



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE MERCADOTECNIA SOCIAL
EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

GUAIPY MARROQUIN ROBLES
MÓNICA VILICAÑA GÓMEZ

ASESOR:
L.A.E. CARLOS MANUEL VILLELA DE LARA





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Marroquán Robles

Guillem

FECHA: 7 Nov 2002

FIRMA: [Signature]

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Villicana Gomez

Monica

FECHA: 7 Nov 2002

FIRMA: [Signature]

DEDICATORIAS

Mónica Villicaña Gómez.

*A mi madre, que ha sido mi mejor amiga y confidente.
Te quiero mamá.*

*A mi amado padre que con su infinito amor, ha
Impulsado mi superación día a día.
Gracias papá.*

*Muy en especial a mi querida hermana que ha sido
Inspiración y apoyo para ser feliz.
Gracias hermanita.*

*A mi adorada abuelita, que siempre
Ha sido parte de los momentos más
Felices y motiva mis más hermosos sentimientos.*

*A mi amadísimo abuelo, que con sabiduría y
Cariño ha hecho fuertes los cimientos
De esta hermosa familia.*

*A mi abuelita Elena, que ha sido ángel de la guarda
Amoroso y siempre atento.*

*A mis tíos Paty y Jaime, que en todo
Momento me demuestran su cariño.*

*A mis tíos Néstor y Norma. Uniéndome a su
Felicidad por el nuevo regalito que Dios les envió.*

*A mis tíos Pily y Julio, siempre brindando
Amor, ternura y apoyo.*

*A mis tíos Paula y Ricardo, siendo un pilar
De amor y comprensión desde niña.*

*A mis tíos Rocío y Cesar, por su alegría y
Ganas de vivir la vida intensamente.*

*A mi querida tía Hilda, que siempre ha
Sido ejemplo y fuente de amor e inspiración.*

*Gracias a todos mis tíos por el apoyo y motivación
En este camino.*

*A todos mis primos, fuente de
Hermandad, cariño y apoyo.*

*A todos y cada uno de los amigos y amigas
Que he tenido la fortuna de conocer y amar.*

*A mi gran amiga Guaiipy, que
Ha estado conmigo en alegrías y tristezas.*

*A mi futura familia, mi esposo e
Hijos y/o hijas, en donde quiera que
Estén y que ya amo.*

*Gracias a Dios por darme la oportunidad
De vivir estos momentos.*

Gracias a todos los que han creído en mí.

DEDICATORIAS

Guaipy Marroquín Robles

A mis Padres:

Ma. Guadalupe Robles y José Luis Marroquín
Por su constante apoyo, su ilimitada dedicación y por el cariño,
confianza y comprensión que me brindan.

A mis abuelos:

Ma. De Jesús y Margarito
Por poner retos en mi vida todo el tiempo
y así fortalecer mi carácter.

A mis abuelos:

Anita y Edmundo
A ti abuelita por quererme tanto siempre y a ti abuelito
por cuidarme desde donde quiera que estés.

A mis latosos hermanos:

José Luis y José Elías
Por sus travesuras que fortalecieron mi carácter
y por su amor que endulzó mi vida.

A toda mi familia Sinaloense:

Gracias por su apoyo incondicional
y por demostrarme siempre su cariño y amor sin importar la distancia.

A mis Amigos:

Cuya compañía, apoyo y consejos me han impulsado siempre a lograr mis objetivos. Por tan bellos momentos y por hacer mi vida más interesante. Gracias

A mis sobrinos:

Diego y Leonardo

Por compartir su tiempo y jugar conmigo,

Gracias conejitos.

Renata y Ricardo:

Que como pareja son inspiración, y como amigos me han otorgado sus consejos y sonrisas y me han ayudado a ver la vida de una perspectiva más sencilla.

Fabián y Ana:

Que se han mantenido firmes demostrándome su apoyo

y que siempre han estado dispuestos a ayudarme.

A mi Yaya Rosy:

Por tu incomparable amistad,
tus acertados consejos y tus cálidas palabras,
Gracias.

A mi Amigo:

García

Mi incondicional, latoso, gruñón,
único y especial amigo,

Gracias por crecer conmigo.

Gaby:

Por tu especial sentido del humor y por hacer feliz a mi "kicho".

Meme y Yaya:
Por brindarle a mi vida un toque diferente
y por darme el "Honor" de ser parte,
Grazie.

A mis cuñados:
Andrés y Sandra
Por confiar en mí y hacerme parte de sus vidas,
por siempre apoyarme y hacerme reír, Gracias.

A los Srs. Vázquez:
Por abrirme las puertas de su casa y de su corazón.
Gracias.

A Mónica:
Mi amiga de toda la vida.
Por estar conmigo siempre, por tu apoyo y comprensión
que me han ayudado a crecer y lograr mis objetivos.
Gracias Amiga.

A mi Hermana:

Nana, ho scoperto in te il tesoro della amicizie
Volevo stare male e invece con te stavo sempre bene.
La tua genialità ha statuto con me tutta la vita.

Ci rivederemo Prontissimo

A mi cuñado:

Jechu

Que como amigo siempre me ha dado su apoyo
aconsejándome y estando a mi lado cuando lo he necesitado,
y que como persona es un ejemplo a seguir.

A Teodoro:

Por tu compañía, fidelidad y ternura.
Gracias Teo.

GABRIEL:

Tu sai che ti voglio bene e senza te non avessi fatto niente.
La paura e IL doppio hanno terminato con il tuo cuore prossimo a me.
IL mio amico, IL mio compagno, la mia ammirazione
Grazie per essere tu...

...Pero venis y es seguro
y venis con tu mirada
y por eso tu llegada
hace mágico el futuro.
Y aunque no siempre he entendido
mis culpas y mis fracasos
en cambio sé que en tus brazos
el mundo tiene sentido...
(Marto Benedetti / Todavía)

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Misión del proyecto.....	3
1.2 Objetivo General.....	3
1.3 Objetivo Particular.....	3
2. ANTECEDENTES DE NATURALIA A.C.....	4
3. CONCEPTOS IMPORTANTES	
3.1 Qué es la mercadotecnia social.....	10
3.2 Filantropía.....	11
3.3 Leyes que regulan a las asociaciones civiles.....	16
3.4 Por qué es redituable la mercadotecnia social.....	27
3.5 Por que la sociedad no considera prioritario el cuidado del ambiente y sus especies.....	33
3.6 Competencia.	
3.6.1 Hombre Naturaleza.....	35
3.6.2 Pronatura.....	41
3.6.3 Sierra Madre.....	43
3.6.4 WWF (World Wildlife Fund US).....	44
3.6.5 IFAW (Interantional Fund For Animal Welfare).....	44
3.7 Competencia Indirecta.	
3.7.1 GreenPeace.....	45
3.7.2 Teleton.....	46
3.8 Análisis del entorno.....	47
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (AMBIENTE INTERNO)	
4.1 Organigrama.....	49
4.2 Descripción de Puestos.....	51
4.3 Cultura Organizacional.....	56
4.4 Estudio FODA.....	60
4.5 Estudio de mercado.....	62
4.6 Desarrollo Histórico de socios afiliados.....	68
4.7 Matriz de Crecimiento-Participación.	
Estudio de UEN's.....	70
4.8 Análisis de resultados.....	71
4.9 Mezcla de mercadotecnia.....	73
a. Producto	
b. Precio	
c. Plaza	
d. Promoción	
4.10 Conclusiones.....	76
5. ESTUDIO Y SOLUCIONES	
A) Objetivos del estudio.....	78
B) Diagnóstico de la problemática.....	79
C) Soluciones y recomendaciones.....	80
6. CONCLUSIONES.....	111
7. BIBLIOGRAFÍA.....	112

INTRODUCCIÓN

Los problemas ambientales del mundo son alarmantes. En México uno de los países con mayor biodiversidad han desaparecido ya muchas especies animales y vegetales, y muchas de ellas endémicas, por lo que es importante que la sociedad comience a tomar conciencia del grave peligro que corremos.

Naturalia es una asociación civil sin fines de lucro que desde hace doce años se dedica a la creación de proyectos de conservación de especies silvestres en México

El presente trabajo ha sido desarrollado para esta asociación, pues consideramos que a pesar de su experiencia en el medio no ha podido aprovechar todo su potencial, ni utilizar las herramientas adecuadas para la realización de sus proyectos.

La mercadotecnia es una herramienta fundamental para cualquier organización sin importar si tiene fines de lucro o no; creemos que la correcta implantación de esta herramienta en Naturalia incrementaría de manera considerable sus recursos; por lo tanto el estudio de sus áreas de oportunidad nos ha permitido desarrollar el siguiente trabajo que propondrá el sistema de Mercadotecnia a utilizar.

MISIÓN DEL PROYECTO

Ser la herramienta que promueva el conocimiento y participación de la sociedad mexicana en la conservación de las especies en peligro de extinción en México.

CONOCER PARA AMAR Y POR ENDE PROTEGER.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de Mercadotecnia eficiente que permita a la asociación incrementar sus recursos para desarrollar los objetivos institucionales de conservación de especies en México.

OBJETIVO PARTICULAR

A) Demostrar con un plan estratégico eficiente para el 2003 que la Mercadotecnia es una herramienta útil en una asociación civil sin fines de lucro.



MISIÓN:

Nuestra misión es trabajar para preservar la fauna, flora y ecosistemas de México, mediante la planeación y desarrollo de actividades, gestiones y proyectos, que promuevan el conocimiento de la biodiversidad mexicana y los problemas que la amenazan, que favorezcan su conservación y que motiven la activa participación social en esta tarea.

ESTRUCTURA:

Naturalia cuenta con una asamblea de asociados fundadores, constituida por personas de diversa formación profesional y entre las que destacan algunas con reconocido prestigio en el campo de sus actividades:

El Dr. Bernardo Villa R., Presidente de Naturalia, A.C., es Investigador Emérito Nacional e Investigador Emérito del Instituto de Biología de la UNAM, y se ha destacado por su invaluable aportación al conocimiento de la fauna mexicana, principalmente de los mamíferos, y por su promoción de proyectos de conservación, tales como el establecimiento del santuario de Isla Rasa (para aves marinas), más recientemente, de las medidas de protección y el establecimiento de la Reserva de la Biosfera en la desembocadura del Río Colorado, en el Mar de Cortés, para la protección del cetáceo más escaso del mundo: la vaquita marina.

Naturalia cuenta también con socios afiliados, que son personas que concuerdan con la filosofía y objetivos de la asociación y que apoyan la labor de la misma mediante trabajo voluntario y el pago de una cuota anual.

PATRIMONIO:

Se ha constituido con las diversas aportaciones de los socios, el pago de cuotas de los mismos, las aportaciones en efectivo y en especie recibidos de terceros y los recursos que la asociación logra generar a partir de la comercialización de productos, la realización de eventos y de la prestación de servicios y asesorías.

Proyectos

PROGRAMA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL:

Su objetivo es difundir información relacionada con la biodiversidad mexicana y los problemas que enfrenta, con la finalidad de generar cambios de actitud que favorezcan la conservación de la naturaleza en nuestro país. Esta campaña se desarrolla mediante la impartición de pláticas y conferencias en escuelas a todos los niveles, desde primaria hasta universidad) y empresas, en las que se utiliza el apoyo de audiovisuales y material gráfico (carteles y folletos) creados por Naturalia. También, como parte de este proyecto, se participa en congresos relacionados con nuestro objetivo, en programas de radio y televisión y en reportajes en medios impresos en los que se difunde esta temática.

Como parte de este programa, se publican diversos artículos en revistas nacionales, donde se divulga información sobre la riqueza natural mexicana y sus problemas de conservación.

Este proyecto se maneja en forma autosustentable, y ha contado con patrocinio de Quaker de México, Hard Rock Café y Grupo Novartis México.

"ESPECIES, REVISTA SOBRE CONSERVACIÓN Y BIODIVERSIDAD":

Su objetivo está muy ligado al del proyecto anterior, ya que también contribuye a la generación de cambios de actitud en favor de la naturaleza, despertando el interés hacia estos temas mediante la divulgación de los principales sucesos, noticias e investigaciones relacionadas con la conservación de la flora, fauna y ecosistemas de México y también de todo el mundo. Su edición es bimestral y consta de 5,000 ejemplares, impresos en papel reciclado, que se distribuyen en librerías, escuelas, universidades y locales cerrados de toda la República Mexicana.

Mediante la venta directa, la venta de publicidad y las suscripciones, se maneja este proyecto en forma autosustentable, aunque se ha contado también con el apoyo de socios de Naturalia, empresas y fundaciones privadas nacionales e internacionales, como el Grupo Editorial Iberoamérica, las Librerías Británica, la Fábrica de Papel San José, la empresa Smurfit, Cartón y Papel de México, el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza y el US. Fish and Wildlife Service.

CAMPAÑA DE RESCATE DEL LOBO MEXICANO:

El Lobo Mexicano (*Canis lupus baileyi*), es una raza del lobo gris. Es la de menor tamaño en el Continente Americano y también la que habita más al sur.

Al igual que en otras regiones del planeta, al lobo mexicano se le ha perseguido intensamente en México, principalmente mediante cacería ilegal y por medio de campañas de envenenamiento. La destrucción de los bosques templados del norte de la República Mexicana, que constituyen su hábitat, contribuyó también a que a mediados de los años 70's se volviera muy escaso, llegando prácticamente a desaparecer. Hoy sólo se conoce con certeza la situación de los lobos que se encuentran en cautiverio.

En mayo de 1992, decidimos iniciar nuestra campaña con los siguientes objetivos:

1) Recabar fondos para las actividades de recuperación y conservación de esta especie, principalmente para la búsqueda de ejemplares silvestres, el programa de reproducción en cautiverio y el programa de educación local y nacional; 2) Promover medidas y acciones de conservación para el lobo mexicano; 3) Reunir información acerca de la situación de este animal en estado silvestre en México y 4) Promover entre la sociedad mexicana un conocimiento más apegado a la realidad sobre esta especie y su comportamiento.

La campaña ha consistido en varias actividades: publicación de artículos sobre el lobo mexicano y su situación; participación en diversos programas de radio y televisión para la promoción de esta campaña; publicación de anuncios en revistas invitando a la sociedad civil a sumarse a la misma; elaboración de carteles para la búsqueda de información sobre la presencia de lobos en el lobo mexicano y para la recaudación de fondos para esta campaña; comercialización de artículos para recaudar fondos para la campaña; impartición de pláticas y conferencias sobre el lobo mexicano y participación en eventos (congresos y exposiciones) en donde se difunden los objetivos de la campaña.

Los resultados de esta campaña han permitido la capacitación de personal de campo que integra las brigadas de búsqueda del lobo mexicano en estado silvestre y desarrollar las tres expediciones que hemos realizado en busca del lobo en los estados del norte de la República Mexicana (dos al estado de Chihuahua y una al estado de Durango). También se ha logrado integrar un pequeño fondo que se está destinando a las principales necesidades de conservación del lobo mexicano, principalmente para la evaluación de áreas adecuadas para la reintroducción de al menos una población de lobos silvestres en México y para actividades de educación ambiental.

Naturalia ha creado, junto con otros grupos e instituciones interesadas en la conservación del lobo mexicano y con el respaldo y participación del Instituto Nacional de Ecología, el Subcomité Técnico Consultivo Nacional para la Recuperación del Lobo Mexicano, que está elaborando y desarrollando una estrategia nacional para la recuperación de esta especie. En este Subcomité, Naturalia es responsable del Grupo de trabajo de Finanzas.

Este proyecto ha contado con el apoyo de el Hard Rock Café, la Fundación Purina, el Wolf Haven International, la Agrupación Sierra Madre, el Banco de México y el Banco Bilbao Vizcaya.

CAMPAÑA NACIONAL DE INFORMACIÓN PARA COMBATIR EL COMERCIO ILEGAL DE FLORA Y FAUNA SILVESTRES:

El comercio ilegal de flora y fauna silvestres es una actividad que está amenazando la supervivencia de muchas especies de plantas y animales. Frecuentemente se desarrolla por que existe un desconocimiento popular sobre las especies cuyo comercio está permitido y aquellas que, por su situación o escasez, no deben comercializarse.

Por esta razón, Naturalia decidió iniciar esta campaña, cuyo objetivo es brindar información sobre las plantas y animales silvestres que no deben venderse ni comprarse, por la situación en que se encuentran y por ser una actividad prohibida y penada por nuestras leyes.

Para cumplir este objetivo, elaboramos una serie de tres carteles informativos, los cuales muestran a las especies prohibidas al comercio, alertan sobre las consecuencias de no respetar esta prohibición e invitan a denunciar a quien lo haga, para lo cual se proporcionan los teléfonos de las oficinas gubernamentales (Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, PROFEPA) donde se deben hacer estas denuncias.

Estos carteles, han sido distribuidos para su exhibición en sitios públicos, como las estaciones de autobuses, el metro, aeropuertos, museos, centros comerciales y escuelas.

Para dar continuidad a este trabajo, también hemos producido y distribuido un folleto con información dirigida al turismo nacional y extranjero que visita diversos lugares del país (aeropuertos, estaciones de autobús, zoológicos, centros comerciales, etc.). También se elaboró una guía de bolsillo para la identificación rápida de las principales especies de nuestra fauna, sujetas a regulación o veda en su comercio. Estas guías apoyarán a los inspectores de la PROFEPA en las labores de inspección y vigilancia.

Esta Campaña ha contado con el apoyo de la PROFEPA, la SEDESOL, el DDF, la SCT, el INE y el Departamento de Pesca y Vida Silvestre de los Estados Unidos (USFWS); y las empresas "Vista, Impactos Exteriores y Espectaculares" y "Tüv Rheinland".

IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS PARA LA CONSERVACIÓN EN EL NORTE DE LA SIERRA MADRE OCCIDENTAL:

Este proyecto fue iniciado en 1997 para identificar las zonas que, de acuerdo a su riqueza biológica y grado de conservación, deben ser consideradas como prioritarias para la conservación de la biodiversidad en el norte de Chihuahua y Sonora. Para lograr los objetivos de este proyecto, realizamos un taller con especialistas y conocedores de la región (para ubicar en mapas las principales áreas) y durante 1998 realizamos trabajo de campo y gestiones para establecer mecanismos de protección para las áreas identificadas.

El trabajo de identificación de las áreas fue terminado en 1999 y actualmente se están diseñando estrategias específicas para promover la conservación de las mismas.

Este proyecto se está desarrollando junto con el grupo conservacionista norteamericano The Wildlands Project y está siendo apoyado por el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza.

CONSERVACIÓN EN LAS PRADERAS DE JANOS, CHIHUAHUA:

Las praderas de Janos, al norte del estado de Chihuahua, albergan la mayor colonia de perritos de las praderas (*Cynomys ludovicianus*) que queda en Norteamérica.

Esta área es de gran importancia como zona de hibernación de muchas especies de aves migratorias y de otros animales típicos de las praderas, pero a pesar de encontrarse todavía en buen estado de conservación, está sufriendo de un rápido proceso de deterioro, debido al manejo inadecuado que los habitantes de esta región hacen de los pastizales y a que carecen de una actitud de respeto hacia los animales que pueblan estas praderas, lo que favorece que muchas veces los maten a la primera oportunidad, por el simple "gusto" de hacerlo.

Para favorecer una mayor comprensión de la importancia de estas praderas y los cambios de hábitos y actitudes que permitan conservarlas, a principios de 1998 iniciamos un proyecto de educación ambiental en esta región, que fue desarrollado mediante la producción de una historieta ("comic"), un cartel y la impartición de pláticas a sus habitantes. Actualmente llevamos a cabo una estrategia para promover la creación de una Reserva Ecológica en esta zona. Durante 2001 Naturalia ha abierto una oficina regional de conservación en Chihuahua.

El proyecto cuenta con el apoyo de la empresa privada Grupo Martín Cubero, la Embajada Real de los Países Bajos y The Wild Lands Project.

CONSERVANDO A MÉXICO

Naturalia ha estructurado la campaña "Conservando a México" como una alternativa para proteger a las especies en peligro y su hábitat, mediante la creación de nuevas reservas y santuarios ecológicos, colaborando de esta forma al bienestar de la sociedad mexicana.

PARKSWATCH

Parkswatch es una organización internacional no lucrativa, dedicada a la preservación de la biodiversidad en parques y áreas protegidas a través de los trópicos. La misión es crear un centro de distribución de información de los parques tropicales y una red de personal entrenado en su evaluación.

Su objetivo es difundir el verdadero estatus de conservación de todos los parques y áreas naturales dentro del sistema de cada país. Para este fin se captura información publicada y de campo, para analizar los obstáculos significativos en la viabilidad de la conservación de áreas protegidas, identificar posibles estrategias que superen las amenazas o ayuden a los encargados a lograr el éxito en su meta de proteger la biodiversidad.

Parkswatch y Naturalia se aliaron en diciembre de 2001. Naturalia conciente de la actual crisis por la que atraviesa la conservación de la biodiversidad y en particular la problemática que afecta a las Áreas Naturales Protegidas, decidió sumarse a una iniciativa internacional enfocada a colaborar en la tarea de conservación en las ANP's de centro y sur América. Esta iniciativa es el propósito de la organización internacional Parkswatch.

OTROS PROYECTOS:

Como actividades complementarias a nuestros proyectos institucionales, hemos participado en otras actividades relacionadas con nuestros objetivos: en la elaboración de propuestas de reformas a las leyes mexicanas, para promover medidas más estrictas y efectivas para la conservación de la biodiversidad mexicana.

Hemos apoyado iniciativas importantes de conservación emprendidas por otros grupos, como la conservación del bosque maduro más importante que queda en la Sierra Madre Occidental: el "Carricito del Huichol" (enclavado en la Sierra de Bolaños, en el estado de Jalisco), iniciativa emprendida por la organización CIPAMEX (Consejo Internacional para la Preservación de las Aves - capítulo mexicano).

NATURALIA

"Ante todo el bien que hay que hacer, puedo hacer muy poco, pero por ningún motivo dejare de hacer ese poco que puedo hacer"

CONCEPTOS IMPORTANTES

¿Qué es la mercadotecnia social?

El concepto de Mercadotecnia Social sostiene que la organización debe determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados meta. La idea de que la organización debe determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados meta y proporcionar la satisfacción más efectiva y eficiente que los competidores, en una forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y la sociedad.1

Que es una empresa socialmente responsable

Una empresa socialmente responsable es aquella que fundamenta su visión y compromiso social en políticas y programas que beneficien a su negocio e impacten positivamente a las comunidades en las que operan, mas allá de sus obligaciones y expectativas de la comunidad.

Mercadotecnia Social

La Mercadotecnia Relacionada a las Causas Sociales es una estrategia de largo plazo que se refiere a la relación mutuamente benéfica, que establece una empresa y una organización no lucrativa, en vías de facilitar que cada parte alcance sus respectivos objetivos de comunicación, recursos humanos, mercadotecnia y relaciones públicas.

Una empresa visionaria reconoce las ventajas comparativas de la responsabilidad social. Aprovecha auténticamente el mejoramiento de su imagen pública, la lealtad de sus empleados, proveedores y acreedores, así como el posicionamiento de su producto o servicio en un mercado que reconoce su compromiso social.

La empresa con responsabilidad social esta consiente de la importancia de invertir en la comunidad, porque sabe que si ésta se desarrolla en condiciones favorables, el mercado de consumidores del que depende podrá seguir generando ganancias para la misma.

La razón principal del crecimiento de esta práctica ha surgido a partir del cambio de actitudes del consumidor hacia la necesidad de una mayor responsabilidad social corporativa. Las empresas han descubierto que la comercialización vía la MRCS (Mercadotecnia Relacionada con Causas Sociales) es una herramienta estratégica para conectarse con los valores y las preocupaciones del consumidor moderno.

Filantropía:

Del griego *philanthropia*

Philos, amor; *anthropos*, hombre (género humano)

Amor a la humanidad

Entendemos por Filantropía:

- La expresión del impulso generoso que brota de todo ser humano, en todos los tiempos y en todas las culturas;
- Toda actitud de respeto, atención y servicio, encaminada a promover el desarrollo del ser humano y proteger su entorno;
- El compromiso generoso de personas, instituciones y empresas, que aportan tiempo, talento y recursos, en favor del desarrollo integral de la comunidad;
- El conjunto de acciones no remuneradas, orientadas al desarrollo social que potencia el talento y la capacidad humana;
- Un medio eficiente para estimular la participación voluntaria, distribuir recursos y crear formas de trabajo que impulsen el equilibrio y el desarrollo armónico de la sociedad
- En síntesis, toda acción generosa y voluntaria que se realiza en beneficio de la
- comunidad, sin ánimo de lucro ni interés particular

La filantropía: un nuevo sector social

Los beneficios del desarrollo en México no han llegado a todos los sectores de la población. Aún encontramos grandes carencias en amplios grupos sociales; la pobreza, la marginación y la desigualdad persisten y crecen. La solución de estos problemas nos compete a toda la sociedad.

En las últimas décadas son cada vez más numerosos los grupos de ciudadanos que han adquirido conciencia de su responsabilidad social y se organizan como asociaciones voluntarias para participar en la búsqueda de alternativas y en proyectos diseñados para el bienestar comunitario.

Igualmente son cada vez más las empresas que incrementan su participación en el desarrollo social aportando talento y recursos empresariales bajo el concepto de inversión social.

Instituciones filantrópicas y organizaciones civiles, han tomado iniciativas para lograr una sociedad más generosa, participativa, eficaz y justa. Su colaboración en la solución de los problemas comunitarios está ayudando al desarrollo y fortalecimiento de la sociedad civil como un Tercer Sector que, al igual que el gobierno y la empresa productiva, ha mostrado talento, creatividad, trabajo y capacidad para captar y canalizar recursos.

Estamos viviendo una época de consolidación de un nuevo sector social con capacidad de colaborar activamente en la creación de una sociedad más participativa y preocupada por el bienestar de la comunidad.

¿Cuáles son las funciones sociales de las OSC? ¿Qué roles están jugando?

Además de su aporte tradicional para aliviar el dolor humano y ofrecer asistencia a minorías, las nuevas organizaciones del sector, sobre todo en América Latina, han venido orientando su acción a la atención de los problemas que enfrentan las grandes mayorías sociales: la lucha contra la pobreza, el desarrollo sostenible, el cuidado del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos, la educación cívica y política.

Así, además de ser aportantes de servicios a la comunidad, las OSC son también, promotoras de participación ciudadana, generadoras de empleos, un laboratorio social, un equilibrante de poderes, conciencia crítica, baluarte de valores sociales y promotoras de cambio social. Funciones todas ellas que tienen que ver con la esencia de la convivencia social armónica.

Recientemente se realizó en México la Conferencia Anual de los Diplomados en Filantropía de la Johns Hopkins University. En su declaración final afirman que las OSC tienen cualidades especiales: flexibilidad para reaccionar y adaptarse, independencia relativa para asumir nuevas tareas ignoradas por otros, confiabilidad de la sociedad y accesibilidad y receptividad por su contacto estrecho con la comunidad. Y hacen un decálogo de los papeles especiales que realizan: liberan el talento ciudadano, identifican problemas, movilizan recursos, median entre los diversos grupos de interés, promueven cambios, vigilan el ejercicio de las políticas públicas, generan liderazgo, tienen representatividad social, legitiman políticas con el apoyo popular y en general, son promotoras de la participación social.

Quando la sociedad y el gobierno apoyan y estimulan estas acciones no lucrativas de los ciudadanos puede ocurrir como en España, que el sistema de cajas de ahorro, maneja el 52% de las finanzas nacionales y tiene utilidades anuales por 3000 millones de dólares no lucrativos, de los cuales, por ley, deben destinar el 30% a las necesidades sociales. Es decir que se liberan para el gasto social 900 millones de dólares anuales. Hay que mencionar además, que las Cajas de Ahorro cuentan con los sistemas tecnológicos más avanzados, la red de cajeros automáticos más extensa del país y la vanguardia en calidad de servicios al usuario.

Las OSC no hacen política partidista, pero evidentemente que sí pueden y de hecho hacen política, en el sentido amplio de la palabra. Ejercen un poder social, a favor de las causas por las que fueron constituidas. Esto les permite luchar para conseguir, por ejemplo, mejores condiciones de salud, de educación, de medio ambiente, de vivienda.

Trabajar políticamente en favor de sus causas, es perfectamente legítimo y enormemente valioso para el conjunto de la sociedad, porque su aporte no estará mediado ni por la búsqueda de lucro ni por el afán de poder. Se distinguen de los partidos en que estos aspiran a gobernar mediante programas de gobierno globales, mientras que las OSC se refieren a causas particulares. Pueden realizar y realizan acciones reivindicativas, propositivas, de protesta, de apoyo, de vigilancia, de reflexión y de análisis. Hoy cada vez son más los grupos que buscan participar en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas gubernamentales.

Por otra parte, las OSC son un verdadero baluarte de los valores comunitarios; al proponer como su fin único el servicio a las causas y necesidades de la comunidad, se constituyen como un factor de equilibrio entre el poder político y el poder económico, e incluso devuelven su sentido original y más propio, a la misión del Gobierno, la búsqueda del bien común, y a la empresa su misión de ofrecer bienes y servicios que promuevan el bienestar comunitario. El papel que han jugado las OSC en la promoción del desarrollo comunitario en zonas pobres, en la defensa del medio ambiente, en la defensa de los derechos humanos, en los procesos de educación cívico-electoral y de ejercicio democrático, ha sido insustituible e invaluable en los procesos que estamos viviendo.

Características de las Organizaciones No Lucrativas

- Atienden necesidades sociales, trabajando por el bien común.
- Están institucionalizadas y tienen personalidad jurídica.
- Son privadas institucionalmente están separadas del gobierno. No pertenecen al aparato gubernamental.
- Son no lucrativas, no distribuyen superávit entre sus miembros. Pueden acumular beneficios pero no distribuirlos entre sus asociados sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la organización.
- Son autogobernables, no reciben mandato de entidades externas, tienen sus propios procedimientos para gobernarse.
- Convocan al trabajo voluntario ya sea a nivel de consejo, y/o a nivel de staff.

Retos de las Organizaciones No Lucrativas

1. El Marco Legal

La actual regulación para las OSC es dispersa y discrecional; y no sólo no promueve la acción de los ciudadanos, sino que excluye de su reconocimiento jurídico a más de la mitad de las OSC actuales, como son las que trabajan el desarrollo comunitario, la ecología, los derechos humanos y la educación cívica. Esto ha provocado que operen fuera de los marcos institucionales y un natural distanciamiento del gobierno.

Adicionalmente podemos mencionar que el actual marco legal no permite la creación de fundaciones en estricto sentido; es decir instituciones que operen con base a un patrimonio con cuyos rendimientos se operen programas o se hagan donaciones a instituciones operativas.

2. Recursos: la sostenibilidad de las Instituciones

Las OSC sufren crónicamente de la falta de recursos. El problema principal radica en que no existe una cultura filantrópica o de la responsabilidad social, ni en los ciudadanos, ni en las empresas. La cultura paternalista ha impedido la conciencia de responsabilidad social. Todo se espera de la acción del gobierno. Afortunadamente esto está cambiando.

3. La Profesionalización

Como consecuencia de los anteriores puntos, encontramos en la falta de profesionalización de las instituciones del sector, otro de los rubros de potencial mejoría para su fortalecimiento. Bajo este rubro hemos englobado el conjunto de elementos que impiden o dificultan el que las instituciones puedan ofrecer sus servicios con eficacia y eficiencia. Se detectan dificultades en la planeación y evaluación de proyectos, en la administración de los recursos, en la búsqueda de fondos, en los procesos contables y, en la capacitación del personal, tanto profesional como voluntario y en los mecanismos de información y comunicación a los donantes y

a la comunidad. El sector tiene un muy bajo nivel de institucionalización. Hay un círculo vicioso entre la carencia de recursos y la falta de profesionalización.

4. La Visibilidad: comunicación con la sociedad

La visibilidad tiene que ver con la comunicación que establecen las OSC con el conjunto de la sociedad. Podríamos decir que se trata de un problema de comunicación, y en ese sentido podríamos hablar de un problema de fondo y de forma. En cuanto al fondo, considero que no hay problema: ese es nuestro fuerte. Tenemos mucho que comunicar a la sociedad. Los valores que animan nuestro trabajo. La utopía social que da sentido a la institución o al grupo. Cuando hablamos de la forma ya comienzan los problemas. En general no sabemos cómo comunicarnos con la sociedad. Lo hacemos mal. Y creo que el problema no es sólo de falta de conocimiento de los lenguajes comunicativos para las diferentes audiencias. Creo que nuestras organizaciones no se han planteado en serio el tratar de comunicarse con la sociedad.

5. El Trabajo Social Voluntario

Nadie pone en duda que nuestro recurso más valioso es nuestro propio talento y nuestro tiempo. Gracias a ellos se genera la riqueza. Aportar una parte de nuestro tiempo y talento a la comunidad debería ser una convicción compartida, porque finalmente todo lo que somos, lo hemos recibido de otros: nuestros padres, maestros, amigos, familiares; de nuestra comunidad. De alguna manera debemos retribuir eso que hemos recibido, entregando algo a nuestra comunidad. El trabajo voluntario al servicio de la comunidad, además de beneficiarnos a todos, estimula y gratifica a quien lo realiza. Pero no sólo eso. Nos permite ampliar el círculo de nuestra generosidad en un movimiento que va desde los más próximos - los prójimos - hasta todo el universo.

6. La Investigación

Es muy poco lo que sabemos todavía sobre este importante sector de organizaciones sin fines de lucro de la sociedad. ¿Cuántos somos? ¿En qué áreas trabajamos? ¿Cuál es el volumen de donativos que recibimos? ¿Cuál el volumen del tiempo voluntario que se entrega a la comunidad?, son todavía preguntas abiertas. Tenemos aproximaciones, pero nada más.

LEYES QUE REGULAN LA ACTIVIDAD FILANTRÓPICA

EL Distrito Federal cuenta con una Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles, la cual estipula lo siguiente:

LEY DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES PARA EL DISTRITO FEDERAL

CAPÍTULO PRIMERO Disposiciones Generales

Artículo 1. - La presente Ley es de orden público, de interés social y de aplicación en el Distrito Federal y tiene por objeto fomentar las actividades de Desarrollo Social que realicen las organizaciones civiles en beneficio de la población de esta entidad.

Artículo 2. - Para los efectos de esta Ley se consideran actividades de Desarrollo Social las que realicen en el Distrito Federal, sin ánimo de lucro, en beneficio de terceros, con sentido de corresponsabilidad y transparencia, sin fines confesionales o político partidistas y, bajo principios de solidaridad, filantropía y asistencia social, las organizaciones constituidas conforme a las leyes mexicanas, cualquiera que sea la forma jurídica que adopten, para:

- I. Fortalecer y fomentar el goce y ejercicio de los derechos humanos;
- II. Fomentar condiciones sociales que favorezcan integralmente el desarrollo humano;
- III. Promover la realización de obras y la prestación de servicios públicos para beneficio de la población;
- IV. Fomentar el desarrollo regional y comunitario, de manera sustentable y el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y la conservación y restauración del equilibrio ecológico;
- V. Realizar acciones de prevención y protección civil;
- VI. Apoyar a los grupos vulnerables y en desventaja social en la realización de sus objetivos;
- VII. Prestar asistencia social en los términos de las leyes en la materia;
- VIII. Promover la educación cívica y la participación ciudadana para beneficio de la población;
- IX. Desarrollar servicios educativos en los términos de la Ley General de Educación;
- X. Aportar recursos humanos, materiales o de servicios para la salud integral de la población, en el marco de la Ley General de Salud y de la Ley de Salud para el Distrito Federal;
- XI. Apoyar las actividades a favor del desarrollo urbano y el ordenamiento territorial;

- XII. Impulsar el avance del conocimiento y el desarrollo cultural;
- XIII. Desarrollar y promover la investigación científica y tecnológica;
- XIV. Promover las bellas artes, las tradiciones populares y la restauración y mantenimiento de monumentos y sitios arqueológicos, artísticos e históricos, así como la preservación del patrimonio cultural, conforme a la legislación aplicable;
- XV. Proporcionar servicios de apoyo a la creación y el fortalecimiento de las organizaciones civiles mediante:
 - a) El uso de los medios de comunicación;
 - b) La prestación de asesoría y asistencia técnica;
 - c) El fomento a la capacitación, y
- XVI. Favorecer el incremento de las capacidades productivas de las personas para alcanzar su autosuficiencia y desarrollo integral;
- XVI. Las demás actividades que, basadas en los principios que animan esta ley, contribuyan al Desarrollo Social de la población.

Artículo 3. Para favorecer las actividades de Desarrollo Social enunciadas en el artículo 2, las organizaciones civiles podrán:

- I. Estimular la capacidad productiva de los grupos sociales beneficiarios a fin de procurar su autosuficiencia;
- II. Procurar, obtener y canalizar recursos económicos, humanos y materiales;
- III. **Promover actividades económicas con el propósito de aportar en forma íntegra sus rendimientos para las acciones de bienestar y Desarrollo Social.**

Artículo 4. - No se aplicará la presente ley, por estar reguladas en otros ordenamientos legales, a actividades que realicen:

- I. Los partidos y asociaciones políticas;
- II. Las asociaciones religiosas;
- III. Las personas morales que tienen como objeto principal trabajar exclusivamente en beneficio de sus miembros;
- IV. Las personas morales que tienen como objetivo principal la realización de actividades con fines mercantiles y que no cumplen los requisitos estipulados en las fracciones II y III del artículo 9 de esta Ley.

Artículo 5.- Las actividades a que se refiere el artículo 2 de esta Ley son de interés social, por lo que las dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, deberán fomentarlas, tanto administrativa como fiscalmente, así como mediante:

- I. La promoción de la participación ciudadana en las políticas de Desarrollo Social;
- II. La creación de condiciones que estimulen a las organizaciones civiles que realizan actividades a las que se refiere esta ley;
- III. La regulación de mecanismos transparentes de información, coordinación, concertación, participación y consulta de las organizaciones civiles;
- IV. El establecimiento de mecanismos que permitan la proyección pública de la relación de corresponsabilidad gobierno - sociedad civil en el ámbito del Desarrollo Social;
- V. El establecimiento de mecanismos para que las organizaciones civiles cumplan con las obligaciones que les señala esta Ley y se les garantice el goce y ejercicio de sus derechos; y
- VI. La promoción de estudios e investigaciones que permitan apoyar a las organizaciones civiles en el desarrollo de sus actividades.

Las dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, propiciarán la actuación coordinada para el fomento de las actividades de Desarrollo Social.

Artículo 6. - La Administración Pública del Distrito Federal promoverá la celebración de convenios de coordinación con la Federación, Gobiernos de los Estados y de los municipios, para fomentar las actividades a que se refiere esta Ley.

CAPÍTULO SEGUNDO DEL REGISTRO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES

Artículo 7. - La Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal deberá integrar, con la participación de las Organizaciones el Registro de Organizaciones Civiles del Distrito Federal en el que se inscribirán, cuando así lo soliciten, las Organizaciones Civiles que realicen las actividades de Desarrollo Social a que se refiere esta Ley. Dicho Registro será público y tendrá las siguientes funciones:

- I. Organizar y administrar un sistema de registro y de información de las organizaciones civiles;
- II. Inscribir a las organizaciones civiles que cumplan con los requisitos que establece esta Ley y otorgarles su respectiva constancia de inscripción;
- III. Verificar, conforme a lo previsto en el Reglamento de esta Ley, el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en esta ley, por parte de las organizaciones civiles;
- IV. Reconocer públicamente las acciones que lleven a cabo las organizaciones civiles que se distinguen en la realización de actividades de Desarrollo Social, y

V. Las demás que le establezcan el Reglamento de esta Ley y demás disposiciones jurídicas aplicables.

Artículo 8. - Para su inscripción en el Registro de Organizaciones Civiles del Distrito Federal, las organizaciones presentarán solicitud ante la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal, en el formato autorizado por ésta, con los requisitos siguientes:

- I. Presentar copia certificada de su acta constitutiva y de sus estatutos;
- II. Que el objeto social y las actividades de la organización civil sean alguna o algunas de las señaladas en esta Ley, así como que no designen individualmente a sus beneficiarios;
- III. Prever en su acta constitutiva o estatutos que no distribuirán remanentes entre sus asociados y en caso de disolución, transmitirán sus bienes a otra organización inscrita en el Registro;
- IV. Señalar su domicilio social, y
- V. Designar un representante legal.

Artículo 9. - Recibida la solicitud a que se refiere el artículo anterior, la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal, en un plazo no mayor de treinta días hábiles, resolverá sobre la procedencia de la inscripción.

La Secretaría negará la inscripción cuando no se cumpla alguno de los requisitos a que se refiere el artículo anterior, la documentación exhibida presente alguna irregularidad, exista constancia de haber cometido en el desarrollo de sus actividades infracciones graves o reiteradas a esta Ley y a otras disposiciones jurídicas, o cuando haya evidencia de que la organización no cumpla con su objeto.

CAPITULO TERCERO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES

Artículo 10. - Las organizaciones civiles inscritas en el Registro de Organizaciones Civiles del Distrito Federal adquirirán los derechos siguientes:

- I. Ser instancias de consulta para proponer objetivos, prioridades y estrategias de política de Desarrollo Social del Distrito Federal;
- II. Ser representadas en los órganos de participación y consulta ciudadana que en materia de Desarrollo Social establezca la Administración Pública del Distrito Federal, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;
- III. Participar en la formulación, seguimiento y evaluación de los programas de Desarrollo Social y en la promoción de mecanismos de contraloría social, dentro del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal;
- IV. Recibir los bienes de otras organizaciones civiles que se extingan, de conformidad con sus estatutos y sin perjuicio de lo que dispongan otras disposiciones jurídicas;

V. Acceder, en los términos estipulados por el reglamento, a los recursos y fondos públicos que, para las actividades previstas en esta Ley, y conforme a las disposiciones jurídicas de la materia, destina la Administración Pública del Distrito Federal;

VI. Gozar de las prerrogativas fiscales y demás beneficios económicos y administrativos que otorgue la Administración Pública del Distrito Federal, de conformidad con las disposiciones jurídicas de la materia;

VII. Coadyuvar con las autoridades competentes, en los términos de los convenios de concertación que al efecto se celebren, en la prestación de servicios públicos; y

VIII. Recibir, en el marco de los programas que al efecto formulen dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, asesoría, capacitación y colaboración, cuando así lo soliciten.

Artículo 11. - Las organizaciones civiles inscritas en el Registro de Organizaciones Civiles del Distrito Federal tendrán, además de las obligaciones previstas en otras disposiciones jurídicas que atañen a su objeto social, las siguientes:

I. Informar al Registro cualquier modificación a su objeto social, domicilio o representación legal, en un plazo no mayor de cuarenta y cinco días hábiles contados a partir de la protocolización de la modificación respectiva, a efecto de mantener actualizado el sistema de registro a que se refiere esta Ley;

II. Mantener a disposición de las autoridades competentes para actualizar el sistema de información, así como del público en general, la información de las actividades que realicen y de su contabilidad o, en su caso, de sus estados financieros;

III. Destinar la totalidad de sus recursos al cumplimiento de su objeto;

IV. Carecer de ligas de dependencia o subordinación con partidos políticos y abstenerse de efectuar actividades político-partidistas, así como de realizar proselitismo o propaganda con fines religiosos; y

V. Proporcionar a la autoridad que otorgue los recursos y fondos públicos a que se refiere la Ley, la información, así como las facilidades para la verificación en todo momento, sobre el uso y destino de los apoyos otorgados.

CAPÍTULO CUARTO DE LAS SANCIONES

Artículo 12. - La Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal impondrá a las organizaciones civiles registradas las sanciones siguientes:

- I. Apercibimiento, en el caso de que incurran por primera vez en incumplimiento de las obligaciones que establecen las fracciones I y II del artículo 11 de esta Ley, para que en un plazo no menor de treinta días hábiles contados a partir de la notificación respectiva, subsane la irregularidad;
- II. Suspensión por un año de los derechos estipulados en esta Ley si en un período de cinco años incumplen, por segunda vez, las obligaciones que les establecen las fracciones I y II del artículo 11 de esta Ley; y III. Cancelación definitiva de la inscripción en el Registro, en caso de:

- a) el incumplimiento de las obligaciones a que se refieren las fracciones III, IV y V del artículo 11 de esta ley;
- b) incumplimiento de las demás obligaciones a que se refieren las fracciones I y II del artículo 11 de esta ley por más de dos ocasiones en un periodo de cinco años.

Las sanciones a que se refiere este artículo, se aplicarán conforme a lo dispuesto por el Reglamento de la presente Ley y sin perjuicio de las de carácter civil o penal que procedan en su caso.

CAPÍTULO QUINTO DEL RECURSO ADMINISTRATIVO

Artículo 13. - En contra de los actos y resoluciones de la Administración Pública del Distrito Federal ordenados o dictados con motivo de la aplicación de la presente Ley y normas jurídicas que de ella emanen, se podrá interponer el recurso de inconformidad, en términos de lo dispuesto por la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal.

TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO.- La presente Ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Publíquese en la Gaceta Oficial del Distrito Federal para su entrada en vigor y en el Diario Oficial de la Federación para su mayor difusión.

Esta ley sólo es aplicable en el Distrito Federal (que es en donde se encuentra Naturalia), sin embargo, muchas de las asociaciones civiles no sólo trabajan en el Distrito Federal, sino en toda la República Mexicana y no cuentan con las regulaciones, beneficios y obligaciones que la presente ley les estipula. Existe una iniciativa para hacer de esta ley aplicable en todo el territorio nacional, lo cual es una oportunidad histórica para que el congreso mexicano impulse la reforma del estado y fomente a través de la Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, la democracia participativa.

El 16 de Julio de 2002 Emilio Guerra Díaz del Cemefi (Centro Mexicano Para la Filantropía), en conferencia de prensa con Jorge Villalobos G., Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía; Fernando Castro y Castro, Director General de la Fundación Miguel Alemán; Ana María Salazar, Directora Jurídica de Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia y Alfonso Poiré, Director del Área Jurídica del Foro de Apoyo Mutuo, informaron a los medios de comunicación sobre el estado que guarda la iniciativa de ley ciudadana que recibió el H. Congreso de la Unión Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

El Sr. Jorge Villalobos G., Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía expresó que se han invertido 10 años en el trabajo de organizaciones civiles para que México cuente con un marco legal que promueva, estimule y facilite la participación ciudadana dentro del sector filantrópico. Narró todos los esfuerzos que se hicieron a lo largo de estos años para llegar a consolidar la iniciativa de ley que está en poder de la H. Cámara de Diputados para su discusión, desde el 23 de abril pasado y urgió a que el H. Congreso de la Unión agende esta iniciativa para que sea discutida en el próximo período de sesiones ordinarias.

Por su parte Fernando Castro y Castro, Director de la Fundación Miguel Alemán, señaló que nuestro país aún carece de una ley que permita organizar la participación ciudadana dentro del ámbito del servicio a terceros. "Contar con un marco legal como el que propone la Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil estimularía la transparencia con la que opera el sector, pero sobre todo obligaría al estado a reconocer el compromiso público que tiene de fomentar las actividades de las organizaciones civiles en el campo filantrópico".

Ana María Salazar expresó: "estamos en un periodo crítico de no ser considerada en la agenda legislativa para su discusión y posible aprobación esta ley, pues hasta ahora hemos trabajado con 3 legislaturas y por la actual coyuntura política de no ser discutida en el próximo periodo ordinario de sesiones que comienza en septiembre, echaría a perder lo que se ha ganado hasta ahora". Posponer la discusión de esta ley significaría que se tendría que trabajar con una cuarta legislatura y retrasar aún más que el país cuente con un marco legal que dé seguridad a las organizaciones y se aleje de la discrecionalidad, criterio que hasta ahora ha imperado para otorgar la deducibilidad de impuestos

La "ley que proponemos reconocería a todas las organizaciones que trabajen a favor del bien común en forma privada, no lucrativa, no partidaria y no religiosa como de interés general y por lo tanto objeto de derechos y obligaciones".

Esta ley de fomento que proponemos "no quiere estimular a la sociedad, sino que compromete a la autoridad a estimular la participación ciudadana", uno de los principios de la democracia participativa."

Evidentemente, la aprobación de esta ley es una oportunidad de extender los beneficios de las asociaciones civiles, para bien de la sociedad mexicana. Es importante tomarla en cuenta para establecer estrategias correctas en cada una de las asociaciones civiles para cumplir cabalmente con su objetivo y en especial para NATURALIA. Con la aprobación de esta ley en todo el territorio nacional, las posibilidades de éxito y campo de acción aumentan de manera considerable. Es muy importante también que NATURALIA observe las regulaciones y obligaciones a las cuales estaría sujeta en caso de aprobarse y establecer filiales dentro de la república, para no caer en alguna sanción que perjudique su imagen y credibilidad ante la sociedad.

Sin embargo, esta ley no es suficiente para cumplir con los objetivos establecidos de forma eficiente; es necesario que las propuestas presentadas al H. Congreso de la Unión se conviertan en reformas efectivas para todas las asociaciones civiles en el país y con esto fomente su participación en beneficio de México. Dentro de estas propuestas tenemos:

- a) **Necesario modificar disposiciones fiscales a favor del sector Organizaciones civiles solicitan a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público apoye las actividades que el sector no lucrativo realiza a favor del bien común.**

México, D.F., a 05 de Julio de 2002. Cemefi. Emilio Guerra Díaz. Durante el año 2001 el Centro Mexicano para la Filantropía en consenso con otras organizaciones, presentó a Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), diversas propuestas para modificar disposiciones fiscales con la finalidad de mejorar el régimen fiscal en el que operan las organizaciones no lucrativas (tal y como se dio a conocer en el boletín Cemefi Informa Marzo- Abril 2001, página 3 así como en el periódico electrónico TO2 el día 9 de mayo).

Dichas organizaciones estiman que sería conveniente que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público considere las siguientes necesidades:

- Que la autoridad fiscal federal promocióne información sobre el monto global de los donativos recibidos por el total de las donatarias autorizadas en México, a fin de valorar el aporte de la sociedad a través de las donaciones a organizaciones autorizadas;
- Que puedan acceder a la autorización para dar recibos deducibles las organizaciones dedicadas a promover los derechos humanos así como aquellas dedicadas a la cultura en general y no solamente a las bellas artes.
- Que el Código Fiscal de la Federación, se exceptúe de presentar Dictamen Fiscal a las donatarias autorizadas que reciban los Ingresos Anuales menores de dos millones de pesos;
- Que la limitación del gasto administrativo de las donatarias autorizadas sea del 25% en lugar del 5% que se establece en el Reglamento del Impuesto Sobre la Renta;
- Que la tasa sobre el remanente distribuible (no deducibles) sobre el cual las donatarias autorizadas pagan impuestos, sea disminuida del 40% al 10% de acuerdo a la tabla del artículo 141 de la Ley del Impuesto sobre la Renta;
- Que la prestación de servicios de las donatarias autorizadas que causan impuesto al valor agregado sean incluidas en la lista de operaciones afectas a tasa de 0% conforme al artículo 2-A de la Ley de IVA;
- Que las reglas misceláneas relativas a las autorizaciones conforme a los Convenios de Doble Tributación que así lo establezcan sean más claras y conforme a lo establecido en ellos a fin de facilitar las donaciones extranjeras.

Estas propuestas de ser adoptadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público facilitarían el trabajo que realizan miles de organizaciones de la sociedad civil que operan sin ánimo de lucro y con clara voluntad de ayudar a terceros.

Naturalia tendría la capacidad de aumentar su volumen de empresas donatarias por este incentivo fiscal, aumentando su ingreso para apoyar los proyectos de su objeto.

A pesar de las necesidades de cambio y apoyo por parte de las autoridades mexicanas para el trabajo de las asociaciones civiles, día con día muchas personas toman conciencia de la importancia de regular las actividades filantrópicas para beneficio de la sociedad mexicana y apoyan su trabajo con incentivos fiscales. Dentro de las nuevas modificaciones que han dado su apoyo a las asociaciones civiles que preservan y fomentan el cuidado de la ecología en México, se encuentra la siguiente, que añade a las asociaciones civiles de cuidado del ambiente, como partícipes para dar recibos deducibles de impuestos, lo que atrae a varias empresas para proporcionar fondos para cumplir con sus objetivos.

b) Nuevas Actividades Filantrópicas son Objeto de Incentivos Fiscales
El trabajo de cabildeo o Lobbying da frutos a favor del sector en México.

México D. F., 17 de Septiembre del 2001. Cemefi. El Cemefi agradece a Consuelo Castro Salinas la elaboración de esta nota. Durante el año 2001 el Centro Mexicano para la Filantropía elaboró diversas propuestas de modificación de disposiciones fiscales con la finalidad de apoyar la labor de las organizaciones no lucrativas.

Estas propuestas, en consenso con otras organizaciones, fueron presentadas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tal y como se dio a conocer en el boletín CEMEFI Informa (Marzo- Abril 2001, pág. 3) así como en el periódico electrónico TO2 (9 de mayo de 2000).

Afortunadamente el trabajo que se ha desarrollado entre organizaciones de la sociedad civil y autoridades del gobierno federal han dado frutos pues algunas de las propuestas fueron aceptadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Una de ellas se refería a la necesidad de que otras organizaciones que realizan actividades de beneficio a la comunidad, también pudieran contar con incentivos fiscales tales como ser consideradas personas morales no contribuyentes y autorizadas para expedir recibos deducibles. Es decir para ser "donatarias autorizadas".

En este sentido se informa que en el Diario Oficial de la Federación del pasado 1º de enero del 2002 (Segunda Sección, páginas 47 a 52) se han publicado las modificaciones a la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y entre estas modificaciones se incorporan nuevas actividades que realicen las organizaciones no lucrativas susceptibles de acceder tanto a que sus ingresos estén exentos del impuesto sobre la renta como ser autorizadas para expedir recibos deducibles del Impuesto sobre la Renta para sus donantes.

Estas organizaciones se describen en el artículo 95 (anteriormente artículo 70) de la Ley del ISR que pueden acceder a ser donatarias autorizadas aquellas organizaciones que se dediquen a las siguientes actividades:

XIX. Las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para la realización de actividades de preservación de la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, dentro de las áreas geográficas definidas que señale el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general, previa opinión de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, así como aquellas que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para promover entre la población la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y del suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico. Dichas sociedades o asociaciones, deberán cumplir con los requisitos señalados en las fracciones II, III, IV, y V del artículo 97 de esta Ley, para ser consideradas como instituciones autorizadas para recibir donativos.

XX. Las asociaciones o sociedades civiles, sin fines de lucro, que comprueben que se dedican exclusivamente a la reproducción de especies en protección y peligro de extinción y a la conservación de su hábitat, siempre que además de cumplir con las reglas de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria se obtenga opinión previa de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Dichas asociaciones y sociedades, deberán cumplir con los requisitos señalados en las fracciones II, III, IV, V del artículo 97 de esta Ley.

¿POR QUÉ ES REDITUABLE LA MERCADOTECNIA SOCIAL?

RESPONSABILIDAD SOCIAL: INVERSIÓN REDITUABLE

El Promoting Public Causes, Inc en sociedad con Vivian Blair & Asociados realizaron en 1998 un "Estudio sobre el comportamiento del consumidor respecto a la mercadotecnia relacionada con las causas sociales", encuestaron a 191 consumidores en algunos de los establecimientos de la cadena CIFRA_Wal*Mart, las opiniones de los consumidores encuestados revelaron que:

- las compañías tienen cierta responsabilidad en ayudar a resolver las causas sociales (84%)
- los productos y/o servicios de las compañías que ayudan a resolver problemas sociales se distinguen de su competencia (83%)
- cuando el precio y la calidad del producto o servicio son iguales, el consumidor prefiere el producto o servicio que ayuda en la solución de algún problema social (94%)
- Si las tiendas ofrecen productos de la misma calidad y precio, los consumidores afirman que cambiarían de establecimiento al saber que dicho establecimiento ayuda a la sociedad (78%)

Cuando hablamos de inversión social, no nos estamos refiriendo a los recursos económicos que la compañía dona a determinada campaña de bien público, organización no lucrativa o causa social o las acciones aisladas que realiza en pro de la educación y la salud, sin la debida y clara información sin coherencia con el plan estratégico, cuyo contenido esté plenamente identificado con los objetivos del negocio corporativo. Se trata de reemplazar el criterio filantrópico de caridad y transferencia de recursos por el de integración y vinculación con la comunidad. Las compañías que aquí y en el mundo, materializan esta política como un componente vital de su estrategia empresarial obtiene estos beneficios básicos:

- Mayor fidelidad a la marca
- Mejor posicionamiento de imagen
- Actitud más favorable por parte de los consumidores y los medios de comunicación
- Más defensas contra la crisis, puesto que los clientes se vuelven más leales
- La corporación se distingue de su competencia
- La Organización se identifica con la comunidad en la que opera
- Su Imagen se fortalece

"GANE EN SU NEGOCIO CON RESPONSABILIDAD"

La mercadotecnia con causa es una estrategia de negocio que, desde hace varios años, ronda la cabeza de los altos directivos en todo el mundo. Uno de los primeros casos que se conocen, concretamente, es la campaña que realizó American Express a favor de la Estatua de la Libertad. Ahí comenzó todo.

A mediados de la década pasada, la empresa que actualmente dirige Ken Chenault lanzó una campaña para generar fondos y remodelar el monumento que donó el gobierno de Francia a los Estados Unidos en 1984.

En aquel entonces, la compañía creadora del cheque de viajero ofreció un centavo por cada transacción hecha con su tarjeta desde cualquier parte del país y \$1 dólar por cada plástico que se dirá de alta durante el último trimestre de 1986. el resultado fue espectacular: el uso de la tarjeta American Express (agobiado por la fuerte competencia que enfrentó en esos tiempos) aumentó 28% y la corporación tal y como prometió en su campaña, entregó \$1.7 millones de dólares para arreglar a la dama monumental que luce su antorcha en la desembocadura del río Hudson.

El ejemplo fue seguido por la empresa Kellogg's que, en colaboración con el Instituto Nacional del Cáncer de Estados Unidos, emprendió una estrategia de promoción de su marca All-Bran (compuesta de cereales con alto contenido en fibra). La táctica tuvo una enorme repercusión en la conducta alimenticia de los estadounidenses porque ambas instituciones divulgaron la importancia de consumir fibra en la dieta diaria. Según una versión publicada en el periódico El país, el instituto admitió que recibió decenas de miles de llamadas gracias a la mercadotecnia utilizada.

Un caso europeo es el de la española empresa de mensajería MRW que, durante algún momento de su historia, estuvo al borde de la quiebra. Sin embargo, no antes de muchos esfuerzos, reestructuró su organización, adoptó una responsable actitud social y vinculó sus estrategias de negocio con su entorno. Ahora, desde hace varios años, una decena de organizaciones no lucrativas utilizan gratuitamente los servicios de MRW y, varias cientos más, sólo pagan 33% sobre el costo de los envíos. Además, esta compañía regala un envío mensual a los estudiantes universitarios que se encuentran en el extranjero y a los soldados que presentan el servicio militar fuera de sus provincias.

En México, el primer esfuerzo de mercadotecnia con causa ocurrió gracias a Promoting Public Causes (una empresa consultora con sede en Washington) en 1993. La campaña se llamó De Corazón a Corazón y fue el resultado de una alianza entre la Organización Mundial para la Salud (por conducto de la Secretaría de Salud) y las compañías Cifra, Grupo Nacional Provincial, Pilgrim's Pride, Alberto Culver y DDB Needham.

Dado que la primera causa de muerte en nuestro país se relacionaba con padecimientos cardíacos, el plan buscó informar a la sociedad sobre aspectos relacionados con la alimentación, salud física y tabaquismo. El objetivo: aminorar los riesgos de padecer enfermedades del corazón.

Llama la atención que, siendo una estrategia tan utilizada en el ámbito mundial, pocas empresas mexicanas han tenido la oportunidad de conocer y aprovechar la mercadotecnia con causa. Nuestra opinión es que, precisamente, hace falta información.

Con el propósito de eliminar ese obstáculo, la División de Negocios y Alta Dirección del ITESM Campus Ciudad de México (a través de su departamento de mercadotecnia), Promoting Public Causes y Vivian Blair y Asociados realizaron una investigación para conocer qué opinan los consumidores en México sobre las empresas que participan en la solución de los problemas sociales del país.

El presente reporte (primer estudio a nivel nacional) muestra las opiniones, actitudes e intenciones de compra de los consumidores mexicanos que vinculan a la responsabilidad social de la empresa con la mercadotecnia con causa; estrategia que liga el producto, servicio y/o imagen de una compañía con una razón social.

Los objetivos generales son determinar si los consumidores finales consideran que las empresas tienen responsabilidad en la solución de los problemas de la sociedad.

Conocer la opinión de los consumidores finales con respecto a las empresas que apoyan las causas sociales.

Saber cuánta es la disposición de los consumidores finales para comprar productos o adquirir servicios de las empresas que apoyan las causas sociales.

Medir si los consumidores sienten que ayudan a resolver alguna problemática social al momento de comprar un producto o servicio que apoye las causas sociales.

Entre los resultados de la investigación, sobresale que 35% de los consumidores que participaron en la encuesta no conoce una empresa que apoye causas sociales, mientras que 65% sí sabe de la existencia de alguna. Esto nos permite deducir el efecto que la publicidad tiene sobre la clientela. En este punto destaca ampliamente la presencia de la compañía Danone (con 56% de las menciones) entre los consumidores que respondieron el cuestionario. La pregunta que empleamos funcionó como introducción y midió el nivel de conciencia que los consumidores tienen sobre el trabajo social de las empresas.

¿Qué opinan los consumidores sobre las empresas que apoyan causas sociales?

1. Son buenas empresas (70%)
2. Si están comprometidas con el desarrollo de la sociedad (19%)
3. Lo hacen por pagar menos impuestos (13%)
4. Al apoyar causas sociales, las empresas incrementan sus ventas (12%)

Observamos que entre las respuestas a esta pregunta destaca la opinión: "Son buenas empresas". El que las empresas sean "buenas" significa -desde nuestra óptica- que los consumidores les tienen confianza y las consideran como opciones de compra. De hecho, difícilmente alguien compraría los productos de una compañía que el mercado califica de mala.

¿Ayudar o no ayudar?

Los productos apoyan una causa social...¿será importante para los consumidores? "sí es importante", según 74% de los consultados. Esta respuesta confirma, claramente, que las personas estarían dispuestas a comprar productos que apoyen a causas sociales.

El peso de la responsabilidad

Las respuestas de intención de compra positiva suman 91%. Esto es un indicativo de la respuestas que podrían conseguir las empresas que decidieran apoyar causas sociales. Es fácil decir que los mexicanos no están acostumbrados a que las entidades privadas participen en la problemática social. Sin embargo, es muy alentador para las compañías que las personas estén dispuestas a apoyarlas en un proceso de mercadotecnia con causa.

Fidelidad a prueba

76% de las personas respondió estar dispuesto a cambiar de marca si ésta apoyara una causa social. Significa que encontramos una fuerte oportunidad para obtener nuevos clientes, incrementar la lealtad de los consumidores actuales y evitar que nuestros competidores pudieran ganar la partida.

Responsables

74% de los integrantes de la muestra cambiaría de tienda si ésta apoyara alguna causa social. Este es un dato importante, pues muestra que no sólo las marcas son susceptibles de ser cambiadas por los consumidores, también los mismos espacios de distribución pueden ser sustituidos por otros que se vinculen con causas sociales.

Tal situación representa una ventaja para aquellas comercializadoras que desean andar por nuevos caminos y ofrecer a sus clientes una razón más que las prefieran.

Solidaridad comercial

Por otro lado, es sorprendente ver cómo las respuestas dicen que poco más de 50% de la muestra estaría dispuesto a pagar un incremento en el precio de entre 5 y 10% sobre el valor actual, si el producto o servicio apoyara una causa social.

Misión cumplida

85% de las personas siente que ayuda al consumir un producto que apoya causas sociales. El hecho que las personas se sientan partícipes del apoyo hace que la parte subconsciente del ser humano, esa que busca el autorrefuerzo a través de la ayuda que pueda prestar a otros, se haga presente. Aunque es común que la gente busque cómo ayudar a los demás, resulta frecuente que ignore la manera de participar en las causas sociales o desconozca el tiempo o dinero que puede destinar.

Sin embargo, las personas que participaron en el estudio respondieron que las causas sociales que deben tener apoyo inmediato son:

- Seguridad (30.9%). Existe información de que en algunos países (Brasil y Estados Unidos, entre otros) las acciones voluntarias hacia la comunidad contribuyeron a detener algunos factores de inseguridad.
- Educación (23.4%)
- Combate a la pobreza (22.2%)
- Salud (12.3%)

Otras opciones que los entrevistados respondieron, aunque en menor porcentaje, fueron: investigación y ciencia, ambiente y ecología, derechos humanos, desarrollo de las comunidades, arte y cultura.

Conclusiones

Las empresas pueden sentirse seguras de recurrir al uso de una estrategia de mercadotecnia con causa.

Existen oportunidades para que las compañías desarrollen campañas dirigidas a las causas sociales que preocupan a los consumidores y tengan vínculo con la razón de ser del negocio.

Como los consumidores cambiarían de marca por aquellas que apoyan causas sociales, la mercadotecnia con causa puede proporcionar una ventaja competitiva para la empresa promotora.

La mercadotecnia con causa es una estrategia para atraer y retener consumidores. La clientela estaría dispuesta a cambiar de tienda o establecimiento comercial por aquellos que apoyan causas sociales. Existe la disposición, por parte del consumidor, a pagar un incremento de precio sobre el valor del artículo si éste apoya una causa social. De hecho, aún las empresas con presupuestos limitados, tienen la oportunidad de realizar mercadotecnia con causa.

Mientras los consumidores definen a las compañías que apoyan causas sociales como "buenas empresas", el restado de ánimo de los empleados puede ser influido positivamente. Tal situación contribuye a disminuir la rotación de personal y favorece el reclutamiento. Los consumidores no sólo desean que las industrias apoyen causas sociales, también dirigirán su consumo hacia los productos o servicios de las corporaciones que, visiblemente, apoyen causas sociales.

¿Por qué la sociedad no considera prioritario el cuidado del ambiente y sus especies?

La falta de difusión de la información ambiental además de la ignorancia de la población para saber como tratar no solo a los animales, sino a la vegetación o a las tierras, ha mermado la calidad de vida del planeta.

Es por esta razón que asociaciones como NATURALIA deben ser promovidas, pues desarrollarán la conciencia ambiental en las futuras generaciones (y por que no, en la actual), mejorando la calidad de vida del planeta y como resultado de sus habitantes; además promover este tipo de causas por parte de las empresas, no solo incrementaría su responsabilidad social, las haría mas sensibles al ambiente o mejoraría su prestigio, sino que podría incrementar su potencial económico, pues se ha demostrado que los niños, que son un mercado muy importante, (pues "un cliente joven, es un cliente fiel"), llegarían a ser un mercado cautivo y verdaderamente comprometido con la marca debido a su profunda preocupación por el ambiente.

Un estudio reciente hecho por el canal de televisión para niños Nickelodeon, aportó valiosa información de la mayor preocupación de los niños: el cuidado del ambiente. Las empresas pueden aprovechar esta oportunidad (pues los niños son un mercado potencialmente importante) no sólo para vender sus productos y estar presentes en el mercado apoyando las causas sociales en ecología, sino que pueden llegar a hacer la diferencia.

EL AMBIENTE: LO QUE MÁS LE PREOCUPA A LOS NIÑOS

La preocupación más grande de los niños alrededor del mundo, acerca del futuro es la contaminación de la Tierra y el derecho de los animales, dice Lucy Chubb, creadora del documental "Nickelennium".

Linda Schaffer, productora y directora del film "Nickelennium", pasó, en 1998 visitando 10 000 niños de 28 países, preguntándoles cómo creen que sería la vida en el siguiente milenio.

A pesar de las diferencias culturales, de lenguaje e historia, los niños tienen la misma preocupación en sus mentes "Sin duda, a través de fronteras, salvar al ambiente es la preocupación número uno. Ellos entienden el costo de hacerlo y están firmemente dispuestos a hacer lo que sea necesario para proteger a la Tierra y la vida en ella, aunque parezca que no es así" dice ella.

Extractos de las entrevistas arrojaron los siguientes comentarios:

- Riveesh Mohan, 7, de la India dijo: " Seré un científico que hará un invento que llevará toda la contaminación de la Tierra hacia el sol. Llamaré a mi invención "Succiónador de contaminación". Será una de especie vacuna, y como las vacunas limpian lo sucio, esta vacuna limpiará el ambiente. Después de hacer mi invención, mi país se verá muy limpio.
- Canadian Meghan McAndrew, de 12 años dijo: "en 2030, los gorilas y los delfines serán mis compañeros. Ellos no nos pertenecen, ellos son parte de nosotros, son parte de la familia. Ellos nos enseñarán lo importante que es respetar a otros animales y que cada animal y cada ser humano son iguales.
- Emma Dennius-Edwards, de 11 años de edad, de Inglaterra dijo: "Estoy muy, muy consternada de que cuando tenga hijos, que será en pocos años, no habrá una flor de verdad que venga de la tierra. Estaré muy, pero muy triste si mis hijos no pueden ir al parque y ver una flor o el pasto".

Los niños que Schaffer entrevistó fueron "optimistas acerca del futuro, pero también les preocupa, con todo derecho. Ellos heredarán un mundo sumamente conflictivo. Tienen muchas cosas en que ocuparse, pero parecen tomar... su tarea.

Después de pasar tanto tiempo con tantos niños, Schaffer se sintió positiva acerca del destino de la Tierra en las manos de estos futuros adultos: "Están comprometidos a arreglar el mundo que heredarán, para tomar lo mejor del pasado con las innumerables posibilidades del futuro. Ellos son inocentes pero no ... Si los niños de Nickellennium son un indicador de cómo será el futuro, los adultos de hoy deben moverse... y hacer espacio", dijo Schaffer.

COMPETENCIA

HOMBRE NATURALEZA

MISIÓN

Hombre Naturaleza tiene como misión lograr cambios de actitud en favor de la conservación del medio ambiente, entendida como protección y desarrollo sostenible, a través de programas de educación, comunicación y difusión.

El objetivo institucional es desarrollar una cultura y ética de conservación del ambiente, educando a diversas poblaciones sobre el manejo y uso sostenible de los recursos naturales.

PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Proyecto: Escuela a nivel preescolar, primaria, media y media superior

Objetivo: Generar un modelo educativo que constituya una alternativa académica para favorecer la formación integral de las personas desde el enfoque del desarrollo sostenible.

Descripción del proyecto: La escuela propone un modelo educativo que tanto en su diseño arquitectónico como en su propuesta curricular promueva entre los alumnos el desarrollo de una cultura ambiental.

El modelo será factible de reproducir y adecuar a otras experiencias tanto rurales como urbanas. Como alternativa académica la escuela promoverá en la práctica cotidiana el uso de tecnologías verdes y de energías renovables, asimismo motivará a los estudiantes para que desarrollen un esquema de valores y conductas en favor del medio ambiente, así como un pensamiento crítico y propositivo acerca del modelo de desarrollo actual en la perspectiva de que actúen como agentes de cambio capaces de favorecer la implementación de estrategias que orienten nuestra realidad cotidiana hacia otra más sostenible.

Dirigido a: Niños en edad preescolar y primaria, así como jóvenes de educación media y media superior.

2.- Proyecto: Talleres de Educación Ambiental

Objetivo: Favorecer la sensibilización y concientización de las personas en favor de la conservación de la naturaleza.

Descripción del proyecto: Los talleres constituyen espacios para la educación ambiental no formal que han sido diseñados para motivar la construcción individual y colectiva de nuevos valores, creencias y actitudes proambientales. Los talleres fomentan una toma informada de decisiones, así como comportamientos congruentes con el desarrollo sostenible.

La organización promueve la formación de multiplicadores de sus estrategias educativas, mediante el fortalecimiento de las capacidades que en materia de educación ambiental no formal tienen promotores y grupos organizados que trabajan por la conservación de la naturaleza. La Organización utiliza como estrategia educativa el muestreo, diagnóstico, monitoreo y manejo de los recursos naturales.

Dirigido a: Población en general adultos, jóvenes, niños, maestros, así como a grupos organizados interesados en conservar sus recursos naturales.

3.- Proyecto: Seminarios y Conferencias sobre Temas Ambientales.

Objetivo: Generar foros para el análisis, la información y la búsqueda de estrategias para abordar la situación ambiental actual.

Descripción del proyecto: Se trata de módulos de contenido medio ambiental diseñados para que a través de conferencias y seminarios se analice y se transmita información relevante, a la vez que se sensibilice y comprometa al auditorio con la problemática que se describe y su solución.

El proyecto busca promover la comprensión de los procesos y la problemática ambiental como fenómenos complejos que involucran factores sociales, políticos, culturales y económicos además de los ambientales.

Se promueve la reflexión y el debate acerca de las ideas que fundamentan el paradigma del Desarrollo Sostenible, así como los principios de modelo de industria limpia, el uso de tecnologías verdes y energías renovables.

Dirigido a: Empresarios, periodistas, profesionistas y tomadores de decisiones

4.- Proyecto: Becas para la Educación Superior

Objetivo: Apoyar la formación académica de estudiantes destacados y favorecer su participación en iniciativas medio ambientales.

Descripción del proyecto: Hombre Naturaleza gracias al apoyo de la Fundación Telmex, A.C. otorga becas a estudiantes de licenciatura y postgrado de distintas disciplinas de las áreas científica, social, humanística y tecnológica. Hombre Naturaleza promueve y coordina la participación de los becarios y su involucramiento en la solución de problemas de la realidad ambiental.

En este sentido los becarios colaboran en diversas actividades como la búsqueda de información, desarrollo de textos, gestión de apoyos y asesorías, así como en la colaboración para el diseño de talleres ambientales y en eventos de difusión. Asimismo, los becarios participan con Hombre Naturaleza en proyectos con grupos organizados que trabajan para conservar a la naturaleza. Esta experiencia pone en práctica su creatividad y conocimientos para resolver problemas de la realidad ambiental y social.

Dirigido: a estudiantes de licenciatura, maestría y doctorado

PROGRAMA DE DESARROLLO METODOLÓGICO

5.- Proyecto: Centro de Información y Producción de Métodos Educativos

Objetivo: Diseñar propuestas pedagógicas para la difusión de información sustentadas metodológicamente que contribuyan al conocimiento y la conservación del medio ambiente.

Descripción del proyecto: El Centro dispondrá de un acervo bibliográfico, hemerográfico, electrónico y audiovisual, así como de infraestructura de computación y multimedia que permita el acceso a información sobre temas ambientales con especial atención hacia el tema de la educación ambiental.

Asimismo, el Centro contará con un equipo de trabajo interdisciplinario que desarrollará metodologías y técnicas educativas innovadoras que permitan a llevar cabo procesos efectivos de aprendizaje, comunicación e información sobre temas ambientales.

Dirigido: Población en general, organizaciones del sector, maestros, educadores y promotores ambientales.

6.- Proyecto: Investigación y Publicaciones.

Objetivo: Generar y difundir conocimientos útiles para el trabajo de educación ambiental de Hombre Naturaleza y de otras organizaciones afines.

Descripción del proyecto: El proyecto contempla un área de investigación sobre educación ambiental y otra para la elaboración de materiales impresos, congruentes con la visión y los programas de Hombre Naturaleza.

La organización realiza una investigación para conocer las necesidades de educación ambiental entre la población con el objeto de contar con un diagnóstico que fundamente y oriente sus proyectos.

A mediano plazo esta área realizará investigación sobre métodos y técnicas educativas innovadoras para producir procesos efectivos de información y aprendizaje.

Este proyecto realiza una serie de textos en tono de divulgación, entre los que se cuentan el Boletín Hombre Naturaleza sobre temas ambientales, una Guía y un Manual para apoyar las campañas de reforestación. Asimismo, se encuentra en elaboración un manual para la difusión de metodologías de educación ambiental dirigido a maestros y promotores ambientales.

Dirigido a : Población en general, organizaciones del sector, maestros, educadores y promotores ambientales

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN AMBIENTAL

7.- Proyecto: Comunicación en Medios.

Objetivo: Generar diversas estrategias para la difusión de información ambiental en los medios de comunicación

Descripción del proyecto: Este proyecto considera el desarrollo de campañas en diversos medios de comunicación que muestren las consecuencias del deterioro del ambiente y las formas para restaurarlo, conservarlo y aprovecharlo de manera sostenible.

El proyecto se visualiza como una estrategia para informar y favorecer la sensibilización a nivel masivo sobre la importancia de reflexionar acerca de la manera en que actualmente nos relacionamos con nuestro entorno.

La propuesta para los medios se encontrará respaldada por la visión y los principios pedagógicos que practica Hombre Naturaleza y por estrategias de mercadotecnia y publicidad que permitan lograr un impacto que trascienda a la vida cotidiana de los espectadores.

Dirigido a: Población en general

8.- Proyecto: Sitio de Contenido en Internet sobre Medio Ambiente.

Objetivo: Informar y sensibilizar a diversos públicos sobre temas ambientales a través de Internet.

Descripción del proyecto: El Sitio de Contenido permitirá al usuario de Internet acceder a información ambiental en un tono coloquial que contará con respaldo científico y pedagógico que garantice la efectividad del proceso informativo y de sensibilización.

El proyecto contribuirá a generar conciencia sobre la situación ambiental actual, conocimiento sobre los bienes y servicios que nos proporcionan los ecosistemas y la biodiversidad, así como la necesidad de tomar una actitud activa en la conservación de la naturaleza.

Se espera que a mediano plazo el Sitio sea una opción educativa que complemente los contenidos sobre medio ambiente que requiere la educación formal.

Dirigido a: Población en general

PROGRAMA DE ACCIONES DIRECTAS

9.- Proyecto: Reforestación.

Objetivo: Promover acciones de reforestación en colaboración con los pobladores y grupos organizados de zonas que han sido deforestadas.

Descripción del proyecto: Este proyecto promueve acciones de reforestación y rescate de áreas deforestadas con la participación de diversos sectores de la sociedad, especialmente grupos civiles organizados, ejidatarios y comuneros. Asimismo, lleva a cabo una labor de acercamiento para favorecer el apoyo y participación de los organismos académicos y gubernamentales.

El proyecto pretende que la reforestación sea entendida como una actividad a mediano y largo plazo, en la que es fundamental que los participantes se involucren y participen en todo el proceso y no sólo en la plantación anual de los árboles.

Se busca que los participantes colaboren en la planeación y diseño de las actividades de reforestación, en su implementación y en el seguimiento de la zona reforestada; asimismo en actividades educativas que contribuyan a la protección y conservación del área de plantación.

Dirigido a: Población local donde se desarrolle la actividad

10.- Proyecto: Recolección y Separación de Basura y Desechos.

Objetivo: Promover acciones de recolección, separación y manejo de desechos involucrando a las poblaciones afectadas.

Descripción del proyecto: El proyecto considera como primera etapa la realización de un diagnóstico comunitario participativo sobre la problemática de la basura en el área de interés y sobre los factores culturales, políticos, de infraestructura, etc. que le dan origen.

Posteriormente promoverá y facilitará la organización de un sector o comunidad para la recolección y separación de los desechos. De manera paralela se realizará una campaña educativa para favorecer que la población con la que se trabaja se apropie y de seguimiento a esta iniciativa.

Dirigido: Población local donde se desarrolle la actividad

PRONATURA

Misión:

Conservar la flora, la fauna y los ecosistemas prioritarios promoviendo un desarrollo de la sociedad en armonía con la Naturaleza.

Actividades

Realiza acciones de fortalecimiento, capacitación organizacional y comunicación interna y externa. Publica revistas e impresos sobre comunicación, administración y finanzas. Lleva a cabo gestión financiera, política legal y ambiental.

Publicaciones periódicas

PRONATURA, Revista de la conservación.

Proyectos

- Análisis independiente del Proyecto GEF/ México. (responsable)
- Fortalecimiento institucional de Pronatura. (responsable)
- Inventario de incentivos fiscales para la conservación.
- Mecanismos para proteger tierras privadas.
- Mecanismos para la conservación de la biodiversidad.
- Primer evento nacional de capacitación.
- Proceso de planeación estratégica de Pronatura.
- Punto focal de GEF para Mesoamérica.
- Sistema electrónico de gestión legal para áreas naturales protegidas en el sureste mexicano. Fase I.

PRODUCTOS

- **Patrocinio empresarial de programas de conservación**

MEMBRESÍAS CORPORATIVAS

Al adquirir un **Bono Benefactor Empresarial (BBE)**, su compañía se asocia a los proyectos de conservación que realiza Pronatura en diversas ecoregiones de México, con lo que gana en imagen de empresa socialmente responsable.

Con la **Membresía Dorada** se fortalece el vínculo empresa-conservación:

- El logo de la compañía, direccionado a su página web, aparece en la sección **Nuestros benefactores** empresariales.
- El logo de Pronatura, al aparecer en la web de su empresa, certifica que apoya la conservación de la biodiversidad.

- La publicidad con PRONATURA es una alianza responsable con la conservación.

Asocia la imagen de la empresa con los proyectos de Pronatura!. Le da un valor agregado al producto o servicio y una visibilidad ambiental.

- Campaña

MEXICANOS EN PELIGRO

CON \$100.00 PESOS MENSUALES, SE ADOPTA SIMBOLICAMENTE ESPECIES ANIMALES MEXICANAS EN PELIGRO DE EXTINCIÓN

La adopción simbólica se realiza a través de un donativo de \$100.00 pesos mensuales, vía cobro automático a tarjeta de crédito (todas menos American Express), cheque, orden de pago o depósito a la cuenta de Bancomer 5241541-1 plaza 001 a nombre de Pronatura, A.C.

Los donativos son destinados a los proyectos específicos de cada una de nuestras representaciones, que trabajan por la conservación y la protección de las áreas en las que habita alguna de estas especies.

En agradecimiento a la ayuda, Pronatura hace llegar:

- Certificado de adopción simbólica.
- Suscripción por un año a la revista PRONATURA (depende del plan de adopción elegido).
- Recibo deducible de impuestos.
- La oportunidad de participar en la conservación de la riqueza natural de México

Formas de pago.

a) Tarjeta de Crédito.

b) Depósito a la cuenta 5241541-1 de Bancomer, plaza 001 a nombre de PRONATURA, A.C.

- **En PRONATURA convertimos tu lectura en conservación**

Pronatura es una revista trimestral que difunde la extensa diversidad biológica de México y las acciones para su conservación.

Busca divulgar este conocimiento para promover la conciencia y el aprecio al alto valor de los recursos naturales del país.

- **TURISMO PARA LA CONSERVACIÓN**

Viajar con Pronatura permite estar en bellas áreas naturales y promueve la diversión sin dañar el ecosistemas visitados. Además, debido a estos viajes, los pobladores del lugar cuentan con alternativas económicas y apoyas las tareas de conservación que se realizan.

Existen varias opciones; desde la Península de Baja California, con buceo a los barcos que hundió Pronatura en 1999 y visita a las Ballenas; pasando por las Mariposas Monarca, hasta la Península de Yucatán, con excursiones a Calakmul.

SIERRA MADRE

Actividades: Lleva a cabo programas de conservación de flora y fauna silvestres.

Proyectos:

- Concurso de fotografía en México.
- El retorno del berrendo
- Estudio del borrego cimarrón en la Isla Tiburón.
- Estrategias para la recuperación del berrendo sonorense; instrumentación del programa de manejo.
- Monitoreo de una población de berrendo *Antilocapra americana* mexicana transplantada al noreste de Coahuila.
- Programa de apoyo al vivero de la Reserva Especial de la Biosfera Mariposa Monarca.
- Programa de conservación e investigación del oso negro *Ursus americanus* en Coahuila.
- Programa de difusión en apoyo a la conservación de la vaquita marina.
- Programa Nacional para la conservación y manejo del jaguar en México.
- Programa nacional para la recuperación del águila real.
- Programa para el rescate de las ciénegas del Lerma
- Programa para la conservación de tortuga marina en Puerto Vallarta (Nayarit y Jalisco)
- Prospección y estado actual del oso negro en Sonora.

Asociaciones internacionales

World Wildlife Fund U.S. – WWF

Descripción: Su misión es conservar la naturaleza. La red internacional de WWF tiene organizaciones nacionales o representantes en más de 50 países y opera en más de 100.

Agrupación Internacional, cuya filosofía está basada en la conservación de la biodiversidad, enseñando ecología e inspirando cuidado y cariño a la belleza de la vida animal.

La WWF cuenta con la edición de una revista, la cual utiliza para informar sobre los avances de sus proyectos a todos sus socios.

Para ser un miembro se paga una membresía que es tramitada por correo. Los beneficios que se obtiene por se parte de WWF son: la revista, los informes de lo que sucede a nivel mundial en el medio de la conservación y el acceso gratuito a 5 de los parques que tiene dicha asociación.

International Fund For Animal Welfare – IFAW

El IFAW se dedica a procurar el cambio sobre las malas prácticas hechas con animales. Asite animales de manera directa y los integra a programas de protección y conservación. Rescata animales en problemas debido al hombre, a la naturaleza o al clima.

Colabora con comunidades locales alrededor del mundo ; Sus campañas están basadas en investigaciones científicas; Tiene asesoría legal para proteger a los animales.

Su trabajo se concentra en tres áreas:

- Protección de animales ante el comercio y la explotación ilegal.
- Preservación de un Hábitat seguro para la vida salvaje.
- Ayuda a animales en desgracia.

Las personas pueden ser parte de IFAW de diferentes maneras; atendiendo y apoyando los esfuerzos legales de la agrupación, escribiendo cartas a los diferentes gobiernos para apoyar las iniciativas legales; Afiliándose al IFAW, etc.

Editan un boletín de información sobre sus proyectos.

Tienen oficinas en: Autralia, Bélgica, Canadá, China, Este de Africa, Francia, Alemania, Holanda, Rusia, Sudáfrica y el Reino Unido.

COMPETENCIA INDIRECTA.

En esta sección presentamos sólo a dos asociaciones que enfrentan a Naturalia de manera indirecta; la primera de ellas es Green Peace, que aunque las asociaciones anteriores también son internacionales, ésta es la organización más grande y poderosa de conservación del ambiente, trabaja a nivel internacional y la consideramos como competencia ya que con sus campañas de recaudación de fondos, puede desviar el interés de los donantes de Naturalia, por considerar a esta organización aún más poderosa y capaz de realizar cambios.

Green Peace México

Acciones, no palabras.

Greenpeace es reconocido en el mundo por ser la organización ambientalista más valiente y decidida en defensa del ambiente, y por no tener dependencia o intereses económicos o políticos con ningún gobierno, empresa, iglesia o partido político.

Greenpeace se enfoca a resolver los problemas ambientales que amenazan el equilibrio ecológico del planeta. Sus campañas se basan en la información científica de punta y busca documentar los problemas ambientales para informar, cabildar, negociar, y proponer soluciones viables. Como último recurso, Greenpeace realiza acciones directas no violentas y resistencia civil pacífica, que buscan denunciar, informar, concientizar e involucrar a la opinión pública para obtener soluciones urgentes.

Greenpeace es independiente y no acepta dinero de gobiernos, partidos políticos, iglesias o empresas. Solamente de personas que quieren hacer algo concreto para tener un planeta verde y pacífico. Únete como socio-donador y ayúdanos a demostrar con logros lo que puede hacer una organización no gubernamental, independiente y con principios ambientalistas, éticos y profesionales sólidos.

Greenpeace México trabaja desde 1993 investigando y documentando problemas ambientales a nivel regional y nacional, presentando propuestas y alternativas, interviniendo directamente para exponer los atentados contra el ambiente y difundiendo información para generar sensibilidad en la sociedad, industrias y gobiernos y, en su caso, realizando acciones directas no violentas que deriven en soluciones y detengan a quienes destruyen la Naturaleza de México.

Asociación Filantrópica más grande de México

Teletón - Televisa

A pesar de no ser una asociación civil de ayuda a la conservación de la ecología, consideramos esta institución como de gran competencia ya que cada año, al ser apoyada por los medios masivos de comunicación en México, capta una importante suma de dinero. Estamos de acuerdo en que su causa es tan válida como la de Naturalia, sin embargo, por el apoyo en la comunicación que recibe, capta la mayor atención de la población en México, desviando sus intereses a causas que nada tienen que ver con la ecología en nuestro país, perdiendo así gran cantidad de recursos económicos para proyectos de conservación.

A lo largo de los últimos 5 Teletones y gracias a la participación de la sociedad mexicana, las recaudadas han superado siempre las expectativas planteadas.

Teletón	1997	1998	1999	2000
Meta establecida	\$ 80'000,000	\$ 138'496,841	\$ 142'937,441	\$ 158'224,118
Suma recaudada	\$ 138'496,840	\$ 142'937,440	\$ 158'224,117	\$ 201'168,475

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Como se puede observar en el transcurso de los artículos antes presentados, la mercadotecnia social es un instrumento poco utilizado en nuestro país, sin embargo, ha demostrado ser una herramienta poderosa para mejorar el posicionamiento de cualquier empresa. El estudio hecho por la revista "Expansión" a nivel nacional, en Febrero del 2000, demuestra claramente que la sociedad mexicana tiene preferencias por aquellas empresas que además de trabajar por ellas mismas, aportan talento, creatividad y esfuerzo por causas que benefician a la comunidad de la cual viven; Proporcionando esta herramienta un doble beneficio: Ayuda a las empresas a mejorar su nivel de posicionamiento (mejorando por ende su presencia en el mercado y sus ventas) y proporciona un medio eficaz para la recaudación de fondos para diversos proyectos de beneficio social, lo que desarrolla a su vez a la comunidad de la cual vive (la empresa), formando así un "círculo virtuoso" en el que todos los miembros de la comunidad se ven beneficiados.

La filantropía a su vez, también ha demostrado ser todo un nuevo sector social generador de empleos y productivo por sí mismo, lamentablemente no existe la regulación adecuada dentro del marco jurídico mexicano para fomentar su actividad por parte de la ciudadanía; nuestra cultura paternalista, como ya lo dijimos, nos hace tener una actitud pasiva ante los diversos problemas que debemos enfrentar y solucionar, esperando que todas las soluciones vengan del gobierno, y al no ser así, vivimos quejándonos eternamente.

Naturalia se encuentra en una situación estratégica para su desarrollo observando esta situación; su experiencia en el ámbito de la conservación la pueden guiar por el camino de alianzas estratégicas generando una situación ganar-ganar. El diseño de proyectos en los cuales se vean beneficiados tanto la empresa como el ecosistema de nuestro país, es un punto básico para el éxito de esta organización y para la sobrevivencia de nuestras especies.

No obstante este punto a su favor, la competencia también existe en este sector, ya que al haber otras organizaciones civiles sin fines de lucro, y en especial de ayuda a la ecología, el total de aportaciones destinadas para este fin se tiene que dividir, el problema es que la responsabilidad de los proyectos no se divide, así como la urgencia de llevarlos a cabo; si observamos con más detalle, la forma de operar de todas estas organizaciones es muy similar, sin embargo, ninguna de ellas es tan reconocida como pueden ser en algún momento las extranjeras que operan a escala internacional como Green Peace o Wild World Fund, ni siquiera en nuestro país, entonces ¿qué es lo que está pasando?. No existe la suficiente comunicación entre estas organizaciones y la sociedad, ni para informar el grave peligro que corren ciertas especies en México y nuestro ecosistema, ni para dar a conocer sus acciones y la importancia de éstas. Aún así, no consideramos que sea por falta de querer hacerlo, sino que el problema principal radica en que no existen proyectos diseñados en fondo y forma que, como una empresa privada, establezca objetivos concretos, medibles y cuantificables y al

término de sus actividades se evalúe en un proceso de retroalimentación para mejorar día con día, es decir, un proceso administrativo, una profesionalización, que lleve a cada una de estas organizaciones a optimizar sus recursos para el logro de sus programas de conservación.

Como también se mencionó anteriormente, tienen dificultad para planear y evaluar sus proyectos. Esta dificultad también es ocasionada a que no cuentan con una diversidad de profesionales que pueda cubrir todas las áreas necesarias en una organización; además de estudiosos en el área biológica, es necesario el trabajo de personas en el campo de los negocios y de las leyes, de tal manera que puedan cubrir brechas que los profesionales de otras áreas (como las biológicas que mencionamos) no pueden hacer, y así complementar equipos capaces de diseñar y llevar a cabo cualquier tipo de proyectos de conservación.

Es necesario, por tanto, que Naturalia aprenda a diferenciarse bien de otras organizaciones civiles, con el fin de que sea reconocida y que a través del apoyo de la sociedad y del gobierno, pueda aportar soluciones creativas al problema ambiental en México.

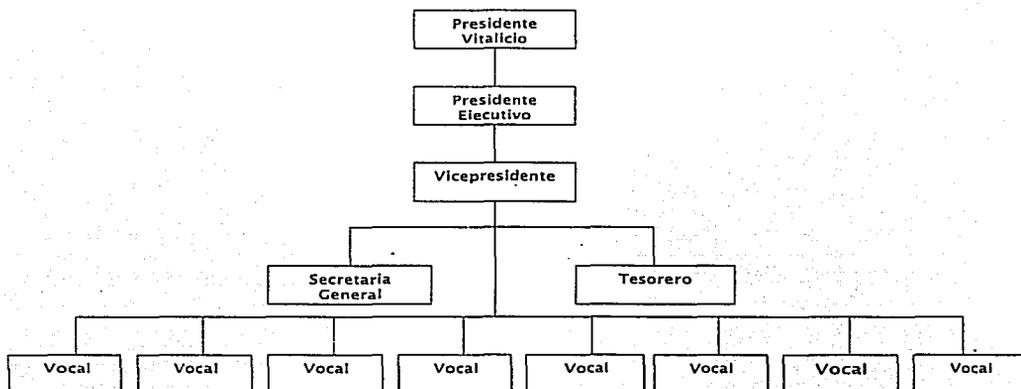
Así mismo, la mercadotecnia social ofrece una oportunidad valiosa para alcanzar este propósito. Al presentarse esta apatía por parte de la comunidad de participar de forma activa y creativa a la solución de los problemas que los aquejan, es necesario buscar nuevas e innovadoras formas de lograr que nos brinden ese apoyo y participación que tanto necesitamos. Eso es lo que nos ofrece la mercadotecnia social. Según el estudio antes presentado por la revista "Expansión", la sociedad mexicana está dispuesta a comprar productos que apoyen causas sociales. Por qué no aprovechar esta actitud y salir todos beneficiados?; si una de las dificultades crónicas de este tipo de organizaciones como Naturalia, es de falta de recursos y que ya no hay una cultura filantrópica, es necesario por tanto, diseñar un modelo de intercambio que beneficie a todos: las empresas salen beneficiadas con estas prácticas, así como la sociedad al unir esfuerzos.

Existen muchas oportunidades para hacer crecer con éxito a esta organización cumpliendo cabalmente con todos sus proyectos; entre estos puntos favorables encontramos que la sociedad mexicana poco a poco está dispuesta a aportar su tiempo, dinero y esfuerzo por alguna causa social que mejore su nivel de vida; sin embargo estas personas no conocen cómo pueden aportar este esfuerzo ni a quién deben dirigirse, es decir, no existe comunicación entre las asociaciones civiles y la comunidad a la cual pretenden ayudar, lo que ha ocasionado que muchas de las inversiones o aportaciones se pierdan y sean utilizadas para otros propósitos.

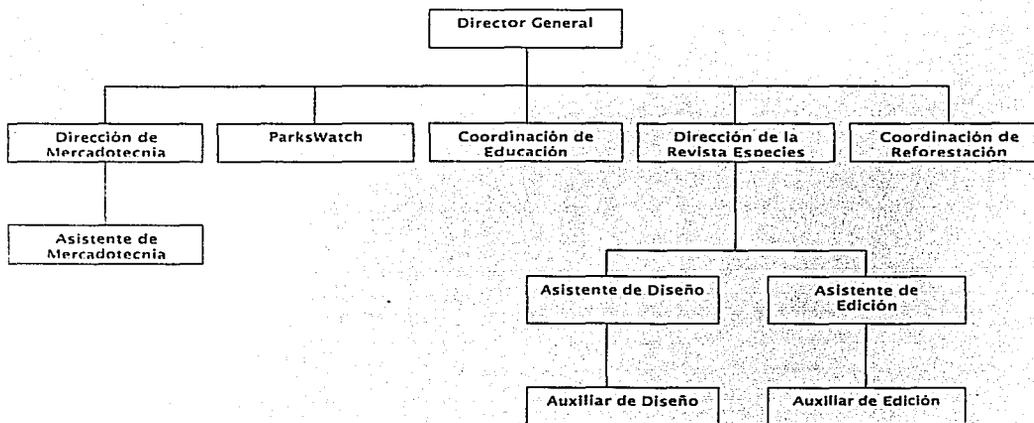
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (AMBIENTE INTERNO)

ORGANIGRAMAS

CONSEJO DIRECTIVO



NATURALIA, A.C.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS GENERALES:

Puesto.- **DIRECCIÓN GENERAL**

Puesto al que reporta.- **CONSEJO DIRECTIVO**

RESPONSABILIDAD:

La Dirección General es responsable del cumplimiento de los proyectos institucionales de Naturalia que cumpliendo con sus objetivos fomenten la conservación y la conciencia ambiental en la sociedad.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación de todos los proyectos de la asociación.
- Encargado de la toma de decisiones internas.
- Encargado de recibir el reporte de actividades de todas las áreas.
- Presentación de proyectos al consejo directivo.
- Recibir asesoría para llevar la contabilidad de la asociación.
- Buscar alianzas estratégicas para lograr la conservación de las especies y los ecosistemas.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **DIRECCIÓN DE LA REVISTA ESPECIES**

Puesto al que reporta.- **DIRECCIÓN GENERAL**

RESPONSABILIDAD:

La Dirección de Especies es responsable del desarrollo, edición, y diseño de la revista Especies. También es responsable de fomentar una conciencia ambiental, a través de la generación de artículos y reportajes claros y con muy buen material educativo. Así mismo es el enlace entre Naturalia y el exterior.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación de la revista Especies.
- Redacción, edición y diseño de la revista Especies.
- Venta de espacios publicitarios dentro de la revista.
- Supervisión de la impresión y distribución de la revista Especies.
- Supervisión de las suscripciones a la revista Especies. Elaboración de material didáctico.
- Supervisión del área de diseño y edición de Naturalia

PERSONAL A CARGO

- Asistente Editorial
- Diseñador
- Auxiliar de Diseño
- Auxiliar de Producción.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA Y RELACIONES PÚBLICAS**

Puesto al que reporta.- **DIRECCIÓN GENERAL**

RESPONSABILIDAD:

La Dirección de Mercadotecnia y Relaciones y Públicas es responsable del desarrollo y la creación de proyectos que promuevan a la causa entre la sociedad. Encargado de generar alianzas estratégicas que permitan generar posicionamiento de la asociación. Responsable de la recaudación de fondos para operación y la realización de los proyectos institucionales.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación de proyectos para la conservación.
- Recaudación y procuración de fondos para proyectos.
- Supervisión de todas las actividades de Mercadotecnia y Relaciones Públicas realizadas en el área.
- Toma de decisiones sobre los proyectos.
- Presentación de proyectos a la Dirección General.
- Logística de eventos de difusión de proyectos.

PERSONAL A CARGO

- Asistente de Mercadotecnia.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN AMBIENTAL**

Puesto al que reporta.- **DIRECCIÓN GENERAL**

RESPONSABILIDAD:

La Coordinación de Educación Ambiental es responsable del desarrollo de programas educativos que fomenten una conciencia ambiental, a través de la generación de contenidos y materiales didácticos, además de impartir pláticas educativas. Así mismo es el enlace entre los contenidos técnicos de las investigaciones y la difusión de éstos a la población en general.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación de programas educativos.
- Redacción de contenidos didácticos.
- Impartición de pláticas a estudiantes de todos los niveles.
- Elaboración de material didáctico.
- Logística de eventos de difusión.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **Director del proyecto ParksWatch México**
Puesto al que reporta.- **DIRECCIÓN GENERAL**

RESPONSABILIDAD:

La Coordinación de ParksWath México es responsable del desarrollo de estrategias de supervisión de las Áreas Naturales Protegidas y de las Regiones prioritarias para la conservación. Realiza estudios para calificar los sectores que deben ser prioritarios en la conservación a través de la generación de ensayos y reportes. Así mismo es el enlace entre los contenidos técnicos de las investigaciones y la difusión de éstos a la población en general.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación de las ANP (Áreas Naturales Protegidas).
- Investigación y evaluación de RPC (Regiones prioritarias para la conservación).
- Investigaciones de campo.
- Realización de artículos y reportajes que se incluyen en la revista Especies.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **COORDINACIÓN DE REFORESTACIÓN**
Puesto al que reporta.- **DIRECCIÓN GENERAL**

RESPONSABILIDAD:

La Coordinación de Reforestación es responsable del desarrollo de programas que fomenten una conciencia ambiental, a través de la generación de proyectos y programas de reforestación.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación de programas de reforestación
- Redacción de contenidos de información sobre reforestación urbana.
- Protección de las áreas urbanas reforestadas
- Permisos para reforestación urbana.
- Logística de eventos de difusión.
- Localización de espacios para reforestar.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **ASISTENTE EDITORIAL**

Puesto al que reporta.- DIRECCIÓN DE LA REVISTA ESPECIES

RESPONSABILIDAD:

El Asistente Editorial es responsable de la planeación y supervisión de todas las actividades de edición de la Revista Especies.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación de la edición de la revista Especies.
- Redacción de contenidos de información sobre conservación y biodiversidad.
- Asistencia en todas las actividades del área de Diseño y la Dirección de especies.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **ASISTENTE DE DISEÑO**

Puesto al que reporta.- DIRECCIÓN DE LA REVISTA ESPECIES

RESPONSABILIDAD:

EL Diseñador es responsable del desarrollo de ideas impresas que fomenten una conciencia ambiental. Es el encargado de dar una buena presentación a los artículos y reportajes y a la revista Especies en general.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación del diseño de la revista Especies
- Diseño de contenidos sobre conservación ambiental.
- Apoyo en las actividades generales de la Dirección de Especies.
- Apoyo en la realización de proyectos al área de Mercadotecnia.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **ASISTENTE DE MERCADOTECNIA**

Puesto al que reporta.- DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA Y
RELACIONES PÚBLICAS

RESPONSABILIDAD:

EL Asistente de Mercadotecnia es responsable del desarrollo de proyectos que fomenten conciencia social y ubiquen a la asociación en la mente del mercado meta. Asistir y asesorar los proyectos realizados en el área de Mercadotecnia y en la asociación.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planeación, ejecución y evaluación de las actividades propias de Mercadotecnia.
- Redacción de contenidos de información sobre proyectos institucionales..
- Logística de eventos de difusión.

- Localización de espacios para insertar la publicidad social de la asociación.
- Atención y seguimiento a socios y donadores.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **AUXILIAR DE EDICIÓN**

Puesto al que reporta.- Dirección de la revista especies

RESPONSABILIDAD:

El auxiliar de edición es responsable del desarrollo de las actividades propias de la edición. Asistencia directa en la edición de la Revista Especies

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asistencia al área de edición.
- Auxilio en las actividades relacionadas con la edición de la revista Especies.
- Auxilio en la supervisión de suscripciones.

DATOS GENERALES:

Puesto.- **AUXILIAR DISEÑO**

Puesto al que reporta.- Dirección de la revista especies

RESPONSABILIDAD:

El auxiliar de diseño es responsable del desarrollo de las actividades propias del diseñador. Asistencia directa en el diseño de la Revisaba especies

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asistencia al área de diseño.
- Auxilio en las actividades relacionadas con el diseño de la revista Especies.
- Auxilio en la supervisión de suscripciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA ASOCIACIÓN

Naturalia cuenta con una administración empírica, pues a pesar de que todos los que laboran en ella tienen un nivel de estudios superiores, el área que predomina es la biológica, lo que originalmente los llevó a unirse para formar esta asociación, sin embargo, ninguno de los colaboradores de ésta asociación tiene conocimientos administrativos formales y mucho menos llevan a cabo actividades que los ayude a organizarse mejor y administre mejor sus recursos.

Por falta de estos conocimientos, no existe en la asociación un plan organizacional en donde se muestre de manera clara la misión y el camino por el cual Naturalia quiere transitar para lograr sus objetivos a largo plazo, no existen manuales organizacionales ni políticas establecidas de manera escrita, lo que ha ocasionado entre otras cosas:

- que las personas que trabajan en esta asociación, no conozcan cuál es el objetivo general de la organización y cada quién trabaje con sus propios objetivos, desperdiciando el esfuerzo a caminos diferentes en vez de a uno sólo que los lleve a un fin común.
- Al no conocer la misión y la visión de Naturalia, cada uno de los que laboran en la asociación tienen ideas diferentes y erróneas de por qué están trabajando ahí y qué es lo que quieren lograr. Creen que por ser una asociación civil dentro de sus actividades no pueden obtener ningún tipo de ganancia, lo que ha ocasionado que todas sus actividades sólo les reditúe para los gastos de operación, pero no logran obtener los fondos suficientes para cada uno de los proyectos de conservación que es su objetivo fundamental.
- Al no haber procesos preestablecidos para las operaciones básicas de la organización, el proceso es manipulado por los integrantes de la misma, por lo que obtienen resultados irreales que no los conduce por el camino de la retroalimentación.
- Al no existir objetivos claros y previamente establecidos, no existen agendas de eventos o actividades para la organización, lo que conduce a una desorganización general y a trabajar por objetivos diversos.

En la asociación existen tres direcciones además del consejo editorial y un consejo directivo: la dirección general, la dirección de la revista Especies y la dirección de mercadotecnia; al no existir por escrito las funciones de cada una de estas direcciones, cada una de ellas realiza actividades que contradicen su función principal, además de causar conflictos ya que no cumplen con su objetivo principal por área, no cumplen el objetivo general de la organización. Mercadotecnia, por ejemplo, es entendida como una unidad de apoyo a la organización en general, se utiliza principalmente para venta de productos y para obtención de más socios únicamente, además de ser el área responsable para comprar la papelería de toda la organización, distrayendo así sus esfuerzos y recursos.

Los pagos y las cobranzas son realizados por todos los empleados dependiendo de su disponibilidad de horario y ganas de realizar dicha actividad.

Existen dos coordinaciones, la de reforestación que es de reciente creación y la de educación ambiental, que hasta el momento persona que contratan, persona que es despedida, pues al no estar bien definida la operación, ni los objetivos que se pretenden del área claramente, no cumple las expectativas del director general.

Existe también un área de diseño que cuenta con un editor, un diseñador y dos asistentes: uno editorial y uno de diseño, generalmente servidores sociales. Esta unidad generalmente es motivo de discordia, ya que la dirección de mercadotecnia y la dirección de la revista Especies necesitan de esta área para sus diversos proyectos y al no existir agenda ni prioridades por no haber objetivos, generalmente no se puede cumplir con el trabajo de diseño de manera oportuna.

Dentro de las funciones que realiza el director está la contabilidad general de la asociación y los accesorios y necesidades domésticas están a cargo de la dirección de la revista Especies.

RELACIÓN LABORAL Y COMUNICACIÓN

No se divide entre la relación laboral y la amistad, la responsabilidad y la autoridad no se derivan del puesto, sino de la parte familiar y de convivencia. Su relación es generalmente estricta, se trabaja bien, pero existen muchas diferencias de opiniones; como no se encuentra establecida la línea de autoridad ni de responsabilidad, todos participan de las decisiones, el ideal del director general es que todos trabajen como amigos, pues como la organización se fundó con esas bases, pretende lograr todo con amistad, pero se le olvida la línea de trabajo, por lo que cuando hay que dar a conocer alguna falta a algún miembro de la organización, las personas lo toman como algo personal, como si tratara de corregir su personalidad más que su trabajo o su actitud ante el trabajo, impidiendo así, un verdadero crecimiento laboral al reconocer errores y corregirlos.

Por su relación de amistad, no existe formalidad en los horarios de trabajo. El liderazgo es informal e impositivo, es decir, el que grita más o tiene el mejor argumento obtiene lo que está buscando. Difícilmente evalúan mediante propuestas reales, presupuestos o proyectos que midan resultados a mediano o largo plazo. Su comunicación es ineficiente, ya que cada unidad entiende las fechas límite a su conveniencia, los objetivos de los proyectos y sus funciones; se comunica de manera oral por lo que dice el jefe.

Los resultados de los proyectos que se van desarrollando se miden en dinero, es decir, si se realiza un proyecto y se esperaba obtener 10 pesos y sólo se obtuvieron 5, no se considera una pérdida del 50% , sino que se obtuvo el 50%.

CONTINUIDAD DE PROYECTOS

La continuidad en los proyectos, depende de los recursos, si hay recursos se les da seguimiento, además de contar con la aprobación del consejo; se obtienen de un presupuesto anual, pero son recursos de operación. Todos lo demás deberían ser recursos para proyectos de conservación, pero no se ha realizado un solo proyectos firma hasta el día de hoy, pues sus carencias económicas son tantas que todos los recursos que entran a la organización, terminan siendo utilizados para la operación de la misma. Obtienen muchos socios nuevos, pero así como hay afiliaciones, hay socios que cancelan su aportación, los socios que permanecen más tiempo en la organización es porque conocen a los consejeros o a los empleados; esto es ocasionado principalmente por que no existir un mercado meta, se dirigen a la población en general y no enfocan el esfuerzo y los recursos a un mercado potencial.

A largo plazo desearían realizar proyectos en asociación con organizaciones internacionales y con gobiernos extranjeros, pero no existe un plan estratégico que los lleve a encaminar los recursos a dicho proyecto. Todo su trabajo va al día, ya que así como las áreas, los proyectos funcionan como unidades independientes, reportando a personas diferentes.

Naturalia es en realidad una organización joven a comparación de otras organizaciones civiles; a pesar de su experiencia, lo que puede ser observado a través de este análisis de su cultura organizacional, es que no se ha establecido una clara división entre la amistad y las relaciones de trabajo, así como, la falta de una administración formal que pueda ayudarlos a definir tal división, lo que les ha ocasionado brechas que deben ser superadas si se busca el éxito en sus diversos proyectos de conservación, entre las cuales mencionamos:

- Falta de una administración formal y estructura claramente establecida que contenga:
 - Manuales de organización y procedimientos claramente definidos, así como políticas organizacionales.
 - Definición de funciones y responsabilidades.
 - Establecimiento de objetivos generales para toda la organización, así como objetivos particulares para cada área de trabajo.
 - Establecimiento de procesos de comunicación y control para cada uno de los proyectos previamente establecidos.
- Falta de una planeación estratégica para toda la organización, de tal forma que pueda guiar sus acciones y unir esfuerzos para lograr ese objetivo en común.
- Falta de controles para medir propuestas por su efectividad más que por su forma de ser vendida al consejo.

ESTUDIO FODA

FORTALEZAS

- Estructura sólida y bien organizada.
- Identificación de Productos Propios.
- Cartera de socios cautivos.
- Medios propios de promoción y publicidad (Especies).
- Deducibilidad (20%).
- Alianzas Estratégicas.
- Constante crecimiento de la cartera de socios de Naturalia.
- ONG especializada en la fauna de México y la protección de sus ecosistemas.
- La empresa se creó en 1990 y sus principales directivos tienen muchos años de experiencia en otras ONG's importantes en el país como Greenpeace y Pronatura.
- Cada vez son mejores los resultados que se obtienen en sus programas de conservación y preservación.
- La revista "Especies" ha incrementado sus ventas a detalle y su número de suscriptores, y se ha convertido en un órgano de difusión masiva de las acciones de Naturalia.
- Creación de alianzas estratégicas con diversos medios de difusión, como son la televisión, radio y editoriales. Estos medios darán a conocer nuestra causa, ampliando la cartera de socios.

OPORTUNIDADES

- La historia y las diferentes culturas universales, han marcado la época en la que el ser humano "volverá a lo natural". No se necesita ser un erudito para ver en lo que hemos convertido el planeta, ni para observar en los anaqueles el auge que comienza a tener en nuestro país los productos que contienen leyendas como "bio", "nature", "ecológico", "alimentos naturales", "ropa ecológica", "reciclaje", etcétera. Se debe aprovechar esta corriente para captar un mayor número de patrocinios por parte de las empresas que se quieren "pintar de verde" y de donativos particulares.
- Necesidad de prestigio social de las empresas.
- Aumento de estrategias de las prácticas de alianzas estratégicas por parte de dos empresas distintas para ofrecer a sus consumidores más y diversos productos por una misma compra, así como la premiación por consumir su producto.
- Conciencia infantil (un cliente joven es un cliente fiel).
- Oportunidad de crear más alianzas estratégicas con empresas de prestigio y gran impacto dentro de su ramo.
- Precio competitivo de sus productos.
- Creciente concientización de los mexicanos acerca de su entorno.

DEBILIDADES

- Limitado posicionamiento en el mercado.
- Desventaja en costos de operación y producción.
- Falta de planes estratégicos a largo plazo con empresas, organizaciones, institutos, etcétera, que permitan el continuo desarrollo de los proyectos y el posicionamiento continuo del Naturalia.
- Cantidad de deducibilidad limitada al 20%, lo que provocaría limitación de proyectos externos.
- Incapacidad de sostener una base de socios mayor a 5000.
- No hay definición de mercados meta en los diferentes productos de la asociación.
- La población aún no tiene credibilidad en que el dinero aportado a las ONG's sea utilizado apropiadamente para las causas que promueven.
- Con las nuevas políticas económicas del país (sujetas a una muy probable aprobación) y la desaceleración de la economía de Estados Unidos, la clase media mexicana, (quien es el grupo que más aporta) se ve "golpeada" por el pago de impuestos a algunos productos y/o servicios que antes no estaban considerados en el presupuesto familiar, lo que convierte a la inversión en donaciones un gasto a suprimir.
- Pérdida de suscriptores y afiliados.

AMENAZAS

- Competencia Directa de Pronatura, Hombre Naturaleza y Sierra Madre.
- Competencia Indirecta de Gente Nueva, UNICEF.
- Falta de un presupuesto acorde a las necesidades y proyectos pretendidos.
- Creación de una escuela de Educación Ambiental de la AC Hombre Naturaleza.
- Campaña de publicidad de medios impresos de Pronatura (Octubre).
- Capacidad que tienen otras asociaciones civiles para atender a una cantidad de socios mayos a la de Naturalia.
- La corriente ambientalista que se está dando a nivel mundial, en algunos países siempre ha existido y nunca va a desaparecer, pero en México se está convirtiendo en una moda, y al pasar esto, quiere decir que el movimiento es algo pasajero y carente de valores, cuando en realidad no es así.
- El creciente uso de transgénicos (Organismos Genéticos Modificados) en diversos alimentos tales como lácteos, harinas, granos, animales, etcétera, ha creado una nueva polémica en el mundo. En México, ésta discusión de carácter moral y ambientalista no ha tenido aún una repercusión importante, de hecho, existe muy poca información al respecto.

ESTUDIO DE MERCADO

El universo de socios con que cuenta Naturalia en la actualidad es reducido en número, sin embargo, nos ha dado la base con la cual nos damos cuenta de que tipo de personas son las más interesadas en participar de forma activa en el rescate de nuestras especies en peligro de extinción (figura 1)

Figura 1

Profesión	Número de afiliados	Rango de Edades*	Etapas de la vida	Número de afiliados
Biólogo	7	9	Niños	2
Estudiante	29	10 a 15	Pre-adolescentes	6
MVZ	3	16 a 21	Adolescentes	11
Comunicóloga	1	22 a 30	Jóvenes adultos	16
Profesor	4	31 a 35	Adultos jóvenes	7
Botánico	1	36 a 41	Adultos	13
Empresario	5	42 a 50	Adultos mayores	11
Ama de casa	2	51 a 60	Madurez	6
Médico	4	60 -	Tercera edad	6
Psicología	2			
Administrador de Empresas	1			
Empleado	3			
Retirado	2			
Director Ejecutivo	2			
Agrónomo	2			
Contador	1			
Ing. Civil	4			
Investigador	1			
Imp. Exp	1			
Ventas	1			
Asistente Ejecutivo	1			
Funcionario Bancario	1			
Arquitecto	1			
Agente de viajes	1			
Periodista	1			
Comerciante	1			
Empresa patrocinadora	1			
	83			

El universo se ha dividido en 9 grupos que abarcan diversas etapas de la vida humana, y nos dimos cuenta que la gran concentración de personas que están ayudando a Naturalia de manera activa se encuentran en el grupo comprendidos entre 22-30 años de edad, compañeros escolares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, padres; de clase social media y alta. Son personas que tienen inclinaciones filantrópicas; normalmente llevan una vida espiritual muy activa. Tienen gusto por vacacionar en lugares en donde puedan estar en contacto con la naturaleza. Son visitantes de museos y zoológicos. Invierten su dinero y tiempo libre en apoyar a causas relacionadas con el desarrollo humano y el medio ambiente y les gusta discutir estos temas con familiares, amigos, compañeros y personas que conocen en reuniones sociales. Cuentan con una personalidad bien definida. La mayoría apuesta por la lectura, el estudio y las actividades culturales. Su cultura es de nivel medio, adquirida principalmente en aulas y en libros por interés en aprender algún tema específico.

Tienen una licenciatura trunca y terminada en su mayoría; la mayoría está formando un patrimonio propio y empiezan a tener un ingreso fijo, el cual al no verse comprometido con una nueva familia, está dispuesto a ofrecer una parte por sus ideales. Ha salido de la edad rebelde para entrar en la edad consiente en la cual sabe que participando activamente mejorara las cosas y será mas productivo que solo la protesta y la manifestación de descontento. Son personas que buscan un estilo de vida propio y quieren compartir sus logros.

Le siguen a estas personas de dos grupos, las cuales son los adolescentes y los adultos. En el primer grupo, a pesar de que los integrantes no tienen ingresos propios, en los últimos años se les ha enseñando e informado del grave peligro que corre nuestro planeta y las especies que en él habitan, se les ha creado cierta conciencia de que por ser nuestro hogar deben tomar partido, participar y aportar su esfuerzo.

El segundo grupo es de adultos, estos son un grupo de personas con estabilidad y una familia propia, la mayoría tiene hijos y quieren enseñarles a través del ejemplo la responsabilidad, el amor y cuidados que deben existir para con su planeta. Al contar con ingresos fijos es posible aportar parte de éstos a la conservación del entorno en donde vivirán sus propios hijos.

Con este estudio nos damos cuenta de que el principal grupo que apoya a Naturalia hoy por hoy son los jóvenes, los cuales tienen como una de sus principales necesidades el sentirse escuchados y saber que pueden ser parte del cambio.

Para este grupo de personas estará destinada la adopción de especies., ya que estos productos cubren de manera satisfactoria su necesidad de participar de forma activa en el cambio. La revista Especies con la información de conservación la recibirán cada dos meses.

Cómo se puede observar en este listado, los niños solamente son dos, sin embargo, sólo son los que tiene registrado Naturalia como socios y por supuesto los niños no tienen dinero (o no tienen dinero para estas causas en específico) para aportar a Naturalia, pero esto no quiere decir que los niños no sean un mercado potencial y no deba de considerarse. En la figura 2 mostramos una proyección de los niños que habitan en México; si consideramos que son los padres quienes hacen desembolsos para proporcionar a sus hijos todo lo necesario para su desarrollo, incluyendo educación ambiental, podemos pensar que si concentramos esfuerzos para atraer la atención de los padres hacia nuestra organización, aportando así sus recursos, mejoraremos los de la organización, sin mencionar que uno de los objetivos por los cuales Naturalia existe, que es la educación y cuidado ambiental se cumple eficientemente en las nuevas generaciones.

Figura 2

Estadísticas sociodemográficas

POBLACIÓN TOTAL POR SEXO SEGÚN GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD, 2000

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
0-4	10 635 157	5 401 306	5 233 851
5-9	11 215 323	5 677 711	5 537 612
10-14	10 736 493	5 435 737	5 300 756

Si consideramos que el total de personas de 0 a 14 años de edad como niños y que puede Naturalia enfocarse a ellos como uno de sus mercados principales, encontramos que el total del mercado a nivel nacional es de 32,586,973 niños. Naturalia no podría llegar a todos ellos en el próximo año, pero sí puede dirigir sus esfuerzos para captar la mayoría de este mercado y así ser la primera organización de México en posicionarse. A nivel Distrito Federal, que es la entidad en dónde pueden empezar a dirigir sus esfuerzos, el total de niños es de 2,245,014. Con estos datos, Naturalia puede empezar a presentar un pronóstico de sus ventas y así planear con anterioridad sus estrategias y acciones. (figura 3)

Figura 3

Estadísticas sociodemográficas

POBLACIÓN TOTAL POR GRANDES GRUPOS DE EDAD SEGÚN ENTIDAD FEDERATIVA, 2000

Entidad federativa	Total	Grupos de edad			
		0 - 14	15 - 64	65 y más	No especificado
Distrito Federal	8 605 239	245 014	5 727 870	503 357	128 998

En conclusión, basándonos en la información antes proporcionada, concluimos que Naturalia no tiene un mercado específico al cual dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia. Puede llegar a darse una categoría, pero ésta no es suficiente para la creación de un plan de mercadotecnia eficiente que logre alcanzar los proyectos propuestos. Es necesario por tanto, que defina con claridad a que mercado quiere dirigirse y posteriormente cuáles serán sus estrategias para poder llegar a él. En la sección de Soluciones y Recomendaciones, daremos a conocer nuestra propuesta de mercado meta, con la cual puedan enfocar de manera más eficiente todos sus esfuerzos de comunicación y recaudación de fondos para los diversos proyectos, así como las estrategias para dirigirse a dicho mercado.

Estudio Demográfico.

A través del siguiente estudio demográfico, conocemos cuáles son las actitudes y preferencias en las diversas categorías en las cuáles está dividida la población en México para cualquier estudio de mercado. Esto será de gran utilidad para poder determinar en la sección de Soluciones y Recomendaciones cuál es el mercado meta indicado para Naturalia con el cual se va a trabajar.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

Sexo	Mujeres 50% y hombres 50%(aprox)
Edad	de 20 a 45 años.
Religión	Católica.
Nivel socioeconómico	C,C+ y AB
Nivel de instrucción	Licenciatura trunca y terminada en su Mayoría.
Características de vivienda	vivienda con todos los servicios.

VARIABLE GEOGRÁFICAS

Unidad geográfica	Ciudad de México y Chihuahua. En menor Grado, ciudades más representativas del país.
Condiciones Geográficas	Clima de templado húmedo con lluvias en verano (D.F) a caluroso (Chihuahua), eco sistema de selva baja, ciudades con ecosistema destruido, suelos derivados de ceniza volcánica (D.F.) y desérticos (Chihuahua)
Raza	Latinos.
Tipo de población.	Ciudades.

VARIABLES PSICOLÓGICAS

Grupos de referencia	Compañeros escolares, amigos, vecinos compañeros de trabajo, padres e Internet.
----------------------	--

Clase Social	Media y alta.
Personalidad	Son personas que tienen inclinaciones filantrópicas; normalmente llevan una vida espiritual muy activa. Tienen gusto por vacacionar en lugares en donde pueden estar en contacto con la Naturaleza. Son visitantes de museos y zoológicos. Invierten su dinero y tiempo libre en apoyar a causas relacionadas con el desarrollo humano y el ambiente y les gusta discutir estos temas con familiares, amigos, compañeros y personas que conocen en reuniones sociales. Cuentan con una personalidad bien definida. La mayoría apuesta por la lectura, el estudio y las actividades culturales.
Cultura	Media (adquirida en aulas y en libros por interés en aprender algún tema en específico).

VARIABLES DE POSICIÓN DEL USUARIO

Ciclo de vida familiar	Solteros jóvenes (estudiantes en su mayoría) matrimonios con hijos jóvenes.
Motivos de Compra	Novedad, filosofía de vida, influencia de terceros y/o medios de comunicación.
Frecuencia de uso	Consumidor potencial y de primera vez.
Ocasión de uso	Irregular.
Taza de uso	Mediano y pequeño.
Lealtad	Usuarios leales y de lealtad compartida.
Disposición de compra.	Dispuesto a la donación e indecisos.

Desarrollo Histórico de Socios Afiliados.

Tipo de Categoría	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Categoría A	6	13	16	10	12	30	28
Categoría B	3	22	12	14	31	23	24
Categoría C	2	2	0	4	6	3	7
Categoría D	1	1	0	6	1	8	4
Categoría E	0	1	2	2	1	0	0
Categoría F	0	0	1	0	0	1	3
S/Categoría	0	6	5	3	0	0	0
TOTAL	12	45	36	39	51	65	66

Las categorías como mencionamos anteriormente, son elegidas por las personas interesadas en participar en la causa, y corresponden a su capacidad económica. La categoría A es individual (\$390), la categoría B es de estudiante (250), la categoría C es familiar (\$490), la D es Patrocinador (de \$750 en adelante), y las categorías E y F corresponden a los socios internacionales de manera individual y patrocinio respectivamente (USD100/USD300).

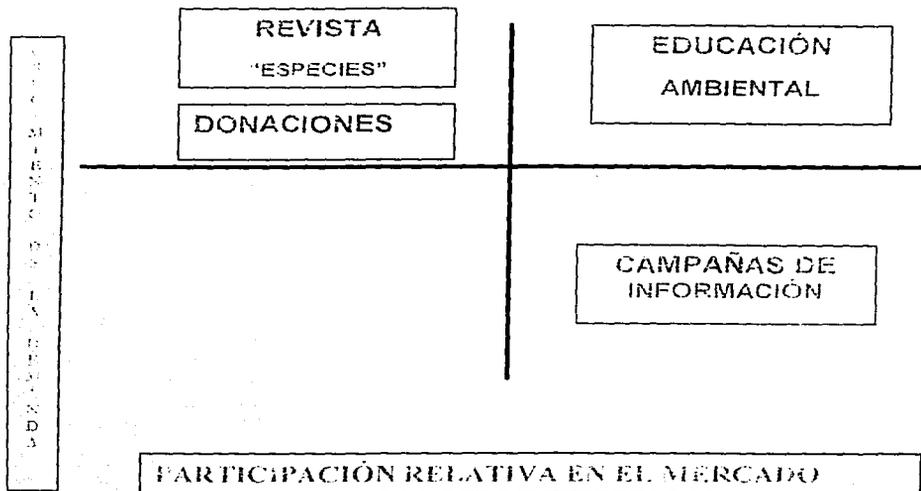
Las categorías A y B son las que cuentan con mayor cantidad de afiliados, sin embargo es conveniente mencionar que la categoría B de estudiante ha comenzado a causar gastos para la asociación, pues de ella después de mandar las revistas y artículos correspondientes a la afiliación, no se obtiene ningún fondo o recurso, es más debido a que el correo incremento sus costos, se tiene que desembolsar una cantidad extra en este tipo de afiliados.

Como podemos ver Naturalia ha tenido muchas fluctuaciones en cuanto a la cantidad de socios afiliados a su base; pero en los últimos tres años su base a comenzado a tener proyección, es decir, las personas que deciden afiliarse comienzan a aumentar su base y no a disminuirla.

Del año 2000 al año 2001 la base de socios afiliados se incrementó en un 27.45% y para lo que va del año 2002, en Octubre, la base de 65 socios ha sido mantenida y se continúan afiliando socios. Estos datos podrían ser engañosos, pues el control de socios comenzó en enero del 2002 partiendo solamente de los datos encontrados en los cupones de afiliación, y hubo casos en los que se había dejado de dar seguimiento a algunos socios que ni siquiera recibían su revista y se encontraban afiliados.

Puede ser que todos estos incrementos solo se hayan referido a una cantidad mínima de socios nuevos y todos los demás hayan sido reafiliados o viceversa, por lo que es difícil concluir que Natiralia este incrementando de manera definitiva sus bases con socios nuevos o este cumpliendo las expectativas de los socios vigentes.

MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN.



ANÁLISIS DE RESULTADOS

La asociación tiene un portafolio desequilibrado, sus sectores están repartidos en los tres de los cuatro cuadrantes del portafolio. No cuentan con una vaca lechera que responda a las necesidades de los dilemas y que contribuya también a las utilidades. Los dilemas son garantía del crecimiento futuro. Las estrellas sostienen el crecimiento actual. Algunos pesos muertos permiten mantener el nivel de ventas, aunque no contribuyen ni al crecimiento ni a la rentabilidad.

Es necesario determinar qué tanto puede respaldar las donaciones de la asociación que es una de sus estrellas al dilema que es la Plática de educación ambiental, de tal forma que ésta recorra el camino del éxito y pueda sustentar el crecimiento futuro de la asociación. Es indudable que el éxito de esta unidad de negocio traería muchos beneficios a largo plazo, el más visible de ellos es la promoción, al tener contacto directo con donadores potenciales, éstos identificarían a Naturalia, como el medio adecuado para canalizar sus esfuerzos y donaciones.

El crecimiento actual es sustentado con la revista "Especies"; ésta unidad de negocios se encuentra en un nicho de mercado altamente explotable y tiene una ventaja competitiva sin igual, ya que es la única revista de esta categoría que se edita en México.

Otra de sus estrellas son las donaciones, se encuentra en un mercado altamente competitivo, si bien es cierto que son pocas las asociaciones de ayuda a los animales, existen un sin fin de asociaciones de ayuda diversa, como estudios para el combate de enfermedades, protección a niños huérfanos, hospitales, atención médica, etcétera. Es importante que la sociedad mexicana esté conciente de estos problemas y que esté dispuesta a ayudar, sin embargo, con todas estas asociaciones y una pobre conciencia del grave peligro que corremos al destruir nuestro ambiente, generalmente los fondos destinados a causas altruistas son emitidos a asociaciones de ayuda al ser humano y son pocas las personas que deciden apoyar a la causa de la naturaleza y las especies por considerar prioritario mejorar el nivel de vida de las personas, sin percatarse que la destrucción del lugar en donde vivimos nos conducirá inevitablemente a un nivel de vida precario.

En este caso eliminar al perro sería un error, a pesar de que es una unidad de negocios que no le genera ingresos a la asociación, puede considerarse la esencia de ésta. A través de las campañas de información, Naturalia se da a conocer y da a conocer su trabajo y su esfuerzo en la conservación de México. Los ingresos de esta unidad estratégica no se ven cuantitativamente, sino cualitativamente, generando nuevas ventas para alguna otra unidad estratégica.

Aunque Naturalia tiene un portafolio desequilibrado, debe de tomar medidas para asegurar su crecimiento y su rentabilidad. Solamente tiene una unidad estratégica de negocios que le permite tener ingresos de forma continua desde que se creó la asociación, sin embargo, se encuentra en un nicho de mercado sumamente competitivo, con lo cual, debe establecer estrategias eficientes de tal forma que le permita obtener un mejor posicionamiento en su mercado meta y obtener así mejores ingresos. Con la mejora de sus ingresos puede tener un mejor apoyo para su incógnita, que es la plática de educación ambiental; con un mejor apoyo y una mejor estrategia de posicionamiento, esta UEN puede convertirse en un medio eficaz para obtener ingresos para los diversos proyectos de conservación de Naturalia, a la vez de que se convertiría en un medio eficiente para un mejor posicionamiento en donantes potenciales.

La revista "Especies" es hoy por hoy el producto estrella de la asociación, además de obtener buenos ingresos, con la estrategia adecuada, esta unidad de negocio se puede convertir en la cara de Naturalia, lo que significaría que puede contar con su propio medio de difusión para todos sus productos, además de obtener ingresos.

Con todos esto, definimos que Naturalia se encuentra en su etapa de Crecimiento y debe ser consciente de las oportunidades y amenazas que podrían aparecer en el camino hacia la Maduración.

MEZCLA DE MERCADOTECNIA ACTUAL

EDUCACIÓN AMBIENTAL

Consumidores meta: Escuelas a cualquier nivel

- Producto:** Pláticas ambientales
Talleres y cursos
- Lugar:** Escuelas particulares principalmente y el servicio es dado en la misma institución.
- Precio:** \$1,500.00 MN.
- Promoción:** Se inicia promoción en la revista "Especies".
Promoción presencial: se visita personalmente las escuelas y se entrega una cortesía de la revista "Especies", un folleto informativo y un oficio de invitación.

REVISTA "ESPECIES"

Consumidores meta: público en general.

- Producto:** Publicación bimestral dedicada a la divulgación de información técnica de proyectos de conservación y biodiversidad; de manera específica comunica el estado de conservación de las especies silvestres en México.
- Lugar:** Sanborn's
Suscripción
- Precio:** \$15.00 MN.
- Promoción:** Ninguna en específico

DONACIONES Y AFILIACIONES

Mercado meta: Público en general

Producto: Elección de una categoría para hacer constante la participación de personas interesadas en la conservación. Esta elección implica la aportación anual de:

- Individual
- Familiar
- Donador eventual

Lugar: Todo de cartón
Sanborn's
Teléfono
Oficina
Internet

Precio: \$390.00
\$490.00
\$750.00 o más.

Promoción: Medios impresos, televisión, radio, ferias.

ADOPCIÓN DE ESPECIES

Consumidores meta: público en general.

Producto: Aportación mensual mediante tarjeta de crédito, destinado a los proyectos específicos de conservación.

Lugar: Sanborn's
Todo de cartón
Teléfono
Oficina
Internet

Precio: \$150.00 MN.

Promoción: Medios impresos
Pláticas

NEGOCIACIONES CON EMPRESAS

Consumidores meta: empresas interesadas en la divulgación de la conciencia ambiental entre sus empleados y la generación de una imagen responsable de su público.

Producto: Proyectos específicos por empresa.

Lugar: Oficina
Teléfono

Precio: Variable

Promoción: Mercadotecnia directa

NEGOCIACIONES CON FUNDACIONES

Consumidores meta: toda aquellas ONG's interesadas en motivar, impulsar los proyectos y crear una situación ganar-ganar.

Producto: proyecto específico por fundación

Lugar: Oficina
Teléfono

Precio: Variable

Promoción: Mercadotecnia directa

CONCLUSIONES

Las empresas de manera general necesitan de una estructura que permita una organización eficiente para así poder crear objetivos que sean reales, medibles y que sean logrados por los integrantes de la empresa. Definiendo su estructura, podrán tener perfiles adecuados de puestos que logren maximizar los recursos humanos y de tiempo.

Esta estructura bien definida tendrá como consecuencia una planeación detallada y adecuada a las necesidades, oportunidades y amenazas que enfrente la organización. Logrando así establecer objetivos bien definidos que lleven a la sinergia de todos los integrantes de la misma, teniendo como resultado que los objetivos sean cumplidos de manera eficiente desarrollando así a la organización y llevándolos a una retroalimentación que evolucione los métodos y maneras de hacer las cosas.

Naturalia como asociación civil tiene un grave problema para subsistir, que es su falta de planeación. Esto ha impedido llegar a tener control adecuado tanto de sus ingresos como de sus egresos y un contacto real con el mercado.

Es necesario crear proyectos dirigidos a obtener una utilidad, sin necesidad de verlo como lucro, sino como ingresos destinados a proyectos de conservación que es su razón de ser. Por tanto es necesario analizar los resultados de los estudios anteriores para obtener conclusiones genéricas que apoyen la creación de las estrategias, cuyas propuestas serán expuestas a continuación.

Naturalia tiene un grave problema de planeación debido a su insuficiente estructura organizacional, lo que ha provocado que no se encuentre una dirección adecuada de sus proyectos y productos al mercado indicado. Además los objetivos organizacionales no se encuentran definidos, se conoce la misión de la asociación, pero los objetivos individuales y por área son diferentes, dependiendo de cada una de sus unidades administrativas lo que genera que los esfuerzos se dividan y por lo tanto no se abatan costos. Siendo una de sus consecuencias no tener un mercado meta detectado para cada uno de sus productos y así poder determinar la estrategia correcta a seguir, llevándolos a trabajar sin un camino o una guía preestablecidos y que les reporte si este camino elegido es el correcto o si deberían cambiar el curso.

Esta falta de determinación de mercado al cual satisfacer, los ha encaminado a tener un portafolio de productos desequilibrado que no les permite sustentar a ninguno de ellos, por ende no logra la obtención de ingresos ni suficientes, ni planeados, para el desarrollo de proyectos de conservación.

Al atacar todos estos aspectos,(que no son los únicos, pero si los mas importantes), definiendo una estrategia clara, Naturalia encontraría el camino por el cual llegaría a cumplir sus objetivos desarrollando así los proyectos que la originaron que son aquellos referentes a la conservación de las especies silvestres de México.

ESTUDIO Y SOLUCIONES

Objetivos del estudio

El estudio en Naturalia, A.C., Comité para la conservación de especies silvestres, se desarrolló por un periodo de 6 meses comenzando el 1 de Abril del 2002, y terminando el 17 de Septiembre del mismo año.

El objetivo principal de este estudio es demostrar que la mercadotecnia es aplicable cualquier tipo de organización y que el esfuerzo de implantarla reditúa considerablemente a los ingresos de la organización sea cual sea su fin: cabe aclarar que Naturalia cuenta con un departamento de Mercadotecnia, sin embargo éste no realizaba las funciones *per se*, por lo que decidimos proponer un sistema aplicable a cualquier tipo de organización civil, de tal forma que ésta logre incrementar sus ingresos y alcance los objetivos previamente establecidos.

Comenzamos por conocer la organización, sus políticas, manuales, filosofía, es decir, su manera de funcionar: identificamos cual era la problemática que estaban enfrentando, de tal manera que se pudiera localizar la causa raíz y poder proponer una solución adecuada.

Fue difícil calificar a la organización como tal, ya que no existen implementados ni de manera escrita manuales de organización o por área: y las políticas se han dado a conocer solo de manera oral y por la experiencia.

Se decidió utilizar metodología sistemática, es decir, establecer las actividades del trabajo de investigación: partimos de la visión general de la organización, determinamos sus objetivos institucionales y nos percatamos de que éstos no se estaban cumpliendo cabalmente por la falta de estructura de la que adolece la asociación.

Posteriormente investigamos la problemática de cada uno de los de las herramientas que utilizan para obtener ingresos tanto de operación como de realización de proyectos de especies.

Por lo tanto se desarrolló este sistema de Mercadotecnia para Naturalia, asociación civil, el cual si es llevado correctamente a cabo se logrará una mejoraría en sus actividades, dando como resultado un incremento en el rendimiento tanto económico como social.

Enseguida presentaremos un compendio de la problemática que encontramos en dicha asociación y las propuestas que otorgamos para que superen las áreas de oportunidad encontradas.

DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA

Como se ha presentado a lo largo de este capítulo, Naturalia tienen mucho potencial para convertirse en una asociación que realmente puede llegar a generar el cambio en México, sin embargo, por su estructura organizacional, falta de un estudio profundo de sus productos y su mercado, así como de las oportunidades y amenazas del ambiente, ha venido enfrentando carencias en cuestión de recursos lo que les ha impedido desarrollar de manera exitosa todos los proyectos de conservación para la cual fue creada.

Naturalia a pesar de que tiene un departamento de mercadotecnia, éste no establece su plan estratégico para todo el año antes de que el año en curso termine, lo que provoca que se vaya trabajando conforme a la marcha y no se pueda evaluar de forma real el avance conforme al trabajo; además de esto, la mercadotecnia social no es aplicada ampliamente; existen convenios con empresas que ha beneficiado a Naturalia y a la empresa, sin embargo, estos convenios no han sido suficientes y no se ha establecido un proyecto en forma donde se pueda apreciar los objetivos, las estrategias y las acciones que se seguirán para alcanzar dichos objetivos, con lo que el éxito obtenido es parcial y no es medible de ninguna manera.

Las áreas de oportunidad que tiene Naturalia ya se han mencionado ampliamente en el capítulo anterior. Lo que se puede resumir en el siguiente listado:

- Deficiente estructura orgánica
- Falta de planeación
- Portafolio desequilibrado
- Mercado meta no definido

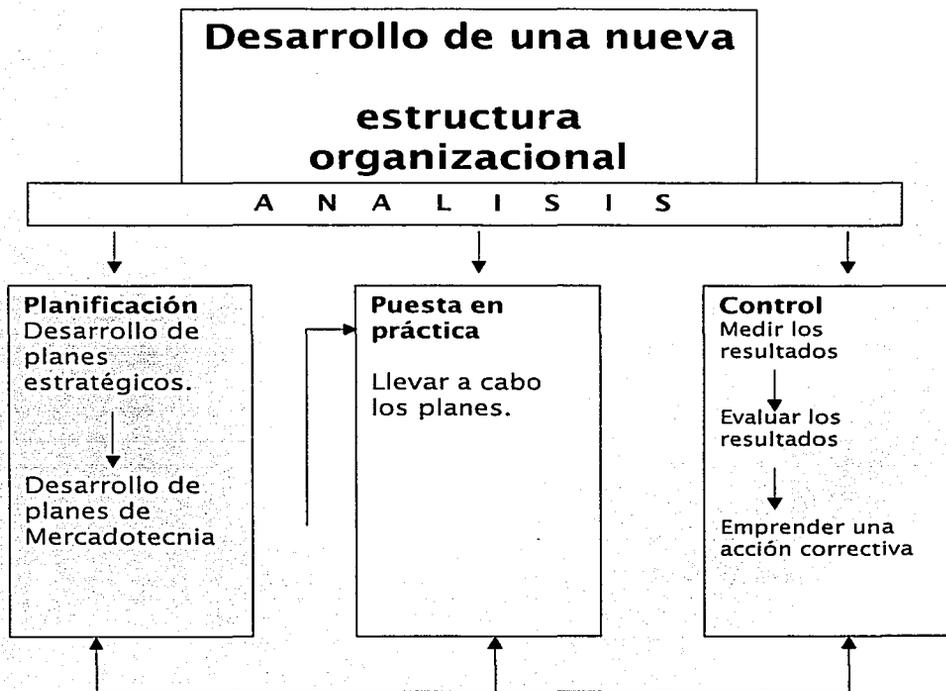
Estos son los aspectos en los que se trabajara en este proyecto, con el fin de establecer en la asociación una metodología de trabajo que le permita:

- Determinar sus objetivos.
- Establecer estrategias y planes de acción.
- Medir avances.
- Corregir lo que no se vaya desarrollando conforme al plan establecido.
- Alcanzar todas y cada una de las metas planteadas.

Una vez convertidas estas áreas de oportunidad en fortalezas, Naturalia podrá alcanzar sus metas de conservación para las que trabaja.

SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES

Conforme a todo lo presentado anteriormente nuestra propuesta de mejora consiste en integrar a la asociación un proyecto de mercadotecnia que involucre a todas las áreas de la misma, el cual necesitará de una nueva estructura para que llegue a su sano cumplimiento y desarrollo.



Las estrategias recomendadas para cada una de las áreas de oportunidad son las siguientes:

- La estructura organizacional es insuficiente para sustentar los proyectos de la asociación, por lo que será necesario reestructurar su organigrama para que los proyectos a realizar encuentren suficiente apoyo para desarrollarse.
- No existen planeaciones anuales adecuadas, la mayoría son extemporáneas; por esto se necesitará que los planes anuales de cada una de las áreas sean presentados uno o dos meses antes de entrar en acción, para así determinar su desarrollo y sus necesidades antes de comenzar el nuevo ciclo.
- Su portafolio de unidades estratégicas de negocios esta desequilibrado por lo que será necesario encontrar un equilibrio que permita mantener a todos sus productos y proyectos, es decir, encontrar un producto que ayude a sustentar a los demás y crear recursos que no sean solamente para la operación de la asociación.
- El mercado al que Naturalia se dirige no ha sido definido, lo que es un grave problema para la asociación, ya que es difícil satisfacer las necesidades de un consumidor que no se conoce, así que será necesario segmentar dicho mercado y comenzar a trabajar en el mediante nichos específicos como el de los niños.
- La revista especies se maneja como una empresa diferente, por lo que Naturalia se ha quedado sin una carta de presentación firme; será necesario modificar de manera paulatina sus artículos o sus secciones para dirigirlo a un mercado específico y sirva como cara de la asociación.

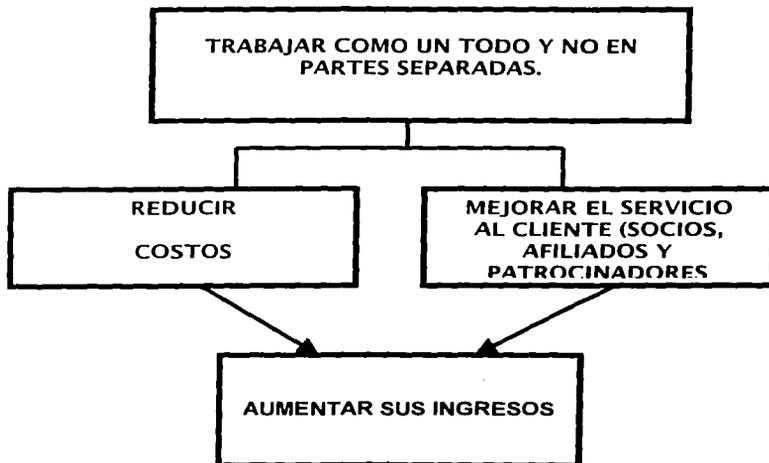
PASOS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

PASO 1. Desarrollo de una nueva estructura organizacional

Consideramos que este debe ser el nuevo organigrama y las funciones que debe realizar cada uno de los puestos, además de que se deberán respetar las jerarquías y los niveles de responsabilidad y autoridad.

Esta nueva estructura tiene como finalidad el que Naturalia logre controlar mejor sus recursos y esfuerzos, tanto humanos como materiales y financieros, evitar la duplicación de funciones, establecer la unidad de mando y trabajar con sinergia para el logro de los objetivos.

Uno de los cambios más significativos es el establecimiento de nuevas gerencias, que debido a sus funciones tan diferentes entre sí, consideramos que deben trabajar de forma simultánea sincronizando calendarios. A la revista Especies se le considera una gerencia aparte, ya que uno de las estrategias de esta nueva estructura es que sea la cara de Naturalia, sea su forma de comunicación, medio de publicidad y difusión de actividades; por la importancia de esta nueva función es que se le considera como una unidad aparte con sus propias necesidades y objetivos.



PASO 2. ESTABLECER FUNCIONES A CADA UNIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

En esta fase, Naturalia debe establecer claramente cada una de las responsabilidades de las unidades que la integran, de manera tal que se evita la duplicación de funciones y se pueda evaluar de manera concreta los resultados para una retroalimentación.

DIRECCIÓN GENERAL

Esta unidad será responsable de coordinar todos y cada uno de los esfuerzos de las diversas unidades que conforman a la organización, de tal forma que se trabaje en forma unida y se logren eficientemente los objetivos. Así como, colaborar con el diseño del plan estratégico a seguir por la organización y entablar relaciones públicas con diversas organizaciones nacionales e internacionales que contribuyan a dar a conocer a Naturalia en el mercado y mejore su posición en él, con el fin de lograr más y mejores negociaciones, proyectos y alianzas estratégicas. Además de ser responsable de las finanzas de la asociación.

CONTROL.

- Comparación periódica del plan establecido con las acciones y resultados de la organización.
- Análisis del aumento y mejoramiento de las alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- Obtención de un 95% de las metas establecidas con anterioridad.

OBJETIVO

Que la Dirección General se convierta en un área de apoyo cien por cien para cada una de las áreas que conforman a la organización, y para el logro de la meta en común. Sirviendo como comunicación entre ellas, llegando así a acuerdos comunes; así como el área responsable de optimizar recursos que contribuyan con la meta de la organización.

La persona responsable de esta posición deberá ser la persona responsable de llevar a cabo la administración total de la asociación y de la comunicación entre el Consejo administrativo y las diferentes unidades que llevan las funciones propias de la entidad.

Sus funciones principales son:

- Hacer reportes de las actividades de la asociación al consejo, así como de sus ingresos y egresos por dichas actividades y los resultados de cada uno de los proyectos de conservación.
- Evaluar la viabilidad de llevar a cabo los diferentes proyectos de conservación propuestos.
- Entablar comunicación y relaciones con otras asociaciones civiles tanto nacionales e internacionales, de tal forma que, puedan llegarse a acuerdos de cooperación y ayuda mutua.
- Coordinar las actividades de cada una de las gerencias de tal forma que se pueda establecer un plan de trabajo en tiempo y forma para el cumplimiento de cada uno de los proyectos establecidos.
- Establecer planes y programas que incentiven el ahorro de los ingresos y lleven a la asociación a realizar actividades de manera eficiente.

Dentro de los retos que establece esta posición, encontramos:

- Establecer una negociación entre el consejo y los proyectos de tal manera que se logre un acuerdo que lleve al logro de las metas establecidas en cada proyecto.
- Lograr tener un ahorro en los gastos de las actividades propias en un ambiente de desinterés por parte de la sociedad y de inflación.
- Mantener relaciones con asociaciones civiles similares y hacerse presente con cada uno de ellos.
- Reconocer cada uno de los retos de los proyectos de conservación e idear un plan estratégico que los supere.
- Lograr un trabajo en equipo de cada uno de los colaboradores con sus intereses, formas de ver la vida y distintas formas de apoyar al trabajo diario.

El perfil que debe de cubrir la persona que ocupe esta posición para que logre con lo establecido anteriormente es la siguiente:

- Contar con conocimientos en la rama administrativa o afín.
- Tener altamente desarrolladas las habilidades de: Liderazgo, trabajo en equipo, organización y planeación.
- Tener conocimientos de las necesidades más urgentes con relación a la conservación en México.
- Tener habilidad para relacionarse con cualquier tipo de persona a cualquier nivel.
- Tener una alto sentimiento de altruismo y amor a la ecología.

GERENTE DE MERCADOTECNIA

Esta gerencia será responsable del plan de comunicación de Naturalia para con su público, a través de la realización de planes estratégicos de mercadotecnia que guíen a Naturalia hacia una mejor eficiencia en la captación de recursos y aumento de ingresos. Será la unidad responsable de diseñar y cerrar negociaciones con diversas empresas para que a través de convenios y la utilización de la mercadotecnia social, tanto Naturalia como la empresa misma, se vean beneficiados con el aumento de sus ganancias.

Mantener constante comunicación con sus socios y afiliados para el reporte de resultados de diversos proyectos realizados por Naturalia, así como el status para así conservar su apoyo al sentir que todo esto es gracias a ellos.

Controles.

- Elaboración de encuestas en donde se muestre el conocimiento del status y resultados de los proyectos y acciones que realiza Naturalia a los socios, donadores y público en general, para medir la efectividad de la comunicación y satisfacción del público.
- Medir el aumento tanto en proyectos (o negociaciones) como en ingreso, por parte del establecimiento de alianzas estratégicas con diversas empresas.
- Hacer una comparación periódica entre el plan establecido y las acciones y rumbo que toma la organización para detectar discrepancias y desvíos, y poder establecer medidas de control para volver a seguir por el camino planeado.

Objetivo

Que la unidad de Mercadotecnia se vuelva el área medular de la organización, ya que será quien evalúe las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización para poder determinar el mejor camino a seguir en la obtención de mejores ganancias y en el mejoramiento de la comunicación. Después de todo, si nadie sabe de su existencia, no sobrevivirá.

La persona que asuma esta posición será responsable por dirigir los esfuerzos de comunicación y difusión de las actividades de la asociación. Está encargada de establecer el plan estratégico de mercadotecnia cada año para toda la asociación, de tal forma que se establezcan los objetivos y los planes de acción para lograrlos; así como, será la unidad responsable de la comunicación entre socios y proveedores con Naturalia, entablado negociaciones que beneficien a ambos lados.

Sus funciones principales son:

- Establecer un plan estratégico de mercadotecnia para el año natural siguiente, de tal forma que se pueda dirigir todos los esfuerzos hacia proyectos establecidos y se logren con mayor eficiencia los objetivos.
- Entablar constantes negociaciones con los proveedores y empresas para establecer acuerdos de mutua ayuda y obtener su apoyo en cada uno de los proyectos de conservación.
- Proponer proyectos de mercadotecnia social a las empresas mexicanas, en donde de forma innovadora y creativa, se logren acuerdos de trabajo y ayuda mutua, logrando una situación ganar-ganar, en donde la empresa aumente sus ganancias y Naturalia aumente sus fondos para la conservación.
- Mantener constante comunicación con los socios y establecer proyectos en los cuales éstos se sientan involucrados y orgullosos de participar en forma activa en la conservación de las especies en peligro de extinción en México.
- Reporte de las actividades y resultados de los diversos proyectos a la dirección general.

Los principales retos a los que se enfrenta esta posición son:

- Diseñar de forma exitosa un plan de mercadotecnia que pueda cumplir con los objetivos organizacionales dentro de las limitaciones del presupuesto.
- Lograr una comunicación, difusión y negociación efectiva de Naturalia con sus socios, proveedores, empresas privadas y comunidad en general.
- Mantener una línea de acción constante de las actividades a realizar para el logro de los objetivos a pesar de las dificultades del presupuesto y los cambios en el ambiente externo.
- Negociar con los más altos ejecutivos de empresas privadas en México para obtener su apoyo.
- Lograr un balance entre la satisfacción de sus socios en cuanto a su apoyo y las necesidades del medio ambiente.

El perfil de la persona que debe ocupar esta posición es el siguiente

- Debe de ser una persona con un alto sentido de planeación y organización.
- Tener conocimientos de mercadotecnia.
- Tener altamente desarrolladas las habilidades de liderazgo y negociación.
- Ser creativo.

Por la naturaleza de la asociación en estos momentos, tanto la posición de coordinador de Relaciones Públicas como la de Coordinador de Administración de socios, puede ser desempeñado por una sola persona. A medida que la asociación adquiera fuerza y presencia en el mercado, será necesario que dos personas cubran cada una de las posiciones, de tal forma que pueda cumplir con las actividades de forma eficaz y no interfiera con los proyectos.

COORDINADOR DE RELACIONES PÚBLICAS

Esta posición es responsable de entablar y mantener una negociación constante con empresas privadas, de tal forma que se logren acuerdos de trabajo mutuo en donde a través de la mercadotecnia social, ambos (tanto Naturalia como la empresa en cuestión) puedan aumentar sus ingresos y posicionamiento en el mercado.

Sus funciones principales son:

- Contactar a la persona representante de la empresa con quien pueda presentar la propuesta de Naturalia y lograr un acuerdo.
- Diseñar junto con la empresa un proyecto en donde a través de la mercadotecnia social la empresa se haga presente en su mercado como una empresa responsable y mejore su posicionamiento en la mente del consumidor y Naturalia, además de aumentar sus ingresos, logre establecerse como una asociación real de cambio.
- Dar seguimiento a los proyectos previamente establecidos con las diferentes empresas y asegurarse del cumplimiento del objetivo.
- Mantener una constante comunicación y negociación con las empresas en cuestión.
- Reporte de actividades y resultado de proyectos y negociaciones a la gerencia de mercadotecnia.

Los principales retos de esta posición son:

- Lograr el contacto y la negociación con las diferentes empresas en México.
- El diseño de un proyecto que conlleve a una situación de ganar-ganar superando los obstáculos de ser una asociación civil.
- Lograr una comunicación efectiva con los representantes de cada una de las empresas.

El perfil necesario de la persona que cubra esta posición es:

- Ser altamente planeado y organizado.
- Habilidad de negociación.
- Habilidad de comunicación a cualquier nivel.
- Habilidad de trabajo en equipo.
- Altamente creativo.

COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN DE SOCIOS.

Esta posición será responsable de la obtención de socios nuevos, así como de mantener una comunicación constante con éstos y establecer proyectos en los cuales además de aumentar los ingresos de Naturalia en este rubro, cubra las necesidades de los mismo, involucrándolos de forma más directa a la conservación en México y haciéndolos responsables de los logros obtenidos.

Las funciones principales de esta posición son:

- Diseño de proyectos en los cuales el objetivo principal sea la obtención de nuevos socios a Naturalia.
- Mantener informados a los socios acerca de las actividades de Naturalia en la conservación e invitarlos a ser partícipes en ello.
- Diseño de proyectos en los cuales los socios de Naturalia obtengan reconocimientos por su labor altruista y su responsabilidad con estas especies.
- Diseño de nuevos métodos de obtención de fondos a través de socios de Naturalia.
- Dar seguimiento a los proyectos de reconocimiento a socios y nuevos métodos de obtención de fondos.
- Reporte de actividades y resultados de cada uno de los proyectos a la gerencia de Mercadotecnia.

Los principales retos de esta posición son:

- Lograr una comunicación efectiva con los socios a cualquier nivel.
- Diseñar proyectos exitosos de satisfagan a los socios y las necesidades de fondos a Naturalia.
- Creación de nuevos métodos de obtención de fondos en una sociedad que no considera importante ayudar a la ecología.
- Conocer a fondo las necesidades, deseos y motivos por los que ayudan los socios para lograr satisfacerlos.

El perfil que debe de cumplir la persona que obtenga esta posición es el siguiente:

- Ser una persona con altos conocimientos de cómo analizar el mercado, sus motivos y necesidades.
- Habilidades de negociación y comunicación a cualquier nivel.
- Ser creativo.
- Altamente planeado y organizado.

GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSERVACIÓN

Esta unidad será responsable de optimizar y hacer uso de los recursos con que cuenta Naturalia para hacer posibles los proyectos de conservación. Diseño de proyectos de conservación por año, es decir, a corto y a largo plazo, de manera tal que se pueda dar un seguimiento y establecer prioridades.

Controles

- Hacer una comparación entre los presupuestos para el proyecto y el reporte de los gastos, para poder evaluar si los recursos son debidamente utilizados para su propósito. Si la cifra es igual, se logró el objetivo, pero si la cifra es menor, y el proyecto se realizó tal y como fue diseñado, logrando el objetivo, se hizo aún más, sobrepasando expectativas.
- Hacer un análisis de los reportes emitidos por esta unidad acerca de los proyectos de conservación y conocen en qué medida colaboró en la conservación de la especie o ecosistema y en qué año estamos en el camino de un México verde.

Objetivo

Esta posición es responsable de identificar las necesidades más urgentes de conservación en nuestro país que Naturalia pueda cubrir y destinar el esfuerzo y los fondos a tal causa, a través de proyectos de conservación, diseñados por la gerencia misma.

Sus funciones principales son:

- Identificación de los posibles proyectos en donde puede participar Naturalia.
- Diseño de proyectos para la conservación integrando los fondos obtenidos por Naturalia.
- Comunicación constante con otras asociación civiles para lograr acuerdos de ayuda mutua.
- Diseño de presupuesto que logren los objetivos de conservación utilizando los fondos eficientemente.
- Reporte de actividades y resultado de proyectos a la dirección general.

Los principales retos de esta posición son:

- Analizar de forma eficiente tanto las posibilidades como las limitaciones de la asociación para poder determinar si es viable ese proyecto o no lo es.
- Diseño de un proyecto eficiente que cubra tanto las necesidades de conservación como de presupuesto.
- Lograr ahorros significativos dentro de la realización del proyecto, llegando aún así al objetivo.

Los principales retos de esta posición son:

- Establecimiento de proyectos eficaces de conservación limitándose a él presupuesto obtenido.
- Posicionar a Naturalia en la mente del público en general como una asociación de ayuda a especies silvestres en peligro de extinción en México, como una opción real de conservación, a través de sus acciones.
- Lograr conservar a las especies en peligro de extinción en México.

El perfil de la persona que debe ocupar esta posición es:

- Tener conocimiento profundo acerca de las necesidades de conservación en México e identificar el proyecto que pueda superar esta pérdida.
- Tener habilidades de negociación y comunicación a cualquier nivel.
- Altamente planeado y organizado.
- Capacidad de liderazgo.
- Conocimiento de presupuestos y costos.

COORDINACIÓN DE PROYECTOS

Directamente reportándole a la gerencia de Destinación de Fondos están los coordinadores de cada uno de los proyectos. Y como en las coordinaciones anteriores, por la naturaleza de las funciones y actividades de Naturalia en estos momentos, no es necesario que sen diferentes personas quienes coordinen estos proyectos específicos, puede ser una sola persona quien lo lleve a cabo. Sin embargo, conforme Naturalia se haga presente en la mente de los consumidores y sus actividades y proyectos crezcan, será necesario que una sola persona se haga responsable de cada proyecto de conservación reportándole directamente a la gerencia de Destinación de fondos. Las funciones, retos del puesto y perfil del ocupante variarán conforme al proyecto en cuestión. Por el momento, los proyectos que está llevando a cabo Naturalia son los siguientes:

- Parkswatch
- Reforestación
- Destino de los fondos de la adopción de especies.

De forma básica, se requerirá lo siguiente en cada una de las personas que coordinen cada uno de los proyectos:

Funciones básicas:

- Diseño del proyecto en cuestión estableciendo objetivos, recursos, actividades, presupuestos, tiempo de realización y controles.
- Dar seguimiento del proyecto.
- Reporte de actividades y resultados a la gerencia de Destinación de Fondos.

Retos de la posición:

- Identificación de necesidades y posibles soluciones.
- Lograr los objetivos apegándose al presupuesto.
- Diseño de un proyecto eficaz de conservación.
- Negociación eficiente con todos lo involucrados para el logro de los objetivos.

Perfil de las personas coordinadores de proyectos:

- Conocimiento de la ecología mexicana.
- Conocimiento de las necesidades de conservación.
- Habilidad de negociación, comunicación a cualquier nivel y trabajo en equipo.
- Conocimiento de administración de fondos.

GERENCIA DE LA REVISTA ESPECIES

Esta coordinación será responsable de comunicar los programas, proyectos y campañas de conservación a su público, a través de su publicación bimestral, así como de dar a conocer los últimos estudios en especies habitantes de nuestro país e interesantes noticias acerca de lo que se hace en México con respecto a este tema.

También será la responsable d entablar negociaciones con diversas empresas interesadas en darse a conocer a un nuevo y potencial mercado para vender espacios publicitarios y así mejorar los ingresos a través de este producto.

Esta posición resulta clave para la asociación, ya que una de las estrategias propuestas es de utilizar esta revista como su cara y presentación ante México. A través de la revista, Naturalia dará a conocer todos sus esfuerzos de conservación, dará a conocer sus actividades y las diversas formas en que se puede participar; además de esto, será un medio de obtención de fondos, vendiendo publicidad, otorgando además de comunicación de la empresa a sus clientes, la idea de que dicha empresa ayuda al ambiente, por tanto favorecer en la decisión de compra.

Sus funciones principales son:

- Diseñar la presentación de la revista.
- Redactar y escoger los diversos artículos que contendrá la revista bimestre tras bimestre.
- Negociación con diversas empresas para venta de publicidad.
- Negociación con las empresas de distribución de la revista.

- Evaluar los intereses de sus lectores para poder elegir los artículos y la información de mayor interés.

Controles:

- Porcentaje de diferenciación que muestre un aumento en el número de suscriptores y compradores ocasionales de la publicación.
- Encuestas realizadas a suscriptores y a lectores ocasionales, donde se muestre una tendencia para seguir comprando o dejar de hacerlo y así conocer cómo diseña que se presente la información y qué tipo de información desean conocer, llegando así a mejorar las ventas por unidad y llegar a comunicar nuestro mensaje a más personas de nuestro país.
- Elaboración de encuestas en donde se muestre los conocimientos adquiridos por el lector (en especial los niños) en donde se pueda mostrar y hacer diversos estudios de impacto y cambio de actitud hacia la naturaleza y las especies (probablemente se pueda hacer un concurso de propuestas para evitar la contaminación y sacar una realmente efectiva)
- Hacer un reporte de retroalimentación por parte de los patrocinadores para medir sus satisfacción con respecto a nuestro servicio, conocer cuáles son sus insatisfacciones y diseñar un proyecto que mejore el servicio de acuerdo a las necesidades y deseos de nuestro cliente y por ende aumentar número de patrocinadores.

Objetivo:

Qué además de ser un medio eficaz de obtener más ingresos para la organización, se convierta en una herramienta óptima para dar a conocer a Naturalia con su público y comunicarse mejor con él.

Saber en qué medida Naturalia es un baluarte en la ayuda para conservar a México, conocer qué proyectos podemos desarrollar mejor para así ser un pilar en la conservación, (saber en qué medida Naturalia realmente está ayudando a la asociación)

Tener un mejor control y utilización de los recursos para poder cumplir con más y mejores proyectos.

Retos de la posición:

- Analizar de forma eficaz los intereses de su mercado meta, para diseñar la presentación de Naturalia interesante y divertida.
- Lograr negociaciones eficaces con diversas empresas de tal forma que se logra un acuerdo ganar-ganar.

Perfil de la posición:

- Habilidad de redacción y excelente ortografía.
- Conocimiento de edición de revistas.
- Conocimiento de su mercado meta.
- Conocimiento de biología y ecología.

- Excelente habilidad de negociación y trabajo en equipo.
- Altamente planeado y organizado.

GERENTE DE DISEÑO

Esta posición es responsable del apoyo directo a todas las demás áreas de la organización en lo que respecta al diseño de todo su material de apoyo, en especial a la gerencia de la revista *Especies*. Estará encargada de coordinar en tiempo y forma cada uno de los proyectos de todas las unidades de la organización en cuestión de diseño. Trabjará con los gerentes de cada una de las unidades.

Será responsable de diseños impactantes, acorde con el objetivo del proyecto y al mercado al que se quiere impactar.

Sus funciones principales son:

- Diseñar de acuerdo a las necesidades de cada uno de los proyectos, el material de apoyo para comunicación y difusión.
- Coordinar cada uno de los proyectos para cumplir con el objetivo en el tiempo límite.
- Proponer diversos diseños para los diversos esfuerzos de difusión, dependiendo del impacto en los consumidores que se quiere lograr.

Controles:

- Número de proyectos terminados a tiempo y con las características requeridas.
- Observación de reportes en dónde se muestre los cambios después de la campaña y la diferencia de porcentajes para aumentar los ingresos.
- Sondeo a integrantes meta para medir su impacto por este trabajo, y si éste fue acorde a sus objetivos y a lo que se pretendía lograr.
- Reporte de retroalimentación de los clientes internos, para medir su nivel de satisfacción.

Objetivos:

Que pueda medirse de manera eficaz la productividad de esta gerencia y su colaboración a los logros de los objetivos generales de la campaña en cuestión, de tal forma que, puedan diseñarse más y mejores proyectos para acrecentar su eficiencia y así contribuyan de manera más concreta a obtener mejores resultados en el logro de metas y objetivos y la unidad se convierta en un pilar para la organización en la comunicación con su público, después de todo, "una imagen dice más que mil palabras".

Sus funciones principales son:

- Diseñar de acuerdo a las necesidades de cada uno de los proyectos, el material de apoyo para comunicación y difusión.
- Coordinar cada uno de los proyectos para cumplir con el objetivo en el tiempo límite.
- Proponer diversos diseños para los diversos esfuerzos de difusión, dependiendo del impacto en los consumidores que se quiere lograr.

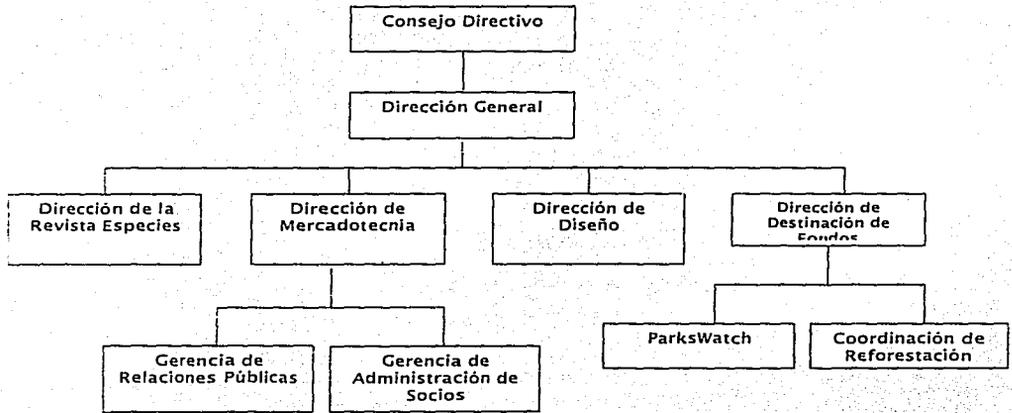
Retos de la posición:

- Trabajar diversos proyectos al mismo tiempo, bajo presión y con fechas límite.
- Proponer ideas innovadoras en cuestión de diseño de tal forma que se logre la comunicación y efectividad en el mensaje que se quiere dar.

Perfil de la posición:

- Estudios en diseño gráfico.
- Altamente planeado y organizado
- Altamente creativo.

Después de haber establecido los puestos y las funciones respectivas a cada uno de ellos, la nueva estructura organizacional de Naturalia, A.C. se presentaría de la siguiente forma:



Una vez reestructurada la organización para optimizar recursos, es necesario que cada año cumplan con un sistema de trabajo que les permita saber a dónde quieren llegar, en dónde se encuentran y cómo pueden llegar ahí. El sistema de trabajo propuesto es el siguiente:

Deberán establecerse los manuales de organización y por áreas, y cada encargado entregará en el mes de Diciembre del año en curso el Plan anual de actividades para el siguiente, con el fin de que antes de que se cierren las actividades de ese año el Plan quede aprobado y así comenzar a trabajar en él iniciando el año siguiente.

Enseguida presentamos la estructura que sugerimos se lleve a cabo en cada uno de los planes:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AÑO 2003

RESUMEN EJECUTIVO

Con base en las metas propuestas el año anterior, así como los logros obtenidos, el presente plan expondrá las nuevas metas a alcanzar así como la estrategia sugerida, de tal forma que se dé una continuidad en el trabajo y el esfuerzo de todos los participantes, siendo recompensado con resultados tangibles y que ofrezcan un cambio significativo a las especies en peligro de extinción en México.

La principal meta del año 2001 se puede resumir en la consolidación de la asociación dentro de las instituciones de ayuda en México como una asociación firme y seria en cuanto a su trabajo y dedicación, así como la consolidación de sus proyectos principales para allegarse de recursos, de tal forma que éstos se pudieran convertir en una base sólida de autosustentabilidad para ella misma.

Este plan pretende dar continuidad al esfuerzo de consolidación y cimentación tanto de la asociación como de sus proyectos de recaudación de fondos, agregando un reto más para el cabal cumplimiento de su misión, que es la comunicación de sus esfuerzos, dando como resultado nuevas afiliaciones y nuevas aportaciones, logrado así que más mexicanos tengan conciencia del grave peligro de desaparición que corren nuestros bosques y las especies que en ellos habitan y logrando su participación de forma activa y constante en su recuperación.

Para lograr esta continuidad, el siguiente proyecto tiene como metas principales.

- Recaudar \$150 000.00 por cada especie.
- Aumentar nuestro número de socios por cada método de recaudación en un 15%.
- Lograr que nuestra comunicación y promoción llegué al menos a un 25% de la población de nuestro mercado meta.

Para el logro de estos objetivos será necesario determinar de una manera muy clara quienes son los mercados meta para cada uno de los proyectos de recaudación; una vez identificados los mercados meta se llevará a cabo el plan de forma detallada en cuatro fases principales:

- Establecimiento y autorización del Plan Estratégico para el año 2003.
- Comunicación y promoción del plan a los mercados meta.
- Recaudación y control de ingresos.
- Aplicación de dichos ingresos a las metas de conservación y control.

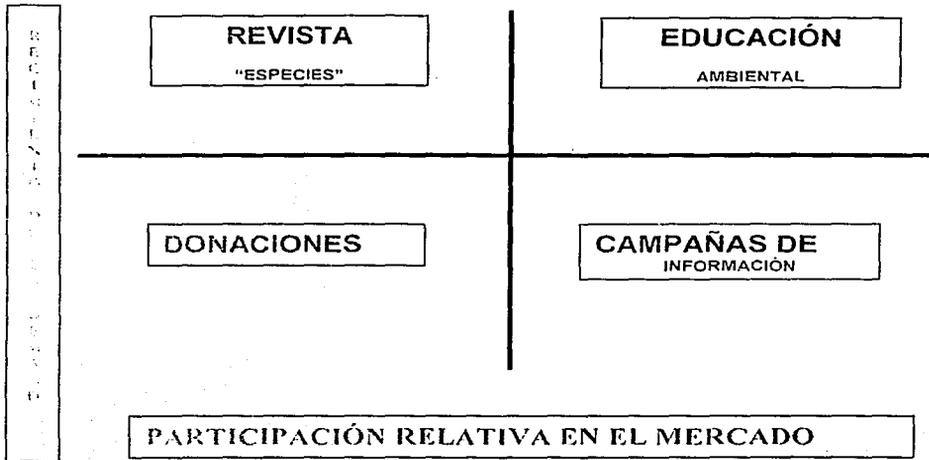
Análisis de la cartera de Negocios actual

Con base en el análisis anteriormente presentado consideramos que la estructura de la Matriz Crecimiento* Participación, debe ser modificada a través de estrategias para lograr una matriz equilibrada, además de generar nuevos productos que sustenten las actividades de la organización en el futuro, conforme se vaya presentando el ambiente externo. Las estrategias para el año siguiente son presentadas más adelante para cada uno de los productos que maneja la asociación. Además de éstas, Naturalia deberá elaborar planes de acción que los lleven por el camino trazado y controles donde puedan observar el curso de sus actividades y corregirlas si es necesario. Cada una de las actividades presentadas en el plan de acción deberán contar a su vez con una fecha límite de entrega de resultados y una persona responsable, de tal forma que no haya cabida a confusiones con respecto de quién deberá llevar a cabo dicha acción y cuándo reportar su resultado.

A continuación presentaremos la Matriz que proponemos se mantenga para el año 2003, manipulando sus UEN's . Consideramos que las Donaciones son el producto en el que Naturalia deberá enfocarse por ser el motor para la generación de recursos y de promoción, tanto de la filosofía institucional, como de la divulgación de su causa, logrando obtener conciencia por parte de la sociedad, lo que les dará como resultado debido a esta participación que la gente se involucre en los proyectos lográndolos de una manera más sencilla, pues se generarán mas recursos tanto monetarios como humanos que los promuevan.

El movimiento mencionado de las Unidades Estratégicas de Negocios, también les otorgará un portafolio equilibrado, lo que permitirá que se sustenten uno a otros. De tal manera que la matriz al presentarse cada uno de los resultados de las actividades sugeridas, pueda verse de la siguiente forma:

MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN PROPUESTA



NOTA: Las UEN`S han sido colocadas únicamente en el sector que bajo un análisis de características les corresponde, más no se aplicaron las fórmulas del Boston Consulting Group para definir la coordenadas exactas dentro de la Matriz.

- ESTRELLA

Mediante nuestro estudio hemos encontrado que Naturalia tiene dos UEN'S Estrella, la Revista Especies y todos los productos relacionados con las Donaciones.

La revista especie se consideró como una UEN estrella debido a que tiene un elevado crecimiento en el mercado y una elevada participación del mismo, ya que el interés del consumidor en este tipo de causas y en las revistas que la promueven ha incrementado.

Nuestra estrategia será la de **PENETRACIÓN DE MERCADO**, debido a que es un mercado existente con un producto existente, y a que según estudios hechos por el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) se puede observar una tendencia a que el mercado de las personas interesadas en la Conservación del ambiente y en adquirir cualquier información al respecto va en aumento. Naturalia además de fomentar este interés en México (su mercado), debe elaborar estrategias que le permitan tener más participación en este mercado en crecimiento, más adelante se presentarán las recomendaciones para lograr este objetivo.

Consideramos a las Donaciones (Socios, donadores) dentro de las UEN estrella debido a que su participación en el mercado y el crecimiento del mismo también van en aumento (ver capítulo de ambiente interno).

Este producto seguirá la misma estrategia de **PENETRACIÓN DE MERCADO**, es decir se deberán diseñar estrategias que fomenten al mercado a participar de manera activa en el campo de la conservación y la filantropía y que Naturalia mediante la aplicación de dichas estrategias sea beneficiado en el crecimiento de la participación de sus beneficiarios.

- INTERROGACIÓN O NIÑO PROBLEMA

En este segmento consideramos el Proyecto de Educación Ambiental debido a que después de 12 años de actividad en el mercado y con diferentes personas a su cargo, dicho proyecto no ha podido establecerse de manera adecuada, ya que su falta de estructura organizacional y la poca difusión que ha recibido, demeritan su participación en el mercado, es decir, el mercado existente es amplio, pero el proyecto es escaso. El proyecto así como su difusión no han sido desarrollados adecuadamente.

La estrategia propuesta es la de **DESARROLLO DE PRODUCTO**, en la cual se logre el desarrollo de un producto adecuada para cada una de las necesidades del consumidor, adecuados a cada nivel de estudios o nivel socioeconómico y con una actualización constante.

- **PERRO**

Consideramos las Campañas de Difusión en este segmento porque son un producto que a pesar de que podría sustentarse por si mismo no tiene grandes fuentes de efectivo, sin embargo no se recomienda anular dicho producto, ya que aunque no es una fuente fuerte de ingresos económicos, es una fuente importante de participación de mercado para la divulgación y conocimiento de Naturalia, apoyando de esta forma la compra de los otros productos ya existentes en la asociación.

La estrategia propuesta en esta UEN es **DIVERSIFICACIÓN**, es decir, diseño de la Campaña de Divulgación conforme a los sucesos del Medio Ambiente y mantenerla de manera periódica y constante dentro del mercado para el reconocimiento de las mismas por parte de los consumidores.

- **VACA DE EFECTIVO**

Después de nuestro análisis encontramos que Naturalia carece de la presencia de esta Unidad Estratégica de Negocio, ya que no cuentan con un producto que les genere los ingresos necesarios para el desarrollo de cada uno de los proyectos institucionales de conservación.

Por esto es que proponemos que las estrategias tomadas por Naturalia, la lleven a que esta Unidad Estratégica de Negocio, pase de ser una UEN estrella a una Vacas de efectivo y puedan generar nuevas fuentes de ingreso logrando ser prioridad para su supervivencia en el mercado.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

REVISTA ESPECIES

CONSUMIDORES META:

HM de 10 a 30 años de edad habitantes de la ciudad de México y área Metropolitana

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Producto: Revista de información ambiental y de biodiversidad, editada en papel reciclado, con un tiraje de 5000 ejemplares, con un diseño accesible en tamaño carta y a colores, cuya información puede ser utilizada para investigaciones y como apoyo didáctico; ofrece una suscripción anual mediante un cupón así como la información de los diferentes tipos de afiliaciones a la asociación.

Se deben modificar los artículos de tal manera que sean accesibles, es decir, que pueda servir de apoyo en las clases de los maestros y como apoyo en las investigaciones de los estudiantes.

Precio: Se propone que el precio por ejemplar sea de \$18.00, y la suscripción anual sea de \$110.00.

Plaza: Se propone que además de venderla mediante las tiendas Samborn's y las tiendas Todo de Cartón, se implemente la lectura vía Internet, es decir, que se determine un sistema de cobro electrónico para que la gente realice su consulta.

Promoción: La promoción se realiza básicamente por Mercadotecnia directa, es decir dando información mediante las llamadas telefónicas y las visitas realizadas por los interesados a las oficinas. Eventualmente su participación en Ferias relacionadas con el tema se realiza promoción.

La promoción se realizará en medios impresos mediante donación de espacios, y Mercadotecnia Directa con los representantes de las escuelas o instituciones que estén interesadas o podrían interesarse en la revista.

Otro de los medios utilizados en la promoción de este año será el Internet, implementando en su página una ventana que atraiga a los consumidores a la suscripción electrónica a la revista.

Por estos medios se pretende llegar a un 80% del mercado meta de este producto.

Análisis de la Mercadotecnia

La revista Especies tiene una gran oportunidad dentro del mercado, ya que es la única de su tipo en él y los competidores considerados solo editan boletines y folletos; además de la creciente preocupación y concientización por parte de los jóvenes y niños por la conservación y futuro de su medio ambiente. Esto hace de este producto una gran oportunidad para divulgar y fomentar la participación activa de la comunidad para recaudar fondos destinados a la protección del medio.

Sin embargo por la falta de una estrategia sólida, una planificación regular, de un limitado posicionamiento y falta de presupuesto par un tiraje mayor, no se ha aprovechado esta ventaja, pues estos motivos no han permitido que la revista sea la cara de la organización y logre darla a conocer.

Objetivos:

- a) Incrementar la participación del mercado de la revista en un 50%.
- b) Lograr que la revista sea la carta de presentación de la asociación.

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

- Se propone la creación de una campaña publicitaria que se inserte en los medios interesados en incrementar su responsabilidad social vía Donación de Espacios, para lograr que la gente comience a tener en mente el producto y se incrementen sus ventas.
- También se propone la implementación de una sistema de divulgación de información, es decir, mediante las personas integrantes de la asociación o mediante voluntarios, se establezcan fechas y se elijan escuelas para que cada inicio de curso escolar se ofrezca la suscripción a la revista.
- Aumentar una sección más que sea únicamente dirigida a los niños, y poco a poco, éste se convierta en el mercado principal para el producto, convirtiéndolo en cautivo a medida que estos niños crezcan.

DONADORES

CONSUMIDORES META

HM ENTRE 18 Y 30 AÑOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE México

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Producto: Medio por el cual las personas interesadas en la filantropía y el ambiente contribuyen con una participación económica a la conservación de las especies en peligro de extinción en México, a través de elección de categorías y adopción de especies.

Precio: Los precios de afiliación por categoría son: a Individual \$390, c familiar \$490, d patrocinador \$750 o más. En caso de adopción, su precio será de \$200.00 mensuales.

Plaza: Se propone que se siga haciendo el encarte del cupón de afiliación en la revista Especies y que se implemente la afiliación vía Internet.

Promoción: Medios impresos, principalmente revista Especies y a través de campañas en televisión vía donación de espacios, así como promoción en las escuelas a las cuales se les haya dado la plática de educación ambiental.

Análisis de la Mercadotecnia

Naturalia ocupa el tercer lugar en la mente de los consumidores al momento de hablar de una asociación civil sin fines de lucro dedicada a la conservación de especies en México.

Sus campañas de publicidad han logrado dar a conocer a la asociación. Sus relaciones públicas se han mejorado, logrando que en el medio de la conservación Naturalia sea reconocida.

Pero su falta de presupuesto y sus limitados recursos han truncado muchas negociaciones, por lo que es necesario establecer las prioridades nuevamente, para así saber que proyectos serán los que necesiten más de los recursos provenientes de las Donaciones.

OBJETIVOS:

- Incrementar la participación del mercado en un 50%.
- Lograr que los socios aporten cantidades mensuales de \$200.00 o más.
- Que permanezcan más de un año en la asociación.

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

- Se deben modificar las categorías, eliminando la de Estudiante que no reeditúa a la asociación. Se deberá implementar una estrategia para lograr que los socios afiliados por categorías que aportan una cantidad anual, se vuelvan donadores, es decir, que realicen donaciones de \$50.00 pesos mensuales.
- En cuanto una persona adopte una especie nueva, hacerlo sentir importante y vital para la conservación de su animal favorito, a través de cartas de agradecimiento, envío de información acerca del status de la especie adoptada, y como gran atractivo, diseñar proyectos en los cuales los mismos donadores realicen actividades de conservación junto a los biólogos de la asociación, tales como visitas a los centros de conservación y registro de las especies en estudio.
- Entablar una alianza con diversas agencias de viajes Eco Turísticas que den a conocer la importancia de cuidar la naturaleza para poder disfrutarla.

EDUCACIÓN AMBIENTAL

Consumidores meta:

Niños y niñas estudiantes de Primaria de entre 6 y 12 años de edad y adolescentes de 13 a 18 años de edad estudiantes de secundaria y preparatoria: habitantes en el Distrito Federal y área metropolitana.

Mezcla de Mercadotecnia

Producto: Pláticas informativas y educativas acerca del peligro de extinción que corren ciertas especies de México, la forma mas efectiva de ayudar a su conservación y educación en general de la flora y fauna de México.

Dentro de estas pláticas se manejará un formato de introducción, cuerpo, conclusiones, forma de ayudar y promoción de otros productos de Naturalia, tales como la suscripción de la revista, donaciones o adopción de una especie.

Todas y cada una de estas pláticas contarán con un material de apoyo para el mejor entendimiento de los niños.

En caso de estar interesados en mayor información, Naturalia desarrollará talleres acerca del tema, los cuales en caso de ser solicitados, serán parte fundamental para el total entendimiento del tema.

Precio: El precio de las pláticas a cualquier nivel de estudios será de \$1500.00 pesos por sesión más gastos de materia de apoyo. Los precios de los talleres complementarios dependerán del nivel de complejidad del taller y de las herramientas y material de apoyo necesarios.

Las formas de pago serán en efectivo, transferencia de fondos o depósitos directos en la cuenta de Naturalia en un plazo no menor a 15 días de efectuarse las pláticas.

Plaza: La venta de estas pláticas educativas será de forma directa en las oficinas de Naturalia, por teléfono, fax o Internet.

Promoción: Los canales principales de promoción serán a través del medio impreso de la revista Especies y relaciones públicas, cubriendo todo el territorio del Distrito Federal y área metropolitana.

Análisis de Mercadotecnia

Este producto como se expuso anteriormente, todavía se encuentra en etapa de experimentación para poder comprobar su efectividad, tanto económica como de impacto en la mente de los consumidores y cumpla su función principal, que es la de hacer conciencia y formar parte de la conservación de manera activa y directa. Sin embargo sus posibilidades de éxito son muy altas ya que no cuenta con competencia directa, tanto Pronatura como Hombre Naturaleza, manejan talleres de conservación, pero ninguno está dirigido específicamente a escuelas; dando a Naturalia las puertas abiertas para atacar de manera directa ese mercado.

Para poder dar un mejor servicio a las escuelas, será necesario que Naturalia esté al tanto de los planes de estudio a todos los niveles: primaria, secundaria y preparatoria. Uno de los principales puntos débiles de los cuales debe tener cuidado es su falta de personal para cubrir un gran número de escuelas al mismo tiempo, con lo cual deberá diseñar un sistema de planeación efectivo para cubrir las expectativas de sus consumidores y dar el servicio que desean.

OBJETIVOS:

- Aumentar la participación de mercado en un 25% durante este año.
- Recibir nuevas solicitudes para talleres y pláticas de todos los clientes que la solicitaron el año pasado.

La siguiente gráfica muestra el número de escuelas y la población total de niños que acuden a ellas. Esta gráfica puede ser la base para empezar a planear sus visitas a cada una de ellas y así cumplir el objetivo a final de año.

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

- Diseñar las pláticas de acuerdo al nivel de estudios de sus consumidores, así como su material de apoyo y dinámicas.
- Establecer desde principio de año un sistema de planeación que le permita diseñar las pláticas de acuerdo a las expectativas de sus clientes, y cumpliendo con la demanda, calendarizando las actividades de forma tal que le permita a todo el personal cumplir con todas sus actividades y entregar reportes a tiempo y en forma.
- Dar seguimiento a las escuelas que hayan solicitado el servicio, con lo cual les permita hacer un registro de sus actividades y solicitar retroalimentación acerca del servicio otorgado para mejorarlo día a día.
- Ofrecer servicios post-venta, lo cual incrementa su valor en sus consumidores, tales como talleres y formas efectivas de conservación.
- Ofrecer los servicios a escuelas nuevas.

**POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD
Y SU DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL SEGÚN CONDICIÓN DE ASISTENCIA
ESCOLAR Y SEXO, 2000**

Grupo quinquenal de edad	Población de 5 años y más			Condición de asistencia escolar								
	Total	Hombres	Mujeres	Asiste %			No asiste %			No especificado %		
				Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Entidad	7,738,307	3,670,720	4,067,587	31.2	33.3	29.2	68.3	66.2	70.2	0.6	0.5	0.6
5 - 9 años	764,094	387,936	376,158	94.1	94.1	94.0	4.3	4.2	4.4	1.7	1.7	1.6
10 - 14 años	742,986	375,369	367,617	95.5	95.4	95.5	4.3	4.3	4.3	0.2	0.3	0.2
15 - 19 años	798,349	390,049	408,300	64.4	65.3	63.5	35.4	34.4	36.3	0.2	0.3	0.2
20 - 24 años	832,517	400,924	431,593	31.6	34.2	29.2	68.1	65.5	70.5	0.4	0.3	0.4
25 - 29 años	840,487	403,311	437,176	11.6	13.6	9.8	88.0	86.0	89.8	0.4	0.4	0.4
30 y más años	3,759,874	1,713,131	2,046,743	2.9	3.0	2.7	96.6	96.5	96.7	0.5	0.5	0.6

FUENTE: INEGI. *Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.* México, 2001.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EDUCATIVO, 2000/01

Ciclo educativo	Escuelas	Alumnos (miles)	Maestros
Nacional			
Educación básica a/	199,201	23,565.8	1,013,647
Educación media superior b/	9,761	2,955.7	210,033
Capacitación para el trabajo c/	5,255	1,099.6	35,091
Educación superior d/	4,049	2,047.9	208,692
Entidad			
Educación básica a/	8,038	1,791.1	85,828
Educación media superior b/	638	395.2	29,145
Capacitación para el trabajo c/	686	195.7	6,649
Educación superior d/	516	388.3	52,366

- a/ Comprende preescolar, primaria y secundaria.
 - b/ Comprende profesional técnica y bachillerato.
 - c/ En la medida en que los cursos de capacitación para el trabajo tienen una periodicidad diferente al resto de los niveles educativos, sólo se cuenta con cifras estimadas para este ciclo educativo.
 - d/ Comprende normal, licenciatura y posgrado.
- FUENTE: Presidencia de la República. *Vicente Fox Quesada. Primer Informe de Gobierno. Anexo Estadístico.* México, 2001.

CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN

MERCADO META

Hombres y mujeres de entre 10 y 65 años de edad habitantes de todo el país.

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Producto: Proyectos de diversas características, dependiendo el tema, la situación ambiental y las prioridades de conservación, con el fin de difundir la conservación del ambiente, en especial la de México y fomentar la participación y concientización ciudadana hacia la recuperación de nuestros espacios verdes.

La característica principal de estos proyectos será la divulgación de información acerca de la flora y fauna de México y el nivel de peligro que corren de desaparecer: con estos proyectos se pretende que los habitantes de este país conozcan la problemática del tráfico ilegal de flora y fauna, lo cerca que está desaparición de varias especies que habitan sólo en nuestro país, entre muchos otros temas que nos aquejan.

Precio: Por la naturaleza de este producto, no se tiene un precio de venta, ya que su objetivo principal es de divulgación de información de manera rápida y accesible a cualquier tipo de público.

Plaza: Los lugares de mayor población y concurrencia, de tal forma que cualquier persona que vea la información tenga acceso a ella: lugares y edificios públicos, plazas comerciales, terminales de autobuses, aeropuertos, parques y destinos turísticos.

Promoción: Se utilizará mayormente medios impresos como panfletos además del apoyo en diversas revistas, Especies entre ellas; *posters* informativos en terminales de autobuses y aeropuertos; medios masivos de comunicación como televisión y radio y ferias y exposiciones.

ANÁLISIS DE LA MERCADOTECNIA.

Como mencionamos anteriormente, este no es un producto cuyo fin sea obtener ingresos para los proyectos de conservación, sino es un producto para la conservación en sí, pero que le da a Naturalia presencia en el mercado y en el ambiente de la conservación; todas y cada una de las asociaciones que pueden considerarse competencia para Naturalia maneja este tipo de proyectos, la diferencia será en el impacto que puedan lograr dentro de la mente del consumidor y captar la atención de éstos para fomentar su participación.

OBJETIVOS

- Aumentar presencia en el mercado en un 25%.
- Fomentar la donación y participación activa del público hacia Naturalia.

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

- Planear el número de proyectos y temas de los que se va abarcar durante el año y hacer una planeación de manera general integrando todos los proyectos.
- Hacer una planeación de manera individual de cada proyecto para integrarlo al plan general.
- Determinar el mercado meta de cada uno de los proyectos y los lugares en donde más concurrencia hay de dicho mercado.
- Diseñar el material de acuerdo al tema del que se esté hablando y al impacto que se pretenda lograr.
- Hacer un estudio durante el año del impacto y de la atención captada del público para hacer un reporte y diseñar un plan de retroalimentación.
- Diseñar un plan que controle cada una de las actividades necesarias para el logro de los objetivos y en caso de desviación, regresar al camino trazado.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Es de vital importancia que Naturalia una vez determinado el mercado meta para cada uno de sus productos, haga un sondeo constante y estudios a medida de sus posibilidades y necesidades, para conocer de forma detallada los deseos de sus consumidores (donadores, afiliados y empresas patrocinadoras), con el fin de que pueda cumplir con sus expectativas y éstos sigan apoyando a la asociación año con año, además de invitar a más personas a participar.

La oportunidad que ofrece la mercadotecnia social para beneficiar a todos y cada uno de los miembros de la comunidad es única, no hay que desaprovecharla. Naturalia puede establecer alianzas estratégicas con empresas mostrándoles todos los beneficios que tiene con los consumidores ser una empresa que apoya las causas sociales y así, ser beneficiados con su apoyo.

Para lograr todas estas promociones y la comunicación que necesita, recomendamos que la revista "Especies", sea convertida en su carta de presentación, como ya lo hemos mencionado, es decir, su cara; que el público vea a Naturalia a través de estas publicaciones y logre así un mejor contacto.

Además de esta estrategia, también consideramos que el enfoque a los niños es vital; podemos preguntarle a varias empresas que se dedican a los niños, qué tan rentable es (consideremos el caso de McDonald's), ¿cuánto podemos obtener de ingreso si podemos hacer que el 15% de esos niños que viven en el Distrito Federal compren la revista?. Otra estrategia viable sería, por ejemplo, hacer un álbum para las escuelas a las que se les haya dado la plática de Educación Ambiental.

En fin, las opciones son muchas, lo importante es que primero se presente una meta a cumplir, para después, determinar los planes de acción que nos llevarán a su éxito, a través del Plan estratégico de mercadotecnia de cada año.

CONCLUSIONES

Una administración eficaz depende de una buena estructura, como primer paso.

Si bien es cierto que podría parecer costoso para una asociación civil implementar una nueva estructura organizacional, es importante resaltar que es una buena inversión, ya que al definir mejor sus puestos y las responsabilidades de cada uno de ellos, los esfuerzos de cada ente en la organización serán aprovechados al máximo y se comenzarán a abatir los costos que hasta ahora solo tienden a incrementar.

La planeación de proyectos y actividades, unido a la interacción de los departamentos fundamentará una comunicación clara y estrecha, logrando sinergia en toda la asociación y volviéndola competitiva.

Es importante para la asociación tomar conciencia sobre su crecimiento; es necesario que tomen la decisión de comenzar a modificar la manera de presentar sus productos y hacia qué nicho del mercado los quieren dar a conocer. Deben sumar esfuerzos para llegar a conocer a las personas interesadas en su causa, pues de ellos depende, al fin, la creación de fondos para la conservación.

Al hacer esto comenzarán a ordenar su portafolio de productos y lograrán equilibrarlo, obteniendo como resultado fuentes importantes de ingresos que hagan sustentable su operación.

Es importante mencionar que de manera colateral a todos los problemas de Mercadotecnia encontrados, existen graves problemas administrativos, que deberán ser identificados y resueltos antes de que el crecimiento que está viviendo la asociación los rebase a tal grado que sea casi imposible controlarlos.

Naturalia debe comenzar a comportarse como una organización madura; obteniendo una estructura firme, un mercado definido y una mayor captación de ingresos para realizar la conservación de nuestras especies silvestres que son su razón de ser.

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, Philip et al. "Fundamentos de Mercadotecnia". 4ª edición. Editorial Pntntice-Hall Hispanoamericana. Capítulo 2, 3 y 4.

Sallenave, Jean-Paul. "La Gerencia Integral". Editorial Norma. Capítulo 6.

Hernández y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la Administración". Editorial Mc Graw Hill. Séptima unidad.

W. Lamb Jr., Charles "Marketing". Editorial International Thomson Editores. Capítulo 2

REVISTAS

EXPANSIÓN. "Gane en su negocio con responsabilidad". México, D.F. Febrero 2000.

Revista "Especies" editada por Naturalia, AC. Mayo-Junio, Julio-Agosto 2002.

Páginas web consultadas.

www.cemefi.org.mx

www.teleton.com.mx

www.inegi.org.mx

www.greenpeace.com.mx

www.hombrenaturaleza.org.mx

www.amai.org

www.sierramadre.org.mx

www.pronatura.org.mx

www.ifaw.com

www.WWF.com

www.nick.com ("Environment, tops kid's list of concerns". ENN Daily News 12

Diciembre 1999).