



**Nonprofit  
Enterprise and  
Self-sustainability  
Team (NESST)**

**Serie de  
Estudios de  
Caso NESST**

**Argentina**  
Agosto  
2008

**30**

**Español**

Fundación Mediapila País

# Una marca solidaria que fomenta el trabajo y la lucha contra la indigencia

Este estudio fue elaborado con la  
colaboración de Fundación Mediapila  
País.



[www.mediapilapais.com.ar](http://www.mediapilapais.com.ar)

La publicación de este estudio de caso  
fue posible gracias al apoyo de:



Banco Interamericano de Desarrollo  
Fondo Multilateral de Inversiones

**Tinker Foundation**

Este estudio fue escrito por Santiago Mazzeo, editado por Nicole Etchart y contó con la colaboración de Carola Delgado, Alejandra Díaz, Kerry Dudman y Gonzalo San Martín. La diagramación estuvo a cargo de Jorge Moraga.

*Copyright 2008 © NESST. Todos los derechos reservados.*

*Ninguna parte de esta publicación puede ser vendida o reproducida, de manera alguna, sin el consentimiento escrito de NESST.*



- 1 NESST usa el término *actividad de autofinanciamiento* para referirse a las estrategias empleadas por una OSC para generar ingresos, entre las que se encuentran el cobro de tarifas por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles e intangibles, cobro de cuotas a los miembros y obtención de dividendos de inversiones. NESST usa el término *actividad empresarial social* cuando se refiere a las estrategias de autofinanciamiento diseñadas por las OSC para incrementar su sustentabilidad financiera y fortalecer su misión institucional de manera significativa.

## Resumen ejecutivo

Ubicación geográfica	Buenos Aires, Argentina
Área de trabajo	Inserción laboral
Presupuesto operativo anual	Ar\$ 287.460 (US\$ 94.000) año 2007
Porcentaje de autofinanciamiento	85% (año 2007)
Método usado de autofinanciamiento	Venta de productos
Año de fundación	2005

El proyecto Fundación Mediapila País comenzó en el año 2004, cuando José Sarasola, su fundador, compró dos máquinas de coser industriales y 20 kilos de tela, y las llevó al comedor del Niño Jesús, ubicado en el barrio de Chacarita en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El objetivo era enseñarle costura a un grupo de madres sin recursos que asistían al comedor en busca de alimentos. Para enseñar, José y otros dos voluntarios aprendieron a coser y luego transmitieron su aprendizaje al primer grupo de madres con la idea que fabricaran y vendieran productos de costura y se insertaran en el mercado laboral. Así nace la Fundación Mediapila País, cuya misión se resume en el fomento de la cultura de trabajo y la lucha contra la indigencia y desempleo.

Mediapila País se constituye como un modelo de inserción social innovador que tiene dos características centrales: es replicable y autosustentable. El proceso que consta de seis etapas, desde la identificación de los beneficiarios hasta su independencia de la fundación con un emprendimiento propio, apunta a solucionar el problema de personas marginadas que, por falta de capacitación o recursos, no consiguen empleo y quedan sumidas, junto a sus familias en la extrema pobreza, es decir, en un modelo de pobreza estructural.

La actividad de autofinanciamiento<sup>1</sup> consiste en la producción y venta de indumentaria fabricada por las mujeres en talleres de costuras. Actualmente los productos son: remeras, buzos, polares y camperas. Mediapila vende las prendas principalmente a jóvenes, pero también a adultos y familias, en colegios, universidades y parroquias. La estrategia comercial consiste en desarrollar el concepto de Mediapila País como *marca solidaria*, donde cada producto consumido contribuye a reducir los niveles de pobreza en el país. El financiamiento para la construcción de cada nuevo taller de costura y la identificación de la demanda para sus productos proviene del trabajo de esta estrategia de comercialización.

En sus años de trabajo, la fundación ha comprobado que existen muchas personas en condición de indigencia con ganas de trabajar y capaces de aprender cuando se les brinda una oportunidad. Por otro lado, existen muchos jóvenes



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

con recursos, dispuestos a adquirir productos que tienen un valor social como los de Mediapila País, y abiertos a trabajar voluntariamente por aquellos más necesitados.

Para Mediapila País, el trabajo significa para una familia contar con un ingreso permanente de dinero y, por consiguiente, la herramienta con la cual satisface sus necesidades básicas y subsiste en el tiempo. Pero además, el trabajo significa educación. En este caso, la educación técnica se extiende más allá de las personas que aprenden el oficio; entrega valores a sus hijos, porque se ha comprobado que los niños toman conciencia de que el trabajo dignifica, y es un ejemplo ver a sus madres como personas activas y trabajadoras, creadoras de valor agregado y fuente de progreso para ellos y su grupo familiar. Por último, al brindarles trabajo, Mediapila País logra que los hijos que anteriormente no asistían a la escuela, porque debían salir a la calle a pedir dinero, comida o buscar cartón, retomen su educación escolar, puesto que el ingreso de su madre les permite cubrir sus necesidades básicas. Aunque Mediapila País no hace exclusión de género para integrarse a estos talleres, actualmente sólo participan mujeres en el programa.

Este modelo es replicable para otras organizaciones del sector civil (OSC),<sup>2</sup> porque es un modelo de inserción que recurre a la producción con mano de obra intensiva, basando su proyecto en la reorganización de un grupo social, sin oportunidades, estancado en su desarrollo en medio del círculo de la pobreza. A través de la inserción de Mediapila País, los beneficiarios se convierten en agentes activos y generadores de progreso para su bienestar y el de su familia.

## Sección A: El contexto

En la década de los 90, Argentina creció a un 50% de su economía real, sobre la base de las privatizaciones y el endeudamiento externo, y el desempleo creció en un 123%, pasando del 6,5% al 14,5%. Estos datos no incluyen a los que ya estaban desempleados y las personas incorporadas a programas de asistencia social, ya que si fuesen considerados, el desempleo habría crecido un 250%.<sup>3</sup>

Más tarde en el año 2001, se desató una gran crisis económica y social. Sobre un total de 38 millones de habitantes, casi 20 millones estaban viviendo en condición de pobreza y de éstos, alrededor de 8 millones estaban sumidos en la indigencia.<sup>4</sup> Es decir, más del 50% de la población se encontraba por debajo de la línea de pobreza. Con la posterior reactivación económica, esta cifra disminuyó y en el año 2007, el índice de pobreza disminuyó a un 33%.

En la misma década de los noventa, se incrementó en forma significativa el número de las OSC. Según los registros consultados, en el año 1999 existían alrededor de 80.000 OSC<sup>5</sup> en Argentina y luego, en el año 2005, el número ascendió a 105.000 organizaciones.<sup>6</sup>

- 2 NESST usa el término *organización de la sociedad civil* (OSC) para referirse a cualquiera de la amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, no estatales y formalmente registradas, así como asociaciones de base comunitaria que se encuentran fuera del ámbito del sector público y el privado. En Argentina, esta definición incluiría las figuras legales de asociación civil y fundación.
- 3 [www.ieco.clarin.com/notas/2007/10/25/01526639.html](http://www.ieco.clarin.com/notas/2007/10/25/01526639.html)
- 4 [www.clarin.com/diario/2002/11/18/s-02415.htm](http://www.clarin.com/diario/2002/11/18/s-02415.htm)
- 5 CENOC - Centro Nacional de Entidades de la Comunidad dependiente del Ministerio de Acción Social.
- 6 BID/PNUD/GADIS: 2004



El tercer sector en Argentina es considerado por la mayoría de los especialistas como extenso, diverso y fragmentado. Lo significativo es que las OSC resultan de gran importancia para la sociedad, aunque su relación con el Estado y los gobiernos de turno no siempre ha sido fácil. Frente a la debilidad del Estado en la gestión de políticas sociales y la limitada capacidad del sector empresarial para resolver las necesidades económicas de amplios sectores de la población, las OSC han emergido con una distinta lógica de operación, dirigida a satisfacer necesidades colectivas o de interés público. Por otra parte, el tercer sector tiene otras funciones como contralor de los gobiernos, generador de redes sociales o promotor del trabajo voluntario y donaciones, produciendo mecanismos de información y movilizandando considerables recursos económicos y financieros.

En medio del auge del sector, surgió la Fundación Mediapila País, cuyo propósito es intervenir en el círculo de la pobreza con un modelo de reinserción laboral, desarrollo de capacidades y mejoramiento de calidad de vida de grupos indigentes de la sociedad.

## Sección B: La organización

### B.1 Historia y Misión

Mediapila País se fundó en febrero del 2005 por José Sarasola, quien estudió economía y literatura inglesa durante 5 años en la University of New South Wales, Australia. Ahí desarrolló un modelo de inserción social en un plano teórico,

orientado a personas atrapadas en el *círculo de la pobreza*, especialmente madres con pocos recursos y muchos hijos, que no logran insertarse en la sociedad. Su objetivo era ayudar a personas indigentes en Sudamérica. A su regreso a Argentina en el 2004, puso en práctica el modelo diseñado en la universidad, creando la Fundación Mediapila País. El hecho que lo haya constituido un grupo de jóvenes, ha marcado el perfil de Mediapila País en su desarrollo y apoyo de la sociedad.

Mediapila País trabaja en las áreas de desarrollo comunitario, capacitación laboral y pobreza y apunta a solucionar el problema de personas

marginadas. El objetivo central puede resumirse en fomentar la cultura de trabajo y luchar contra la indigencia y el desempleo.

Sus comienzos consistieron en la compra de 2 máquinas de coser industriales y 20 kilos de tela, lo que significó un total de Ar\$ 14.000 (US\$ 4.500) de inversión. Estas herramientas de trabajo se llevaron al comedor del Niño Jesús.



*Mediapila País trabaja en las áreas de desarrollo comunitario, capacitación laboral y pobreza, y apunta a solucionar el problema de personas marginadas.*



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

Desde febrero a abril de ese mismo año, junto a dos voluntarios, aprendieron a coser para luego enseñarles el oficio a madres sin recursos que acudían al comedor en busca de alimentos.

Las mujeres seleccionadas comenzaron a producir las primeras remeras en mayo del 2005 y los voluntarios de Mediapila País las comercializaron entre sus amigos para autofinanciar el proyecto.

Un hito importante fue obtener, en octubre de ese año, la personería jurídica como fundación, cumpliendo con todos los requisitos legales. A partir de ese mes, Mediapila País consolida canales de venta a través de una red de casi 600 voluntarios en colegios, universidades y parroquias. En abril del año 2006 contaba con 7 madres trabajando y alrededor de 10.000 remeras vendidas. En poco más de un año, Mediapila País ya se consolidaba como una fundación con un modelo innovador de autofinanciamiento e impacto social.

Para difundir su trabajo, ha participado en diferentes concursos obteniendo los siguientes premios:

**1. Naves 2005, IAE, Escuela de Negocios de la Universidad Austral. 1er Premio** al mejor emprendimiento social y **2º Premio** a la mejor idea de negocios. También ganó importantes premios de consultoría y amplió la red de contactos.

**2. Universia 2005, Banco Río. 1er Premio** al emprendimiento más innovador. Mediapila País ganó Ar\$ 40.000 (US\$ 13.000) que han sido de utilidad para el financiamiento de la fundación.

**3. Help Argentina. Premio a Emprendedores Sociales año 2007.** El premio obtenido fue de Ar\$ 61.000 (US\$ 20.000). Recibe asistencia financiera y de gestión de líderes experimentados del sector privado, por un período de 2 años.

## **B.2 Programas**

El programa central de Mediapila País es la inserción laboral de grupos en condición de pobreza, principalmente mujeres; desarrolla capacidades e invierte en talleres que luego de un tiempo son autónomos de la fundación y por ende, autosustentables.

El modelo de Mediapila País consta de 6 etapas:

- Se identifica un grupo de 10 personas en estado de indigencia con ganas de trabajar.
- Se les brinda una capacitación laboral en el área textil (corte, estampado y confección).



- Se convoca a un grupo de 30 voluntarios dispuestos a apadrinar a estas madres.
- La fundación, con la ayuda de los voluntarios, monta un taller de corte, estampado y confección en el barrio donde residen las beneficiarias.
- Durante un año el grupo de personas trabaja produciendo indumentaria que luego la Fundación Mediapila País comercializa con la ayuda de los voluntarios.
- Además de comprar los productos del taller, la fundación capacita a sus integrantes para que consigan sus propios clientes y logren su independencia, formando de esta manera un emprendimiento productivo autónomo y autosustentable.



*Mediapila País ha tenido un impacto directo sobre las familias de 25 mujeres trabajadoras, logrando aportar Ar\$ 800 (US\$ 260) a sus ingresos mensuales.*

La intervención de Mediapila País ha tenido un impacto directo sobre las familias de 25 mujeres trabajadoras, de las localidades de San Miguel, Pacheco, Derqui, José C. Paz y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, aportando Ar\$ 800 (US\$ 260) a sus ingresos mensuales.

### **B.3 Equipo e información financiera**

#### **El equipo**

El equipo de Mediapila País en la actualidad está conformado por 5 jóvenes que trabajan jornada completa. Sólo 2 de ellos son; el resto continúa estudiando sus carreras universitarias. Además trabajan 3 jóvenes universitarios media jornada en la administración. Los voluntarios que comercializan los productos son más de 400.

Este equipo de gestión, según las palabras del director, no posee experiencia previa de trabajo en empresas, pero busca mejorar su rendimiento día a día y está muy comprometido con el trabajo de la fundación. Este compromiso es el motor que le ayuda a profesionalizarse y ser más eficiente, logrando implementar y perfeccionar este modelo de inserción. Lo anterior, se refleja en el crecimiento de Mediapila País que en un corto tiempo y progresivamente, ha aumentado sus volúmenes de producción y ventas. Asimismo, les ha permitido posicionarse con la marca *Mediapila País* en el mercado y con ello difundir su trabajo y captar el interés de otros voluntarios universitarios.

Considerando que los voluntarios son parte fundamental en las ventas y el desarrollo de la organización, Mediapila País ha formado una área especializada para integrarlos, así se sienten parte del proyecto y comprometidos a trabajar por un país mejor. Debido a la juventud del staff y su relación con el mundo universitario, se ha incrementado considerablemente el número de estudiantes-



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

voluntarios provenientes de universidades locales. De esta manera los voluntarios son también comunicadores de la marca, aumentando las ventas y atrayendo a las empresas que quieren apoyarlos.

Por otra parte Mediapila País cuenta con el aporte voluntario de instituciones y profesionales contables, legales y consultores, entre los cuales se destacan: Estudio de Abogados Urriburu & Bosch; estudio contable impositivo SMS; Fabián Ferraro, Ex Gerente Casa Tía; y Miguel Reyes Borzone, ex Presidente de Parmalat Brasil.

### **Información financiera**

Actualmente, Mediapila País tiene una situación financiera estable, que le permite sustentar el funcionamiento de su actividad y misión, aunque en algunos meses ha tenido cierta inestabilidad por la alta dependencia financiera de su actividad de autofinanciamiento.

En su primer año de operación, funcionó con un presupuesto de Ar\$ 124.500 (US\$ 40.600), donde el 82% fue aportado por venta de remeras (Ar\$ 102.090) (US\$ 33.000). Ya en el año 2007, las ventas alcanzaron los Ar\$ 230.000 (US\$ 75.000), las que representaron el 85% del presupuesto anual, siendo 10% restante de fundaciones argentinas y el otro 5% de donaciones en especie de distintos donantes individuales y empresas. Es decir, ha mantenido claramente la actividad de autofinanciamiento como sostén de su presupuesto. La proyección para el presente año mantiene la proporción de ingresos por concepto de venta de productos y espera obtener el 15% restante de donaciones provenientes de fundaciones nacionales.

Con respecto a sus gastos, la tendencia en la distribución de los gastos ha sido que cerca del 70% de sus ingresos se destina a los programas y actividades y cerca del 25% a gastos administrativos, dejando un 5% para gastos relacionados con el desarrollo de fondos. La proyección sigue la misma tendencia.

Es importante destacar que Mediapila País ha aumentado el número de beneficiarios a través de su actividad de autofinanciamiento, pasando de 7 costureras que se beneficiaban del plan en el año 2006 a 25 beneficiarias en el 2007, mejorando así su capacidad de producción y calidad de sus productos. Las metas actuales en términos de autosustentabilidad apuntan a consolidar sus canales de venta, y fortalecerse en la actividad comercial. Aún tiene pendiente explorar otras fuentes de financiamiento en profundidad que le permita ampliar su cobertura.

La organización considera que actualmente tiene fondos suficientes para sustentar sus actividades principales y destaca que su situación económica ha mejorado en los últimos años. Sin embargo, le falta financiamiento para las actividades que tiene en perspectiva, dentro de las cuales está el crecimiento de sus talleres, el aumento en el número de beneficiarios y la ampliación de sus actividades al resto del país.



Con respecto a su perfil, como parte de su actividad comercial, desarrolla un arduo trabajo de difusión a través de su página Web, puesto que considera necesario posicionarse con más fuerza en los consumidores y generar alianzas con universidades para abrir nuevos espacios de comercialización de sus productos.

## Sección C: Las actividades de autofinanciamiento

### C.1 Antecedentes del autofinanciamiento

Desde su fundación, Mediapila País concibió un modelo de autofinanciamiento, porque fue necesario crear la organización y la actividad comercial al mismo tiempo, y que ésta última se realizara y a la vez financiara la misión. El objetivo era generar oportunidades laborales concretas para el grupo de beneficiarios al que quería llegar, razón por la que impulsó una iniciativa generadora de ingresos, que fuera sostenible y escalable en la cobertura de su impacto y sus beneficiarios.

Los fundadores eligieron fabricar remeras porque era una actividad que requería poca inversión de capital y daba un alto margen de ganancia. Por otra parte, la



*Los fundadores eligieron fabricar remeras porque requerían poca inversión de capital y daban un alto margen de ganancia.*

industria textil necesitaba mano de obra intensiva, generando más empleo y dando más oportunidades de trabajo. Además, los productos textiles poseen canales de comercialización más accesibles, fácilmente comercializables y con un mercado de alta demanda. Como resultado, se ha rescatado de la marginalidad social a un grupo de personas, fortaleciendo y aumentando sus capacidades, y otorgando la posibilidad de generar ingresos que le ayude a salir progresivamente del círculo de la pobreza, mejorando su calidad de vida y la de su familia.

La iniciativa se lanzó sin definir metas iniciales, pero su proyección es mantener el

80% de ingresos a través de la actividad de autofinanciamiento y complementar el presupuesto institucional con donaciones de fundaciones nacionales.

### C.2 Puesta en marcha y evolución del autofinanciamiento

Se inició el emprendimiento con un capital de Ar\$ 14.000 (US\$ 4.500) provenientes de los ahorros de su fundador y en ningún momento se ha dependido de otro tipo de financiamiento para la subsistencia de la actividad. Pese a que ha recibido los premios antes mencionados, la fundación se ha



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

autofinanciado con las ventas de remeras usando la marca *Mediapila País*. Su política fue, desde sus inicios, que los ingresos generados por las ventas de Mediapila País fueran superiores a sus costos, y así ha sido hasta ahora pudiendo mantener su independencia financiera.

Por otra parte, ha contado con un alto nivel de participación del Consejo Directivo, que supervisa y a la vez trabaja directamente en las actividades de autofinanciamiento. Esto ha sido un factor fundamental para el crecimiento de Mediapila País.

Otra característica es que dada la manera de producir, la capacidad y el ritmo de producción, se buscaron canales de ventas no convencionales, ya que la OSC no estaba preparada para aceptar pedidos de grandes volúmenes, ni gran confección. Esto es debido en parte al trabajo en sí mismo, ya que no es un trabajo en serie, donde cada beneficiario se encarga de una sola parte de la producción, sino que es un trabajo que implica un proceso de capacitación para que cada persona pueda hacer un producto completo.

Diferentes desafíos ha enfrentado esta organización para la puesta en marcha de su actividad. El principal ha sido la planificación, un eje de trabajo que ha tenido obstáculos, pero que poco a poco se ha ido superando. En relación a los desafíos identificados destaca la necesidad de:

- a) Enseñar al grupo de voluntarios a cargo del proyecto necesitaba aprender todo lo referido al corte, estampado y confección de remeras para luego transmitirlo a las beneficiarias.
- b) Lograr que las beneficiarias se conviertan en costureras competentes y elaboraran de manera eficiente productos de buena calidad.
- c) Establecer canales de venta teniendo costos de producción extremadamente altos.
- d) Cumplir con los requisitos legales que demanda el Estado para iniciar cualquier actividad comercial, con altos costos que recaen generalmente en los que tienen menos recursos.

Cada obstáculo se enfrentó mediante ingeniosas ideas y un gran aporte de los voluntarios. Por ejemplo: ante la falta de recursos para pagar a instructores en técnicas textiles, los fundadores y voluntarios aprendieron en forma autodidacta cómo usar las máquinas de costura, para luego enseñarles a sus beneficiarios. En los desafíos planteados en los puntos b) y c), la OSC encontró una forma creativa de solucionar los dos problemas. Por un lado, se subsidiaron los altos costos de producción (debido al bajo grado de productividad), diseñando canales de comercialización sin costos y vendiendo a través de voluntarios en sitios no tradicionales como universidades, parroquias y colegios. Con un mercado más



controlado, las costureras recibieron pedidos más pequeños y pudieron fabricar productos de buena calidad y cumplir con los encargos.

Con respecto a los requisitos legales y contables, la OSC obtuvo el apoyo de voluntarios y asesoramiento de estudios legales y contables, que le ayudaron a formar la fundación y llevar adelante las actividades de autofinanciamiento.

### C.3 Desempeño de las actividades de autofinanciamiento

Mediapila País promueve la actividad de autofinanciamiento entre sus potenciales clientes, utilizando voluntarios para la comercialización, reduciendo los costos de la venta e intermediación y permitiendo llegar a su público con precios similares a los del mercado. Estos voluntarios comercializan los productos en colegios y universidades, previa autorización y convenio con Mediapila País. Su mercado objetivo entonces son: jóvenes, adolescentes y niños, que concurren a estos establecimientos y que se identifican con una marca solidaria.

A esto se agrega que en las fechas de Navidad y Año Nuevo, los voluntarios de Mediapila País consiguen autorización en determinadas parroquias para realizar algunas ventas especiales. La elaboración de sus productos compite con la misma calidad de productos de la competencia, diferenciándose del resto de la industria

textil por el valor agregado de ser solidarios, lo que los hace más atractivos a los ojos de sus potenciales clientes. Es lo que en Argentina se llama una *marca solidaria*, que tiene un alto valor percibido.

Sin embargo, pese a los muy buenos resultados alcanzados, Mediapila País no cuenta todavía con una evaluación del mercado general y de su mercado objetivo específico, un análisis de tendencia de la demanda y proyecciones financieras. Esto ha incidido en la pérdida de oportunidades de progreso para el desarrollo de sus actividades.

Con respecto al valor de los productos, la marca es el mayor activo generador de los ingresos que

posee la fundación. El objetivo es posicionarla entre las marcas más grandes del rubro, logrando de esta forma un flujo de fondos que posibilite seguir cumpliendo con la misión de la organización.



*La estrategia de esta organización es posicionar esta marca solidaria entre las más grandes empresas de este rubro, logrando de esta forma un importante flujo de fondos que posibilite llevar adelante la misión de la organización.*



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

La evolución de sus ventas se observa en el siguiente cuadro:

	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>
Ventas anuales	Ar\$ 160.000 (US\$ 52.000)	Ar\$ 230.000 (US\$ 75.000)
Utilidades	Ar\$ 25.000 (US\$ 8.000)	Ar\$ 70.000 (US\$ 22.800)
Unidades vendidas	6400	9200
Número de empleados involucrados en la actividad	4	7

Toda la ganancia es reinvertida en la actividad de autofinanciamiento, en la compra de tela, cursos de capacitación para las madres y adquisición de maquinarias. En el año 2007, Mediapila País ha aumentado sus ganancias, cubriendo todos sus costos operativos y de su programa, con muy buenas perspectivas de crecimiento. A partir del aprendizaje de las costureras y de los estampadores, los costos de producción se han reducido notablemente del primer año a la actualidad. Lo anterior, acompañado de una fuerte estrategia de comercialización, basada en alcanzar un público cautivo en colegios y universidades a través del trabajo de jóvenes voluntarios, ha permitido un rápido aumento de las ventas y con ello, utilidades de Ar\$ 7,6 (US\$ 2) por remera frente a los Ar\$ 3,9 (US\$ 1) de años anteriores, con un precio de venta promedio de Ar\$ 25 (US\$ 8) para los años 2006 y 2007.

#### **C.4 Gestión/administración de actividades de autofinanciamiento**

Actualmente, la organización gestiona desde su propia estructura la actividad de autofinanciamiento, siendo su presidente y los demás miembros del Consejo Directivo quienes dirigen y gestionan la organización. Además cuentan con un amplio equipo de voluntarios para la unidad de ventas. El consejo dedica cerca del 60% de su tiempo al área de comercialización de la actividad de autofinanciamiento, dejando el otro 40% para la supervisión de la producción y la gestión administrativa de la fundación. El consejo decide el destino de los ingresos de la organización, que siempre han sido invertidos en el desarrollo de la misión social de Mediapila País, fortaleciendo la actividad de autofinanciamiento y así ampliando las oportunidades de inserción social. La elección de dicha estructura se debe a que no cuenta con mayores recursos para el pago de salarios competitivos para más profesionales. Por esta razón el equipo actual está integrado por los voluntarios que comenzaron en el año 2005, se profesionalizaron y ahora trabajan jornada completa para llevar adelante la gestión en forma remunerada.

El equipo de Mediapila País está conformado por 5 jóvenes que trabajan tiempo completo. Sólo 2 de ellos están recién egresados de la universidad; el resto continúa estudiando sus carreras universitarias. Además, trabajan 3 jóvenes universitarios media jornada en la administración. Los voluntarios que comercializan los productos son más de 400.



Según el siguiente cuadro, trabajan en la actualidad:

Staff / Dedicación	N° de personas	Horas dedicadas al mes	% dedicación a la producción	% dedicación a tareas administrativas	% dedicación en gestión comercial del autofinanciamiento
Director/Presidente	1	200	20	20	60
Personal (equipo profesional/técnico) Tiempo Completo (6 Horas/día)	5	120 promedio/cada uno	40	20	40
Personal (equipo profesional/técnico) Medio Tiempo	3	60 promedio/cada uno	40	20	40
Beneficiarios	25	120	100	–	–
Voluntarios	400	1	–	–	100

Tal como se menciona, el equipo que trabajaba en la Fundación no poseía experiencia empresarial y fue a través del trabajo en Mediapila País que la adquirió, bajo un modelo comercial innovador. Además, el enfoque empresarial desde el diseño de la actividad, basada en la misión, sumado a la posibilidad de adquirir experiencia realizando el trabajo y el alto compromiso con el aprendizaje del equipo, los voluntarios y los beneficiarios, hizo que se profesionalizaran sus tareas.

Con respecto a la decisión del destino de los ingresos obtenidos por la actividad comercial, la prioridad es cubrir los costos de operación. Luego con las ganancias, se capacita a más beneficiarios y se invierte para instalar un nuevo taller. Luego, se procede a fortalecer e incrementar los canales de venta, con el propósito de cubrir los costos del nuevo taller más el costo de los talleres existentes, y comienza de nuevo el proceso: cubrir los costos, capacitar a más beneficiarios, armar un nuevo taller y aumentar los canales de venta y consolidarlos para cubrir los costos del nuevo taller más el costo de los existentes. Este proceso es continuo y permanente, teniendo como meta para el año 2010, la creación de 85 talleres en las 9 ciudades con mayor índice de indigencia del país.

Un punto débil en la gestión está vinculado con las estrategias y la evaluación, ya que la organización no posee un plan de negocios que le defina la manera de alcanzar los objetivos planteados. Simplemente analiza las ventas y sus canales para evaluar el desempeño de la actividad. Es decir, un plan de negocios para el desarrollo de su actividad de autofinanciamiento podría ser una guía importante para conocer el nivel de rentabilidad que necesita la actividad, para planificar la instalación de talleres en el resto del país, y para saber en qué período de tiempo podría alcanzar los objetivos planificados para el 2010.



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

## Sección D: Aspectos legales del autofinanciamiento<sup>7</sup>

La Fundación Mediapila País está exenta del pago del impuesto a las ganancias, según la Ley 20.628 (de carácter nacional), que establece exenciones impositivas para las entidades no lucrativas que cumplan con distintas condiciones, por ejemplo ser fundación con fines sociales. Por otra parte, está exenta del pago del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, según la Ley 25.063, por el hecho de ser una entidad exenta del impuesto a las ganancias. Con respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), por realizar actividades de compraventa no posee exención, por lo que debe discriminar el 21% de lo que compra y vende y la diferencia entre los créditos y débitos fiscales, se abona a la AFIP.

Con respecto al pago de los Impuestos a los ingresos brutos, la fundación está gravada como cualquier empresa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que realiza operaciones de compraventa. La tasa de este impuesto es del 3% sobre la facturación anual.

La OSC declara las donaciones recibidas y entregadas. Esta declaración jurada del impuesto a las ganancias es presentada a la AFIP, ente recaudador del Estado. Dicha presentación es realizada dentro de los primeros días del quinto mes posterior al cierre del ejercicio contable.

Otras de sus obligaciones son realizar retenciones (al realizar pagos a proveedores, empleados, etc.) que según la normativa vigente, se aplica sobre honorarios, alquileres y otros (RG<sup>8</sup> 830), sobre beneficiarios del exterior (RG 739) y sobre sueldos (RG 4139). Otra obligación es revelar información respecto de las donaciones recibidas y entregadas (RG 992), descripción del cuerpo directivo vigente al 31/12 de cada año (RG 4120) y la certificación de libros rubricados para fines fiscales (RG 992).

Por otra parte, presenta un balance y memoria contable anual ante la Inspección General de Justicia (IGJ), el organismo de control, por estar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cumple además con los aportes patronales de sus empleados.

Para cumplir con estos requerimientos, la fundación es asesorada por abogados, matriculada y con firma certificada en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Además, cuenta con la asesoría gratuita del estudio jurídico Uriburu & Bosch y el estudio contable San Martín Suárez. A modo de complemento del asesoramiento, el equipo cuenta con una estudiante de economía que trabaja 5 horas diarias en temas administrativos y contables.

7 Para ver detalles del marco legal y regulatorio de las OSC y sus actividades de autofinanciamiento, consulte la Guía Legal de Argentina, publicada por NESST en mayo 2008.

8 RG: Resolución General.



## Sección E: Desafíos en el desarrollo de actividades de autofinanciamiento

Mediapila País ha tenido que enfrentar dos desafíos primordiales con relación al autofinanciamiento. El primero fue la dificultad de acceder al capital requerido para concretar el proyecto. Si bien existen organizaciones que otorgan préstamos a OSC o entregan donaciones (empresas y fundaciones) para programas, es muy difícil que una organización que no ha iniciado sus operaciones consiga el capital inicial para una actividad de autofinanciamiento. Debido a esto, el fundador de Mediapila País aportó este capital para poner en marcha la actividad.

El segundo desafío fue la puesta en marcha de la actividad de autofinanciamiento, tanto en el ámbito productivo como comercial. A partir del aprendizaje en el uso de las máquinas y el oficio de costura, se entrenó a los beneficiarios para implementar los talleres. La producción se inició trabajando con personas indigentes en etapa de capacitación. De cada 3 remeras que estampaban, 1 salía mal, por lo que subían los costos de producción. Asimismo, las costureras tardaban el doble que un profesional. En ese período, Mediapila País siempre abonaba por encima de lo que se pagaba en el mercado, para incentivar el aprendizaje. Por estos motivos, a la organización le costaba Ar\$ 17 (US\$ 5) fabricar una remera, mientras que a una fábrica le costaba Ar\$ 9 (US\$ 3). Como consecuencia no podía competir, ni acceder a canales de venta convencionales (mayoristas, distribuidores, u otros).

En cuanto al ámbito comercial, el equipo tenía los conocimientos teóricos, pero no la experiencia práctica en los negocios o en el desarrollo de actividades comerciales. Aprendió a estructurar la venta de los productos fabricados, estableció los costos y decidió cuánto debía cobrar según la información del mercado. En base a esto, adecuaron sus canales de venta, ya que en los comienzos los costos de producción eran altísimos, debido a que trabajaba con personas aún en etapa de capacitación. Esto llevó a la OSC a no tener intermediarios, evitando así los costos que ello implicaba, y a vender sus remeras directo a consumidores finales, a través de voluntarios y canales no tradicionales, como parroquias, escuelas y universidades.

Esta manera de comercializar rindió sus frutos, porque gracias a esa estrategia, el equipo logró profesionalizarse y crecer. Mientras las ventas se realizaban por los canales ya mencionados, el proceso les dio mayor experiencia y mejor capacitación a las costureras, hasta el punto en que el ritmo de producción se maximizó, y los costos de producción disminuyeron, decreciendo notablemente los errores de estampado y junto a ello, las pérdidas.

Es notable entonces la importancia del autofinanciamiento, ya que la comercialización de sus productos fue casi del 100% de sus ingresos. Esta comercialización posicionó las actividades de la fundación y, a la vez, generó los recursos para continuar creciendo.



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

Por otra parte, pese a que su misión es la propia actividad de autofinanciamiento, Mediapila País basa su éxito en un enfoque empresarial. La organización utiliza las mismas técnicas de producción que las empresas del rubro, con la desventaja que tiene en cada taller un período inicial de baja producción, debido al intenso aprendizaje de sus beneficiarias (es parte de los costos sociales que se deben asumir en el emprendimiento). Su dirección maneja este *enfoque de negocios* con un justo equilibrio entre los objetivos de la misión y la autosustentabilidad.

Esta experiencia le brindó un mayor aprendizaje a la OSC. Está convencida que debería haber planificado y desarrollado un plan de negocios antes de embarcarse en el proyecto de autofinanciamiento. Hoy, si tuviera que comenzar otra actividad comercial formularía un plan de negocios y no lo implementaría, sin realizar una prueba piloto. El equipo afirma también, que es indispensable prever los futuros problemas que puedan surgir, ya que en un proyecto de autofinanciamiento, los errores frenan mucho el proyecto y, en el largo plazo, tienen altos costos para la organización. En cambio, mientras existan previsiones, se pueden minimizar los márgenes de error, maximizando la producción y las ventas. Considera que estos tres últimos puntos son fundamentales en un proyecto de autofinanciamiento productivo.

## Sección F: Impacto de la actividad de autofinanciamiento

### F.1 Impacto del negocio

Desde que Mediapila País comenzó sus actividades, ha mantenido su actividad dentro de un esquema de costos menores a sus ingresos, basado en una comercialización orientada a la venta de su capacidad de producción. De esta manera y con el incremento de las ventas, se obtuvieron ganancias de Ar\$ 70.000 (US\$ 22.000) en el año 2007, frente a los Ar\$ 25.000 (US\$ 8.000) del 2006, un crecimiento de sus utilidades de un 180%. En consecuencia, se proyecta un aumento de las ganancias en los próximos tres años, lo que permitirá fortalecer la organización, ampliar su red de talleres al resto del país, mejorar su capacidad de negociación, reducir sus costos y lograr mayor difusión, para posicionar su marca solidaria entre más clientes.

Por otra parte, con la experiencia de su trabajo, el equipo tiene mayor capacidad de planificar e investigar precios, mercado y competitividad. Por ejemplo en el año 2007, lanzó una fuerte campaña de ventas para Navidad, donde los ingresos obtenidos ayudaron a cubrir los meses de menos venta, como las vacaciones de verano, se cierran los colegios y las universidades. Sin embargo, aún tiene pendiente acumular una *reserva* de fondos no restringidos, aunque hasta el momento no ha podido invertir en el desarrollo institucional y en la ejecución y consolidación de los canales de ventas.



En términos de marketing, el impacto ha sido positivo en el posicionamiento de la marca Mediapila País y con ello, el de la misma fundación en el mercado objetivo y en el sector.

## **F.2 Impacto en la misión**

En estos años de trabajo se han casi cuadruplicado el número de beneficiarias. Cada nuevo taller incorpora al trabajo entre 3 y 5 beneficiarios, aumentado en la actualidad, el número original de 7 a 25 personas. También ha ampliado la cobertura geográfica del trabajo de la organización, alcanzando hoy a 4 localidades incluyendo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, según se detalla a continuación:

**Taller de Mediapila:** Corte y Estampado

**Ubicación:** San Miguel

**Apertura:** Febrero de 2005

**Nº remeras cortadas y estampadas p/ semana:** 2000

**Taller de Delia:** Confección

**Ubicación:** Pacheco

**Apertura:** Diciembre 2005

**Nº de Máquinas:** 4

**Nº de remeras confeccionadas p/ semana:** 300

**Taller de la Abuela:** Confección

**Ubicación:** Derqui, Barrio Toro

**Apertura:** Diciembre 2006

**Nº de Máquinas:** 4

**Nº de remeras producidas p/ semana:** 300

**Taller de Felicitas:** Confección

**Ubicación:** Capital Federal

**Apertura:** Diciembre 2005

**Nº de Máquinas:** 4

**Nº de remeras producidas p/ semana:** 500

**Taller María y Cintia:** Confección

**Ubicación:** José C. Paz

**Apertura:** Julio 2007

**Nº de Máquinas:** 3

**Nº de remeras producidas p/ semana:** 150

**Taller de Sandra:** Confección

**Ubicación:** San Miguel

**Apertura:** Marzo 2007

**Nº de Máquinas:** 2

**Nº de remeras producidas p/ semana:** 80



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

Estos talleres funcionan independientes unos de otros excepto el de estampado, que presta servicio al resto. Cabe destacar el enfoque en la capacitación de las beneficiarias, que redundan en sus desempeños y aumenta sus posibilidades de independizarse de Mediapila País al convertirse en talleres de expertos. Un taller con alta productividad y eficiencia mejora a su vez el margen de ganancia, fabricando productos de mejor calidad y con costos competitivos.

Importante ha sido el impacto de la actividad de autofinanciamiento sobre la misión institucional de Mediapila País. En primer lugar, se ha visto fortalecida por el contacto directo y su trabajo de capacitación, lo cual le permite identificar las necesidades de su población objetivo y trabajar sobre ellas. En segundo lugar, las ganancias de la actividad comercial le ha permitido a Mediapila País una flexibilidad total en el gasto de sus ingresos, permitiéndole llevar a cabo su misión en todos sus aspectos, sin la dependencia ni restricción de ningún donante externo. Y en tercer lugar, el autofinanciamiento ha logrado un impacto directo en la calidad de vida de las beneficiarias, quienes hoy obtienen un ingreso de Ar\$ 800 (US\$ 260) mensuales, disminuyendo los niveles de indigencia en las que vivían. Lo anterior ha significado una contribución en el impacto de la organización, en el trabajo que realiza y en su población objetivo, ya que se ha valorado la fuente laboral como un medio eficaz de inserción social.

Por otra parte, ha aumentado el grado de compromiso de los actores claves, sobre todo de los voluntarios que han crecido en número, así como el de las organizaciones de apoyo y donantes locales que reconocen con sus donaciones y aportes, como el caso de Help Argentina con su premio de Ar\$ 61.200 (US\$ 20.000) de su Fondo de Inversión Filantrópica para Emprendedores Sociales.

El proceso virtuoso o circular entre su actividad comercial y la misión de inserción social puede resumirse en tres pasos:

1. **Capacitación:** brinda capacitación en el área textil (máquinas de coser, estampado y corte de indumentaria) a 20 personas en estado de indigencia por año.
2. **Trabajo:** luego de capacitar a las beneficiarias, se instala un taller textil en sus casas para que puedan trabajar. Se les enseñan los procesos de producción y competitividad. Cuando comienzan a producir, ya pueden cobrar su dinero.
3. **Independencia laboral:** luego de un año de trabajo, las beneficiarias son apoyadas en la búsqueda de otros clientes. Como dato, se puede señalar que esto ya se ha logrado, debido a que varios talleres ya constituidos tienen clientes propios y consiguen crecer sin depender de donantes.



### **F.3 Impacto en el desarrollo institucional y la sustentabilidad de la organización**

En cuanto al impacto de la actividad de autofinanciamiento en el desarrollo institucional, es importante destacar que el equipo se ha ampliado y adquirido mayores competencias. Ha debido manejar la gestión administrativa y de sus recursos, humanos y financieros, en forma muy prolija y eficiente, para maximizar los logros y aumentar el impacto de su misión. Resalta el hecho que su equipo sea responsable, en alguna medida de mejorar las ventas para tener los recursos para el financiamiento, lo que ha implicado que cada uno se organice profesionalmente para ser eficiente, gastar en forma medida, con criterio empresarial. Todos los miembros del equipo son concientes que la ganancia es consecuencia del trabajo que realizan con mucho esfuerzo y que es necesaria para ayudar a sus beneficiarios.

Dentro de los efectos que ha tenido la actividad de autofinanciamiento sobre la sustentabilidad financiera de la organización, los más significativos han sido contribuir al financiamiento de programas de capacitación, cubrir los costos de funcionamiento de la organización y reinvertir en la implementación de más talleres. Asimismo, ha sido posible aumentar la credibilidad y reputación de la organización ante los donantes y el público en general.

Mediapila País considera que las distintas fuentes de posibles recursos, ven con buenos ojos las actividades de autofinanciamiento, pues de acuerdo a sus políticas, los programas financiados deben tender hacia la autosustentabilidad. Además, la presencia pública y la difusión de la marca los posiciona en el tercer sector.

## **Sección G: Conclusiones y recomendaciones**

Mediapila País cuenta con una actividad de autofinanciamiento que ha demostrado ser un innovador y efectivo modelo de inserción social: sacar a personas de la indigencia y capacitarlas para que en un año sean dueñas de un micro taller textil autosustentable y rentable. La actividad está directamente vinculada a su misión y constituye su estrategia para llevar a cabo la misión institucional. Desde su origen, se concibió esencial el autofinanciamiento, lo cual posibilitó superar la etapa de puesta en marcha que no contó con aportes económicos de los sectores filantrópicos habituales. La fundación empezó a trabajar en una época muy difícil de Argentina y logró superar las expectativas, manteniendo la estrategia inicial y combinando estratégicamente el enfoque social con el empresarial. En este punto, mantiene un equilibrio entre su misión y la realización de la actividad, ya que tiene muy claro que la venta de productos tiene como fin fortalecer su misión y ayudar a su población objetiva.

Su aprendizaje y experiencia en la realización de la actividad de autofinanciamiento la lleva a concluir en forma categórica, que a pesar del éxito



**NESST**  
Agosto 2008

**Fundación Mediapila País**  
Una marca solidaria que fomenta el trabajo y  
la lucha contra la indigencia  
**Argentina**

obtenido, es necesario que cualquier organización que tenga interés en iniciar actividades de autofinanciamiento considere:

- **Una prueba piloto del proyecto**

Sobre la base de un plan de negocios, el propósito es experimentar si el modelo de autofinanciamiento elegido y el producto o servicio diseñado cumplirá con las expectativas comerciales y de impacto en la misión. Se debe establecer previamente el tiempo de duración de la prueba piloto y elegir un entorno real controlado, que permita comprobar las virtudes del modelo elegido. De esta forma se puede demostrar que el producto o servicio funciona de la manera deseada en el entorno y que cumple con los requisitos económicos e institucionales de la organización.

- **Alianzas y trabajo en red con otras instituciones para fortalecer su acción**

Las bondades de una alianza, en el caso de Mediapila País, puede significar la posibilidad de: proveer un intercambio que sume nuevas competencias y oportunidades a la organización; incorporar nuevos actores interesados por la problemática que intenta solucionar; y aumentar en volumen y diversidad geográfica la operación, mejorando la factibilidad del proyecto frente a un escenario de operación solitaria. Además, sería posible movilizar más recursos combinando los elementos técnicos, humanos, informáticos, físicos y financieros de otras instituciones.

Sin duda insertarse en una red crea un grupo de contactos con canales de influencia que involucran a una mayor parte de la sociedad y además generan una mayor conciencia sobre la causa o problemática social.

No obstante, para el caso de Mediapila País, que tuvo el proceso paralelo de inicio de la fundación y de su actividad de autofinanciamiento, en sus primeros años enfocó toda su energía en promover el éxito de su actividad, asentarse y comprobar que el modelo funcionaba y era replicable. Por lo tanto, recién está realizando estas alianzas.

- **La búsqueda de un profesional, responsable de la actividad, con mentalidad empresarial y alto compromiso social**

Es necesario planificar y llevar adelante la actividad con equilibrio entre visión social y posibilidad comercial. En este punto Mediapila País contó con el aporte de su fundador, quién posee las capacidades de liderar la actividad de autofinanciamiento y, al mismo tiempo, organizarla en torno a un fin social, con criterio comercial y un sano equilibrio entre ambos.

El caso de Mediapila País es un caso emblemático de cómo un profesional con la capacitación adecuada –o un grupo de ellos (con capacidades de desarrollo de recursos, marketing, comercialización, administración, finanzas)– y un profundo



compromiso social, pueden ayudar a desarrollar actividades de autofinanciamiento orientadas al logro de la misión institucional social.

Finalmente, es posible concluir de la experiencia de Mediapila País la importancia de planificar y desarrollar un plan de negocios para contar con una estrategia de largo plazo, que permitirá fortalecer la actividad de autofinanciamiento.

Así mismo, es importante incorporar nuevas competencias en el equipo destinadas a conseguir fondos de distintos donantes diversificando así sus fuentes de ingresos.

Resulta fundamental para avanzar en el proceso diseñar una adecuada y eficaz estrategia de comercialización, considerando la demanda y precios del mercado. La causa solidaria de un producto no es suficiente para alcanzar al mercado objetivo.

La experiencia de Mediapila País indica que una marca solidaria bien posicionada, fortalece el compromiso de los voluntarios y los mismos clientes, que reconocen que la compra de los productos es una contribución al trabajo de la fundación y a grupos sociales en necesidad.

Un enfoque empresarial para la implementación de una actividad de autofinanciamiento contribuye significativamente a su éxito. Si bien Mediapila País absorbió importantes costos sociales al iniciar la actividad, debido al necesario proceso de aprendizaje de sus beneficiarios, fue posible compensarlo con la estrategia de ventas bajo una mirada empresarial. La clave ha sido que su dirección maneja este *enfoque de negocios* con un justo equilibrio entre los objetivos de la misión social y la autosustentabilidad.