

Clara Scavone, Luis Alejandro

Creación de una ONG generadora de trabajo en el sector social

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Maestría en Dirección de Empresas**

Director: Arnoletto, Eduardo Jorge

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**CREACIÓN DE UNA ONG
GENERADORA DE TRABAJO EN EL
SECTOR SOCIAL**

Autor: Luis Clara Scavone

Director: Lic. Eduardo Arnoletto

Córdoba 2014

Índice general

-	Introducción	1
-	Capítulo I: Misión, visión, valores y nombre de la ONG	3
o	Análisis de ONG en Argentina, Asociación Barrial Tupac Amaru	3
o	FODA sobre situación de ONG en Argentina	6
o	Casos de éxitos de ONG más importantes de Argentina y el mundo	9
o	Conclusiones misión, visión, valores y nombre de la ONG.....	12
-	Capítulo II: Objetivos de la ONG teniendo en cuenta la evolución del trabajo en Argentina y el mundo.....	16
o	Revolución industrial y destrucción de mano de obra.....	16
o	Postura de Keynes sobre el desempleo.....	19
o	Desplazamiento del trabajo del sector de la industria y agropecuario al sector de servicios.....	22
o	El impacto de las nuevas tecnologías en el empleo.....	23
o	En busca de la eficiencia, reingeniería en las empresas.....	26
o	Maximización de las ganancias y leyes de mercado.....	26
o	Aumento de deuda externa e impuestos a los salarios para contener el desempleo.....	27
o	Otros intentos por vencer el desempleo: Obsolescencia programada, reducción de la jornada laboral y el evangelio del consumo.....	29
o	Conclusión objetivos de la ONG.....	30
-	Capítulo III: Segmento a atender y alcance del beneficio.....	32
o	La pobreza en Argentina de los últimos años.....	32
o	Modificación de la pirámide de ingresos.....	33
o	Consecuencias de la exclusión.....	37
o	Definición del trabajo a ser realizado por los beneficiarios.....	38
o	Conclusiones segmento a atender.....	38
-	Capítulo IV: Interacción con las leyes de mercado.....	42
o	Análisis de las 5 fuerzas de Porter sobre la ONG.....	42
o	Propuesta de la donación del 1% de las ganancias a cambio de diferenciación de la marca.....	44

○	Productos/empresas socialmente verdes.....	45
○	Herramientas de gerenciamiento: Resumen ejecutivo y estado de situación.....	46
○	La unión de consumidores como forma de poner límites a la mano invisible de los mercados.....	48
○	Conclusiones interacción con leyes del mercado.....	48
-	Capítulo V: Estrategia de comunicación.....	50
○	Definición del insight de Marketing.....	50
○	Internet como movilizador.....	51
○	Proyecto de comunicación.....	51
○	Identificador de empresa socialmente verde.....	52
○	Definición del logo.....	53
-	Capítulo VI: Análisis contable y estimación de crecimiento de la ONG.....	54
○	Definición de alcance de beneficiarios de esta ONG.....	54
○	Formas de ingresos: porcentaje de diferenciación y donaciones con descuento por ganancias.....	54
○	Análisis de gastos.....	55
○	Estado de flujo de efectivo	58
○	Estado de resultados.....	60
○	Balance general.....	61
○	Cálculo de indicadores financieros de la organización.....	62
-	Capítulo VII: Organigrama y áreas funcionales.....	65
○	Organigrama de la ONG.....	65
○	Personal remunerado y voluntarios, definición de puestos.....	67
○	Elección de autoridades y sucesión.....	68
-	Capítulo VIII: Definiciones de estructura legal de la ONG.....	70
○	Asociación o fundación.....	70
○	¿Porque ONG y no cooperativa?.....	72
○	Estatuto de formación y acta constitutiva.....	73
○	Legislación Argentina.....	79
-	Conclusiones finales.....	81
-	Bibliografía.....	83

Índice de gráficos y tablas

○ Gráfico 1. Población urbana vs rural.....	18
○ Gráfico 2. Población agrícola total	19
○ Gráfico 3. Gasto de la administración pública nacional	21
○ Gráfico 4. Gasto del sector público Argentino.....	21
○ Gráfico 5. Argentina, PBI por sectores	22
○ Gráfico 6. Empleo y productividad	24
○ Gráfico 7. Tasa de desempleo	25
○ Gráfico 8. Salario real, obrero industrial.....	26
○ Gráfico 9. Deuda pública	28
○ Gráfico 10. Cargas sociales.....	29
○ Gráfico 11. Porcentaje de personas debajo de la línea de pobreza	33
○ Tabla 1. Ingreso medio individual	34
○ Gráfico 12. Coeficiente de Gini	35
○ Gráfico 13. Pobreza	36
○ Gráfico 14. Recepción de programas sociales	37
○ Gráfico 15. Tasa de indigencia	48

Introducción.

Desde hace mucho tiempo existe un profundo debate en la sociedad moderna sobre los vaivenes en el mercado laboral que continua vigente hasta nuestros días. Los economistas más destacados del siglo pasado, han intentado descifrar el comportamiento del desempleo en relación con las distintas variables coyunturales. Las conclusiones más resonantes de economistas como Keynes o Hayek, señalan a las políticas económicas de los países como las responsables de modificar el nivel de desempleo, lamentablemente con el correr de los años ambas posturas han fracasado, tanto la política económica neoliberal de Hayek que colapsó en el año 2008 como así también la postura Keynesiana que defiende la participación activa del estado en la economía como impulsor del crecimiento del trabajo (Wapshott, 2011, p. 14). En las últimas dos décadas surgió otra visión interesante sobre este tema, los agresivos avances tecnológicos estarían destruyendo rápidamente puestos de trabajo, en un mundo que paradójicamente está creciendo a tasas increíbles. Según esta teoría, los nuevos avances se incorporan al sistema productivo reduciendo la necesidad de personal no calificado y reemplazándolos en menor cantidad por obreros con alta formación técnica para atender la demanda de una población mundial en constante aumento. En el mundo de la producción se está librando una encarnizada batalla entre dos conceptos, por un lado las mejoras tecnológicas están destruyendo puestos de trabajo que requieran baja formación y los está reemplazando en menor cantidad por profesionales mejor preparados, por otro lado, los puestos de trabajo destruidos por los avances tecnológicos provocarían una disminución del coste de los productos y este dinero ahorrado por el usuario final sería volcado al consumo, lo que generaría más trabajo en otros ámbitos de la economía, compensando así la situación inicial. Sin saber a ciencia cierta cuál es la verdadera razón del desempleo, Argentina ha sido golpeada por este flagelo desde la década del 90 con mayor fuerza. Las políticas económicas esgrimidas por el gobierno y varias crisis internacionales, moldearon un panorama de altas tasas de desempleo, emergiendo en este contexto incontables ONG que intentaron reducir el impacto que esto generaba en la sociedad. Estas instituciones sin fines de lucro, con gran esfuerzo, obtuvieron logros importantes pero no consiguieron un efecto significativo debido a la cantidad creciente de desempleados

que se incorporaban al sistema y la escasa organización. Como si esto fuera poco, posteriormente Argentina vivió la mayor crisis de su historia en el año 2001, lo cual trajo aparejado un efecto devastador en el aumento del desempleo, incrementando nuevamente la cantidad de ONG de asistencia social. Después vino la terrible devaluación del año 2002 y con el lento renacer de una economía devastada, se observa el comienzo de la manipulación política de las ONG, transformándose en filiales de partidos políticos serviles a intereses poco claros. En el contexto antes mencionado, este trabajo intentará identificar dentro de esta compleja problemática, el modelo de organización más eficiente y la definición de un plan de negocio sostenible y coherente para una ONG generadora de trabajo en Córdoba. Es necesario un entendimiento profundo de las variables que históricamente afectaron al trabajo en Argentina y que llamativamente vemos que se repiten en otros países del mundo para enfocar correctamente la misión de esta organización, por lo tanto recorreremos experiencias locales y de otros países para reforzar alguna definición. También se indagará en las ONG de nuestro país y el mundo para recoger las mejores prácticas y experiencias evitando cometer los mismos errores y tomando en cuenta sus aciertos. La meta que persigue este trabajo es determinar la organización gerencial más efectiva de una ONG generadora de trabajo, aplicando las herramientas más potentes e innovadoras del management moderno.

Capítulo I

Misión, visión, valores y nombre de la ONG.

“Las personas donan tiempo de trabajo por diferentes razones. La máxima motivación tanto para hombres como para mujeres es la convicción de la legitimidad de la misión de la organización”.

(Mónica Campins, 2007, p. 90)

La finalidad de este capítulo es la definición de la misión, visión, valores y el nombre de la ONG, que guiarán al resto del trabajo hacia una meta común, será la columna vertebral que intentará darle coherencia al resto de los capítulos, para lograrlo, primero se indagará detalladamente sobre alguna ONG de Argentina que cumpla funciones similares para analizar el estado actual donde está posicionada dentro de la sociedad, sus pro y sus contras. Posteriormente, se realizará un análisis FODA de la nueva organización que se busca proyectar, se estudiará el entorno para determinar los puntos fuertes donde corresponde orientar la misión. Por último, se considerarán empresas comerciales y ONG de renombre en el mundo, para analizar cómo está estructurada su misión, visión y valores, enriqueciendo de esta forma el análisis de este capítulo.

- Análisis de ONG en Argentina, Asociación Barrial Tupac Amaru.

Actualmente somos testigos de un crecimiento acelerado de la cantidad de ONG en Argentina, especialmente en los últimos 13 años después de la crisis del 2001. Muchas de ellas fueron sostenidas por la ayuda Estatal con la finalidad de distribuir planes sociales a los más necesitados y la creación de cooperativas que pudieran disminuir la desocupación a nivel nacional. Una de estas ONG beneficiadas por el Estado fue la Organización Barrial Tupac Amaru. Se observa un fuerte tinte político

que surge de Tupac Amaru, es frecuente encontrar a militantes de esta organización en algún acto político organizado por el estado Nacional, así mismo se puede ver esta agrupación en protestas sindicales en Jujuy. En honor a la verdad, hay que destacar la gran labor desarrollada por esta agrupación en términos de distribución de los recursos del estado, haciendo llegar a los más necesitados planes sociales y generando trabajo a través de cooperativas. Se percibe en los inicios de esta agrupación fines nobles de asociarse entre desempleados para lograr instaurar comedores y obtener a través de esta asociación beneficios para una comunidad muy castigada. Con el pasar del tiempo se profundizó el clientelismo político y la falta de transparencia en la asignación de los planes, debido a que para ser beneficiarios era obligatorio asistir a todas las protestas de la agrupación como así también compartir inclinaciones políticas. Además hemos sido testigos de algunas denuncias en contra de Tupac Amaru por falta de transparencia y por la politización de sus acciones, llegando por momentos a recurrir al escrache o a la usurpación de terrenos para avanzar en sus planes.

A continuación se analizará un extracto del libro “La co-construcción de políticas públicas en el campo de la economía social” de Mirta Vuotto, quién explica claramente como inicio sus actividades la Organización Barrial Tupac Amaru en Jujuy y su alcance:

“La CTA de Jujuy logra instalar en su región un modelo de organización política y reivindicativa de los derechos de los trabajadores junto con la idea del “trabajo digno” no solo como un ideal a seguir sino como una realidad concreta de los trabajadores de la provincia.

A partir del 2003, las nuevas políticas públicas en el área social cobraron un marcado perfil socioeconómico, es decir, se produjo una transferencia directa de recursos y además se promovió la organización de los beneficiarios en la gestión de los recursos. Los “micro emprendimientos”, los proyectos productivos, las cooperativas de trabajo y las organizaciones territoriales, al participar en la gestión pública de los planes sociales y de otros recursos representan un cambio de concepción que se manifestó también en la denominación de los programas, en especial al caracterizar las relaciones entre el Estado y las organizaciones sociales (por ejemplo las denominación “Manos a la Obra” y “Techo y Trabajo”). (Mirta Vuotto, 2007, p. 220)

La agrupación creció de manera rápida, en un abrir y cerrar de ojos, gran cantidad de desocupados empezaron a formar parte de ella obteniendo inmediatamente planes sociales y fortaleciendo al mismo tiempo la influencia de Tupac Amaru en la sociedad como agente sindical defendiendo los intereses de ATE o de CTA, ambas instituciones sindicales.

A medida que la organización crecía, el gobierno descubrió en ella una aliada poderosa en su lucha política por el posicionamiento en la sociedad. Poco a poco, Tupac Amaru se sumó a cada acto oficialista que se organizaba en Jujuy y zonas aledañas, logrando así más y más influencia sobre el gobierno.

Gradualmente, esta organización extendió su alcance a través de contratos con el estado para la construcción de viviendas, llegando a fabricar adoquines y los muebles necesarios para cumplir con los pliegos otorgados por el estado. En su incesante crecimiento, consiguió los fondos del estado necesarios para la construcción de un centro de salud propio y del centro educativo German Abdala destinado mayormente a personas adultas que pudieran terminar el secundario.

La necesidad de transparencia en las ONG se está transformando en el pedido generalizado de nuestra sociedad, la politización de las mismas ha generado un descreimiento creciente en la finalidad que persiguen.

“Hasta hace pocos años las organizaciones no lucrativas apenas se podían distinguir como un sector identificable en la sociedad Argentina, debido en gran medida a que los límites entre las esferas de actividad pública y privada nunca habían estado claramente definidos. Hoy se han transformado en un sector de gran visibilidad y un factor crítico en ciertas áreas como educación, asistencia a sectores vulnerables, capacitación y empleo. Sin embargo el sector mantiene debilidades estructurales. La primera se refiere a la historia de clientelismo que mantiene a muchas organizaciones tradicionales de prestación de servicios y de base vecinal subordinadas a los intereses del gobierno, los partidos políticos o la influencia de grupos económicos. La segunda se vincula con contar con más y mejor calificados recursos humanos tanto voluntarios como remunerados y la tercera con la existencia de un enorme grupo de organizaciones pequeñas cargadas de demandas y demasiado vulnerables por los escasos recursos privados que manejan.” (Mónica Campins, 2007, p. 88)

Se vislumbra la necesidad de un cambio profundo y radical en la gestión y organización de las ONG. Hace 20 años el término gerencia era una mala palabra

para las personas comprometidas en las organizaciones sin fines de lucro. Eso significaba empresa y las instituciones sin fines de lucro se jactaban de estar libres de la contaminación del comercialismo y por encima de esas consideraciones sórdidas. Ahora la mayor parte de ellas han aprendido que necesitan de la gerencia aún más que las empresas, precisamente porque carecen de la disciplina del resultado neto. Por supuesto las organizaciones sin fines de lucro todavía se dedican a hacer el bien. Pero comprenden que las buenas intenciones no son un sustituto de la organización y el liderazgo, ni de la responsabilidad, el rendimiento y los resultados. Necesitan de una gerencia y esto, a su vez, comienza con la misión de la organización. (Peter Drucker, 1999, p. 155)

La forma en que están planteadas culturalmente la gran mayoría de las ONG en nuestro país no logra encontrar el equilibrio necesario para el fin buscado. Es frecuente ver organizaciones que apuntan a brindar soluciones sociales a grupos necesitados que inician sus actividades con ideas nobles, pero con el tiempo fracasan en su intento de promover valores trascendentes a la sociedad, observamos que cuestiones políticas e intereses económicos desvían la organización de su misión inicial. La falta de transparencia y gestión deficiente en la mayoría de las ONG generan un malestar creciente en la sociedad. Es necesario un cambio rotundo en la estructura y misión de las organizaciones no gubernamentales, es preciso determinar cuál es la estructura organizacional óptima, cual es la misión y los valores más relevantes que debe cultivar una ONG para ser realmente efectiva. Las ONG no solamente cumplen una función de ayuda social sino que también forjan la conciencia de una sociedad y de esta forma favorecen a la madurez de la misma.

- FODA sobre situación de ONG en Argentina.

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones. Se denomina FODA por las iniciales de sus cuatro componentes: Fortalezas, Debilidades (ambas directamente relacionadas con el proyecto y son del tipo interno, es decir, bajo el control del diseñador del proyecto). Oportunidades y Amenazas (variables externas difíciles de modificar, pero predecibles y por tanto, se pueden prevenir o aprovechar). Para redactar la lista de fortalezas y debilidades, es

necesario pensar en aspectos como la experiencia que se pueda tener en el área en la que se piensa incursionar, además de los recursos con los que cuenta. Las fortalezas son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de los demás. Por el contrario, las debilidades son todas las áreas para mejorar o complementar. Las oportunidades son todos aquellos aspectos favorables para la organización y las amenazas los aspectos que atentan o pudieran actuar contra el desarrollo de la misma. (Rafael Alcaraz Rodríguez, 2011, p. 58):

A continuación realizaremos un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta actualmente la ONG relacionada a este trabajo.

Análisis Interno

Fortalezas:

Dentro del proyecto de la ONG que atañe a este trabajo, se plantea una organización gerencial profesional.

También en la ONG que se quiere desarrollar, se contará con personal clave profesional y rentado.

Se pondrá énfasis en la transparencia de gastos.

Posibilidad de contar con personal no remunerado.

Debilidades:

Falta de constancia en donantes.

Falta de experiencia en la dirección de la ONG que se quiere desarrollar.

Reticencia a realizar donaciones a Instituciones sin fines de lucro por falta de transparencia.

Análisis externo

Oportunidades:

Falta de transparencia y clientelismo político en algunas ONG en Córdoba y más ampliamente en Argentina.

Presión de los consumidores en su decisión de compra por productos cuyos fabricantes sean socialmente responsables.

Tendencia de las empresas a mostrarse socialmente comprometidas.

Descuento de impuesto a las ganancias por donaciones.

Solidaridad demostrada cuando hubo desastres climáticos en Argentina a través de donaciones.

Tendencia creciente al desempleo.

Medios tecnológicos disponibles para comunicar acciones (Internet)

Asociación inter-organizaciones

Crecimiento positivo del país.

Amenazas:

La ONG puede ser vista como competencia por parte de gremios.

Escases de recursos económicos.

Presencia de ONG competitivas.

Conclusiones de análisis FODA:

Fortalezas: Se puede apreciar que sería conveniente una definición del puesto gerencial integrado por profesionales, lo cual sería un diferenciador reconocido por la sociedad que reflejaría mayor transparencia. Se considera importante contar con personal profesional clave estable, lo que implica definir puestos claves rentados, esto es fundamental para cumplir con los objetivos de estabilidad, transparencia y management profesional.

Debilidades: Para contrarrestar la falta de fidelidad de los donantes habrá que elaborar una misión sólida combinada con una comunicación fluida usando canales fáciles de acceder. La conexión con el donante es vital para el sostenimiento de la ONG. Será necesario formar alianzas con otras ONG más experimentadas para poder apalancar la inserción de la ONG en la sociedad.

Oportunidades: Posicionar la ONG como una opción válida de invertir el dinero del contribuyente a través de los descuentos de impuestos a la ganancia antes que dejar que el estado administre este dinero para ayuda social. Capacitar a la sociedad sobre los problemas estructurales que atacan al empleo como ser los avances tecnológicos, la automatización, la reingeniería de procesos, etc. En otras palabras explicar a la sociedad porque el desempleo continúa aumentando con el pasar de los años por estas causas estructurales y que no es una cuestión relacionada a la falta de voluntad de las personas para buscar trabajo. Fomentar el deseo de pertenencia de los donantes a la ONG a través de un distintivo. Participar en esfuerzos de ayuda en casos de desastres naturales y poner a disposición de este fin la fuerza de trabajo de la ONG. Tomar ventaja de la exigencia cada vez mayor de los consumidores de comprar productos de empresas socialmente verdes.

Amenazas: Dejar en claro que esta ONG no competirá con el trabajo formal, su objetivo es generar trabajo en el sector social, lo cual evitará cualquier conflicto con organizaciones gremiales. Desactivar cualquier conflicto de intereses con otras ONG tratando de trabajar conjuntamente con un fin de mayor trascendencia que este estipulado en el enunciado de la misión de la ONG.

- Casos de éxitos de ONG más importantes de Argentina y el mundo.

A continuación trataremos de aplicar benchmarking con otras organizaciones prestigiosas para determinar cuáles son los valores más importantes considerados por la sociedad para organizaciones no gubernamentales con distintos fines.

Para comenzar esta sección trataremos de determinar cuáles son las ONG a nivel mundial y de nuestro país que tienen mejor reputación y trataremos de ahondar en cuales fueron los pilares para ganar y mantener ese lugar dentro de las sociedades.

La Red se creó en Argentina en 1996 a partir de la iniciativa de Juan Carr y cuatro amigos suyos. No tiene staff ni trabajadores remunerados y la acción se basa solamente en el compromiso voluntario. Tampoco existe un plan de acción preestablecido, sino la misión de responder a las demandas de la sociedad civil a través de una red solidaria informática aprovechando el recurso de Internet, el diagnóstico que impulso su iniciativa era que el escenario solidario estaba minado

debido a la corrupción de diversos agentes intermedios. Las campañas de solidaridad eran exitosas en recaudar pero no llegaban o llegaban muy menguados a los destinatarios. Juan Carr se propuso en los 90 restablecer la credibilidad y la transparencia en cuanto a la acción solidaria y se siente muy satisfecho de haber construido una red creíble. A partir de un sistema sencillo, basado en voluntarios que se renuevan cada 2 horas en la atención de los teléfonos y una actualizada agenda de contactos institucionales se inició esta red de comunicación. En caso de que los contactos fallen o sean insuficientes entonces proceden a la difusión del problema a través de los medios masivos de comunicación. Claramente esta organización definió su estrategia alrededor de la transparencia y una estructura simple que le permite actuar rápidamente en casos de necesidades urgentes, como inundaciones o cualquier desastre natural, por otro lado esta organización no cuenta con personal remunerado.

La organización Intermon Oxfam es una de las ONG más prestigiosas en España por su labor de lucha contra la pobreza y la injusticia. Trabaja desde diferentes ámbitos, debido a la complejidad que se presenta en la actualidad, intentando orientar una acción integral. Lleva a cabo programas de desarrollo en sociedades empobrecidas y de acción humanitaria, actuando rápida y eficazmente en situaciones de catástrofes naturales o conflictos bélicos para salvar las vidas de las personas que las sufren y para que puedan, después de pasado el desastre, retomar su vida en condiciones dignas. Fomenta el comercio justo como una herramienta más de desarrollo. Promueven campañas de sensibilización y movilización en la sociedad española. Impulsan valores y actitudes positivas, tanto en la sociedad como en los gobiernos, para generar cambios en las políticas nacionales e internacionales que afectan a la vida de millones de personas. Dentro de los valores de esta ONG encontramos la justicia, la dignidad humana, la solidaridad, el compromiso y la coherencia.

Desde hace aproximadamente quince años, el ámbito de actuación de esta organización está integrada también al comercio justo, desde el que trata de dar acceso al mercado español a pequeños productores desaventajados de los países pobres, que de otro modo probablemente no tendrían acceso al mercado o este se produciría en unas condiciones de injusticia o precariedad. La meta en este ámbito es apoyarlos en su propio desarrollo como organizaciones de producción y

comercialización, para que pasado cierto tiempo puedan llegar a ser autosuficientes y funcionar, al margen de las redes de comercio justo, en el mercado convencional. Por otro lado esta organización cuenta con personal rentado y voluntarios, es importante destacar que la misma se extendió a nivel mundial. La Organización Intermon Oxfam se apoya en la transparencia, en la profesionalización de su personal y en la comunicación de sus actividades a nivel mundial.

La Cruz Roja es una asociación civil Internacional que desarrolla acciones humanitarias que mejoran la calidad de vida de las personas vulnerables, promoviendo la reducción de riesgos y el desarrollo integral de las comunidades, construyendo y fortaleciendo las capacidades locales, fomentando la inclusión y participación de todos los grupos sin ninguna distinción o discriminación; respetando y difundiendo principios y valores fundamentales. Esta asociación pone especial énfasis en la capacitación en Primeros Auxilios. El Recurso Humano de Cruz Roja Argentina, está capacitado para intervenir en las acciones de prevención y respuesta requeridas para la protección civil de los habitantes ante hechos del hombre y de la naturaleza.

La Cruz Roja basa sus actividades en los siguientes valores:

HUMANIDAD: La Cruz Roja tiene la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

IMPARCIALIDAD: La Cruz Roja no hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social o credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

NEUTRALIDAD: Con el fin de conservar la confianza de todos, se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso o filosófico.

INDEPENDENCIA: La Cruz Roja es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios de la Cruz Roja.

CARÁCTER VOLUNTARIO: La Cruz Roja es una institución de socorro voluntaria y desinteresada.

UNIDAD: En cada país sólo puede existir una sola Sociedad de la Cruz Roja, debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

UNIVERSALIDAD: La Cruz Roja es una institución universal, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente.

La Cruz Roja fundamenta su prestigio internacional en la Neutralidad y la transparencia para lo cual contrata consultoras internacionales con el fin de auditar el destino de las donaciones, por otro lado la Cruz Roja no toma ninguna postura política o religiosa o de ningún tipo, lo cual ha favorecido la buena opinión por parte de toda la sociedad, ayudó a su crecimiento rápido y solidez.

- Conclusiones misión, visión, valores y nombre de la ONG.

La misión define principalmente, cual es la labor o actividad de la organización en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante el cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de la ONG asociada a este trabajo, se deberá responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es el negocio?, ¿A qué se dedica la organización?, ¿Cuál es la razón de ser?, ¿Quiénes son el público objetivo?, ¿Cuál es el ámbito geográfico de acción?, ¿Cuál es la ventaja competitiva?, ¿En qué se diferencia de los competidores?

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de la ONG, deberá responder a las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en el futuro?, ¿para quién se hará?, ¿Se ampliará la zona de actuación?

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la organización y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

Los valores serán la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que se tienen que plasmar en la realidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir los valores de la organización: ¿Cómo queremos ser?, ¿En que creemos? (Philip Kotler, 2006, p. 45).

A continuación se define la misión de la ONG asociada a este trabajo y se detallan algunos ejemplos de misiones de otras organizaciones comerciales.

Misión de la ONG que atañe a este trabajo: Traer dignidad y proveer justicia social a cada persona en situación de exclusión.

Ejemplo Misión Nike: Traer inspiración e innovación a cada atleta del mundo.

Ejemplo Misión Cruz Roja: Tenemos como misión contribuir a mejorar la vida de las personas en especial aquellas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Ejemplo Misión Intermón Oxfam: Somos personas que luchamos, con y para las poblaciones desfavorecidas y como parte de un amplio movimiento global, con el objetivo de erradicar la injusticia y la pobreza, y para lograr que todos los seres humanos puedan ejercer plenamente sus derechos y disfrutar de una vida digna.

Ejemplo de Misión Educación sin fronteras: Educación sin Fronteras es una ONG constituida como asociación que promueve y practica una educación transformadora. A través de acciones de cooperación internacional y de educación para el desarrollo fomenta la participación activa de los diferentes sectores de la sociedad para construir un mundo más justo, equitativo y solidario.

La visión de cualquier organización debe responder principalmente a la pregunta “¿Donde?”, también detallamos algunos ejemplos de otras empresas y ONG.

Visión de la ONG asociada a este trabajo: Ser la organización líder en la lucha contra la exclusión.

Ejemplo visión GM: Liderar la industria de la propulsión de combustible alternativo.

Ejemplo visión Intermón Oxfam:

- Ofrecer una respuesta integral al reto de la pobreza.
- Contribuir de manera significativa al movimiento global por la justicia social

- Integrar la diversidad de voces y aportaciones de quienes formamos IO y de aquellos con quienes trabajamos.
- Avanzar en la calidad de nuestros programas.
- Trabajar con rigor y pasión.

Ejemplo de Visión Educando sin Fronteras: Nuestra visión es la de un mundo donde se asegure a todas las personas una educación de calidad y en el que la igualdad de oportunidades y la equidad estén garantizadas. Educación Sin Fronteras contribuye a ello actuando como referente en temas educativos – preferentemente en alianzas, redes y con ONG locales- desde una organización sólida, profesional, cohesionada, independiente, respaldada socialmente, capaz de incidir en las políticas educativas, convencida de su papel transformador y en el marco del movimiento por la justicia global.

Se desarrollan a continuación los valores de la ONG que atañe a este trabajo:

Respeto: Se considera que el respeto hacia todos y cada uno de los individuos que interactúen con la organización es fundamental para establecer un vínculo sólido y así alcanzar las metas propuestas por esta organización.

Solidaridad: En toda la historia de la humanidad la solidaridad fue un elemento clave en el desarrollo de la cultura de los pueblos, hoy en día más que nunca la solidaridad es la herramienta más potente que permitirá la inclusión de los más desfavorecidos.

Transparencia: Se tiene la convicción que la organización debe mostrar claridad pormenorizada en sus cuentas y austeridad en el destino de las donaciones.

Imparcialidad: No se hará ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social o credo político, la organización es totalmente independiente de cualquier interés político.

Coherencia: Esta organización considera que lo que se dice debe ser consecuente con lo que se hace por esto la coherencia es un valor fundante.

Profesionalismo: Esta organización utilizará todas las herramientas disponibles en el campo del management y en las distintas áreas del conocimiento para poder lograr transparencia e interactuar en forma adecuada con las fuerzas del mercado y los integrantes de la comunidad para cumplir con su misión.

El nombre de la ONG que concierne a este trabajo es uno de los aspectos más importantes en el proyecto, ya que debe significar sintéticamente lo que representa la ONG, debe ser fácil de recordar, por lo tanto el nombre que se establece para la ONG en adelante será **“Labor Genus”**.

La palabra “Labor” deriva del Latín “*Labor*” y quiere decir trabajo y la palabra Genuino derivada del Latín “Genus” significa rodilla y se remonta al medievo, cuando el hombre que engendraba un hijo, para demostrarle a su comunidad que era de su paternidad cuando nacía, lo tomaba en sus brazos, luego se sentaba y lo ponía en sus rodillas, con este simple gesto demostraba que era un hijo legítimo suyo.

Capítulo II

Objetivos de la ONG teniendo en cuenta la evolución del trabajo en Argentina y el mundo.

“Los inventos más conocidos: computadores, fax, celulares... fueron creados pensando en que el hombre trabajara menos y descansara más, pero cada vez trabajamos más y descansamos menos”.

Anónimo

En este capítulo se acordará cuáles serán los objetivos de la ONG que concierne a este trabajo, para ello, indagaremos en algunas variables que afectaron el nivel de desocupación en nuestro país, y que también marcaron la suerte de otros países que las sufrieron de igual manera. También es importante conocer estas variables ya que definirán la estrategia de comunicación que permitirá a la ONG tener un posicionamiento importante en el segmento elegido.

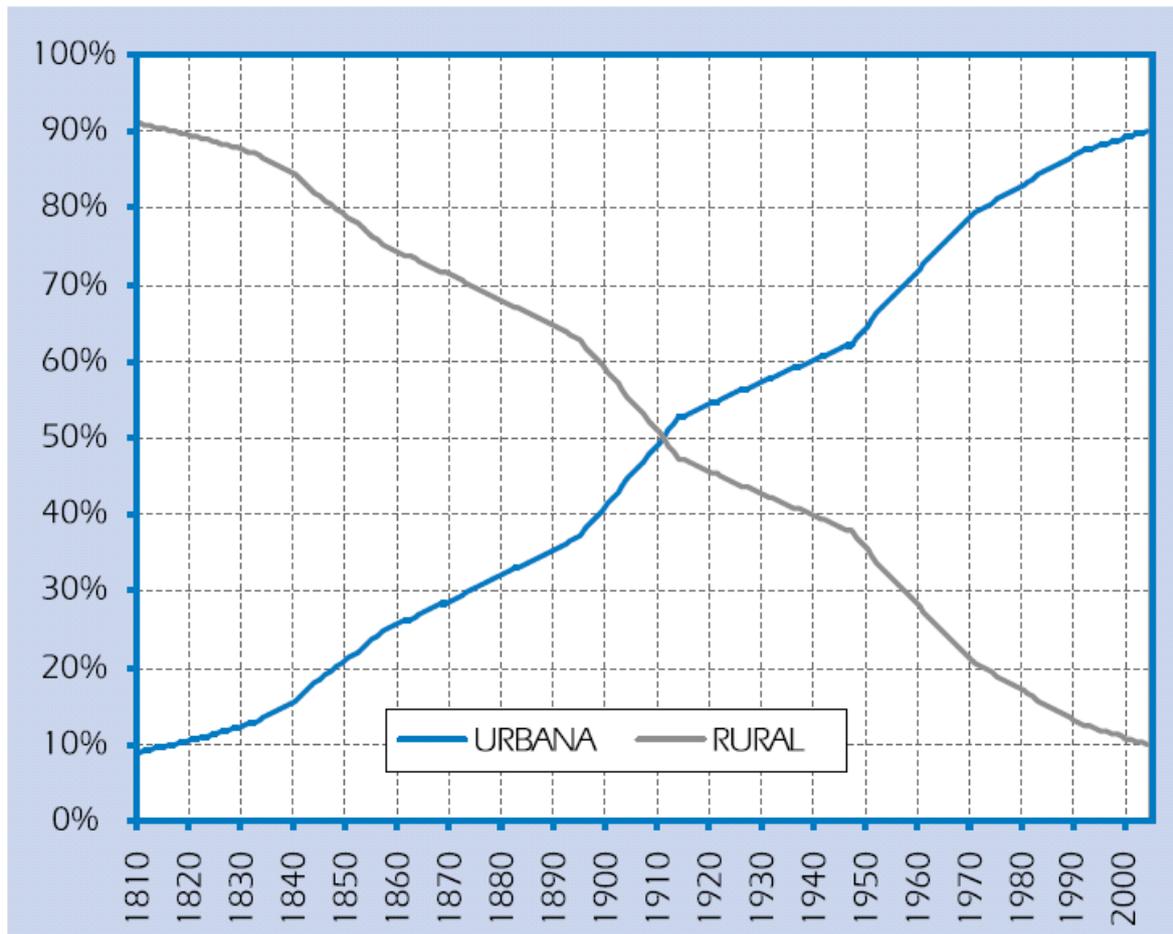
- Revolución industrial y destrucción de mano de obra.

Durante los primeros años del siglo XIX comienza a formarse en la sociedad una idea utópica de como la tecnología afectaría la vida de las personas, por un lado estaban los soñadores que veían los primeros ensayos con máquinas de vapor aplicados a diferentes campos de la producción y que afirmaban que esto traería un mundo de abundancia con mucho tiempo para el ocio ya que los trabajos duros serían ejecutados por máquinas que trabajarían para las personas. Por otro lado estaban los empleados textiles que vieron como las nuevas máquinas de tejer e hilar hidráulicas iban poco a poco superando la productividad de las personas y en un abrir y cerrar de ojos reemplazaron a las personas en su trabajo, estos decían

que la tecnología destruiría todos los medios de sustento hasta entonces conocidos. Luego se masificó el uso de las máquinas de vapor, el uso del carbón, la electricidad con todos sus inventos, el petróleo como fuente de energía barata. Todos estos cambios y los nuevos inventos que iban surgiendo especialmente en el sector agropecuario, provocaron en todos los países una reducción considerable de mano obra necesaria para la producción de alimentos. Como afirma Jeremy Rifkin (1999, p. 142) en su obra “El Fin del Trabajo”, refiriéndose a Estados Unidos: *“Las revoluciones mecánicas, biológicas y químicas en la agricultura han hecho que millones de trabajadores del campo se hayan quedado sin empleo. Entre 1940 y 1950 la mano de obra en las granjas descendió en un 26%. En la siguiente década se redujo de nuevo, esta vez en algo más del 35%. El descenso fue todavía más dramático en la década de los años 60. Tan solo en este período, cerca del 40% de la masa laboral fue sustituida por máquinas. Al mismo tiempo, la productividad de las granjas se ha incrementado más en los últimos 100 años que en todo el período comprendido entre el principio de la revolución del Neolítico y mediados del siglo pasado.”*

En Argentina, la revolución industrial tuvo un impacto similar al de Estados Unidos, en la siguiente gráfica extraída del libro “Dos Siglos de Economía Argentina” de Orlando J. Ferreres, vemos que la migración de personas de zonas agrícolas a zonas urbanas fue en aumento sostenido en los últimos 200 años, como puede apreciarse en el Gráfico 1.

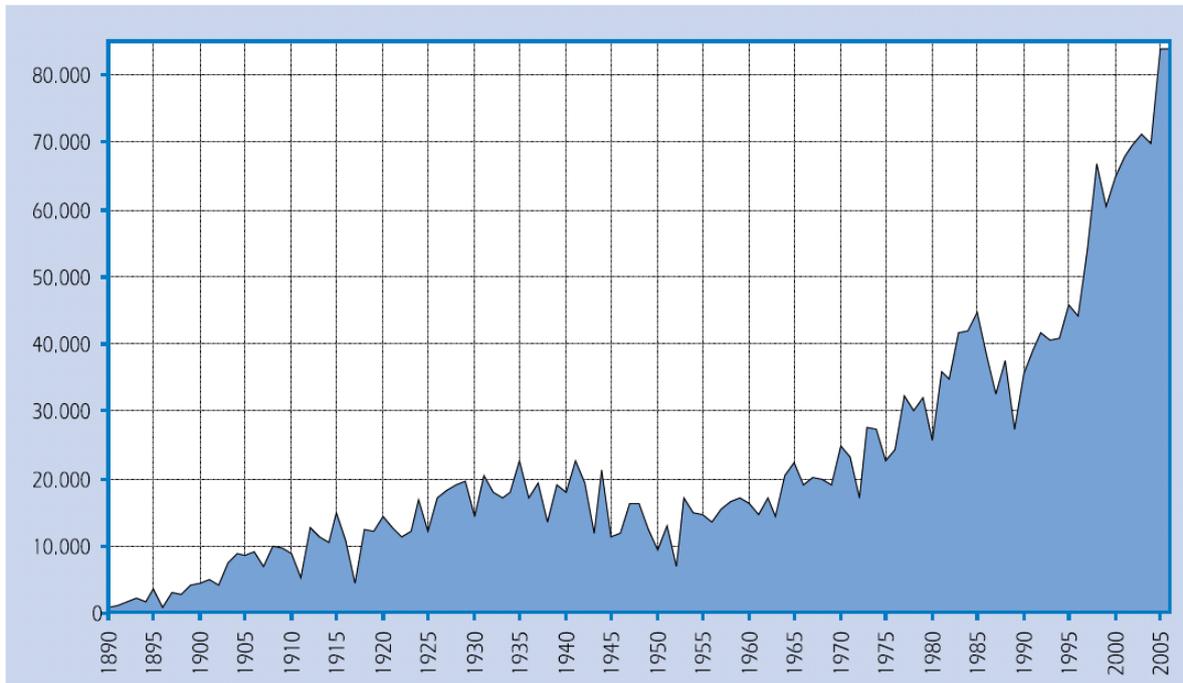
Gráfico 1 . Población: urbana vs. rural
(% del total)



(Orlando J. Ferreres, 2005, p. 19)

En el Gráfico 2, se observa que a pesar de la fuerte migración de trabajadores desde zonas rurales a zonas urbanas, la productividad agropecuaria fue en aumento sostenido debido a los avances tecnológicos.

Gráfico 2. Producción agrícola total
(En miles de toneladas)



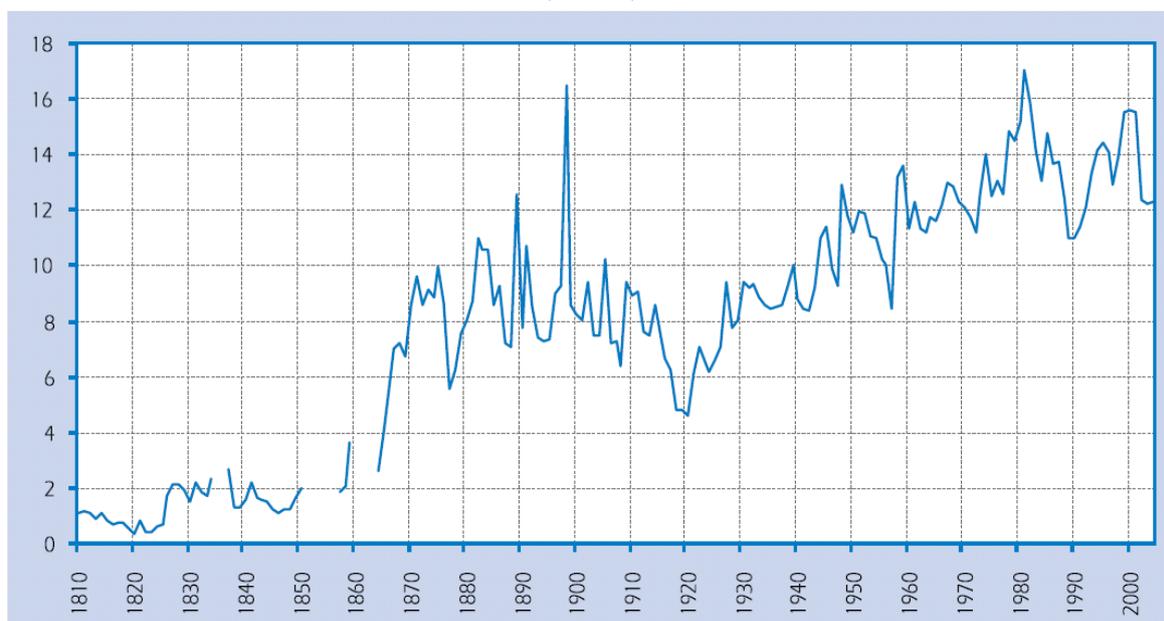
(Orlando J. Ferreres, 2005, p. 20)

- Postura de Keynes sobre el desempleo.

La teoría keynesiana plantea la necesidad de cambiar las políticas económicas, dado que los mercados no ajustan automáticamente al pleno empleo, es necesaria la intervención del estado para conducir la economía por la mejor senda posible. Por el contrario, la teoría neoclásica, estaba basada en dejar hacer a los mercados, siempre en defensa de la libertad de comerciar, reduce todos los derechos al del libre comercio. Keynes defiende la necesidad de que el estado tome un rol activo dentro del funcionamiento de la economía. La teoría neoclásica opuesta a la de Keynes, plantea que si el mercado de trabajo no ajusta la situación de equilibrio con pleno empleo, se debe a que los trabajadores pretenden un salario superior a lo que le aportan al producto, superior a su productividad marginal. Son los trabajadores responsables del desempleo, dado que se resisten a disminuir sus salarios. Los productores no tienen ninguna responsabilidad, ellos se limitan a actuar según su conducta racional, maximizando sus beneficios.

El mercado de trabajo, para Keynes, no funciona como un mercado convencional. Demuestra la posibilidad de desempleo involuntario, no todos los que desean trabajar pueden hacerlo y no existe tendencia automática a que el empleo aumente. Transforma en responsables del problema del desempleo a los empresarios, quienes al invertir sólo una baja proporción de los ahorros existentes generan una caída del producto y una mayor desocupación. Los trabajadores, no tienen ninguna responsabilidad, ni tampoco las herramientas para solucionarlo. En el modelo keynesiano, el producto total es la suma del consumo total y la inversión total. El consumo es una parte fija del producto, está determinada por la propensión a consumir de los individuos. La cuantía de la inversión es la variable central para llevar a la economía a una posición de pleno empleo, es decir, en el modelo de Keynes el estado debería invertir en obras públicas y crear empleo público para poder llegar a la posición de pleno empleo. Durante muchos años se discutió acaloradamente cual sería el modelo correcto, si el de Keynes o la teoría neoclásica de libre mercado, la historia nos muestra que después de la crisis del 1929, el presidente Roosevelt aplicó la teoría de Keynes en su plan para superar el desempleo atroz y una crisis sin precedentes llamado "New Deal". Este modelo funcionó hasta 1970 cuando sobrevino la crisis del petróleo lo cual reavivó el desempleo y la inflación, por esta razón la teoría de Keynes dejó de aplicar ya que no puede convivir inflación y desempleo al mismo tiempo. En Argentina se aplicó el modelo Keynesiano en la década del 80 y a partir de 2001 con mayor intensidad, por esta razón vemos una participación importante del estado en la generación de trabajo a través de obra pública y empleo público. Como se ve en el gráfico 3, el gasto de la administración pública fue aumentando paulatinamente hasta la década del 90 que cayó abruptamente, después de 1998 comenzó a crecer nuevamente hasta nuestros días.

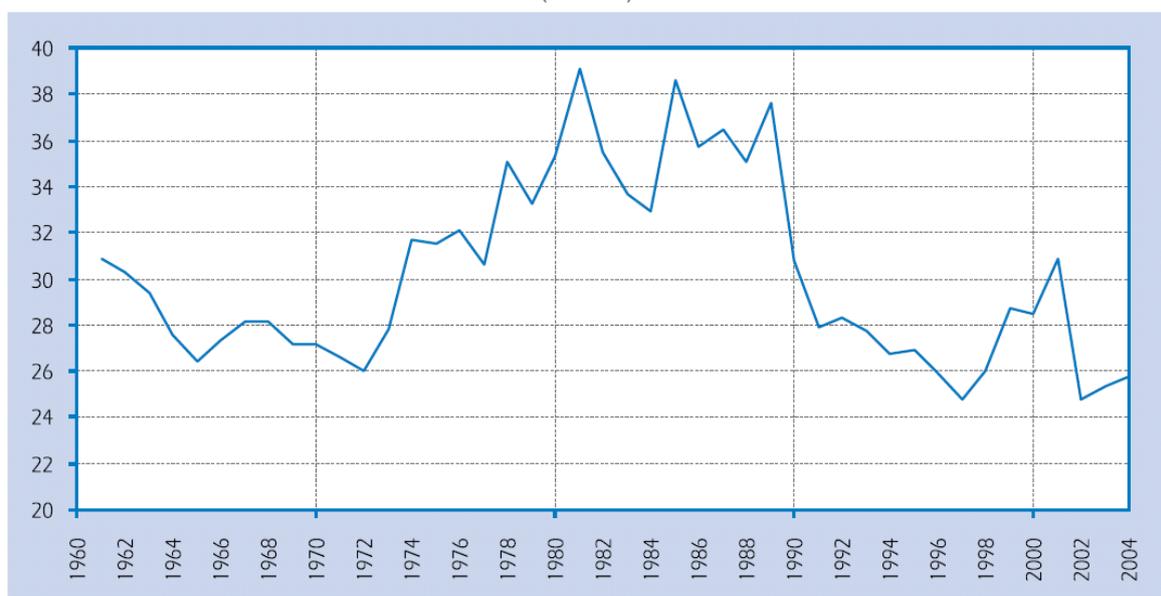
Gráfico 3 . Gasto de la administración pública nacional
(% del PBI)



(Orlando J. Ferreres, 2005, p.25)

En el gráfico 4, podemos observar que el gasto del sector público se mantuvo bajo en la década del 90 pero empezó a crecer nuevamente después de la crisis del 2001.

Gráfico 4 . Gasto del sector público argentino
(% del PBI)



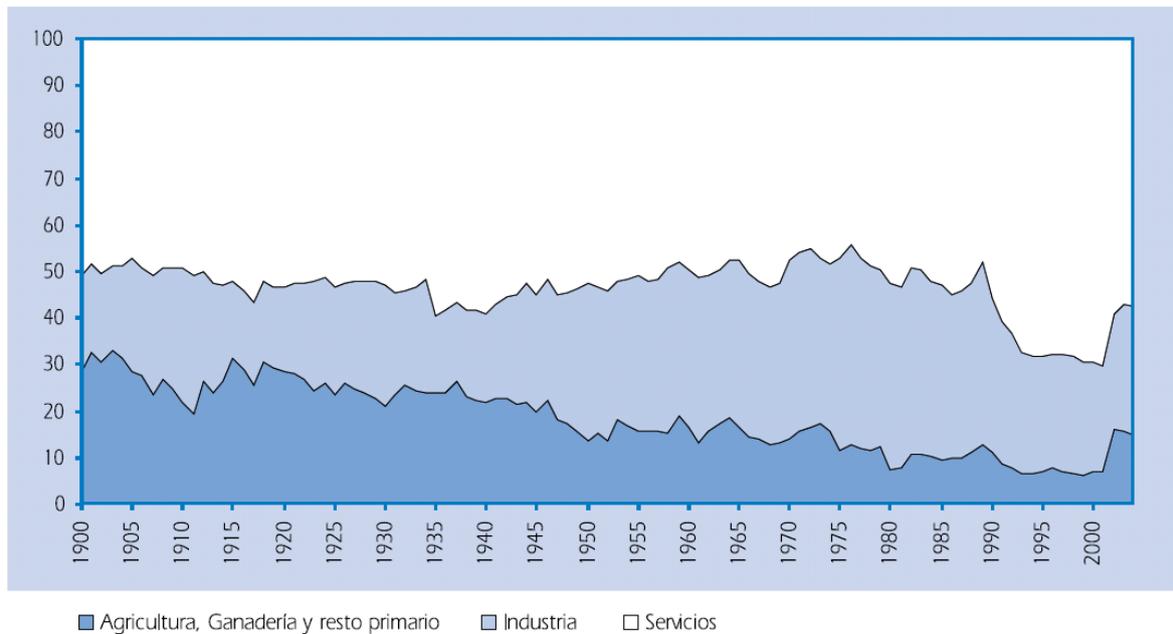
(Orlando J. Ferreres, 2005, p.26)

El modelo de Keynes proporciona un alivio inmediato al desempleo pero es insostenible en el largo plazo, por esta razón, este modelo es válido para combatir una crisis económica pero debe ser corregido con el pasar del tiempo para no volverse insostenible ya que los recursos del estado son finitos.

- Desplazamiento del trabajo del sector de la industria y agropecuario al sector de servicios.

Hasta aquí hemos mostrado gráficos que reflejan el comportamiento macroeconómico de nuestro país en los últimos 200 años, y los comparamos con situaciones similares ocurridas en Estados Unidos, todavía no se sacó ninguna conclusión de porque estos cambios se gestaron. Siguiendo con este mismo análisis, en el siguiente gráfico, vemos como el PBI de nuestro país fue disminuyendo en las áreas de industria y agricultura para moverse al área de servicios, como se ve en el gráfico 5 a continuación:

Gráfico 5. Argentina: PBI por sectores
(En % a precios corrientes)



(Orlando J. Ferreres, 2005, p. 19)

Este mismo comportamiento se ve reflejado en la economía de Estados Unidos, Como afirma Jeremy Rifkin (1999, p. 174) en su obra "El Fin del Trabajo", refiriéndose a los trabajadores de "de cuello azul" asociados a la industria de Estados Unidos: *"En la práctica totalidad de las actividades manufactureras más importantes, la mano de obra se sustituye sistemáticamente por máquinas. En la actualidad millones de hombres y mujeres trabajadoras en el mundo se encuentran atrapados entre las prerrogativas de la nueva era económica y una creciente marginación debido a la introducción de las nuevas tecnologías que permiten sensibles ahorros de mano de obra. A mediados del siglo XXI el trabajador llamado de cuello azul habrá pasado a la historia. Será tan solo una víctima más de la tercera revolución industrial y de la imparable marcha hacia una eficiencia tecnológica aún mayor."*

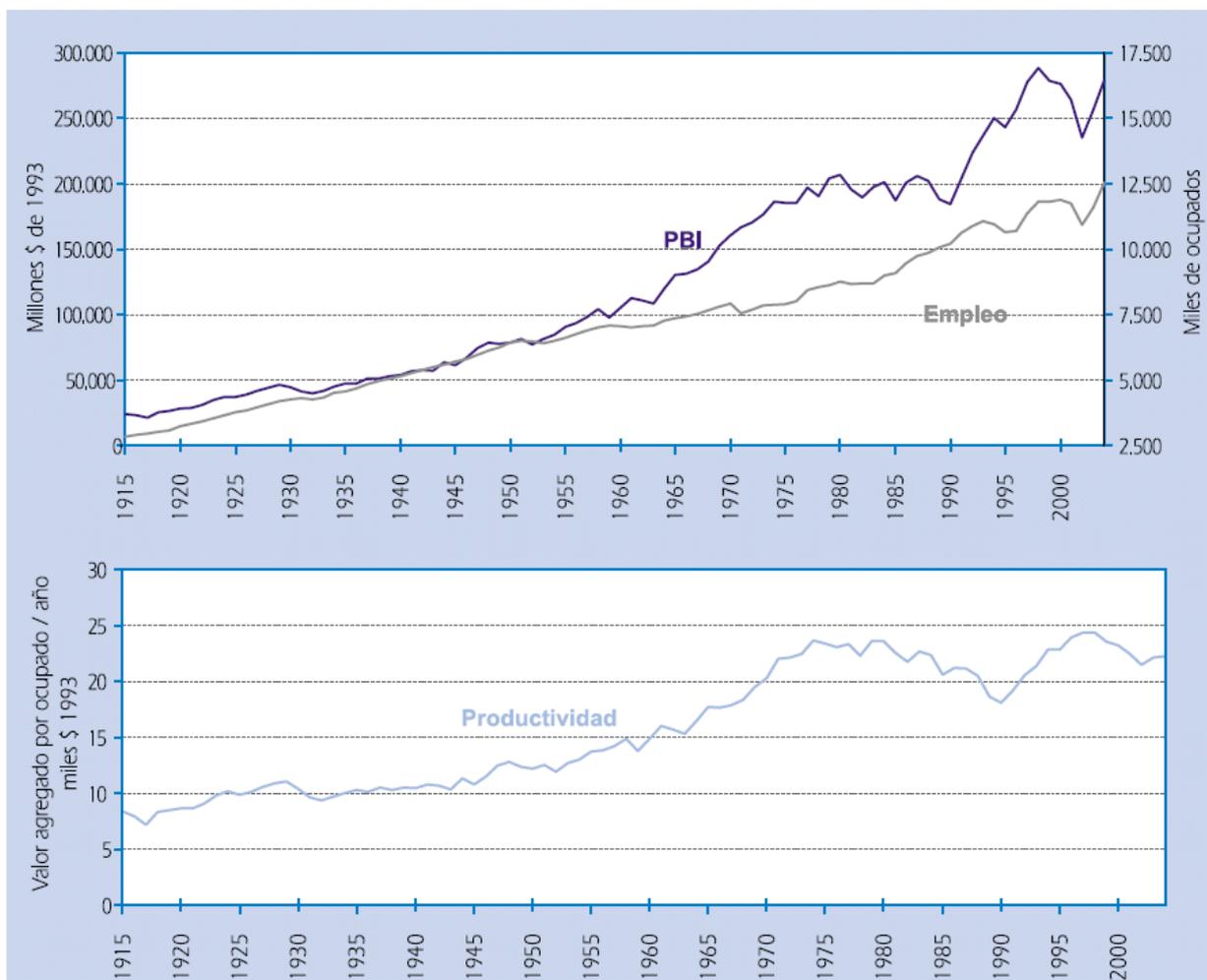
Como vemos esta situación no solamente afecta a nuestro país sino que es una realidad en la mayoría de los países del mundo.

- El impacto de las nuevas tecnologías en el empleo.

Hoy en día en Argentina podemos observar que la productividad de una persona se multiplicó por 3 desde 1915 hasta estos días, como se puede ver en el gráfico número 6, esto muestra que a principios de siglo cuando la semana laboral era de 44 horas la productividad era 3 veces menor que en la actualidad donde la jornada laboral es de 40 horas semanales. Dicho de otra manera, donde antes se necesitaban 3 operarios, ahora el mismo producto se logra con un solo operario trabajando menos horas. Esta situación también se repite en Estados Unidos (Jeremy Rifkin, 1999, p. 29): *"Desde 1979 hasta 1992 la productividad se incrementó en un 35% en el sector secundario mientras que la masa laboral se redujo en un 15%".*

Hasta acá se puede observar que la productividad aumentó considerablemente en nuestro país.

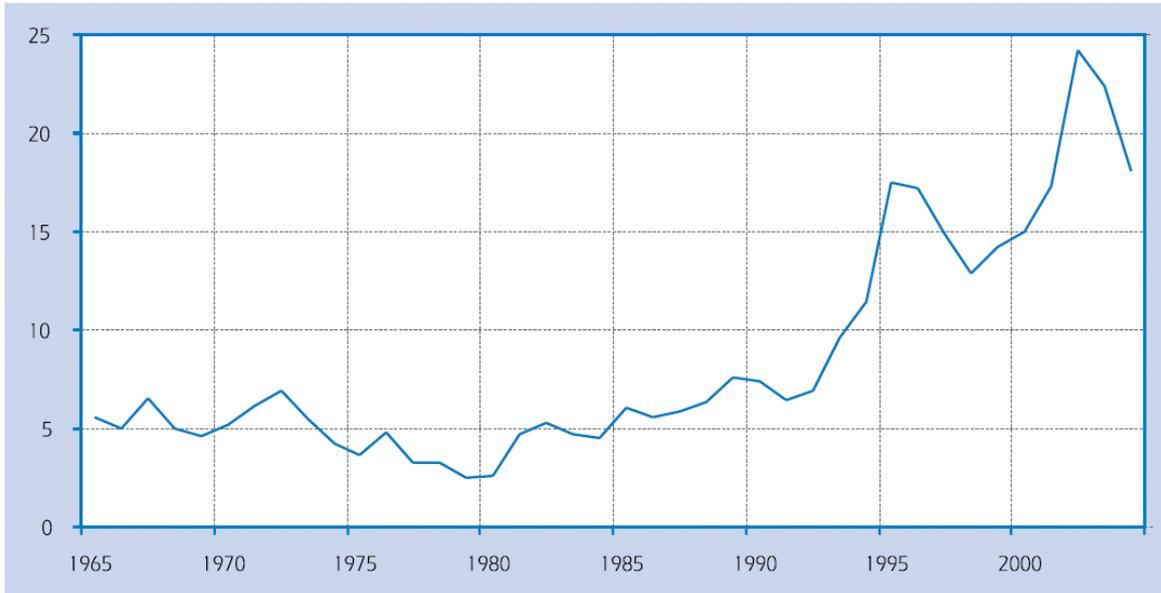
Gráfico 6. Empleo y productividad



(Orlando J. Ferreres, 2005, p. 23)

A continuación se verá cómo se modificó el desempleo en Argentina, en el gráfico número 7 se puede observar que el desempleo en los años 60 rondaba alrededor del 5% y entre 1995 y 2005 el desempleo se ubicó por encima del 10% alcanzando picos de 25%.

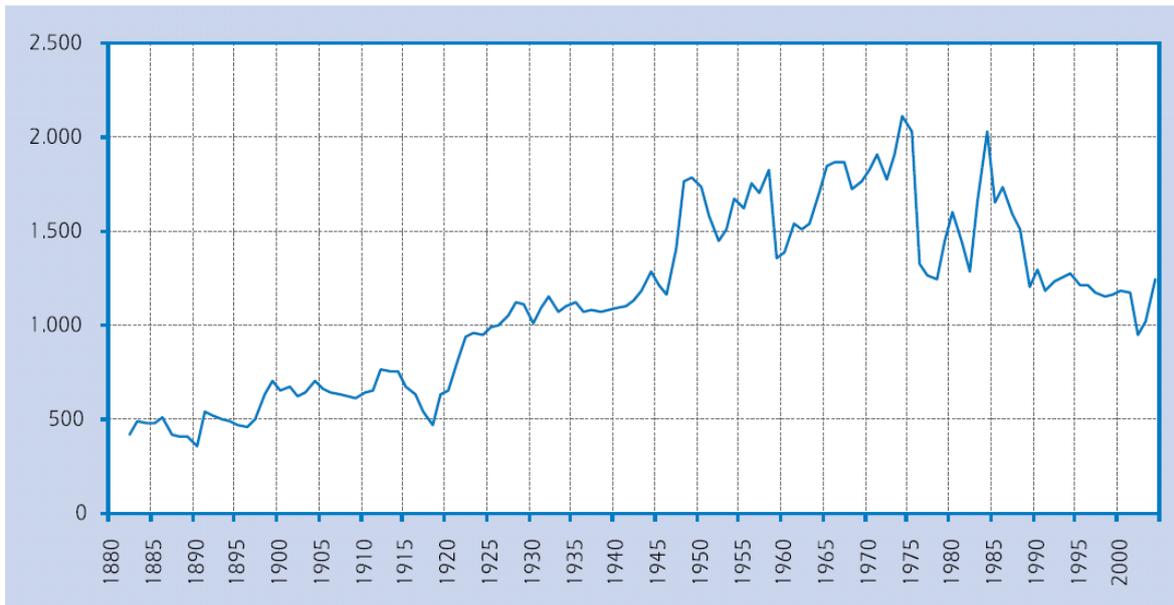
Gráfico 7 . Tasa de desempleo
(% de la población económicamente activa)



(Orlando J. Ferreres, 2005, p. 23)

Otro punto importante a tener en cuenta radica en que el salario real en la década del 70 tenía mayor poder adquisitivo que en nuestros días como podemos ver en el gráfico número 8. En la década del 70 llegó a \$2000 de 2004 y en la última década ronda el valor de \$1200 con lo cual concluimos que aumentó el desempleo estructural y disminuyó el poder real del salario.

Gráfico 8. Salario real (obrero industrial)
(\$ de 2004)



(Orlando J. Ferreres, 2005, p. 23)

- En busca de la eficiencia, reingeniería en las empresas.

Anteriormente se mencionó la influencia de la tecnología en el aumento de la productividad pero hay otros factores que influyen en ella, como ser la reingeniería de procesos que logra reorganizar de tal forma las interacciones relacionadas con una tarea que la vuelven más eficiente y precisa, logrando su resolución en un tiempo mucho menor. Con esta base se desarrollaron normas internacionales para el mejoramiento de los procesos dentro de las empresas como las normas ISO que a través de la estandarización consiguen ganar eficiencia y con ello aumentar la productividad final de la empresa asegurando una calidad nunca antes alcanzada. Un cambio asociado a la reingeniería que se puede observar en las empresas, es la eliminación de mandos medios en la pirámide de mando transfiriendo mayor poder de decisión a los niveles inferiores de la pirámide. Esto provoca que los empleados de la base piramidal deban necesariamente tener una alta formación, esto obliga a la eliminación de puestos de trabajo no cualificado o semi cualificado además de la eliminación de mandos medios.

- Maximización de las ganancias y leyes de mercado.

El hecho fundamental de que toda empresa debe generar beneficios a sus accionistas en combinación con los avances tecnológicos, la reingeniería de procesos y las agresivas leyes del mercado, interactúan entre sí de tal forma que el empleo es una de las principales variables de ajuste para lograr el balance de intereses de todas las partes. En Argentina observamos que el salario real de un empleado automotor está limitado por el nivel salarial de un empleado de este sector en Brasil, esto quiere decir que si por algún motivo Brasil incorpora nueva tecnología o reingeniería de proceso que le permita tener un nivel salarial promedio menor que el de Argentina, muy probablemente esa fábrica se trasladará a Brasil como ha sucedido en varias oportunidades. Por esta razón la industria automotriz Argentina debe estar alerta a nuevos avances tecnológicos para implementarlos rápidamente y así conseguir un nivel salarial competitivo con nuestro vecino.

- Aumento de deuda externa e impuestos a los salarios para contener desempleo.

En Argentina se aplicó crónicamente el modelo Keynesiano donde el estado interviene para generar puestos de trabajo, lo cual como se explicó anteriormente no llega a solucionar el problema de raíz ya que este modelo es de aplicación temporal. Para sostener este modelo existen dos formas conocidas, una es a través de la adquisición de deuda y la otra es a través del impuesto, estos son los medios de financiamiento del estado, considerando la inflación como un impuesto. En este caso vamos a analizar el desarrollo de la deuda externa de Argentina, como vemos en el gráfico número 9.

Gráfico 9 . Deuda pública
(% del PBI)

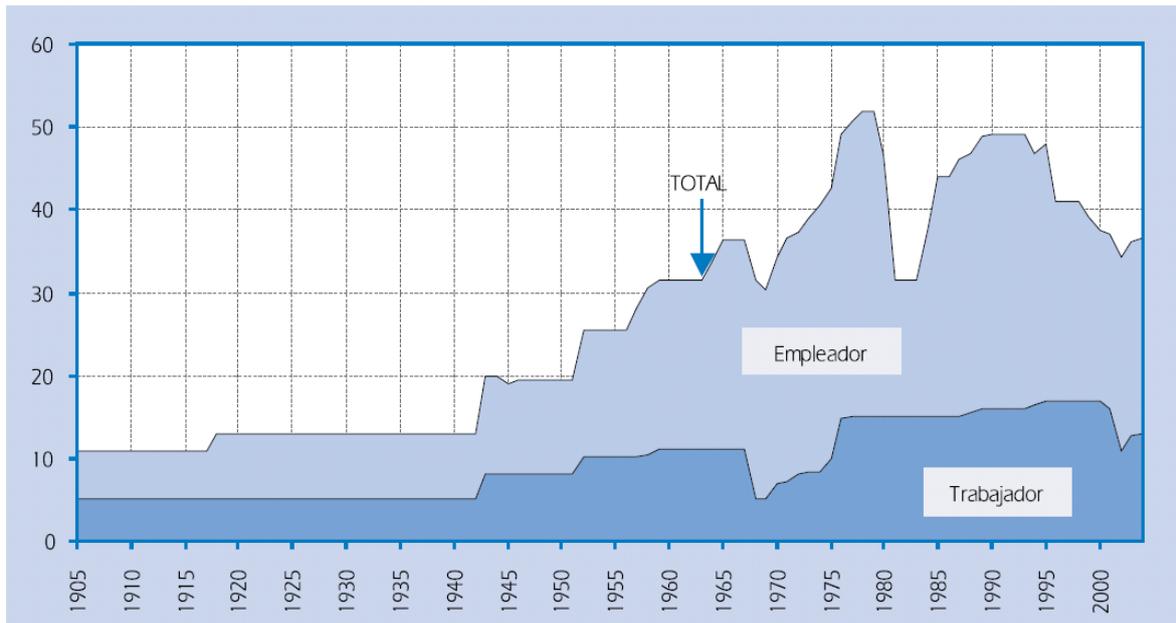


(Orlando J. Ferreres, 2005, p. 26)

Se observa claramente que la deuda externa aumentó en las últimas 3 décadas en comparación al PBI, allí vemos el endeudamiento antes de 1982 previo a la guerra de Malvinas y las distintas reestructuraciones de deuda en 1992 y 2001, esto es coincidente con las políticas de intervención para lograr una disminución del desempleo entre otros factores. Hasta hace poco, solo países emergentes con graves problemas fiscales tenían crisis de deuda, pero hoy es noticia países como Grecia, Portugal, España, Italia, Estados Unidos, enfrentan situaciones de deuda externa cercana o mayores al 100% de su PBI, siendo este otro factor que nos lleva a pensar que estos países intentan aplicar el modelo Keynesiano de intervención del estado, muy comúnmente conocido en Europa como estado de bienestar, para paliar los efectos de la crisis y el desempleo sin poder resolverlos.

Ahora analicemos el caso de las cargas sociales sobre los salarios, en el gráfico número 10.

Gráfico 10. Cargas sociales
(% sobre el salario bruto)



(Orlando J. Ferreres, 2005, p. 24)

Vemos que en los últimos 50 años las cargas sociales sobre el salario han aumentado desde un 10% a más del 30%, esto con el fin de recaudar más y así financiar al estado para corregir la variable de desempleo crónico entre otras cosas.

- Otros intentos por vencer el desempleo: Obsolescencia programada, reducción de la jornada laboral y el evangelio del consumo.

La obsolescencia programada fue uno de los primeros intentos por disminuir el desempleo, hay un caso testigo que refleja este dilema ético, es el caso de las medias de Nylon, fue un claro ejemplo de obsolescencia programada. En 1939, el gigante Du Pont, gracias a los trabajos de investigación de sus laboratorios, fabricó las famosas medias de Nylon. Su lanzamiento fue revolucionario, pero al ser tan fuertes no se rompían. Así fue, como Du Pont se dio cuenta de que tal avance frenaría todas las ventas y dio la orden a sus ingenieros de encontrar un material más débil con el cual fabricar las medias para que éstas se rompieran con más facilidad y de esta manera obligar a la gente a seguir comprando y evitar así tener que despedir empleados por falta de demanda de producción o fundir la empresa.

Otro buen intento fue reducir la jornada laboral con el fin de requerir más obreros para hacer la misma tarea y así reducir el desempleo, es el caso que se describe a continuación, extraído del libro “El Fin del Trabajo” (Jeremy Rifkin, 2005, p. 262): *“Las importantes ganancias en productividad de la primera etapa de la revolución industrial, en el siglo XIX, tuvieron sus efectos en importantes reducciones en las horas de trabajo, que pasaron de las 80 a las 60 semanales. De igual modo en el siglo XX, a medida que las economías industriales efectuaban su transición desde las tecnologías basadas en el vapor hacia las basadas en el petróleo y en la electricidad, los regulares incrementos en la productividad llevaron a un posterior recorte en las horas trabajadas por semanas, que pasaron de las 60 a las 40.”*

Por último, se menciona el Evangelio del consumo iniciado a mediados del siglo XX con el fin de detener el desempleo creciente y maximizar las ganancias. Las grandes empresas necesitaban modificar la filosofía de los consumidores y trabajaron arduamente para generar necesidades insatisfechas en los usuarios y así lograron aumentar la producción de las fábricas obteniendo mayores ganancias y manteniendo la mano obra empleada.

- Conclusión objetivos de la ONG.

En este capítulo se vio que los avances tecnológicos, la reingeniería de procesos y las fuerzas del mercado interactúan entre sí afectando directamente la destrucción de puestos de trabajo, también se vio que durante mucho tiempo se intentó combatir este flagelo de diferentes formas, desde las teorías económicas de Keynes, hasta ingeniosas estrategias para mantener la superproducción en las fábricas y así conservar el nivel de empleo como la obsolescencia programada y por último, como medida adicional para contribuir al mantenimiento del empleo se intentó modificar los hábitos del consumidor a través del evangelio del consumo. También se observa que el desempleo crónico aumentó gradualmente con el pasar de los años como así también aumento la productividad, esto se vio en los gráficos presentados en este capítulo para Argentina y también lo vemos en otras economías como la de Estados Unidos como lo explica Jeremy Rifkin (2005, p. 31) hablando de la economía de este país: *“un análisis relativo a la actividad económica de los últimos cincuenta años, muestra una cierta tendencia, cuanto menos, preocupante. En la década de los cincuenta,*

el nivel de desempleo medio durante todo el período estuvo sobre el 4,5%. En los años sesenta en nivel se situó en un 4,8%. En los setenta se elevó de nuevo hasta llegar a 6,2%, mientras en la década de los ochenta se volvió a incrementar hasta llegar a un 7,3% durante la totalidad de la década". Hoy en día la desocupación de Estados Unidos ronda el 6,1%, según dato extraído del US bureau of labor statistics, considerando los millonarios paquetes de estímulo que el gobierno de Estados Unidos ha volcado sobre el mercado y la baja tasa de interés, pareciera un valor demasiado alto. Por estas razones se concluye que la ONG que atañe a este trabajo, tiene que orientar sus esfuerzos en crear puestos de trabajo en el sector social o tercer sector, así se evitará competir con el sector formal del mercado laboral, de nada sirve generar puestos de trabajo que provoquen la destrucción de otros en sectores privados.

Capítulo III

Segmento a atender y alcance del beneficio.

“El interrogante es si usted quiere satisfacer a fondo a un solo tipo de público, o satisfacer más superficialmente a varios públicos”.

(Philip Kotler, 2006, p. 43)

El objetivo de este capítulo es enfocar el alcance de la ONG que se quiere proyectar, se determinará la cantidad inicial de personas que contratará la ONG y el crecimiento que tendrá en los próximos años, también se calculará el valor monetario que se entregará a cada persona en relación laboral.

- La pobreza en Argentina de los últimos años.

A continuación en el gráfico 11 se aprecia cómo ha aumentado la pobreza en Argentina en los últimos años, como se ve en el año 1968 la pobreza era del 3% y a fines del 2013 rondaba el 25% según datos proporcionados por el Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina.



Gráfico 11 – Personas debajo de la línea de pobreza. (Orlando J. Ferreres, 2005, p. 267)

Este es otro indicador que apunta en la misma dirección, en el mercado laboral cada vez se necesitan más profesionales con mejor formación y menos puestos de trabajo no cualificado o cuasi cualificado. Esto se debe también a la reingeniería de procesos de la pirámide de mando de las empresas, cada vez más plana donde los puestos de trabajo de la base de la misma, cada vez requieren mayor preparación para la toma de decisiones.

- Modificación de la pirámide de ingresos.

En la siguiente tabla (Tabla 1), se observa que la relación entre el decíl 1 de las personas con menores ingresos y las del decíl 10 ha aumentado de 19,2 a 27,8 entre 1988 y 2003 se puede asumir que en gran parte provocado por la crisis del 2001, pero también en gran medida por el deterioro de la economía del país de los años 90.

**ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES (AGLOMERADO GBA)
INGRESO MEDIO INDIVIDUAL**

Relación entre tramos de ingresos (cociente)

Onda:	3° Decil vs. 1° Decil	10° Decil vs. 1° Decil	5° Decil vs. 3° Decil	10° Decil vs. 3° Decil	20% superior vs. 20% inferior
May-88	2,0	19,2	1,5	9,7	10,7
Oct-88	2,0	18,2	1,5	9,0	9,9
May-89	2,3	22,1	1,5	9,6	11,5
Oct-89	1,7	22,8	1,6	13,1	12,2
May-90	2,2	18,8	1,4	8,5	9,2
Oct-90	1,7	15,2	1,6	8,8	8,9
May-91	1,6	14,6	1,6	9,1	9,0
Oct-91	1,6	14,9	1,6	9,4	9,1
May-92	1,6	13,9	1,6	8,4	9,3
Oct-92	1,9	15,9	1,6	8,4	10,3
May-93	2,2	19,1	1,5	8,7	11,1
Oct-93	2,2	18,3	1,5	8,2	10,7
May-94	2,3	20,2	1,6	8,9	11,4
Oct-94	2,2	18,7	1,5	8,4	10,6
May-95	2,3	20,0	1,5	8,5	11,0
Oct-95	2,3	21,8	1,6	9,5	11,8
May-96	2,3	20,7	1,6	9,1	11,6
Oct-96	2,4	22,3	1,6	9,2	12,0
May-97	2,5	23,3	1,6	9,5	12,3
Oct-97	2,5	22,0	1,6	8,7	11,7
May-98	2,6	24,3	1,6	9,4	12,4
Oct-98	2,6	24,9	1,6	9,7	12,6
May-99	2,6	24,1	1,6	9,2	12,1
Oct-99	2,5	23,7	1,6	9,3	12,1
May-00	2,6	25,1	1,6	9,7	12,3
Oct-00	2,7	25,6	1,6	9,4	12,7
May-01	2,8	27,2	1,6	9,8	12,9
Oct-01	2,8	28,4	1,7	10,3	13,4
May-02	3,2	33,4	1,7	10,5	14,6
Oct-02	2,7	30,9	1,7	11,3	14,5
May-03	2,3	25,8	1,8	11,3	13,5
IV-03	2,7	27,8	1,7	10,2	13,4

Fuente: NyS en base a INDEC, EPH - GBA

Tabla 1 – Ingreso Medio Individual. (Orlando J. Ferreres, 2005, p. 10)

A continuación se analizará el gráfico 12, donde se muestra a través del coeficiente de Gini que la distribución del ingreso mejoró notablemente desde el 2003 hasta la actualidad según Datos del INDEC, se debe aclarar que los datos proporcionados por el INDEC difieren considerablemente de los proporcionados por el Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina que señala que los índices

de pobreza se mantuvieron por encima del 20 % por ciento desde 2010 hasta fines del 2013, como se ve en el gráfico 13.

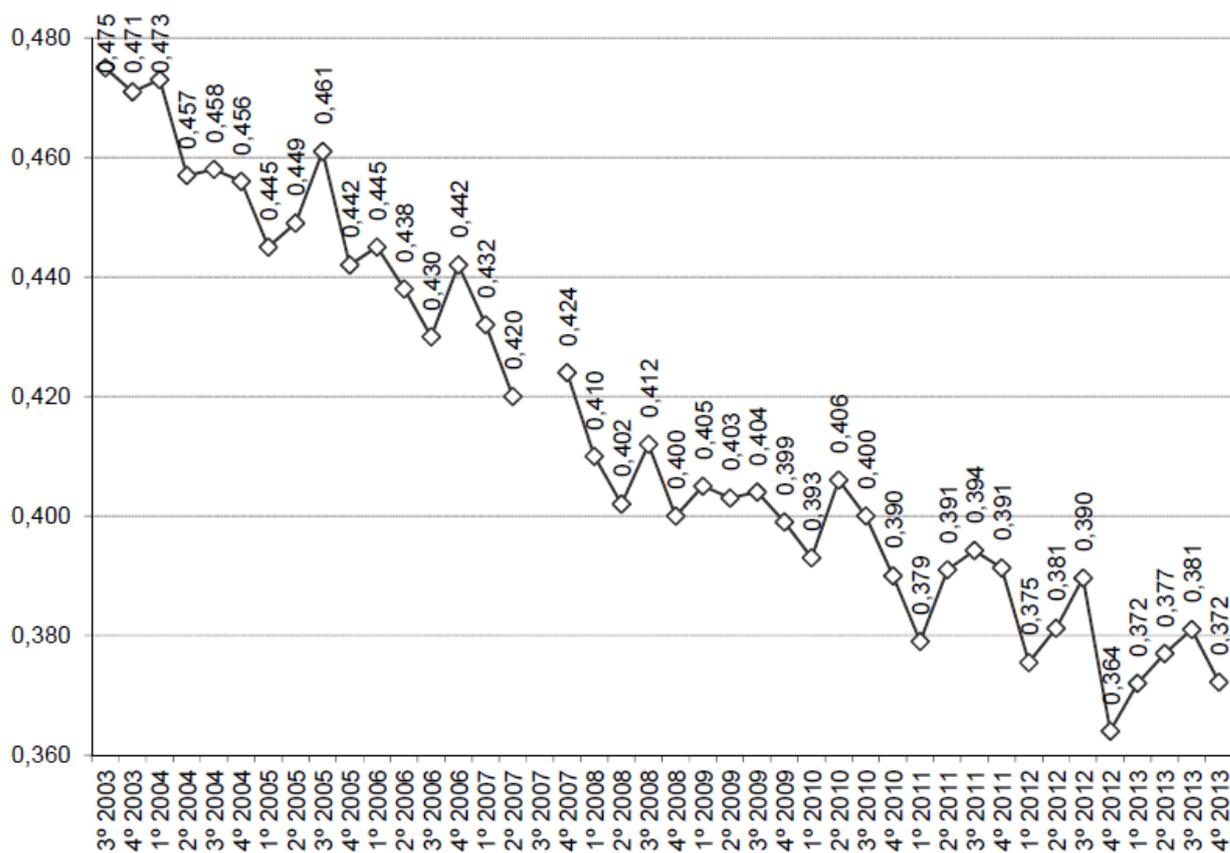
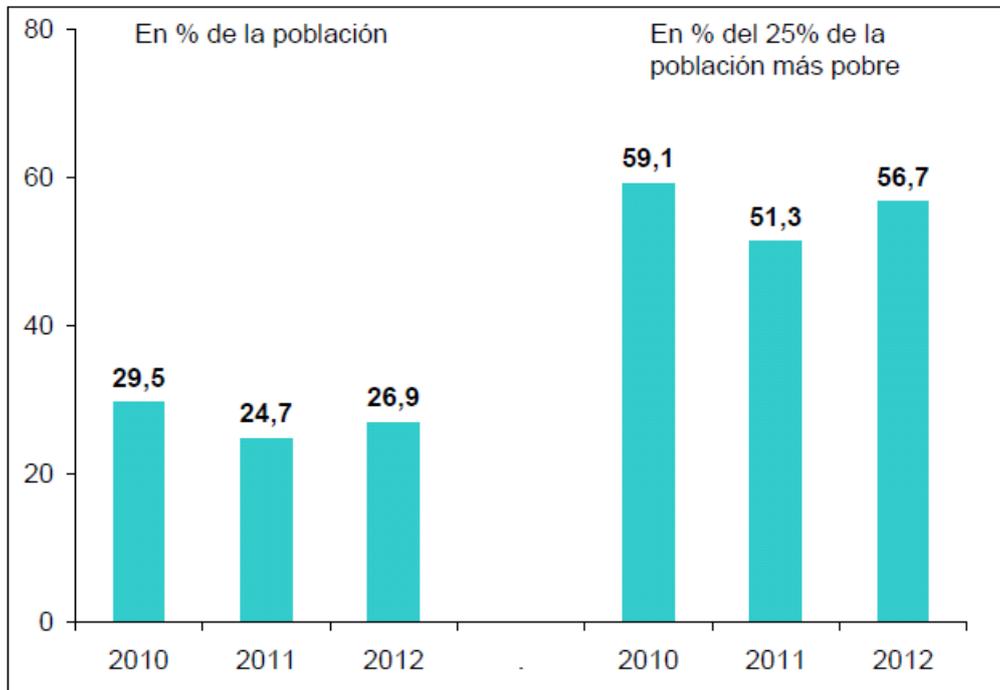


Gráfico 12 – Coeficiente de Gini. Población ocupada según escala de ingreso de la Ocupación principal. Total de 31 aglomerados urbanos. (Indec, 2014)

Pobreza

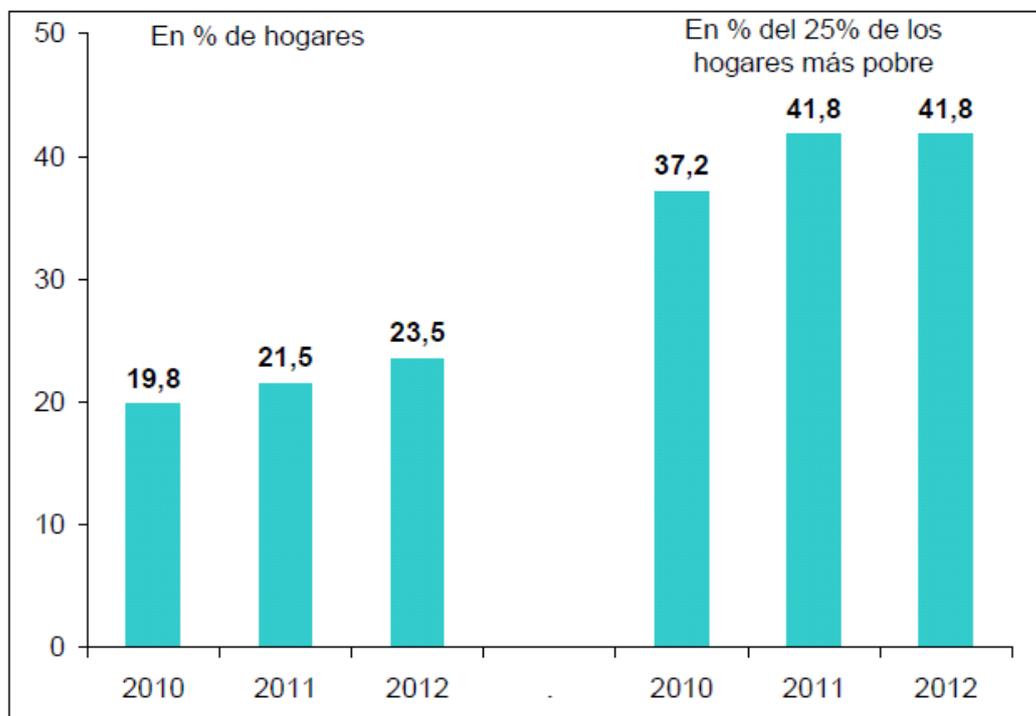


Fuente: Observatorio de la Deuda Social Argentina. EDSA – Universidad Católica Argentina

Gráfico 13: Índice de pobreza (Observatorio de la Deuda Social Argentina – UCA, 2013).

Se puede apreciar que la distribución del ingreso ha mejorado a costas de un esfuerzo muy grande del estado a través del gasto público dirigido a los planes sociales como se ve en el Gráfico 14, información extraída de un reporte del Observatorio de la Deuda Social Argentina, lo cual ha desmejorado paulatinamente el déficit fiscal del país y en definitiva provoca un deterioro crónico de la economía. Lo expresado anteriormente coincide con la opinión del Observatorio de la Deuda Social Argentina – UCA en su reporte de “Barómetro de la deuda social de Argentina frente al Bicentenario”: *“Si bien los indicadores muestran una indiscutible mejora todavía estamos lejos de alcanzar mínimos normativos de inclusión para un tercio de la sociedad. La asistencia social no es suficiente”*.

Recepción de programas sociales



Fuente: Observatorio de la Deuda Social Argentina. EDSA – Universidad Católica Argentina

Gráfico 14: Recepción de programas sociales (Observatorio de la Deuda Social Argentina – UCA, 2013).

- Consecuencias de la exclusión.

La definición de la palabra exclusión de la Real Academia Española es “Quitar a alguien o algo del lugar que ocupaba”, esto significa dejar a alguien aislado de la sociedad sin acceso a los beneficios de la misma. La consecuencia de los procesos de exclusión no es únicamente la pobreza económica que sufren los hogares o las personas, se trata de algo más trascendental tanto para ciudadanos como para sociedades; se trata de carecer de un espacio, de no poder acceder a los circuitos de participación, en definitiva se trata de estar situado fuera de la sociedad. En este sentido, la pobreza se puede considerar un problema social más estático y menos complejo, con una incidencia indudablemente grave sobre el grupo de población

afectado, pero que no impide por si sola la participación en la sociedad. Una persona excluida indudablemente con el pasar del tiempo genera rencor que luego se transforma en violencia, por esta razón es necesario entender el efecto nocivo que la pobreza y más ampliamente la exclusión tiene en nuestra sociedad. Un ejemplo claro de exclusión no asociado con la pobreza serían los ancianos que en estos días son dejados de lado o abandonados por sus familias y la sociedad.

- Definición del trabajo a ser realizado por los beneficiarios.

Como se definió anteriormente, el trabajo deberá tener como destino el ámbito social, por lo tanto una medida oportuna será establecer alianzas con otras ONG que realicen tareas de ayuda social como comedores comunitarios, albergues nocturnos, etc., para poder brindar allí trabajos que cumplan el objetivo propuesto. Otra definición de trabajo que cumple las expectativas de la ONG sería el reparto de café caliente sin costo a la salida de los boliches con el fin de promover el estado de sobriedad en los jóvenes y así mostrar a la comunidad la intención de Labor Genus de colaborar en la protección de los mismos. Queda claro que se debe evitar cualquier tipo de conflicto con algún organismo municipal, privado o gremio en cuanto a la definición del trabajo, la idea es evitar solapamientos que puedan afectar o amenazar otros puestos laborales. Otro ejemplo de trabajo que puede generar la ONG será la lectura de cuentos o novelas en geriátricos para que puedan participar los abuelos de dichas instituciones, logrando de esta manera combatir la exclusión desde dos flancos, por un lado se brindará trabajo a personas necesitadas y por el otro se incluirá a los ancianos dentro del alcance de beneficios de la ONG respondiendo de esta forma a la misión de la ONG que resalta la lucha contra la exclusión de las personas.

- Conclusiones segmento a atender.

El objetivo primario de la ONG apunta directamente a proveer trabajo digno a los más castigados por el nocivo efecto de la exclusión, los más pobres, se ha visto con el pasar de los años el aumento progresivo de la pobreza e indigencia en nuestro país, después de gobiernos de diferentes colores políticos con enfoques disímiles, tratando de muchas formas de combatir este flagelo indomable de la pobreza, algunos a través de la ayuda social, otros a través de la inversión en obras públicas,

pero definitivamente sin ningún efecto positivo sobre el aumento crónico de la pobreza. Este efecto es el que vemos en muchos países del mundo donde la brecha entre el que más gana y el que menos gana es cada vez mayor, donde cada vez se invierte más en ayuda social, en seguros de desempleo que a largo plazo se tornan inviables por el aumento insostenible del déficit fiscal y en definitiva de la deuda pública de los países. Como afirma en el libro “La responsabilidad social de las Empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial” Thomas G. Perdiguero (2005, p. 12): *“Los informes del programa de Naciones Unidas sobre el desarrollo humano, PNUD, que se publican anualmente desde 1990, aportan también cuantiosas pruebas sobre el ensanchamiento de la distancia entre los países más ricos y los menos desarrollados durante la década del 90. En el informe correspondiente a 1999 se presentaron las primeras informaciones sobre las tendencias sociales a largo plazo, entre las que destacan los riesgos de consolidación de una sociedad mundial más desigual e injusta, en las que muchas regiones, países y grupos de población están amenazados con la exclusión del desarrollo económico y del progreso. Los investigadores responsables del informe, destacan que en un gran número de países está aumentando la desigualdad, medida con el coeficiente de Gini aplicado a la distribución de las rentas entre la población, y que se ha incrementado también de forma considerable la desigualdad entre regiones y países (Jully y Fuyuda-Parr, 1999). Las diferencias de riquezas entre el 20 % de la población mundial con mayores ingresos y la misma proporción de la población con menores ingresos que vive en los países más pobres era, según se recoge en el informe, de 74 a 1 en 1997, superior a la relación de 60 a 1 de 1990 y a la de 30 a 1 de 1960”.*

Todo esto concluye en que el origen de la pobreza y la indigencia va más allá de simples políticas de estado mal adoptadas, es la causa de un largo camino que se empezó a recorrer en la primera revolución industrial y que se ha profundizado en nuestros días debido al impresionante desarrollo de las tecnologías y evolución organizativa del mercado en general.

A continuación, se define el mercado meta en base a la expectativa de recaudación. Las personas que tributan impuesto a las ganancias son aproximadamente 90.000 en Córdoba con empleo formal según INDEC del cuarto Trimestre del 2013, el objetivo será sumar un 20 % de esta masa de personas para que aporten a la ONG asociada a este trabajo, corresponde a 18.000 personas, con un promedio mensual de \$20, la resultante será de \$360.000 mensuales, a esto se suma una cantidad

similar que se supone serán aportados por empresas. En total la ONG dispondrá estimativamente de \$720.000 mensualmente. Según las estimaciones del INDEC del 2013, una familia de 4 integrantes necesita \$1750 para no ser pobre, se fijará el objetivo en \$2000 como salario mínimo para salir de la pobreza. Con este valor en mente se podrá estimar a cuantas personas se podrá incluir como beneficiarios de la ONG, serian \$720.000 dividido \$2000, corresponde a cerca de 360 personas. Se considera que el pago oficial por hora es de \$19,74 para empleadas domésticas según el Ministerio de Trabajo, entonces esto equivale a 100 horas mensuales o 4 horas diarias. Es importante analizar el precio de la hora en el mercado para que realmente sea una ayuda de última instancia para personas en estado de indigencia y que no provoque una competencia en el mercado laboral formal para ocupar estos puestos de trabajo.

Pronóstico de crecimiento de la ONG:

Descripción\Año	2015	2016	2017
Aportes	1.000.000	4.000.000	8.000.000
Gastos fijos			
Salario Presidente	0	84.000	84.000
Salarios 3 Empleados	0	216.000	216.000
Mantenimiento Página Web	60.000	30.000	30.000
Publicidad	30.000	30.000	30.000
Renta del local	84.000	84.000	84.000
Carteles	20.000	0	0
Muebles	45.000	0	0
Computadoras	30.000	0	0
Papelería	6.000	6.000	6.000
Electricidad	2.400	2.400	2.400
Gas	1.200	1.200	1.200
Teléfono	8.400	8.400	8.400
Agua	1.200	1.200	1.200
Internet	6.000	6.000	6.000
Combustibles	36.000	36.000	36.000
Gastos de viaje	12.000	12.000	12.000
Gastos varios	24.000	24.000	24.000
Subtotal	366.200	541.200	541.200
Total	633.800	3.458.800	7.458.800
Personas Beneficiadas	30	157	324

Para hacer las estimaciones se consideran valores razonables para no generar expectativas desproporcionadas del alcance de la ONG. Se sabe que 324 personas

es un número bastante pequeño comparado con el total de personas en situación de indigencia, pero se supone que esto es solo el comienzo de una estructura que crecerá y se desarrollará en el tiempo.

Capítulo IV

Interacción con las leyes de mercado.

“Ningún viento es favorable para el que no sabe a dónde va”.

Seneca

Este capítulo abordará la relación que debe cultivar la ONG que atañe a este trabajo y el mercado en general, determinará el abordaje apropiado para obtener el mayor beneficio considerando el entorno y el creciente interés de las compañías en la responsabilidad social empresaria. Finalmente se definirá el plan ejecutivo donde se detallará claramente las funciones y alcances de la ONG basados en la información recolectada en este capítulo y en los anteriores.

- Análisis de las 5 fuerzas de Porter sobre la ONG.

El modelo de las cinco fuerzas de competencias es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad entre las organizaciones varía en gran medida en función de la industria. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento (Fred David, 2003, p. 99). Según Porter, la naturaleza de la competitividad de una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

- 1 - Entrada potencial de nuevos competidores.
- 2 - Rivalidad entre empresas competidoras.
- 3 - Poder de negociación de los proveedores.
- 4 - Poder de negociación de los consumidores.
- 5 - Desarrollo potencial de productos sustitutos.

En este análisis se determinarán los conflictos y ventajas que se encuentran en la interacción de la ONG que se proyecta en este trabajo con el mercado en general.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: La barrera de entrada para otra ONG que intente ofrecer servicios similares es muy baja, es decir, es muy probable que otras instituciones busquen insertarse con el mismo objetivo, por lo cual es una amenaza latente, con el fin de evitar el ingreso de otras ONG, es necesario trabajar fuertemente en el posicionamiento de la ONG a través de la transparencia considerando que este es el diferencial más apreciado por los donantes. También se debe posicionar el nombre de la ONG para que sea fácilmente reconocido por la sociedad con un logo que tenga mucho significado y logre una rápida aceptación por parte de las personas.

2. La rivalidad entre los competidores: La rivalidad existente entre ONG del sector es extremadamente alta, muchas veces de manera inconsciente, se sabe que las necesidades son muchas y los recursos escasos, por esta razón es de gran importancia transmitir claramente el mensaje de la misión de la ONG a través de conferencias y un plan sólido de comunicación. Se debe explotar la idea de cooperación ya que Labor Genus generará trabajo que puede ser aprovechado por otras ONG y esto puede ser una idea que logre reducir la competencia con otras instituciones y para lograr alcanzar fines comunes.

3. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores en este caso serán los beneficiarios de la ONG, ellos proveerán la mano de obra. Efectivamente, se contará con un gran poder de negociación sobre ellos, se tendrá un caudal importante de interesados en participar de este proyecto debido al creciente índice de pobreza que como vimos anteriormente se incrementa año a año. Es importante realizar una cuidadosa selección de los candidatos ya que de ello depende la fidelización de los aportantes logrando credibilidad de la organización a largo plazo.

4. Poder de negociación de los clientes: Los clientes encuadran en la definición de aportantes porque ellos pagan por satisfacer su deseo de ayudar al prójimo y sentirse partícipes de un cambio en la sociedad, el poder de negociación con este segmento es mínimo, debido a que cualquier evento que desencadene la

desvinculación del benefactor será muy difícil de revertir, por otro lado, con las empresas que participen aportando a esta ONG el poder de negociación será mayor, debido a que se beneficiarán al ser identificadas socialmente verdes lo cual provocaría un aumento en las ventas de dicha empresa. Esto marca un desafío extremadamente grande para esta ONG, la organización de la misma debe ser sólida, sin fisuras para lograr fidelizar a los donantes independientes y convertirlos en aportantes mensuales y en el caso de empresas, el desafío radica en aprovechar las fuerzas del mercado para sumar la mayor cantidad de aportantes posible. Una imagen profesional de la ONG es indispensable para brindar confianza en el aportante, se deben utilizar las herramientas más avanzadas del management para lograr los objetivos propuestos.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un sustituto del servicio brindado por la ONG podría ser la inversión estatal en planes sociales, esta política no trajo buenos resultados en los últimos años, fue muy difícil lograr un traspaso de recursos transparente desde el gobierno hacia los sectores más necesitados, desvirtuándose por el clientelismo político como vimos en el caso de la Asociación Barrial Tupac Amaru. Otra amenaza es la inversión estatal en obra pública y el aumento en la cantidad de empleados públicos, estos dos factores fueron utilizados por los diferentes gobiernos para generar fuentes de trabajo pero como vimos anteriormente la falta de independencia y transparencia llevo a que produjeran un alto déficit fiscal y aumento de deuda externa para solventar estos gastos. También es importante considerar que al ser el estado el promotor de estas políticas, luego de implementadas es muy difícil cancelar las mismas sin incurrir en juicios y penalizaciones.

- Propuesta de la donación del 1% de las ganancias a cambio de la diferenciación de la marca.

Como se vio en el análisis FODA, una oportunidad única que esta ONG puede tomar ventaja, es el poder del consumidor de seleccionar los productos que compra, el consumidor está incorporando nuevos valores a su decisión de compra, hoy en día las empresas tienen que definir sólidas políticas ambientales y mostrarse

socialmente comprometidas para mantener y mejorar sus beneficios. Una forma de sacar provecho de este fenómeno reciente, es distinguir claramente a las empresas que participen de la donación del 1 % de sus ganancias para ser fácilmente identificadas por el consumidor y así influir decisivamente en su impulso de compra. A partir de este punto, las leyes del mercado jugarán a favor de la ONG asociada a este trabajo, para cautivar el interés económico de las empresas. Es importante la comunicación efectiva de esta campaña como así también un distintivo fácilmente identificable que deberá estar visible en los productos. Al provenir esta donación de las ganancias de la empresa, este costo no podrá ser trasladado directamente al precio del producto, lo cual es importante transmitir al consumidor para reforzar la idea de que la empresa que participa de esta iniciativa es socialmente responsable.

- Productos/Empresas socialmente verdes.

Como se vio en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, existe una tendencia cada vez mayor de las empresas en mostrarse socialmente responsables para cautivar a consumidores cada vez más exigentes. Para lograr el efecto deseado, las empresas crean sus propias fundaciones con el fin de administrar los recursos destinados a responsabilidad social. Muchas de ellas definen con anticipación el destino de sus esfuerzos, en algunos casos puede ser la educación, en otros la reducción de la desnutrición infantil, etc. Como primera aproximación para definir un grupo de empresas potencialmente interesadas en el proyecto de esta ONG, se deberá determinar las empresas que tengan la generación de trabajo como uno de sus objetivos, para posteriormente continuar la expansión en las demás empresas. Por ejemplo, Arcor promueve el desarrollo e implementación de herramientas e instrumentos de trabajo (guías de autodiagnóstico, capacitaciones online, investigaciones vinculadas con la temática, entre otras) generados a partir de la programación desde los derechos del niño con la finalidad de orientar la gestión integral de la empresa en la promoción de dichos derechos. Otro caso testigo es la Fundación Holcim Argentina que desarrolla su actividad en las siguientes líneas estratégicas: Desarrollo Social, Educación, Economías Locales y Fortalecimiento de la Sociedad Civil.

- Herramientas de gerenciamiento: Resumen ejecutivo y estado de situación.

Tomando la definición de Philip Kotler (2006, p. 43) en su libro “Dirección de Marketing”. *“El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en 2 niveles: estratégico y táctico, el plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se va a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como característica del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios.”*

Por supuesto que se debe encontrar definiciones análogas entre algunos de estos conceptos debido a que se está planificando una ONG y no un negocio convencional. Antes de empezar a desarrollar el plan de marketing se deberá contestar a una pregunta muy importante que es indispensable para Philip Kotler (2006, p. 41). *“Para triunfar en el mundo del marketing es necesario entender el valor para los clientes, generarlo, entregarlo, capturarlo y mantenerlo ¿Que opinan del Marketing los directores generales?”*

El primer punto a tener en claro es el compromiso que deben tener los directivos con el plan de Marketing ya que si no están convencidos de su importancia el mismo tiene grandes probabilidades de fracasar.

El plan de marketing consta del siguiente contenido:

Resumen ejecutivo: El plan de marketing debe comenzar con un breve resumen de los principales objetivos como se describe a continuación:

Labor Genus es una organización no gubernamental orientada a la creación de trabajo en el sector social, que trata de elaborar estrategias para combatir la exclusión en nuestra sociedad. El desempleo y la subocupación están creciendo en los últimos años en nuestro país y en el mundo entero, las exigencias de altos beneficios de las economías de mercado, el increíble avance de la tecnología, las reestructuraciones y reingeniería de procesos, están logrando altas eficiencias en las empresas, como así también productividades jamás observadas en épocas anteriores. Nuevos productos y herramientas están reemplazando gradualmente la

necesidad de mano de obra humana. Labor Genus surge como una alternativa a esta profunda problemática, tratando de sacar a luz las principales causas del alto índice de pobreza en nuestro país y así lograr el compromiso de toda la sociedad para revertir este nuevo fenómeno de exclusión de nuestros tiempos. Un análisis profundo de la situación del empleo en Argentina y en el mundo concluye con la necesidad de generar empleo en el sector social para no competir directamente con el mercado laboral formal y evitar así crear trabajo en un sector a costas de la eliminación de posiciones de trabajo en otros. Los ingresos de Labor Genu provendrán de aportantes independientes los cuales podrán descontar estos aportes de sus impuestos a las ganancias y de empresas que apoyen este proyecto, aportando un 1 % de sus ganancias con el fin de lograr diferenciación en el mercado en el que se encuentren. La estrategia de Labor Genu será de diferenciación a través de la transparencia en sus transacciones y la profesionalización en la toma de decisión, sumando una comunicación fluida bidireccional con los aportantes y los beneficiarios.

Análisis de la situación: Como se vio anteriormente, según el Observatorio de la Deuda Social Argentina – UCA, el Índice de pobreza supero el 20 % en 2013, lo cual representa más de 8 millones de personas en todo el país. Este segmento es demasiado amplio para el alcance de la ONG, por lo cual se tratará de ajustar la definición de los beneficiarios aún más, apuntando a los más desfavorecidos de este estrato social, que según el Observatorio de la Deuda Social Argentina – UCA, el índice de indigencia ronda el 5%, lo cual representa aproximadamente 2 millones de personas, como vemos en el Gráfico 15.

Tasa de Indigencia Urbana (Personas)

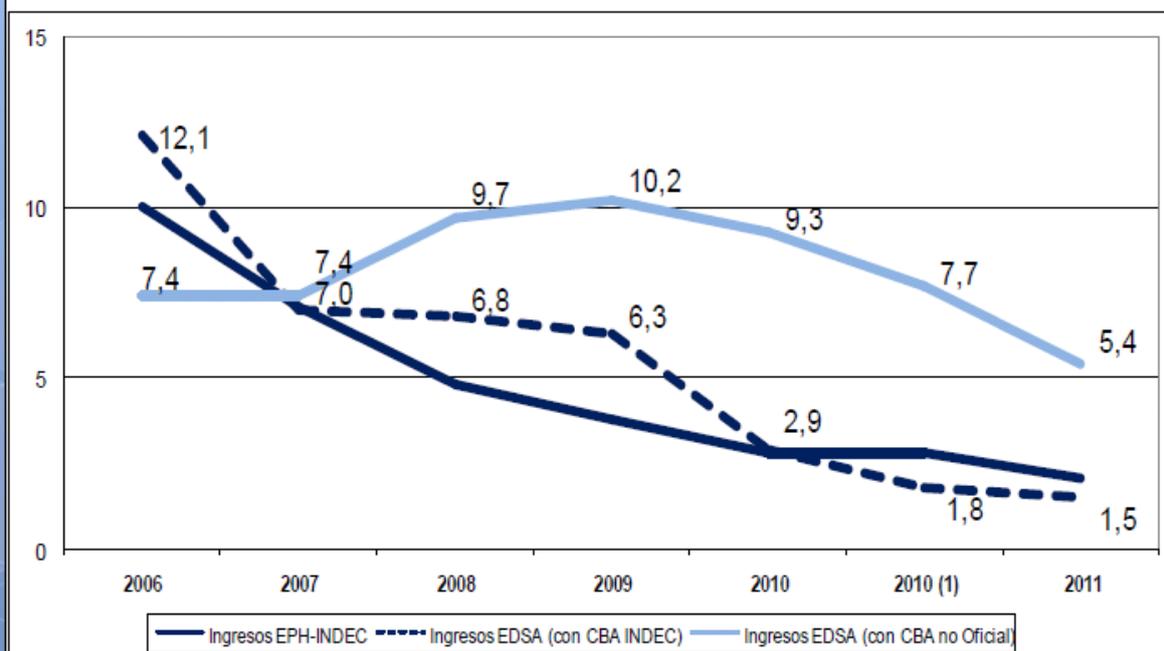


Gráfico 15: Índice de Indigencia (Observatorio de la Deuda Social Argentina –UCA, 2012).

- La unión de consumidores como forma de poner límites a la mano invisible de los mercados.

Está surgiendo lentamente una tendencia en los consumidores a exigir más a las empresas, tanto desde el punto de vista del cuidado del medio ambiente como así también en lo relacionado a las necesidades de la sociedad, el medio en el cual se está gestando este cambio es internet por su versatilidad, lo que permite conectar miles de personas instantáneamente. Esta ONG considera que esta tendencia puede ser el impulso natural que necesita para su crecimiento, una estrategia de comunicación basada fuertemente en este punto puede ser el disparador para que las empresas se sumen a este proyecto ya que incidirá directamente en la elección de los consumidores por sus productos.

- Conclusiones interacción con leyes del mercado.

En este capítulo se usaron diferentes herramientas de management para determinar las fuerzas del mercado que pueden apalancar el crecimiento de la ONG, y

dimensionar estimativamente el alcance de la misma, se detectó la necesidad de diferenciación de las empresas en el campo del cuidado ambiental, también se encontraron las fuerzas que motivan a los donantes individuales a generar un cambio social positivo y satisfacer la necesidad de participar activamente en este cambio. La sociedad es cada vez más consciente que la inseguridad y la violencia urbana que parece tan arraigada en nuestro días, se puede combatir con la inclusión de los más desfavorecidos, también se sabe que una cultura de solidaridad es un camino válido para una sociedad más justa que reconoce que las asimetrías que vemos en la distribución del ingreso están influenciadas por las capacidades de las personas pero en su mayor parte están regidas por un sistema que condena a inocentes dejándolos afuera del reparto de las riquezas del país. La tecnología es algo muy bueno para la sociedad, en los últimos 200 años gracias a los avances tecnológicos se duplicó la expectativa de vida de las personas de la mayor parte del mundo, el desafío hoy en día es encontrar la forma de distribuir los beneficios de estos avances tecnológicos y científicos lo mejor posible, los mismos se lo debemos a muchas personas integras y capaces que aportaron sus esfuerzos en el transcurso de la historia por lo cual en cierta forma es un patrimonio de la humanidad.

Capítulo V

Estrategia de Comunicación.

“Una porción cada vez mayor del Marketing moderno está pasando del mercado al Ciberespacio”.

(Philip Kotler, 2006, p. 52)

A lo largo de este capítulo se definirá la estrategia de comunicación teniendo en cuenta el insight por el cual un donante apoyaría a esta organización. Por último, se utilizará la información recolectada para diseñar el logo de la ONG que atañe a este trabajo.

- Definición del insight de Marketing.

En el reino animal se puede observar que las acciones de los mismos se guían naturalmente por el egoísmo asociado a la supervivencia que viene escrito en sus genes, pero en el ser humano pasa algo diferente, por un lado se tiene esa misma carga genética que lleva a asegurar la supervivencia pero también influye la conducta heredada a través de la cultura y que fue transmitida por nuestros padres (Dawkins llama meme a la unidad análoga a los genes que está definida por el conocimiento transmitido a través de la cultura del ser humano). Tal como describe Richard Dawkins (1998, p. 298) en su libro “El Gen Egoísta”: *“Tenemos el poder de desafiar a los genes egoístas de nuestro nacimiento y, si es necesario, a los memes egoístas de nuestro adoctrinamiento. Incluso podemos discurrir medios para cultivar y fomentar deliberadamente un altruismo puro y desinteresado: algo que no tiene lugar en la naturaleza, algo que nunca ha existido en toda la historia del mundo”*.

A continuación, se puede definir el insight de Marketing para el donante o cliente como sigue:

El donante de Labor Genus desea ayudar a los demás pero no quiere comprometerse directamente con un indigente donando ropa o dinero ya que lo interpreta como un peligro para su familia y luego este intentará ubicarlo continuamente solicitando su ayuda. Por otro lado considera que siempre es mejor enseñar un oficio a las personas antes que dar dinero. No le gusta ver la calle poblada de indigentes. El donante busca satisfacer su necesidad de aprobación y aceptación a través de la compasión. El donante quiere expresar la enseñanza de sus padres de ayudar a los necesitados y quiere inculcar en generaciones futuras esa compasión que heredó de niño. También quiere dejar un país mejor para sus hijos. El donante quiere sentir la satisfacción de haber apoyado a una organización transparente.

- Internet como movilizador.

Indudablemente Labor Genus basará su estrategia de comunicación a través de Internet, los medios elegidos serán un sitio web donde se podrá mostrar un video de cada persona en situación de indigencia seleccionada para la recolección de donaciones, se podrá ver cómo es su rutina de vida diaria y la de su familia. Posteriormente cuando se alcance la cantidad de dinero necesaria a través del consentimiento de aportantes mensuales interesados en su causa, se subirá otro video donde se muestre el cambio logrado en su familia a través del trabajo generado. De esta forma se pondrá foco en los puntos más relevantes del insight que se encontró en el punto anterior, se necesita lograr que el aportante genere un sentimiento de pertenencia y esto se logrará mostrando los resultados concretos de su acción.

- Proyecto de comunicación.

Todas las estrategias de comunicación intentarán movilizar a la sociedad al sitio web de Labor Genus donde estará concentrada toda la información asociada a la

ONG como así también videos relacionados a los posibles beneficiarios de este proyecto y a los que ya lo están siendo. El principal objetivo que persigue Labor Genus es dar el verdadero significado al trabajo y a los factores que atentan contra el mismo, verdaderamente el objetivo será tratar de comunicar a la sociedad que el desempleo y subempleo crónico que vemos en la sociedad es consecuencia de factores exógenos a las personas, en definitiva se busca eliminar el concepto subliminal e incorrecto de que el que no trabaja es culpable de su propio destino ya sea porque no estudio o porque no busca trabajo con la convicción necesaria. Para ello se recurrirá a conferencias en universidades y escuelas buscando también como afirmaba Richard Dawkins el fortalecimiento de una cultura solidaria en esta lucha entre la conducta altruista pura y la egoísta, se trata de satisfacer otro aspecto encontrado en el insight de Marketing.

También Labor Genus realizará campañas de comunicación a través de emails, Blogs y ampliará su presencia en redes sociales.

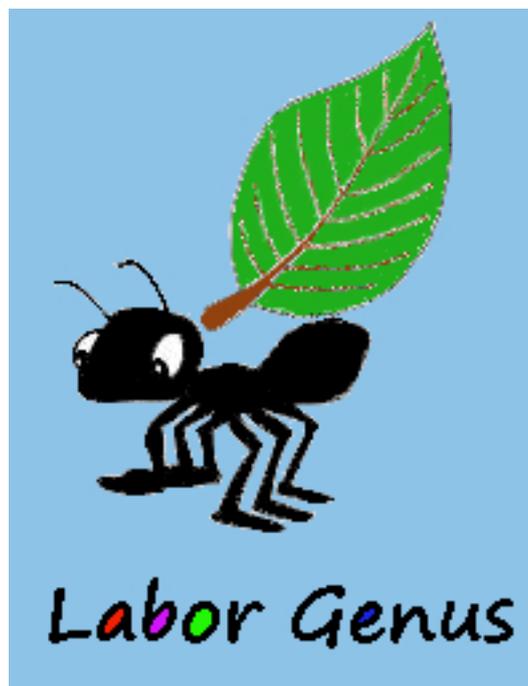
- Identificador de empresa socialmente verde.

Para poder identificar rápidamente la empresa que apoya este proyecto se diseñó un logo tomando como centro del mismo a la hormiga, lo que se busca transmitir es que el trabajo debe orientarse siempre al bienestar del grupo. Las hormigas son animales que viven en comunidad, son trabajadoras, cooperadoras, pacientes y perseverantes. Una hormiga es capaz de llevar una hoja por kilómetros para ayudar a su comunidad si es necesario. Las hormigas trabajan con un fin común en mente, nunca anteponen su propio beneficio al de la comunidad y no se dan por vencidas fácilmente. Si las hormigas fueran personas, serían las más exitosas. Todas las hormigas tienen un rol definido en la comunidad y saben lo que tienen que hacer. Si alguna hormiga encuentra una fuente de comida, esta irá a buscar a sus compañeros y los guiará hasta la comida para que su colonia pueda beneficiarse. Una hormiga hace todo lo que está a su alcance para cumplir con su trabajo sin importar los obstáculos que se le presenten. Estas se enfocan en lo que quieren lograr y lo que deben hacer para lograrlo. Se debe aprender de las hormigas y pelear cada reto que se tenga hasta el final, lo que significa mantener la vista en el

objetivo final y se propone superar cualquier obstáculo que se presente. Aunque cada hormiga tiene un rol específico asignado, estas son capaces de hacer otros trabajos de ser necesario. Se reconoce en las hormigas la virtud de la solidaridad entre ellas que les permite sobrevivir en ambientes muy hostiles, la información contenida en los genes de las hormigas evolucionó de tal forma que ellas consideran la solidaridad un valor necesario para la supervivencia de toda la colonia.

- Definición del Logo.

Es siguiente será el logo que identificará a Labor Genus tratando no solo de resaltar el nombre de la organización sino también de transmitir sintéticamente la misión de la misma.



Logo de Labor Genus

Se trata de relacionar la idea de empresa socialmente verde al incluir una hoja verde en el logo y también sintéticamente transmitir la misión de la ONG a través de las virtudes de la hormiga.

Capítulo VI

Análisis contable y estimación de crecimiento de la ONG.

“Yo creo que el mejor medio de hacer bien a los pobres no es darles limosna, sino hacer que puedan vivir sin recibirla”.

Benjamín Franklin

A lo largo de este capítulo se estimarán los costos e ingresos necesarios para un inicio exitoso de esta organización, bajando a tierra todos los conceptos teóricos vistos hasta este momento, se tratará de establecer un panorama realista del desarrollo de la ONG a futuro. Para ello se recurrirá a herramientas e indicadores contables que reflejen el crecimiento y los resultados esperados de la ONG a la que se refiere este trabajo.

- Definición de alcance de beneficiarios de esta ONG.

Según el Observatorio de la Deuda Social Argentina – UCA, el índice de indigencia ronda el 5%, lo cual representa aproximadamente 2 millones de personas en todo el país. En Córdoba, con una población de 3,5 millones aproximadamente habría 175.000 personas en estado de indigencia, este sería el alcance de la ONG, poder generar trabajo para esta cantidad de personas en Córdoba.

- Formas de ingresos: porcentaje de diferenciación y donaciones con descuento por ganancias.

Las personas que tributan impuesto a las ganancias son aproximadamente 90.000 en Córdoba con empleo formal según INDEC del cuarto Trimestre del 2013, el

objetivo será sumar un 20 % de esta masa de personas para que aporten a la ONG objeto de este trabajo, corresponde a 18.000 personas, con un promedio mensual de \$20, la resultante será de \$360.000 mensuales, a esto se suma una cantidad similar que se supone será aportada por empresas. En total la ONG dispondrá de \$720.000 mensuales. Según las estimaciones del INDEC del 2013 una familia de 4 integrantes necesita \$1750 para no ser pobre, se fija este objetivo en \$2000 como salario mínimo para salir de la pobreza. Con este valor en mente se podrá estimar a cuantas personas se podrá incluir como beneficiarios de la ONG, serian \$720.000 dividido \$2000, corresponde a 360 personas aproximadamente. Se considera que el pago oficial por hora es de \$19,74 para empleadas domésticas según el Ministerio de Trabajo, entonces esto equivale a 100 horas mensuales o 4 horas diarias. El objetivo a futuro de la ONG será brindar trabajo a 175.000 personas en estado de indigencia en Córdoba, pero por otro lado se contará con recursos para beneficiar poco menos de 360 personas con los ingresos calculados anteriormente.

Año	2015	2016	2017
Personas Beneficiadas	30	157	324

El costo real que tendrá el salario de un beneficiario debe incluir los impuestos asociados al puesto, como así también se tendrá en cuenta el costo por despido en caso que sea necesario a futuro por alguna razón. Por lo cual se considera el mes de preaviso y un mes por año trabajado lo cual será prorrateado en el costo imputado al salario real de los beneficiarios, calculamos un 15 % destinado a impuestos y dos salarios dividido 12 meses para amortizar el mes de preaviso y un mes por año trabajado, en este caso un salario de \$2000 por beneficiario debemos sumar 15% de impuestos y $2 \times \$2000 / 12$ para amortizar el mes de preaviso y el mes por año trabajado en caso de despido, esto daría $\$2000 + \$300 + \$333 = \2633 , se redondea en \$2600.

- Análisis de gastos.

A continuación se detallan los gastos que deberá afrontar la ONG para el start up del proyecto y los años siguientes:

Gastos Fijos	2015	2016	2017
Salario Presidente	0	84.000	84.000
Salarios 3 Empleados	0	216.000	216.000
Mantenimiento Página Web	60.000	30.000	30.000
Publicidad	30.000	30.000	30.000
Renta del local	84.000	84.000	84.000
Carteles	20.000	0	0
Muebles	45.000	0	0
Computadoras	30.000	0	0
Papelería	6.000	6.000	6.000
Electricidad	2.400	2.400	2.400
Gas	1.200	1.200	1.200
Teléfono	8.400	8.400	8.400
Agua	1.200	1.200	1.200
Internet	6.000	6.000	6.000
Combustibles	36.000	36.000	36.000
Gastos de viaje	12.000	12.000	12.000
Gastos varios	24.000	24.000	24.000
Total	366.200	541.200	541.200

Se considera un alquiler de una oficina donde funcionará la ONG equipada con 3 escritorios y usa sala de reuniones, como se definió anteriormente el principal medio de comunicación será internet. A continuación se detallan algunas consideraciones de cada gasto a realizarse:

Salario del Presidente: Según el análisis anterior la ONG necesita comprometer de alguna forma una persona altamente formada cuyo motivador sea básicamente su vocación de servicio y que de alguna forma reciba una retribución, el primer año al ser necesario una inversión importante para el start up de la ONG no recibirá salario, igualmente cuando sea relevado por un nuevo presidente, deberá trabajar el primer año ad honoren con el fin de atraer a gente que tenga realmente vocación para cubrir este puesto clave.

Salarios 3 empleados: En este caso se seguirá la misma política que para el puesto de presidente, el primer año será ad honoren y posteriormente recibirá un salario regido por el salario mínimo de un empleado de comercio.

Mantenimiento Pagina Web: Como se ha determinado en capítulos anteriores la comunicación con las personas que interactúan con Labor Genus se llevará adelante a través de Internet, por esta razón se destina una inversión importante al mantenimiento del sitio web. El primer año la inversión será mayor ya que se debe diseñar y programar el sitio.

Publicidad: Se destina un presupuesto importante para hacer conocer la ONG en la sociedad, principalmente a través de publicidad convencional, radio, televisión, y a través de conferencias en universidades.

Renta del local: Labor Genus contará con 3 oficinas y una sala de reuniones en el mismo local, en algún lugar en el gran Córdoba, donde se realizará la organización logística, financiera y ejecutiva.

Carteles: Se instalarán carteles que identifiquen claramente a la ONG en la oficina central de un tamaño importante. Con el fin de lograr reconocimiento del nombre y el logo de la ONG.

Muebles: Se destinarán los mismos a las oficinas y la sala de reuniones, deberán ser acordes a la tarea que se pretende realizar, austeros y sin lujos.

Computadoras: Este punto deberá ser coherente igual que el anterior, es necesario computadoras lo suficientemente buenas para lograr el objetivo de comunicación a través de internet pero coherentes con el servicio social que se intenta brindar.

Gastos de viaje: Se utilizará este presupuesto para viajes de promoción o conferencias que puedan efectuarse en el interior de Córdoba.

Demás Gastos: Los demás gastos corresponden a gastos corrientes de cualquier organización.

A continuación los gastos operativos para el primer año, corresponden a una estimación aproximada de los gastos que incurrirá la organización durante el primer año de su lanzamiento (Rafael Alcaraz Rodríguez, 2011, p. 199):

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Salarios Beneficiarios	0	0	0	13.000	13.000	26.000	52.000	52.000	52.000	78.000	78.000	78.000	442.000
Salario Presidente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios 3 Empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento Página Web	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Publicidad	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000
Renta del local	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Carteles	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000
Muebles	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45.000
Computadoras	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.000
Papelería	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Electricidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Gas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Teléfono	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Internet	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Combustibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Gastos de viaje	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Gastos varios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Total	117.600	22.600	22.600	35.600	35.600	48.600	74.600	74.600	74.600	100.600	100.600	100.600	808.200

Personas Beneficiadas	0	0	0	5	5	10	20	20	20	30	30	30
-----------------------	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

Es importante contrastar los gastos operativos con los beneficiarios que se van incorporando al sistema.

- Estado de flujo de efectivo

Para el inicio del ejercicio será necesario contar con una donación de \$170.000 para asegurar un start up exitoso. Todos los datos incorporados corresponden a estimaciones a precios de Julio 2014 sobre las operaciones de la ONG objeto de este trabajo (Rafael Alcaraz Rodríguez, 2011, p. 202):

Flujo de Efectivo												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Efectivo en el banco (inicio del mes)		52.400	39.800	27.200	21.600	26.000	27.400	32.800	58.200	93.600	119.000	154.400
Entrada de Efectivo												
Aportantes Individuales	-	5.000	5.000	15.000	20.000	25.000	40.000	50.000	55.000	63.000	68.000	70.000
Aportes de empresas	-	5.000	5.000	15.000	20.000	25.000	40.000	50.000	55.000	63.000	68.000	70.000
Donaciones	170.000											
Total de Entradas de efectivo	170.000	10.000	10.000	30.000	40.000	50.000	80.000	100.000	110.000	126.000	136.000	140.000
Efectivo Disponible	170.000	62.400	49.800	57.200	61.600	76.000	107.400	132.800	168.200	219.600	255.000	294.400
Salidas de Efectivo												
Gastos Preoperativos												
Salario Beneficiarios	-	-	-	13.000	13.000	26.000	52.000	52.000	52.000	78.000	78.000	78.000
Salario Presidente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salarios 3 Empleados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Página Web	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Publicidad	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Renta del local	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Carteles	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles	45.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Computadoras	30.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papelería	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Electricidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Gas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Teléfono	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Internet	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Combustibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Gastos de viaje	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos varios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total Salidas de Efectivo	117.600	22.600	22.600	35.600	35.600	48.600	74.600	74.600	74.600	100.600	100.600	100.600

Flujo de Efectivo Generado Real	52.400	39.800	27.200	21.600	26.000	27.400	32.800	58.200	93.600	119.000	154.400	193.800
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------

Personas Beneficiadas	0	0	5	5	10	20	20	20	30	30	30
-----------------------	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

- Estado de resultados.

En este análisis no debemos incluir Impuestos ya que al ser ONG está exenta de los mismos. Los datos estimados están basados en pesos de Julio de 2014 de las operaciones de la ONG que atañe este trabajo (Rafael Alcaraz Rodríguez, 2011, p. 209)

Estado de Resultado												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Aportantes Individuales	-	5.000	5.000	15.000	20.000	25.000	40.000	50.000	55.000	63.000	68.000	70.000
Aportes de empresas	-	5.000	5.000	15.000	20.000	25.000	40.000	50.000	55.000	63.000	68.000	70.000
Total de Entradas Netas	-	10.000	10.000	30.000	40.000	50.000	80.000	100.000	110.000	126.000	136.000	140.000
Inventario Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventario Final	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Operación												
Salario Beneficiarios	-	-	-	13.000	13.000	26.000	52.000	52.000	52.000	78.000	78.000	78.000
Salario Presidente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salarios 3 Empleados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Página Web	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Publicidad	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Renta del local	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Carteles	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles	45.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Computadoras	30.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papelería	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Electricidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Gas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Teléfono	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Internet	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Combustibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Gastos de viaje	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos varios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total de Gastos	117.600	22.600	22.600	35.600	35.600	48.600	74.600	74.600	74.600	100.600	100.600	100.600
Utilidad/Pérdida Neta	(117.600)	(12.600)	(12.600)	(5.600)	4.400	1.400	5.400	25.400	35.400	25.400	35.400	39.400
Utilidad acumulada	(117.600)	(130.200)	(142.800)	(148.400)	(144.000)	(142.600)	(137.200)	(111.800)	(76.400)	(51.000)	(15.600)	23.800

○ Balance general.

Veremos a continuación el balance general de Labor Genus a lo largo de un año. Los datos estimados corresponden a pesos de Julio del 2014. (Rafael Alcaraz Rodríguez, 2011, p. 217).

Balance General												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Activo												
Aportantes Individuales	-	5.000	5.000	15.000	20.000	25.000	40.000	50.000	55.000	63.000	68.000	70.000

Aportes de Empresas	-	5.000	5.000	15.000	20.000	25.000	40.000	50.000	55.000	63.000	68.000	70.000
Total Activo Corriente	-	10.000	10.000	30.000	40.000	50.000	80.000	100.000	110.000	126.000	136.000	140.000
Bienes de uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo no Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo	-	10.000	10.000	30.000	40.000	50.000	80.000	100.000	110.000	126.000	136.000	140.000
Pasivo												
Gasto Beneficiarios a pagar	-	-	-	13.000	13.000	26.000	52.000	52.000	52.000	78.000	78.000	78.000
Gastos de admistración a pagar	117.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100	22.100
Total Pasivo Corriente	117.100	22.100	22.100	35.100	35.100	48.100	74.100	74.100	74.100	100.100	100.100	100.100
Deudas Financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	117.100	22.100	22.100	35.100	35.100	48.100	74.100	74.100	74.100	100.100	100.100	100.100
Aportes no reintegrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Patrimonio neto	(117.100)	(12.100)	(12.100)	(5.100)	4.900	1.900	5.900	25.900	35.900	25.900	35.900	39.900

- Cálculo de indicadores financieros de la organización.

Se verá a continuación los indicadores financieros, de esta forma se evaluarán los resultados después del primer año de gestión (Rafael Alcaraz Rodríguez, 2011, p. 221):

Prueba Líquida: Este índice permite medir la capacidad de la Organización para pagar los préstamos o deudas contraídas a corto plazo. Se puede obtener mucha información de ellos, sobre todo en caso de presentarse alguna adversidad, si se podría o no pagar a las personas o instituciones a las que le deben, etc. Entre mayor a 1 sea la prueba de liquidez, hay más seguridad de que los pasivos se paguen si los activos se pueden convertir en efectivo:

Activo Circulante/Pasivo Circulante: $140.000 / 100.100 = 1,39$

Prueba Ácida: Esta razón va muy relacionada con la razón circulante, la diferencia es que elimina los inventarios (porque estos son los activos más difíciles de convertir en efectivo). Mientras mayor a 1 sea la prueba acida mejor, en nuestro

caso no aplicaría ya que es una ONG sin fines de lucro, y no almacena ningún bien, por lo cual el término inventario no aplica.

Capital de Trabajo: Son los bienes y derechos con los que cuenta una organización después de cubrir la deuda a corto plazo, es decir, los recursos que se tienen menos los que se deben:

$$\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivo Circulantes} = 140.000 - 100.100 = \$39.900$$

Razones de Endeudamiento: Indica la proporción en que los activos (recursos) totales han sido financiados por personas ajenas a la empresa, ya sea por pasivos (proveedores de materias primas o algún banco) o capital (por aportaciones de los dueños o accionistas del negocio). Mientras la razón de endeudamiento sea menor es mejor:

$$\text{Pasivos} / \text{Activos} = 100.100 / 140.000 = 0,715$$

$$\text{Capital Total} / \text{Activos} = 39.900 / 140.000 = 0,285$$

Rentabilidad sobre activo total: Esta razón indica por cada peso que se invierte en los activos cuanto se generó de rendimiento (es decir, de utilidad neta en el período). Mientras más cercano a 100% es mejor. Al ser una ONG sin fines de lucro este indicador no aplica.

Rentabilidad sobre capital: Por cada peso que invierten los accionistas al capital, indica que porcentaje se convierte en utilidad (cuanto corresponde a ella). Es el rendimiento que se les da a los accionistas por cada peso invertido. Mientras más cerca se encuentra la razón a 100 % es mejor. Al ser una ONG sin fines de lucro este indicador no aplica.

Valor Actual Neto (VAN): Consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial. Si la equivalencia es mayor que la inversión inicial, el proyecto se acepta. Este índice se utiliza para evaluar si conviene invertir ahora en un proyecto y si en el futuro convendrá recibir ese rendimiento.

En el caso de la ONG donde consideramos nuestros clientes a los aportantes, este indicador no tiene sentido ya que al ser una organización sin fines de lucro no se espera tener ganancias.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR): Es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos. Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual va a mostrar si conviene invertir en un determinado proyecto. En este caso al ser una ONG sin fines de lucro no aplica este indicador.

Capítulo VII

Organigrama y áreas funcionales.

“Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él”

John F. Kenedy.

En este capítulo se definen los puestos de trabajo y también el organigrama de la ONG objeto de este trabajo. Es necesaria una organización eficiente con definición de puestos detallados, para lograr su correcto funcionamiento y la obtención de sus objetivos dentro del marco legal correspondiente.

- Organigrama de la ONG.

La ONG debe cumplimentar algunos requisitos legales en cuanto al organigrama de la misma, a continuación se detalla el mismo:

- **Consejo de administración**
- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocal Titular 1
- Vocal Titular 2

- **Comité ejecutivo**
- Presidente
- Supervisor proyecto 1

- Supervisor proyecto 2

Según la ley 19836, promulgada el 15/9/1972, esta será la tarea del consejo de administración:

Consejo de administración

Art. 10. – El gobierno y administración de las fundaciones estará a cargo de un consejo de administración, integrado por un mínimo de TRES (3) personas. Tendrá todas las facultades necesarias para el cumplimiento del objeto de la fundación, dentro de las condiciones que se establezcan en el estatuto.

Derecho de los fundadores

Art. 11. – Los fundadores podrán reservarse por disposición expresa del estatuto la facultad de ocupar cargos en el consejo de administración como también la designación de los consejeros cuando se produzcan el vencimiento de los mandatos o vacancia de los mismos.

Designación de miembros

Art. 12. – La designación de miembros del consejo de administración puede ser conferida a instituciones públicas y a entidades privadas sin fines de lucro.

Carácter de los miembros

Art. 13. – Los miembros del consejo de administración podrán tener carácter de permanentes o temporarios. El estatuto puede establecer que determinadas decisiones requieran siempre el voto favorable de los primeros, como también que quede reservada a éstos la designación de los segundos.

Las tareas del comité ejecutivo se detallan a continuación:

Comité ejecutivo

Art. 14. – El estatuto puede prever la delegación de facultades de administración y gobierno en favor de un comité ejecutivo integrado por miembros del consejo de administración; aquél ejercerá sus funciones entre los períodos de reuniones del citado consejo. Igualmente puede delegar facultades ejecutivas en una o más personas, sean éstas miembros o no del consejo de administración.

- Personal remunerado y voluntarios, definición de puestos.

Esta ONG debe ser austera para ser consecuente con sus valores, ya que debe predicar con el ejemplo de sus autoridades. Según se hizo el análisis en los capítulos anteriores, en la ONG todo contratado deberá trabajar el primer año ad honorem y a partir de allí podrá cobrar un salario que será equivalente al salario mínimo que rige por ley para un empleado de comercio incluido el presidente de la organización. Según vimos anteriormente Labor Genus contará con 3 empleados rentados más el presidente. A continuación se procede a la descripción de puestos:

Presidente: Debe contar con conocimientos de management, y experiencia profesional. Su función será administrar las donaciones para cumplir con la misión de la ONG. Deberá asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos por la ONG y coordinar el buen funcionamiento de la misma. Deberá ser coherente con los valores de Labor Genus y servir a su misión y visión. Deberá diseñar el presupuesto para el año siguiente y asegurarse de su cumplimiento. Su tarea no requiere su presencia full time en las oficinas de Labor Genus pero si su participación y supervisión en las decisiones importantes. Deberá cumplir la función de dictar seminarios y charlas para dar a conocer la ONG. Deberá representar la misma en eventos importantes y será el encargado de comunicación con los medios.

Empleados 1: Su función será la de permanecer en oficinas de Labor Genus para recibir a las personas que visiten la organización y para responder llamadas telefónicas, atenderá a los pedidos por internet a través del email, de blogs y de redes sociales. Deberá cumplir horario de 9 a 18 de Lunes a Viernes y su formación deberá ser acorde a la función que desempeñará, deberá tener secundario terminado y experiencia previa en dicha función.

Empleado 2 y 3: Tendrán como finalidad supervisar los trabajos asignados a los beneficiarios, su horario deberá estar relacionado con el trabajo que deben supervisar. Su formación deberá contar con experiencia previa en roles de supervisión de personas con excelente trato interpersonal, preferentemente con formación en trabajo social.

Voluntarios: Los voluntarios tendrán un rol muy importante en el desempeño de la ONG, ellos ayudarán en el control de los beneficiarios en el cumplimiento de su trabajo, realizarán las filmaciones que luego se subirán a internet para contrastar el antes y después en la rutina diaria de los beneficiarios, colaborarán con el mantenimiento de la página web, sus tareas serán coordinadas por los empleados 2 y 3.

- Elección de autoridades y sucesión.

La elección o revocación de cargos del consejo de administración serán regidas por la ley 19836 según se detalla a continuación:

Derecho de los fundadores

Art. 11. – Los fundadores podrán reservarse por disposición expresa del estatuto la facultad de ocupar cargos en el consejo de administración como también la designación de los consejeros cuando se produzcan el vencimiento de los mandatos o vacancia de los mismos.

Designación de miembros

Art. 12. – La designación de miembros del consejo de administración puede ser conferida a instituciones públicas y a entidades privadas sin fines de lucro.

Carácter de los miembros

Art. 13. – Los miembros del consejo de administración podrán tener carácter de permanentes o temporarios. El estatuto puede establecer que determinadas decisiones requieran siempre el voto favorable de los primeros, como también que quede reservada a éstos la designación de los segundos.

Remoción del consejo de administración

Art. 17. – Los miembros del consejo de administración pueden ser removidos con el voto de por lo menos las dos terceras partes de los integrantes del cuerpo. El estatuto puede prever la caducidad automática de los mandatos por ausencias reiteradas y no justificadas a las reuniones del consejo.

Acefalía del consejo de administración

Art. 18. – Cuando vacasen cargos en el consejo de administración de modo que su funcionamiento se hiciera imposible y no pudiera tener lugar la designación de los nuevos miembros conforme al estatuto, o éstos rehusaren aceptar los cargos, la autoridad administrativa de control procederá a reorganizar la administración de la fundación y a designar sus nuevas autoridades, modificando el estatuto en las partes pertinentes.

Capítulo VIII

Definiciones de estructura legal de la ONG

“La primera máxima de todo ciudadano ha de ser la de obedecer las leyes de su país”.

Rene Descartes

En este capítulo se indagará el marco legal adecuado para el registro de la ONG como así también la justificación del tipo de fundación más conveniente para cumplir con la misión de la ONG que se desarrolla en el presente trabajo. Por último, se ahondará en el estatuto y demás requerimientos legales que sean necesarios.

- Asociación o fundación.

Asociación: Es una unión voluntaria de dos o más personas con una finalidad determinada. Tiene carácter privado de acuerdo con el art. 33, inc. 1 del Código Civil:

"Las asociaciones tendrán por principal objetivo el bien común, pueden poseer patrimonio propio, serán capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsistirán exclusivamente de asignaciones del Estado y deben obtener autorización para funcionar."

Su objetivo es distinto al de las sociedades comerciales ya que no persiguen fines de lucro, sino el bien común, beneficiando a los miembros que las integran, otra diferencia es su acto constitutivo, que es un acto social corporativo y no un contrato.

Fundación:

También se ubica en el Código Civil en el artículo ya mencionado. Tiene similares características que la asociación civil con la diferencia de que son una o dos personas (fundadores) las que forman esta clase de agrupación que puede ser por acto entre vivos o disposición de última voluntad. No persigue fines de lucro y beneficia a toda la comunidad al permitir que la población se enriquezca en miras al bien común y a las necesidades de los individuos que habitan en ella.

Son entidades que se conforman a partir de un patrimonio que se destina al cumplimiento de un bien común.

No requiere la pluralidad de personas en el acto constitutivo, pero si es requisito su instrumentación por escrito, no tiene asociados, y debe inscribirse ante la Inspección General de Justicia u Organismo provincial equivalente, que es quien le da la personería jurídica.

Tampoco persiguen fines de lucro, sino beneficiar a toda la comunidad, su objeto es el bien común.

Ambas entidades requieren autorización del Estado para funcionar. Este requisito es otra diferencia con las sociedades comerciales.

Diferencias entre asociaciones y fundaciones.

Las asociaciones civiles y las fundaciones son figuras jurídicas diferentes, ambas coinciden en cuanto al objeto de bien común que deben proponerse para acceder al beneficio de la personería jurídica (art. 33, segunda parte inc. 1o. del Código Civil).

La voluntad del fundador es respetada a ultranza y así la ley le asigna los recursos necesarios para que se convierta, mediante la reserva de un cargo permanente en el consejo de administración, dándole prioridad en todas las decisiones que se tomen.

La Ley de Fundaciones exige precisión y determinación en cuanto a la formulación de los propósitos fundacionales. Ello encuentra sustento en el respeto a la voluntad del fundador, que es quien dota a la institución para el cumplimiento de un fin que interesa a la comunidad. Su decisión no puede ser desvirtuada y, salvo

excepciones, cuando fuere imposible su cumplimiento. El objeto no puede modificarse.

La estructura de asociación es diferente. Se trata de una agrupación surgida de la unión de voluntades de sus integrantes. Para ello se reúnen y resuelve, entre pares, por mayoría y, en general, así se proponen funcionar en adelante. No existe la posibilidad de reservarse cargos ni votos, si bien es posible la reelección.

La estructura que asumirá Labor Genus será la de una Fundación ya que los destinatarios no serán asociados de la organización y serán regidas por un consejo de administración.

- ¿Porque ONG y no cooperativa?

Cooperativa: Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Organizaciones no gubernamentales:

El término organización no gubernamental (ONG) se refiere normalmente a organizaciones que no son parte del gobierno ni de alguna empresa con fines de lucro. Por lo general a cargo de ciudadanos comunes, y pueden ser financiadas por el gobierno, fundaciones o empresas y personas independientes. Algunas ONG evitan la financiación oficial y trabajan a través de voluntarios. Las ONG son un grupo muy diverso de organizaciones que se dedican a una amplia gama de actividades, algunas pueden tener carácter benéfico, mientras que otras están inscritas con exención de impuestos basados en el reconocimiento de los fines sociales y pueden ser vinculadas a grupos políticos, religiosos y de otra índole.

Como vemos Labor Genus se ajusta mejor a la definición de ONG que a la de cooperativa ya que su finalidad no es la de generar lucro sino que tiene una misión diferente sin ánimos de obtener beneficios.

- Estatuto de formación y acta constitutiva.

ESTATUTO

“FUNDACIÓN LABOR GENUS”

ARTÍCULO PRIMERO: A los.....días del mes de..... de 2014 queda constituida una fundación que se denominará “FUNDACIÓN LABOR GENUS”, que tendrá domicilio social en la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, teniendo su sede social en la calle El plazo de duración será de 99 años contados desde la inscripción registral del presente.

ARTÍCULO SEGUNDO: La “FUNDACIÓN LABOR GENUS” tendrá por objeto:

- a) Generar trabajo en el ámbito social para personas en situación de indigencia.
- b) Toda la tarea de administración que desarrollara LABOR GENUS será sin fines de lucro.
- c) Las tareas sociales que desarrollaran los beneficiarios será en el ámbito social, con el fin de no competir con el trabajo formal y así evitar perjudicar a otras personas que estarían en riesgo de perder su trabajo.
- d) Comunicar a la sociedad que la falta de trabajo es consecuencia de fenómenos ajenos a las personas desocupadas y transformar el concepto de limosna en un nuevo concepto de salario por un trabajo genuino.
- e) Informar a la comunidad a través de conferencias las consecuencias de los avances tecnológicos, reestructuraciones de empresas y reingenierías de procesos en la destrucción de puestos de trabajo, utilizando para tal fin estadísticas de Argentina de los últimos años y conocimientos científicos que apoyan esta postura.

- f) Supervisar que las personas indigentes contratadas por LABOR GENUS para trabajar en el ámbito social se realiza correctamente en los horarios estipulados y cuidando la seguridad e integridad de las partes involucradas.
- g) LABOR GENUS define en su misión la búsqueda de estrategias para combatir la exclusión de las personas tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista afectivo y emocional.
- h) LABOR GENUS utilizara Internet como medio de difusión para transmitir y comunicar las actividades de la organización.
- i) Las actividades a realizarse serán coordinadas por personal idóneo con sólida formación en el área de economía, administración de empresas y asistencia social.

ARTÍCULO TERCERO: Tendrá plena capacidad jurídica para adquirir y vender bienes de cualquier naturaleza, muebles, inmuebles, derechos, semovientes, títulos públicos y acciones por cualquier naturaleza o causa o título autorizado por ley y celebrar toda clase de actos y contratos que a juicio de las autoridades tengan relación directa o indirecta con su objeto y con las limitaciones y restricciones determinadas en el presente Estatuto.-

ARTÍCULO CUARTO: El patrimonio inicial de la Fundación estará integrado por la suma de pesos doce mil (\$ 12.000) aportados por el socio fundador en Banco Nación Argentina.

Dicho patrimonio podrá acrecentarse en el futuro con los bienes que reciban en calidad de subsidios, herencias, legados y donaciones, así como los excedentes de los ejercicios financieros anuales de la Fundación que las respectivas Asambleas Ordinarias determinen.

ARTÍCULO QUINTO: Serán recursos de la Fundación: a) las rentas, frutos o intereses de sus bienes, b) los aportes de los benefactores o adherentes, c) cualquier derecho o bienes que por cualquier concepto ingresen por tesorería. Todos los recursos deberán ser perfectamente individualizados en los respectivos rubros, con indicación de procedencia.

ARTÍCULO SEXTO: Serán benefactores de la Fundación aquellas personas que por méritos o por su apoyo moral o económico sean consideradas en tal carácter por el Consejo de Administración. Serán adherentes todos aquellos que soliciten participar en el sostenimiento de la Fundación y que una vez aceptados por el Consejo de Administración, contribuyan con aportes periódicos.

ARTÍCULO SÉPTIMO: La Fundación será dirigida, administrada y representada por un Consejo de Administración formado por un mínimo de tres (3) y un máximo de diez (10) miembros que durarán **cuatro** años en sus funciones. La determinación del número de Consejeros y su designación quedará reservada al/los fundador/es. Los consejeros podrán ser reelegidos indefinidamente y no será retribuido en el ejercicio de sus cargos. El Consejo designará de su seno y a pluralidad de votos un Presidente, un Secretario y un Tesorero. Los primeros consejeros serán designados en el Acta de Constitución.

ARTÍCULO OCTAVO: Son deberes y atribuciones de Consejo de Administración: a) cumplir y hacer cumplir este estatuto, ejercer en general todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la Fundación quedando facultado a ese respecto para resolver por sí en los casos no previstos en este estatuto interpretándolo si fuera necesario, b) comprar, vender, permutar ceder, gravar o transferir bienes inmuebles, muebles, semovientes, valores títulos públicos, acciones o derechos de cualquier naturaleza necesarios o convenientes para el cumplimiento de los fines de la Fundación requiriéndose para el caso de la venta, permuta, cesión o gravamen de bienes inmuebles la decisión de las tres cuartas (3/4) partes de los miembros del Consejo de Administración, c) aprobar el plan de trabajo anual que se proponga, d) ejercer por medio del Presidente o de quien lo sustituya, de alguno de sus miembros designados al efecto, la representación de la Fundación en todos los casos que la misma esté interesada, sean judiciales, extrajudiciales, administrativos, etc.) dictar las reglamentaciones internas necesarias para el cumplimiento de las finalidades de la Fundación, f) formar comisiones auxiliares, organismos o consejos que requiera el cumplimiento de los fines de la Fundación, como así mismo designar sus integrantes y asignarles las funciones respectivas, g) designar, suspender y sustituir al personal de la Fundación fijando sus funciones y remuneraciones, h) conferir y revocar poderes especiales

generales, i) abrir cuentas corrientes, solicitar préstamos en instituciones bancarias oficiales o privadas, disponer inversiones de fondos y pago de gastos, j) formular al 31 de Octubre de cada año, fecha de cierre del ejercicio social, la memoria, el inventario, el balance general y la cuenta de gastos y recursos, k) recurrir al asesoramiento de personas especializadas para el mejor cumplimiento de los fines de la Fundación, l) celebrar contratos de locación, arrendamientos y aparcerías rurales, m) crear en su seno, si lo considera oportuno, un comité ejecutivo, facultado para resolver los asuntos ordinarios de administración, n) reformar los estatutos en todas sus partes, salvo en los que se refiere a los fines y objetivos de la Fundación, que solo podrán ser modificados por disposición de los socios fundadores, cuando su cumplimiento resultare imposible. La enumeración precedente es enunciativa y no excluyente por cuanto el Consejo de Administración podrá celebrar todos los actos jurídicos necesarios para obtener la más eficaz prestación de los beneficios que constituyen el fin de su creación y el máximo rendimiento del capital incluso en los enumerados en los artículos 782 y 1881 del Código Civil y en cualquier otra disposición legal o reglamentaria que requiera poderes especiales.

ARTÍCULO NOVENO: El Consejo de Administración deberá reunirse por lo menos una vez por mes. En caso de exigirlo las circunstancias, el Presidente por sí o por pedido de dos miembros del Consejo de Administración y en este caso dentro de los diez (10) días de recibida la solicitud, deberá convocar a sesión extraordinaria. Una vez al año dentro de los ciento veinte (120) días de la fecha de cierre de ejercicio, el Consejo de Administración deberá celebrar una reunión que tenga carácter de asamblea ordinaria a efectos de considerar la memoria, el balance general y las cuentas de gastos y recursos. Juntamente con las circulares de notificación deberá remitirse copia de los documentos a considerar en el acto, como así también el respectivo orden del día. Las citaciones a reunión extraordinaria se harán por carta simple dirigidas a los domicilios dados al efecto por los interesados y con una anticipación no menor a diez (10) días del señalado para la reunión. Estas reuniones, antes y después de su celebración, serán comunicadas a la Dirección Provincial de Personas Jurídicas dentro de los plazos y formas prescriptas en las disposiciones dictadas por esa repartición y acompañando la documentación y el orden del día sometidos a consideración de tales actos, El Consejo dispondrá la

asignación del superávit de cada ejercicio al cumplimiento de los fines que constituyen el objeto de la Fundación.

ARTÍCULO DÉCIMO: Para sesionar válidamente el Consejo de Administración, será indispensable la presencia de la mitad de sus miembros; tomándose las resoluciones por simple mayoría de los votos de los presentes. Para considerar esa resolución el Consejo de Administración deberá constituirse con los dos tercios de sus miembros. De las resoluciones del Consejo de Administración se dejará constancia en el libro de Actas que se llevara a tal efecto (artículo 15 Ley 19.836/72).

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO: Son funciones propias del Presidente o del Vicepresidente en caso de ausencia, vacancia o impedimento de aquel: 1) ejercerá en los términos del Artículo Segundo del presente estatuto la representación de la Fundación, 2) obligar válidamente a la Fundación, incluso librar cheques contra cuentas bancarias con su firma y la del Tesorero y/o Secretario en orden conjunta, con las de quienes las reemplacen estatutariamente, 3) citar a las reuniones del Consejo de Administración de acuerdo al Artículo Noveno del presente estatuto y presidir las mismas, 4) proponer al Consejo de Administración iniciativas concretas respecto de las atribuciones enumeradas en el Artículo Octavo del presente estatuto, 5) adoptar en forma conjunta con el Secretario y el Tesorero las medidas de urgencia que sean requeridas ad-referéndum del Consejo de Administración, con comunicación y citación inmediata del mismo para su ratificación, 6) preparar el cierre del ejercicio social de cada año en conjunto con el Secretario y el Tesorero, el proyecto de Memoria, Inventario, Balance General y Cuenta de Resultados que se comunicará a la Dirección Provincial de Personas Jurídicas y se presentará al Consejo de Administración de acuerdo al Artículo Noveno del presente estatuto, 7) las demás que recomiende el reglamento interno.

ARTÍCULO DECIMOSEGUNDO: Son funciones propias del Secretario: 1) redactar las actas de las reuniones del Consejo de Administración las que se asentarán en el libro correspondiente, 2) firmar por el Presidente la correspondencia y toda otra documentación que no sea competencia del Tesorero, 3) comunicar a los Consejeros las sesiones del Consejo de Administración que fueren convocadas por

el Presidente de conformidad con lo prescripto por el Artículo Noveno del presente estatuto.

ARTÍCULO DECIMOTERCERO: Son funciones propias del Tesorero: 1) llevar junto con el Secretario el registro de Benefactores y Adherentes de la Fundación, 2) llevar los libros y demás registros de contabilidad, 3) presentar al Consejo de Administración las informaciones contables que se le requieran, 4) firmar con el Presidente los cheques, recibos y demás documentos de tesorería efectuando los pagos resueltos por el Consejo de Administración.

ARTÍCULO DECIMOCUARTO: La disolución de la Fundación se producirá si por cualquier circunstancia no fuera posible dar cumplimiento a su objetivo. La misma será resuelta por el Consejo de Administración mediante la decisión de las tres cuartas partes de sus miembros, se designará una Comisión Liquidadora y una vez pagadas las deudas, si las hubiere; el remanente se destinará a Caritas Argentina - **DESIGNAR EN FORMA CONCRETA LA ENTIDAD BENEFICIARIA DE ACUERDO AL ARTÍCULO 52 DECRETO LEY 8671.-**

ARTÍCULO DECIMOQUINTO: Las reformas del presente Estatuto requerirán el voto favorable de la mayoría (DE ACUERDO AL ARTICULO 29 LEY 19.836/72) de los miembros del Consejo de Administración, salvo los casos de modificación del objetivo fusión con otras entidades o disolución, en cuyo caso se requerirá una mayoría de dos terceras partes de los miembros del Consejo de Administración.

AUTORIZACIÓN

Se autoriza expresamente a Luis Clara Scavone, DNI 22637952, a realizar todos los trámites pertinentes a la inscripción del presente contrato constitutivo. Efectuar desgloses. Aceptar vistas, proponer reformas y todo lo correspondiente a fin de lograr la misma.-

FIRMAS DE FUNDADOR/ES, MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, las que deberán estar certificadas notarialmente.-

La legislación Argentina establece que la constitución de la ONG requiere de un estatuto que se desarrolló anteriormente y del acta constitutiva que se desarrolla a continuación:

ACTA CONSTITUTIVA

En la Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba; a los días del mes de, se reúnen los señores, de estado civil, nacionalidad, ocupación, edad, con domicilio en calle Y en este acto el Sr Luis Clara Scavone, manifiesta que procede a constituir la fundación que se denominará "FUNDACION LABOR GENUS", y tendrá su domicilio legal en calle....., localidad de Córdoba Provincia de Córdoba.- Seguidamente el/los fundador/res procede/n a designar el Consejo de Administración, que quedará conformado para el primer período de la siguiente manera:

Presidente: Luis Clara Scavone D.N.I. N°: 22.637.952

Secretario: D.N.I. N°

Tesorero: D.N.I. N°

Los nombrados, que se encuentran presentes en este acto; manifiestan la aceptación con la designación efectuada. Seguidamente, el/los fundador/res procede/n a la lectura y aprobación del estatuto, redactado a continuación, firmando todos los nombrados al pie de la presente acta constitutiva.-

FIRMAS FUNDADOR/RES Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Legislación Argentina.

La legislación Argentina que regula las fundaciones está detallada en la ley 19.836 (promulgada el 15/9/1972), donde define los alcances y las limitaciones en las funciones. También el artículo 33 del código civil estipula el carácter privado y

atribuciones de las Fundaciones. Por último, la ley 8652 (promulgada el 7/5/1998) legisla el régimen de personas jurídicas de la Provincia de Córdoba.

Conclusiones finales

Ha sido un largo camino para llegar a este punto, este trabajo empezó con la investigación de las variables que atentaban contra el trabajo genuino, se recorrieron las teorías económicas más importantes del siglo XX que intentaban explicar las variaciones del desempleo las cuales fracasaron ante los hechos corroborados en la historia contemporánea. Posteriormente se ahondó en otras teorías que asociaban este fenómeno a los avances tecnológicos, definiendo a la tecnología como un enemigo natural del empleo, como una de las principales causas de la destrucción de mano de obra. Luego llegó el turno de la reingeniería de procesos como otra amenaza más que ponía fecha de vencimiento al empleo. Más tarde se descubrieron intentos fallidos de las empresas por combatir los síntomas del desempleo y aumentar sus ganancias como la obsolescencia programada que desafiaba principios éticos o el evangelio del consumo que fue un alivio momentáneo pero en el largo plazo perdió su efecto curativo y contribuyó a la contaminación ambiental por sobreproducción. Después se inició el tramo más difícil del plan de negocio, la determinación de los factores administrativos y gerenciales de la ONG, siempre teniendo en cuenta la información incorporada en los capítulos anteriores, utilizando herramientas muy útiles del management moderno como el análisis FODA o el análisis de las cinco fuerzas de Porter. El camino que se eligió enriqueció ampliamente el análisis, era necesario recorrerlo para desarrollar el conocimiento profundo de la problemática del empleo y poder elaborar un discurso de comunicación sólido de frente a la sociedad y también como columna vertebral en la definición de la estrategia a seguir por la ONG. Por último, se definió el marco legal que le dará fortaleza al plan de negocios en su conjunto para asegurar la subsistencia dentro de la sociedad. Antes de iniciar este trabajo final, personalmente adhería a un pensamiento popular que define a la gente pobre como artífice de esa realidad, que los pobres persistían en esa condición por no esforzarse en alcanzar objetivos más altos, por no buscar un trabajo mejor ni superarse, es decir, la postura general de la sociedad que estigmatizaba al indigente. Ahora, a la luz de esta investigación, la realidad muestra que los factores que influyen en que algunas personas sean pobres realmente son variables externas, están fuera de su alcance por lo cual estas personas no son responsables por estar desempleadas o por ser

pobres sino que son víctimas de un sistema que no les brinda oportunidades. Como conclusión final, resta reconocer la ardua tarea que queda por delante de mostrar estas evidencias a la sociedad, la limosna que se da a una persona indigente en realidad debería ser el pago merecido por soportar tamaña injusticia en la distribución de las riquezas. En una sociedad justa todos deberíamos empezar la carrera con las mismas oportunidades pero después de este análisis está demostrado que causas estructurales son los detonantes del desempleo y por consiguiente de todas las desgracias que la secundan, como la pobreza, la indigencia, en definitiva, las necesidades básicas insatisfechas. Por último, como afirma Richard Dawkins en su libro “El Gen Egoísta”, la raza humana cuenta con un diferencial único en el reino animal, el poder de influir a nuestros pares y lograr un cambio en la conciencia de la sociedad que se transmitirá de generación en generación de igual forma que nuestros genes nos transmiten características de nuestros padres, allí está la semilla del cambio que se puede iniciar simplemente con una pequeña idea: *“Tenemos el poder de desafiar a los genes egoístas de nuestro nacimiento y, si es necesario, a los memes egoístas de nuestro adoctrinamiento. Incluso podemos discurrir medios para cultivar y fomentar deliberadamente un altruismo puro y desinteresado: algo que no tiene lugar en la naturaleza, algo que nunca ha existido en toda la historia del mundo”*. (Richard Dawkins, 1998, p. 298)

Bibliografía.

- Rafael Alcaraz Rodríguez (2011) *Emprendedor de Éxito*, Ed. Mc Graw Hill: México.
- Mónica Campins. (2007) *Sociedad y estado en tiempos de globalización*, Ed. Biblos: Argentina (Buenos Aires).
- Fred R. David (2003) *Conceptos de administración estratégica*, Ed. Pearson Educación: México.
- Richard Dawkins (1998) *El Gen Egoísta*, Ed. Grupo Anaya Comercial: Estados Unidos.
- Peter Drucker (2001) *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Ed. El Ateneo: Estados Unidos.
- Peter Drucker (1999) *El poder de las pequeñas ideas*, Ed. Editorial Sudamericana: Estados Unidos.
- Orlando Ferreres (2005) *Dos siglos de economía argentina, 1810-2004*, Ed. Ateneo: Argentina (Buenos Aires).
- Philip Kotler y Kevin Keller (2006) *Dirección de Marketing*, Ed. Pearson Educación: México.
- Thomas G. Perdiguero (2005) *La responsabilidad social de las Empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*, Ed. Universidad de Valencia: España (Barcelona).
- Jeremy Rifkin. (1999) *El fin del trabajo*, Ed. Paidós: Estados Unidos.
- Mirta Vuotto. (2007) *La co-construcción de políticas públicas en el campo de la economía social*, Ed. Prometeo Libros: Argentina (Buenos Aires).
- Nicholas Wapshott. (2011) *Keynes vs Hayek: El choque que definió la economía moderna*, Ed. Deusto: Estados Unidos.

Sitios de Internet con información de interés utilizado en este trabajo:

Centro de estadísticas de la República Argentina. (2014) www.indec.gov.ar [Consultado el 14 de Marzo de 2014].

Movimiento Internacional de Cruz Roja www.cruzroja.org.ar [Consultado el 18 de Junio de 2014].

Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina (2014) www.uca.edu.ar/observatorio [Consultado el 10 de Junio de 2014].

Organización Intermon Oxfam. (2014) www.oxfamintermon.org [Consultado el 5 de Junio de 2014].

Organización Red solidaria. (2014) redsolidaria.org.ar [Consultado el 21 de Mayo de 2014].

Publicación NyS N° 029 de la Fundación Norte Sur (2014) www.fundacionnorteysur.org.ar [Consultado el 20 de Mayo de 2014].

US bureau of labor statistics <http://www.bls.gov> [Consultado el 21 de Setiembre de 2014].