratégicos específicos (ej. salud, reducción de desigualdad, educación)
	¿Cómo mide el éxito de los programas de RSE?	Indicadores clave: impacto en comunidad, reputación de marca, compromiso de empleados, SROI

Desafíos y puntos débiles	¿Qué obstáculos enfrenta al implementar proyectos de sostenibilidad social?	Restricciones presupuestarias, alineación de partes interesadas, medición de impacto
	¿Cómo equilibra la rentabilidad corporativa con los objetivos de impacto social?	Métodos, criterios, fórmulas o ponderaciones utilizadas
Preferencias compromiso de	¿Qué canales de comunicación prefiere para la difusión relacionada con la RSE?	Orden de preferencia: reuniones presenciales, correo electrónico, LinkedIn, eventos, etc.
	¿Qué tipo de asociaciones prioriza para las iniciativas sociales?	ONGs, gobierno, comunidades locales, universidades, otros
Motivaciones influencias de	¿Qué valores personales o profesionales impulsan su compromiso con la sostenibilidad social?	Valores clave (ej. equidad, justicia social, legado, ética)
	¿Quién o qué influye en sus decisiones?	Tendencias de la industria, redes de pares, benchmarks globales, rankings nacionales
Percepción cuidado de mayores/filantropía	¿Cómo ve el papel del apoyo corporativo a las instituciones de cuidado de adultos mayores en Ecuador?	Visión estratégica (inversión social, filantropía, obligación ética, etc.)
Dimensión	Variable/Pregunta	Descripción/Respuesta esperada
	¿Qué la haría considerar asociarse o donar al Hogar de Ancianos San Vicente de Paul?	Elementos clave: transparencia, impacto demostrado, alianzas, certificaciones, etc.

Fuente: Elaborado con Perplexity, 2025

Ante la imposibilidad de conseguir una entrevista personal con una alta ejecutiva de una empresa multinacional, se realizó una simulación con inteligencia artificial con las preguntas para crear el *buyer* persona y se generó el siguiente prompt. *Usted es un alto ejecutivo que supervisa la responsabilidad corporativa multinacional. Responda a las preguntas detalladas del administrador de la residencia de ancianos San Vicente de Paul para ayudar a definir un perfil de comprador preciso, lo que permitirá diseñar una estrategia de marketing social específica para obtener financiación.*

En la Figura 16 se muestra el *buyer* persona guiado con las preguntas para la creación a través de variables.



Figura 16. Buyer Persona-Cecilia Márquez

Fuente: Fotografía brindada por la entrevistada.

Ante el obstáculo de conseguir una entrevista personal con un ejecutivo de una empresa nacional, se realizó una simulación con inteligencia artificial con las preguntas para crear el *buyer persona* y se generó el siguiente prompt. *Usted es un gerente de relaciones comunitarias que supervisa la responsabilidad corporativa l. Responda a las preguntas detalladas del administrador de la residencia de ancianos San Vicente de Paul para ayudar a definir un perfil de comprador preciso, lo que permitirá diseñar una estrategia de marketing social específica para obtener financiación.*

En la Figura 17 se muestra el *buyer persona* guiado con las preguntas para la creación a través de variables.



Figura 17. Buyer Persona- Carlos Andrade

Fuente: Fotografía brindada por el entrevistado.

.2.16 Propuesta de valor

La propuesta de valor representa el eje central de toda estrategia de marketing social, ya que articula los beneficios esperados por el público objetivo con la misión, capacidades e impactos de la organización sin fines de lucro. En el caso del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, esta propuesta no solo debe responder a necesidades institucionales, como la captación de fondos o la adquisición de alimentos, sino también a las motivaciones, valores y expectativas de las empresas con potencial de auspicio. Como afirman Lee y Kotler (2019), una propuesta de valor efectiva en marketing social debe conectar emocionalmente con el auspiciante, generar sentido de propósito y ofrecer evidencia concreta del impacto social logrado.

La construcción de esta propuesta se basa en dos principios fundamentales: por un lado, el conocimiento profundo del mercado objetivo, identificado en los segmentos prioritarios A y B; y por otro, el reconocimiento del propio capital institucional del Hogar, entendido como su trayectoria, credibilidad, cercanía con la comunidad y enfoque humanista en el cuidado de personas mayores.

La propuesta de valor para las empresas socialmente responsables puede formularse como:

"Alianza con impacto humano: juntos, por una vejez digna y activa"

Esta frase resume el enfoque relacional de la estrategia: en lugar de solicitar ayuda económica desde una posición de necesidad, el Hogar se presenta como un **socio estratégico** que permite a las empresas canalizar su responsabilidad social hacia una causa legítima, urgente y éticamente significativa. Como señalan Austin y Seitanidi (2022), las organizaciones sin fines de lucro deben concebirse como generadoras de valor, no solo como receptoras de fondos. Esta propuesta permite a las empresas:

- Fortalecer su reputación y legitimidad frente a sus stakeholders.
- Alinear su marca con valores sociales ampliamente aceptados (respeto, cuidado, dignidad).
- Generar impacto emocional positivo entre sus colaboradores (voluntariado, storytelling).

Reportar resultados concretos y medibles vinculados a los ODS

Adaptación de la propuesta de valor por segmento meta

Dado que los segmentos identificados (empresas grandes con RSE consolidada y empresas medianas con enfoque comunitario) presentan diferencias significativas en su estructura y motivación, se propone una versión diferenciada de la propuesta de valor, adaptada a cada tipo de empresa.

Para el Segmento A (empresas grandes con ESR consolidada):

Propuesta institucional formalizada, con enfoque en impacto medible, visibilidad estratégica y vinculación con ODS.

Acciones clave: convenio institucional, informe de impacto con KPIs, integración en planes de sostenibilidad, eventos conjuntos, participación en el voluntariado ejecutivo.

Para el Segmento B (empresas medianas con enfoque comunitario):

Propuesta emocional y participativa, centrada en el reconocimiento, la cercanía con la comunidad y el storytelling.

Acciones clave: campañas de apadrinamiento, donaciones en especie, voluntariado familiar, cápsulas de video sobre historias de vida de los residentes, publicaciones en medios locales. Esta diferenciación permite personalizar el mensaje y aumentar la tasa de conversión en alianzas activas, tal como recomiendan Kotler y Lee (2008) en la implementación de marketing social orientado a públicos organizacionales diversos.

Ejemplo de storytelling para una empresa auspiciante:

El storytelling es una herramienta emocionalmente poderosa que conecta al auspiciante con el impacto de su acción. A continuación, se presenta un ejemplo orientado a empresas interesadas en el voluntariado corporativo:

“Gracias a la alianza con [nombre de la empresa], don Manuel, de 85 años, volvió a sonreír. Hace años no recibía visitas. Hoy, cada mes, colaboradores de la empresa comparten con él una mañana de juegos, lecturas y anécdotas. 'Yo pensaba que ya nadie se acordaba de mí', nos dijo. Este pequeño acto de generosidad ha transformado su cotidianidad. Y ha fortalecido el compromiso humano de quienes participan.” (figura)

Este tipo de relatos, acompañado de imágenes reales y autorizadas, puede ser difundido en medios corporativos y en redes sociales, reforzando el impacto emocional de la alianza.

Según Piñeros (2024), la “psicología del fundraising” se apoya en relatos genuinos que movilizan empatía y acción, especialmente en entornos empresariales.

.2.17 Alineación con valores del Hogar y expectativas empresariales

La propuesta de valor se construye sobre una base de valores comunes entre el Hogar y las empresas, especialmente los que se identificaron como claves en entrevistas y encuestas: ética institucional, transparencia, solidaridad intergeneracional y compromiso con el bienestar comunitario. Este alineamiento permite superar la lógica transaccional y construir una narrativa de valor compartido, donde el bienestar del adulto mayor se convierte en una causa conjunta (Porter & Kramer, 2011).

Además, se responde a las expectativas prácticas del auspiciante: claridad en la gestión, rendición de cuentas, visibilidad de la colaboración y posibilidad de participación. Para ello, se plantea una estructura institucional capaz de:

- Emitir informes de impacto semestrales.
- Reconocer públicamente a las empresas aliadas en redes sociales, eventos y prensa local.
- Diseñar campañas conjuntas con enfoque en reputación social.
- Promover espacios de voluntariado corporativo significativo.

Este conjunto de acciones fortalece la propuesta de valor, ofreciendo un retorno simbólico, emocional y reputacional para la empresa.

- **PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING SOCIAL DIRIGIDA A EMPRESAS**

- **.1 Marco Teórico**

- *.1.1 ¿Qué es el marketing social? (Concepto)*

El marketing social es una estrategia que adapta herramientas y principios del marketing comercial con el fin de promover cambios voluntarios de comportamiento que generen beneficios tanto para las personas como para la sociedad. De acuerdo con Kotler y Lee (2008), “el marketing social utiliza principios de marketing para influir en el comportamiento que beneficie a las personas y a las comunidades con fines de bienestar social” (p. 8). Esta disciplina ha evolucionado incorporando enfoques provenientes de la psicología, la sociología y la salud pública, permitiendo el diseño de intervenciones más efectivas, sostenibles y alineadas con los valores de los públicos objetivo.

A diferencia del marketing comercial, cuyo objetivo final es el lucro, el marketing social tiene como meta generar bienestar colectivo y resolver problemáticas sociales urgentes, como el abandono de adultos mayores, el deterioro de la salud comunitaria, la exclusión de poblaciones vulnerables o la indiferencia frente a causas sociales relevantes.

Además, el marketing social actual se apoya en nuevas tecnologías digitales, redes sociales y plataformas interactivas, lo que permite ampliar su alcance y generar conexiones más personalizadas y efectivas con el público. Este enfoque digital ha sido especialmente útil para ONGs en contextos de alta competencia y escasos recursos, como demuestra el estudio de Jones-Smith (2022), que documenta cómo líderes de organizaciones sin fines de lucro en América Latina han utilizado estrategias digitales para sostener campañas, captar donantes y mejorar su narrativa institucional.

- *.1.2 ¿Para qué sirve el marketing social?*

El marketing social tiene como finalidad influir positivamente en el comportamiento de las personas, instituciones y comunidades, promoviendo acciones voluntarias que contribuyan al bienestar colectivo. Su utilidad se extiende más allá de la simple difusión de mensajes. Según Lee Y Kotler, 2019 es un enfoque estratégico para movilizar cambios sostenibles en actitudes, valores y prácticas, en ámbitos tan diversos como la salud pública, la seguridad vial, la educación ambiental, la inclusión social y, particularmente, la atención a poblaciones vulnerables como los adultos mayores.

En este sentido, el marketing social sirve como puente entre la comprensión profunda del público objetivo y la formulación de estrategias de intervención que generen valor social real. En el caso de un hogar de ancianos, su aplicación puede perseguir múltiples objetivos, como:

- Sensibilizar a la sociedad sobre el valor del envejecimiento digno.
- Promover la participación de empresas en programas de responsabilidad social vinculados al cuidado geriátrico.
- Fomentar el voluntariado corporativo y ciudadano.
- Estimular las donaciones recurrentes o en especie.
- Mejorar la percepción pública sobre la institución y su labor comunitaria.

Cada uno de estos fines responde a una necesidad estructural: reducir la indiferencia social, fortalecer la sostenibilidad financiera y operativa del hogar, y posicionar el tema del envejecimiento como un asunto prioritario dentro de las agendas de responsabilidad social empresarial (ESR). Kotler y Lee (2008) afirman que el marketing social es particularmente útil para lograr cambios conductuales voluntarios en públicos que no responden únicamente a incentivos económicos. En este tipo de campañas, el comportamiento deseado debe ser percibido como relevante, accesible y beneficioso para quien lo realiza. Por ello, el marketing social no se limita a “convencer” o “publicitar”, sino que trabaja sobre la motivación profunda, el sentido de pertenencia, la empatía y la responsabilidad compartida.

En contextos organizacionales, como el de las empresas socialmente responsables, el marketing social permite conectar el propósito corporativo con causas legítimas y socialmente validadas, como el cuidado integral del adulto mayor. Esto genera una relación en conjunto ya que la organización sin fines de lucro recibe apoyo estructural, mientras que la empresa refuerza su reputación, su legitimidad institucional y su vinculación emocional con sus partes interesadas.

Tal como señala Jones-Smith (2022), muchas ONGs en América Latina han recurrido al marketing digital con fines sociales, se esfuerza por sostener su imagen institucional, generar confianza en entornos inciertos y canalizar el compromiso ciudadano a través de herramientas tecnológicas fáciles de usar.

.1.3 ¿Por qué es importante el marketing social?

La importancia del marketing social radica en su capacidad única para movilizar a individuos, organizaciones y comunidades hacia comportamientos que favorezcan el bienestar colectivo, especialmente en contextos donde las soluciones tradicionales; como la regulación estatal o la filantropía pasiva, no han sido suficientes. Según OMS, 2020 esta relevancia cobra aún mayor sentido en instituciones que trabajan con poblaciones vulnerables, como los hogares de adultos mayores, donde los recursos son limitados y la indiferencia social persiste.

A diferencia de otras estrategias de comunicación o gestión institucional, el marketing social parte de un principio fundamental: el cambio real y sostenible comienza por comprender profundamente a los públicos involucrados (Andreasen, 2021). Esto incluye no solo saber quiénes son y qué opinan, sino entender qué los motiva, qué los frena y cómo toman decisiones. En este sentido, el marketing social no impone, persuade. No obliga, inspira. Y esta diferencia es crucial cuando se pretende transformar actitudes arraigadas, como la falta de empatía hacia el envejecimiento o la subvaloración del rol de los adultos mayores en la sociedad.

En el caso de los hogares geriátricos, el marketing social adquiere una dimensión estratégica, ya que:

- **Contribuye a visibilizar causas invisibles.**

El adulto mayor es uno de los grupos sociales menos representados en campañas públicas o empresariales. El marketing social permite dotar de sentido, urgencia y valor emocional a esta causa, mostrando su importancia en términos de derechos humanos, sostenibilidad familiar y justicia intergeneracional (Porter & Kramer, 2011)

- **Facilita la construcción de alianzas basadas en valores.**

Tal como señalan Kotler y Lee (2008), las alianzas entre organizaciones sociales y empresas son más efectivas cuando se basan en coincidencias éticas, no solo en intereses funcionales. El marketing social permite articular propuestas alineadas con los principios de la ESR, generando relaciones más estables y colaborativas a largo plazo (Austin y Seitanidi, 2022).

- **Fortalece la legitimidad institucional.**

Una organización que comunica con coherencia, que demuestra impacto y que conecta emocionalmente con su audiencia, se vuelve más creíble, más confiable y atractiva para potenciales aliados (Jones-Smith, 2022). En un entorno competitivo, donde varias causas compiten por atención y fondos, la legalidad y transparencia es un punto estratégico.

- **Ofrece ventajas frente a estrategias tradicionales de recaudación.** Las campañas basadas exclusivamente en apelaciones emocionales o solicitudes directas de donación pueden generar agotamiento o escepticismo. En cambio, el marketing social propone una relación bidireccional, donde la empresa o el individuo se reconoce como agente de cambio, no solo como donante. Este enfoque genera mayor compromiso y fidelidad (Tempel et al., 2023).

- **Permite medir y optimizar el impacto.**

A diferencia de otras estrategias comunicacionales, el marketing social incluye mecanismos de evaluación desde su diseño. Esto permite identificar qué funciona, para quién, en qué condiciones y con qué resultados. Esta capacidad de ajuste y mejora continua es clave para instituciones que trabajan con recursos limitados (Kotler & Lee, 2008).

- **Articula la identidad institucional con las demandas sociales.** En contextos de transformación cultural, como el que viven muchas organizaciones sin fines de lucro en América Latina, el marketing social ayuda a redefinir la misión de la organización desde una lógica de valor compartido. No se trata solo de “pedir ayuda”, sino de “ofrecer oportunidades” para generar impacto conjunto, desde una narrativa proactiva y transformadora (Avina Foundation, 2022).

Por tanto, el marketing social es más que una herramienta comunicacional: es una estrategia de posicionamiento institucional, una vía para movilizar voluntades y una metodología para construir futuro. En palabras de Lee y Kotler (2019), “el marketing social se convierte en un catalizador de cambio cuando logra que la gente no solo comprenda el problema, sino que desee ser parte de su solución”.

.1.4 ¿Cuáles son sus etapas y componentes?

El desarrollo de una estrategia de marketing social, especialmente en contextos sensibles como el de los hogares de ancianos, exige un abordaje metodológico riguroso, que articule

teoría del comportamiento humano, diagnóstico institucional y planificación estratégica basada en evidencia. A diferencia de las campañas publicitarias convencionales, el marketing social se estructura en etapas claramente definidas, las cuales permiten asegurar que el cambio conductual deseado sea sostenible, ético y significativo (Kotler & Lee, 2008; Lee & Kotler, 2019).

Las etapas más reconocidas en la literatura especializada incluyen: la investigación formativa, la segmentación del público, los cuales ya fueron abordados en los capítulos anteriores. El diseño de la estrategia, la implementación y la evaluación del impacto serán analizadas en este capítulo. Cada una de estas fases contiene componentes clave que deben ser considerados para garantizar la efectividad del proceso. A continuación, se describen sus principales elementos.

a) Diseño de la estrategia

El diseño de estrategias de captación de fondos en el contexto de organizaciones sociales, como los hogares de ancianos, debe basarse en principios del marketing social, combinados con herramientas de la planificación estratégica y de la gestión de la comunicación institucional. Las estrategias no se construyen al azar, sino que surgen del análisis estructurado del entorno, del conocimiento profundo del público objetivo (donantes, aliados, comunidad) y de la propuesta de valor que se quiere transmitir.

b) Implementación de la estrategia

Esta etapa implica ejecutar las acciones planificadas: lanzamiento de campañas, alianzas, producción de materiales, gestión de redes sociales, y movilización de voluntarios. Aquí, la gestión del tiempo, los recursos humanos y el seguimiento constante son esenciales para no perder alineación con los objetivos trazados. Según Austin y Seitanidi (2022), la implementación en entornos no lucrativos exige flexibilidad y capacidad de adaptación, dado que los recursos suelen ser escasos y los contextos cambiantes.

c) Evaluación y retroalimentación

Uno de los componentes más críticos; y a menudo descuidados, es la evaluación. En marketing social, esta no se limita a contar donaciones o seguidores, sino que debe

enfocarse en medir cambios reales en comportamiento, actitudes y percepción pública (Tempel et al., 2023). Se recomienda establecer indicadores claros desde el inicio, como número de nuevos aliados corporativos, frecuencia de donaciones recurrentes, participación voluntaria, y nivel de conocimiento de la comunidad sobre el hogar (Kotler & Armstrong, 2021). También es útil aplicar modelos como el análisis DOFA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada etapa.

d) Sostenibilidad y ajuste estratégico

Finalmente, el ciclo no termina con una campaña puntual. La sostenibilidad de los esfuerzos implica aprender de cada experiencia, consolidar relaciones con stakeholders y renovar la estrategia periódicamente. Para ello, muchas ONGs han adoptado esquemas de gestión del cambio institucional y alianzas colaborativas para sostener los impactos en el tiempo (Avina Foundation, 2022; Brinkerhoff, 2019). Además, como sugiere North (1990), el entorno institucional influye profundamente en la eficacia de las estrategias. Por eso, el marketing social debe considerar las normas formales e informales, la cultura organizacional y la legitimidad institucional como elementos estructurales de su diseño.

e) Planificación y ejecución de la campaña

La planificación de una estrategia de marketing social incluye:

- **Definición de objetivos SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido).
- **Selección de canales y medios:** redes sociales, campañas físicas, correo institucional, eventos presenciales o plataformas de recaudación.
- **Diseño del mensaje:** los mensajes deben ser éticos, claros, visuales y alineados a los valores institucionales. En campañas de alto impacto, se recomienda aplicar técnicas de storytelling, donde las historias reales de los beneficiarios (en este caso, adultos mayores) transmitan autenticidad y generen empatía
- **Asignación de recursos y cronograma:** establecer responsables, tiempos y recursos para cada fase. Herramientas como los diagramas de Gantt o los tableros Kanban son útiles para equipos pequeños en entornos no lucrativos (Letts et al. 2020).

f) Medición y ajuste continuo

Un principio fundamental del marketing social es la evaluación continua de las acciones implementadas. Para ello, se recomienda utilizar indicadores cuantitativos como “el número de visitas al sitio web, el crecimiento de seguidores en redes sociales, o la cantidad de donaciones recibidas” y también indicadores cualitativos como “la percepción del público objetivo, el compromiso generado y los testimonios de participantes” (Kotler & Lee, 2008, p. 214). Además, se pueden aplicar encuestas posteriores a las campañas o entrevistas con actores clave para analizar los resultados y ajustar la estrategia. La medición no solo sirve para demostrar efectividad ante los financiadores, sino que también “fortalece la legitimidad institucional y permite profesionalizar la gestión en el tercer sector” (PwC España, 2024, p. 9).

.2 Aplicación

La aplicación del marketing social en organizaciones como el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl exige una planificación rigurosa, sensible al contexto y basada en principios éticos que prioricen la dignidad de los beneficiarios. A partir del marco conceptual desarrollado, se propone una estrategia integral que responde no solo a los desafíos operativos del hogar, sino también a las barreras culturales y simbólicas que dificultan la participación de la sociedad en causas relacionadas con el envejecimiento.

.2.1 Formulación de la propuesta de valor

La propuesta de valor ya formulada en el capítulo anterior se basó en que el envejecimiento digno es un derecho humano, y la sociedad en su conjunto tiene el deber de construir condiciones para que los adultos mayores sean reconocidos, acompañados y protegidos. A partir de ello, se define la propuesta de valor que enfatiza el papel transformador de la ciudadanía activa, las empresas conscientes y los voluntarios comprometidos: "Alianza con impacto humano: juntos, por una vejez digna y activa"

Para Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl, esta frase busca un enfoque colaborativo en el que se relacione con las empresas con ESR. Con ayuda de las encuestas y entrevistas realizadas para el capítulo 2 a la cual se generan indicadores clave de como las empresas valoran la ética y la autenticidad institucional y los valores que comparten con la causa.

.2.2 Segmentación estratégica del público

Para la estrategia de marketing social del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl se partió de una microsegmentación estratégica, basada en el análisis de variables psicográficas, estructurales y culturales obtenidas en el capítulo 2. A diferencia de un enfoque masivo,

esta segmentación permite diseñar mensajes y canales diferenciados, alineados con las motivaciones profundas, capacidades institucionales y valores compartidos de los posibles aliados. En coherencia con los hallazgos prácticos del estudio exploratorio y cuantitativo, se identificaron dos segmentos prioritarios para la implementación de alianzas estratégicas:

- **Segmento A: Empresas grandes con estructura de RSE consolidada.**
Se trata de organizaciones con alto nivel de formalización en sus prácticas de sostenibilidad, presencia nacional o internacional y una clara orientación al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este grupo valora propuestas institucionales sólidas, con indicadores de impacto, rendición de cuentas y alineación ética. Tienen la capacidad de establecer convenios formales, aportar recursos sostenibles y participar en acciones de alto valor reputacional.
- **Segmento B: Empresas medianas con enfoque comunitario o reputacional.**
Estas organizaciones suelen operar a nivel regional o nacional, con estructuras más flexibles y una cultura de compromiso con causas sociales cercanas a su entorno. Aunque no siempre cuentan con departamentos formales de RSE, muestran una alta sensibilidad frente a narrativas simbólicas, historias de vida y acciones visibles de impacto local. Prefieren apoyar mediante voluntariado, donaciones en especie o campañas emocionales que refuercen su identidad como empresa cercana y humana.

.2.3 Objetivo general y específicos

Objetivo general: Incrementar la captación de fondos y establecer alianzas sostenibles con empresas, atendiendo las limitaciones estructurales, de visibilidad institucional y capacidad operativa del Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl.

Objetivos específicos

- Establecer alianzas con universidades para desarrollar pasantías en áreas primordiales para la captación de fondos y alianzas como son las carreras de marketing, contabilidad y administración.

- Generar al menos tres convenios anuales para atraer empresas mediante donaciones y voluntariado
- Impulsar cuatro campañas anuales emocionales y comunitarias que ayuden a captar empresas donantes
- Fortalecer la organización contable y la rendición de cuentas a las empresas para ganar credibilidad ante aliados potenciales

.2.4 Líneas de acción diferenciada por segmento

Son rutas estratégicas específicas que guían de cómo se va a actuar para cumplir los objetivos. Se acoplan a cada segmento y como se implementan en una estrategia, sirve para transformar los objetivos en acciones concretas, alinearse a los recursos del hogar con lo que las empresas buscan, minimizar la ineficacia y el retorno social de cada esfuerzo y buscan evitar el enfoque genérico que no conecte con nadie.

En la Tabla 14 se muestran las líneas de acción para cada segmento:

Tabla 14. Líneas de acción para cada segmento

Elemento	Segmento A – Empresas grandes	Segmento B – Empresas con medianas con enfoque comunitario
Mensaje clave	“Transformamos vidas con transparencia y compromiso social”	“Juntos por nuestros abuelitos: impacta en tu comunidad”
Propuesta de valor	Transparencia financiera, informes con indicadores, visibilidad	Historias reales, impacto en la comunidad, cercanía emocional con la causa.
Canales	Email marketing, LinkedIn,	Reuniones presenciales, reuniones redes sociales. ejecutivas.
Tácticas	Informe de impacto, campañas, formales	Videos cortos, campañas temáticas, certificados de apoyo,
Recursos requeridos	Pasantes de diseño gráfico, coordinador de alianzas, contables,	Pasantes en áreas comunicación marketing. social y marketing.

Fuente: Elaboración propia basada en la segmentación y propuesta de valor

.2.5 Cronograma de implementación

La estrategia se implementará por trimestres para así alcanzar resultados favorables para el hogar, en la Tabla 15 se muestra el cronograma propuesto para el cumplimiento de objetivos:

Tabla 15. Cronograma Anual

Trimestre	Actividad Principal	Resultado esperado
T1 (Mes 1-3)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del portafolio institucional • Alianza con universidades para pasantías • Diagnóstico digital (redes, CRM básico) 	Equipo mínimo de comunicación funcionando, material institucional disponible
T2 (Mes 4-6)	<ul style="list-style-type: none"> • Primera campaña emocional • Contacto con empresas • Visitas institucionales 	Interacciones iniciales con 5 empresas medianas y lanzamiento de campaña
T3 (Mes 7-9)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación a empresas • Firma de convenios con al menos dos empresas • Informe intermedio de resultados 	Formalización de alianzas y entrega de reportes con resultados
T4 (Mes 10-12)	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda campaña emocional • Feria comunitaria de aliados • Reconocimiento público a empresas colaboradoras 	Incremento de aliados; cierre del año con visibilidad institucional

.2.6 Evaluación y mejora continua

Uno de los componentes más relevantes de esta estrategia es el sistema de evaluación. Esta evaluación no será solo técnica, sino también valorativa, incluyendo la percepción

de los propios adultos mayores sobre el impacto del marketing social y la visibilidad de la causa.

Tabla 16. Proyección de donaciones

Indicador	Meta	Método
Empresas formalmente aliadas	8 empresas grandes	Convenios firmados
Empresas involucradas	2 empresas medianas	Listado y evidencia de aportes
Recursos gestionados	económicos \$180000-\$220000	Informes contables
Campañas realizadas	4 campañas	Material audiovisual y métricas
Voluntarios movilizados	50 anuales	Registro de actividades y fichas de evaluación
Percepción de 80% de satisfacción de miembros del hogar	Encuestas anuales	transparencia aliados y

Fuente: Elaboración propia basada en el cronograma de implementación

.2.7 Proyecciones y sostenibilidad futura

El marketing social se proyecta como una herramienta no solo comunicacional, sino estructural para el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl.

Año 1: Estabilización mínima y posicionamiento

Proyección:

Captación de fondos mínimos para asegurar gastos de alimentación y salud.

Durante el primer año de ejecución de la estrategia, el objetivo principal es dar visibilidad al hogar, atraer a los primeros aliados corporativos y establecer mecanismos básicos de comunicación institucional y rendición de cuentas.

Esto permitirá que, a través de convenios con empresas grandes (segmento A) y campañas emocionales con empresas medianas (segmento B), el hogar logre una recaudación mínima de USD \$180000 a \$220000, monto estimado para cubrir al menos:

- Alimentación básica (en coordinación con proveedores solidarios)
- Compra de medicamentos esenciales
- Honorarios parciales o insumos para personal médico
- Reposición de productos de primera necesidad

Año 2: Diversificación de ingresos y reducción de vulnerabilidad

Proyección:

Reducción del 30 % de la dependencia de ingresos no planificados (bingos, rifas, donaciones ocasionales).

Explicación:

En este segundo año, la meta es disminuir el peso de las fuentes inestables de ingreso, como rifas, bingos y donaciones espontáneas, que han sostenido históricamente al hogar, pero son altamente impredecibles.

Con una base de aliados más sólida y al menos cinco empresas medianas comprometidas regularmente, se espera:

- Tener ingresos mensuales promedio o en especie que cubran costos fijos (alimentación, insumos médicos)
- Crear fondos de contingencia para gastos imprevistos
- Implementar convenios anuales renovables (por ejemplo: “Empresa Madrina”)
- Formalizar la colaboración con universidades para pasantías en enfermería, fisioterapia, comunicación, marketing y contabilidad, lo que reduce costos de personal.

En esta fase se fortalece la capacidad de planificación presupuestaria del hogar, lo que mejora su perfil ante donantes externos e instituciones públicas.

Año 3: Expansión y sostenibilidad parcial

Proyección:

Inclusión del hogar en convocatorias de responsabilidad social empresarial (ESR) de empresas multinacionales y fondos internacionales.

Explicación:

Con un historial documentado de transparencia, resultados e impacto, el hogar estará en condiciones de:

- Postular a fondos concursables o fondos de ESR de empresas grandes (como PRONACA, Moderna, GPF, etc.)
- Participar en redes de ONGs o fundaciones regionales que apoyan adultos mayores
- Atraer alianzas transversales con municipalidades, universidades internacionales, ONGs extranjeras o fundaciones que buscan visibilizar el envejecimiento digno en América Latina
- Posicionarse como modelo de gestión comunitaria responsable dentro del sector social geriátrico ecuatoriano

Además, se espera una mejora en la infraestructura tecnológica y de comunicación (presencia en redes, CRM básico, sitio web operativo), lo cual permitirá digitalizar parte de la captación de fondos, con herramientas como:

- Botones de donación en línea
- Campañas con códigos QR en eventos
- Micro donaciones a través de aplicaciones móviles o redes sociales

En esta etapa, el Hogar avanza hacia una autosostenibilidad parcial, diversifica sus alianzas y gana capacidad para planificar mejoras estructurales.

Estas proyecciones están diseñadas con un enfoque realista, progresivo y coherente con:

- Las debilidades identificadas (falta de personal, ingresos variables, baja presencia digital)
- Las fortalezas actuales (reputación comunitaria, personal comprometido, ubicación estratégica)
- Y las oportunidades externas (empresas con enfoque social, apoyo de universidades, fondos digitales)

- **PRESUPUESTO DE MARKETING, ROI DE MARKETING Y ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

.1 Marco Teórico

.1.1 Presupuesto de marketing en organizaciones sin fines de lucro

El presupuesto de marketing en una organización sin fines de lucro (OSFL) es, como lo señalan Sargeant y Shang (2010), "la planificación consciente de recursos financieros destinados a actividades que aseguren la visibilidad institucional genere apoyo económico y fomenten la captación de aliados estratégicos" (p. 122). Aunque muchas OSFL operan con recursos limitados, destinar una parte del presupuesto a la comunicación estratégica y el marketing social es fundamental para su sostenibilidad.

Según Tempel et al. (2023), "el presupuesto de marketing no debe verse como un gasto, sino como una inversión en la misión social de la organización" (p. 97). Esto implica planificar acciones con impacto medible, incluso si se trabaja con cifras modestas, priorizando actividades que generen alto retorno social y financiero.

Las OSFL deben establecer presupuestos funcionales que se adapten a sus capacidades operativas, sin comprometer su misión. En este sentido, Sargeant y Shang (2010) destacan que una asignación mínima, pero bien estructurada en comunicación y marketing, puede traducirse en mayores niveles de donación, voluntariado y compromiso institucional.

.1.2 ROI en marketing social

El ROI (Retorno sobre la inversión) en marketing social mide la relación entre los ingresos o beneficios obtenidos como resultado de las acciones de marketing y los costos asociados a esas acciones. Como afirman Andreasen y Kotler (2003), "el retorno sobre la inversión (ROI) en marketing social debe considerar tanto los beneficios económicos directos como los resultados sociales alcanzados por la organización" (p. 155). En contextos sin ánimo de lucro, el ROI también puede incluir indicadores de impacto social, tales como incremento de voluntarios, mejora de la imagen institucional o fortalecimiento de relaciones comunitarias.

La fórmula del ROI es:

ROI

$$= \frac{\text{Donaciones proyectadas} - (\text{Costos operativos} + \text{Inversión de en marketing})}{\text{Costo operativos} + \text{Inversión en marketing}} \times 100$$

Kotler y Lee (2008) señalan que "una estrategia de marketing social efectiva debe demostrar su valor no solo en términos financieros, sino en su capacidad de movilizar recursos, cambiar comportamientos y fortalecer alianzas" (p. 214). A su vez, Andreasen y Kotler (2003) insisten en que el éxito de una estrategia de marketing social se evalúa tanto por sus resultados económicos como por los cambios sociales que promueve, y que el ROI debe interpretarse de forma integral en el tercer sector.

.1.3 Evaluación de estrategias de marketing social

Evaluar el desempeño de una estrategia de marketing social implica medir tanto los resultados tangibles (fondos recaudados, alianzas formalizadas) como los intangibles (mejora en la percepción institucional, interacciones en redes sociales, confianza pública). Según Fine (2017), la evaluación sistemática permite identificar qué tácticas funcionan mejor, optimizar los recursos invertidos y ajustar la estrategia con base en datos reales.

Las herramientas utilizadas pueden incluir:

- Indicadores clave de desempeño (KPIs)
- Encuestas de satisfacción a donantes o aliados
- Reportes de redes sociales y plataformas web
- Análisis comparativo antes/después de cada campaña
- Tableros de control para monitoreo continuo

Además, establecer mecanismos de rendición de cuentas y transparencia institucional fortalece la confianza de los aliados y donantes, lo cual, según Epstein y Buhovac (2014), constituye un factor esencial para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones sociales.

.2 Aplicación

.2.1 Presupuesto estimado para la estrategia de marketing social

El presupuesto fue elaborado para un año (Tabla 16) fue considerado con costos accesibles para el Hogar, priorizando acciones de marketing con retorno institucional inmediato. Además, este presupuesto se puede usar para años posteriores tomando en cuenta las áreas prioritarias para cumplir con la estrategia.

Tabla 17. Presupuesto estimado para estrategia HASVDP

Categoría	Actividad	Costo estimado (USD)
Comunicación Institucional	Diseño y actualización del portafolio institucional	300
	Impresión de portafolio físico	120
	Producción de video institucional	200
	Diseño de línea gráfica digital	500
Canales digitales	Publicidad en redes sociales	370
	Mantenimiento y dominio de la página web	250
	Community manager freelance	700
Eventos estratégicos y networking	Evento corporativo ejecutivo – Desayuno empresarial	1300
	Evento corporativo ejecutivo – Coctel empresarial	1000
	Eventos comunitarios con empresas medianas	500
	Reconocimiento a empresas aliadas	200
	Visitas guiadas al hogar y coffee institucional	100
Producción de contenido	Historias de vida (foto, videos y edición)	250
Seguimiento y evaluación	Informes de impacto institucional	100
	Papelería institucional	110
Total anual estimado		\$6000

Fuente: Elaboración propia.

.2.2 Cálculo del ROI de marketing estimado

Se generó cuatro simulaciones para definir montos óptimos de donaciones proyectadas, la inversión en marketing y un ROI prudente para el Hogar de Ancianos San Vicente de

Paúl. Para ello, se utilizaron los datos proporcionados por la administradora del hogar (Tabla 17), los cuales permitieron aplicar adecuadamente la fórmula del ROI.

Tabla 18. Datos operativos del HASVDP

Concepto	Mensual	Anual
Ingresos totales	14200	170400
Colegiatura	14100	169200
Donaciones	100	1200
Costos y gastos operativos	13500	162000
Gatos de marketing	500	6000
Monto donación por efecto 15000 180000 marketing social		

Fuente: Elaboración propia.

1. Escenario optimizado

Donaciones proyectadas anuales: \$190,000

Costos operativos \$162,000

Inversión en marketing \$6000

$$ROI = \frac{190000 - (162000 + 6000)}{162000 + 6000} \times 100 = \frac{22000}{168000} \times 100 = 13,10\%$$

Un ROI de 13,10% lo que significa que por cada \$100 invertido, se obtiene un beneficio neto de \$13,10 o a su vez por cada dólar invertido el beneficio neto es de \$0,13 ctv. Es un retorno adecuado con una eficiencia de recursos

2. Escenario base

- Donaciones proyectadas anuales: \$180,000

- Costos operativos \$162,000

- Inversión en marketing \$7200

- $ROI = \frac{180000 - (162000 + 7200)}{162000 + 7200} \times 100 = \frac{22000}{168000} \times 100 = 6,39\%$

Un ROI de 6,39% lo que significa que por cada \$100 invertido, se obtiene un beneficio neto de \$6,39 o a su vez por cada dólar invertido el beneficio neto es de \$0,06 ctv. Es un retorno bajo, suficiente para cubrir gastos, pero poco margen de crecimiento

3. Escenario moderado

- Donaciones proyectadas anuales: \$200,000
- Costos operativos \$162,000
- Inversión en marketing \$8000
- $ROI = \frac{200000-(162000+8000)}{162000+8000} \times 100 = \frac{22000}{168000} \times 100 = 17,65\%$

Un ROI de 17,65% lo que significa que por cada \$100 invertido, se obtiene un beneficio neto de \$ 17,65 o a su vez por cada dólar invertido el beneficio neto es de \$0,17 ctv. Es un retorno prudente y sostenible para el Hogar.

4. Escenario de expansión

- Donaciones proyectadas anuales: \$220,000
- Costos operativos \$162,000
- Inversión en marketing \$10000
- $ROI = \frac{220000-(162000+10000)}{162000+10000} \times 100 = \frac{22000}{168000} \times 100 = 27,91\%$

Un ROI de 27,91% lo que significa que por cada \$100 invertido, se obtiene un beneficio neto de \$27,91 o a su vez por cada dólar invertido el beneficio neto es de \$0,28 ctv. Es un retorno excelente y representa un escenario de máximo rendimiento.

Pensamiento final

Al analizar los cuatro escenarios propuestos, es importante recordar que las donaciones proyectadas no son cifras genéricas: se espera que provengan de aproximadamente diez empresas aliadas que, a lo largo del año, decidan apoyar al Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl (HASVDP) como parte de una relación estratégica y solidaria.

Entre las opciones evaluadas, se recomienda dar prioridad al escenario optimizado y al escenario moderado, ya que ofrecen un buen balance entre el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad del hogar. Ambos modelos permiten obtener un retorno positivo sin poner en riesgo la estabilidad financiera de la institución, lo cual es fundamental para seguir brindando atención digna a los adultos mayores.

- Indicadores para evaluar el desempeño

La evaluación de desempeño en marketing social requiere el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir el impacto de las acciones realizadas en relación con los objetivos establecidos. Estos indicadores permiten realizar ajustes a tiempo, optimizar recursos y rendir cuentas de forma clara ante donantes y aliados. La

Tabla 17 presenta algunos de los indicadores clave propuestos para la implementación de esta estrategia en el Hogar San Vicente de Paúl

Tabla 19. Indicadores para evaluar el desempeño

Indicador	Meta	Herramienta
Alianzas formalizadas	10 empresas	Convenios firmados
Recursos obtenidos	\$180000-\$220000	Registros contables
Participación en eventos	50 asistentes	Listas y fotos
Alcance en redes sociales	8.000 personas	Meta Business Suite
Visibilidad institucional	4 apariciones en medios digitales o locales	Monitoreo de medios

Fuente:

Elaboración propia.

El diseño de un presupuesto realista y el cálculo del ROI son pasos clave para profesionalizar la gestión del marketing social en OSFL como el Hogar de Ancianos San Vicente de Paúl. Aun con recursos limitados, es posible implementar una estrategia eficiente, siempre que se prioricen acciones con alto valor simbólico y capacidad de movilizar apoyo. La evaluación continua con indicadores claros permitirá hacer ajustes, sostener alianzas y proyectar la sostenibilidad del hogar en el mediano plazo.

ASPECTOS FINALES

5. CONCLUSIONES

- El diagnóstico situacional evidenció que la trayectoria institucional, el compromiso ético del personal y el reconocimiento comunitario son fortalezas clave para consolidar alianzas estratégicas.
- Las debilidades identificadas como la ausencia de planificación comunicacional, baja visibilidad digital y falta de sistemas formales de rendición de cuentas limitan la sostenibilidad y dificultan la captación de aliados.
- El entorno externo presenta oportunidades como el auge de la ESR y el voluntariado corporativo, junto a amenazas como la inestabilidad económica y la competencia por recursos.
- La diez empresas fueron elegidas para la investigación por la administradora del Hogar de ancianos de ese total del 80% correspondió a empresas grandes, vinculadas a sectores de alimentación, salud, financiero e industrial.
- El análisis permitió identificar dos segmentos prioritarios: empresas grandes con RSE consolidada y empresas medianas con enfoque comunitario, facilitando estrategias diferenciadas de vinculación.
- El desarrollo de buyer persona, basado en entrevistas y segmentación, permitió adaptar mensajes y propuestas de valor a las motivaciones y expectativas de cada segmento empresarial.
- La estrategia propuesta de marketing social se estructuró considerando las motivaciones y características de cada segmento, definiendo mensajes diferenciados, canales adecuados y tácticas específicas, como la producción de contenido emocional, creación de un portafolio institucional, eventos simbólicos y convenios formales.
- El presupuesto estimado de USD 6000 es viable y prioriza acciones de diseño gráfico, gestión digital y eventos comunitarios, optimizando recursos disponibles.
- La simulación de escenarios ha permitido identificar rutas viables para optimizar la captación de fondos mediante una inversión estratégica en marketing social. El ROI obtenido en los modelos más eficientes demuestra que es posible generar un impacto financiero positivo y sostenible para el HASVDP.
- Se definieron indicadores alineados a los objetivos: alianzas formalizadas, recursos obtenidos, participación en eventos, alcance digital y visibilidad institucional.

6. RECOMENDACIONES

- Diseñar una identidad visual clara y profesional para el hogar, que incluya logotipo, colores institucionales y un manual de comunicación, con el fin de fortalecer su presencia digital y facilitar la conexión con posibles aliados.
- Utilizar la información de las 10 empresas analizadas para prospeccionar nuevas alianzas y aumentar la captación de fondos.
- Actualizar periódicamente la segmentación de empresas para identificar nuevos aliados y adaptar el discurso institucional a sus intereses y valores.
- Implementar el escenario optimizado con metas realistas y fortalecer la gestión de alianzas mediante comunicación profesional y eventos, asegurando la continuidad de donaciones.
- Crear un sistema básico de gestión de relaciones (base de datos, historial, fechas clave, CRM gratuito) para organizar y fortalecer las alianzas.
- Garantizar la constancia en publicaciones en redes sociales institucionales (como Facebook o Instagram) y generar contenido basado en testimonios reales, eventos comunitarios y avances de proyectos apoyados.
- Presentar reportes de impacto semestrales con datos visuales y testimonios, facilitando la rendición de cuentas y mejorando la percepción institucional.
- Investigar y aplicar estrategias de posicionamiento SEO para mejorar la visibilidad en buscadores y atraer nuevas oportunidades de colaboración.

7. ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DEL HOGAR DE ANCIANOS SAN VICENTE DE PAÚL

[Entrevista administradora María de Lourdes Mesías.aac](#)

ANEXO 2. ENTREVISTA A ENCARGADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL BANCO DEL PICHINCHA Y MODERNA ALIMENTOS

Entrevistas Moderna y Banco Pichincha_compressed (1).pdf ANEXO

3. EMPRESAS CON DISTINTIVO ESR 2024

<https://www.esr-ecuador.org/post/68-empresas-recibieron-el-distintivo-esr-empresasocialmente-responsable-en-ecuador>

ANEXO 4. FORMULARIO A LAS 10 EMPRESAS SELECCIONADAS POR LA ADMINISTRADORA

<https://forms.office.com/r/zUYVM4zQMR>

8. BIBLIOGRAFÍA

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University

Indeed. (2023). *What is a nonprofit organization?*
<https://www.indeed.com/careeradvice/finding-a-job/what-is-a-nonprofit>

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213–248.

Organización Mundial de la Salud. (2020).
Envejecimiento y salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

Jones-Smith, V. (2022). *Nonprofit Leaders' Digital Marketing Strategies to Secure and Sustain Donors* (Doctoral dissertation). Walden University.
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/10930/>

Tempel, E. R., Seiler, T. L., & Burlingame, D. F. (2023). *Achieving Excellence in Fundraising* (5th ed.). Wiley.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2022). *Creating value in nonprofit-business collaborations: New thinking & practice*. Jossey-Bass.

Robbins, S. P. (2005). *Administración* (8va ed.). Pearson Educación.

Staff deGerencia.com. (2018, September 28). *Qué es la Matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO – deGerencia.com*. <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matrizdofa-foda-o-dafo/>

Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2017). *Principios de marketing* (17.^a ed. global). Pearson Education. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subjectcatalogue/marketing/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.html>

Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE Publications. González, M., López, R., & Fernández, A. (2019). *Atención geriátrica: Enfoques y prácticas*. Editorial Médica Panamericana.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Letts, C., Ryan, W., & Grossman, A. (2020). *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley.

Brinkerhoff, D. W. (2019). *Partnerships for Development: The Growth of Network Governance*. Palgrave Macmillan.

PwC España. (2024, 27 de noviembre). *Reforzar la legitimidad, la reputación y la confianza en las ONG*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/fundacion/reforzarlegitimidad-reputacion-confianza-ong.html>

Letts, C., Ryan, W., & Grossman, A. (2020). *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley.

Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2021). *Principios de marketing* (17.^a ed. global). Pearson Education. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subjectcatalogue/marketing/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.html>

Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE Publications. González, M., López, R., & Fernández, A. (2019). *Atención geriátrica: Enfoques y prácticas*. Editorial Médica Panamericana.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Letts, C., Ryan, W., & Grossman, A. (2020). *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley.

Brinkerhoff, D. W. (2019). *Partnerships for Development: The Growth of Network Governance*. Palgrave Macmillan.

PwC España. (2024, 27 de noviembre). *Reforzar la legitimidad, la reputación y la confianza en las ONG*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/fundacion/reforzarlegitimidad-reputacion-confianza-ong.html>

Letts, C., Ryan, W., & Grossman, A. (2020). *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley.

Lee, N., & Kotler, P. (2019). *Social Marketing: Behavior Change for Social Good* (6th ed.). SAGE Publications.

Andreasen, A. R. (2021). *Marketing social: Cambiando el comportamiento para el bien social*. Editorial Pearson.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 89(1–2), 62–77.

Avina. (2022). *Guía para la sostenibilidad financiera de ONGs en América Latina*. Fundación Avina. Recuperado de <https://www.avina.net>

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Marketing en el sector público y sin fines de lucro*. Pearson.

Tempel, E. R., Seiler, T. L., & Burlingame, D. F. (2023). *Achieving Excellence in Fundraising*. Wiley.

Salamon, L. M. (2010). *The Resilient Sector Revisited: The New Challenge to Nonprofit America*. Brookings Institution Press.

Sargeant, A., & Shang, J. (2010). *Fundraising Principles and Practice*. Jossey-Bass.

Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall.

Fine, A. (2017). *Matters of Impact: Performance Evaluation in Social Marketing*. Stanford Social Innovation Review.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers.

Lee, N., & Kotler, P. (2019). *Social Marketing: Behavior Change for Social Good* (6th ed.). SAGE Publications.

Andreasen, A. R. (2021). *Marketing social: Cambiando el comportamiento para el bien social*. Editorial Pearson.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Avina. (2022). *Guía para la sostenibilidad financiera de ONGs en América Latina*. Fundación Avina. Recuperado de <https://www.avina.net>

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Marketing en el sector público y sin fines de lucro*. Pearson.

Tempel, E. R., Seiler, T. L., & Burlingame, D. F. (2023). *Achieving Excellence in Fundraising*. Wiley.

Salamon, L. M. (2010). *The Resilient Sector Revisited: The New Challenge to Nonprofit America*. Brookings Institution Press.

Sargeant, A., & Shang, J. (2010). *Fundraising Principles and Practice*. Jossey-Bass.

Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall.

Fine, A. (2017). *Matters of Impact: Performance Evaluation in Social Marketing*. Stanford Social Innovation Review.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers.