



MARKETING MIX PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE FUNDACIONES EN TUCUMÁN UN ESTUDIO DE CASO

**Ledesma Sofia Fernanda - Emeterio Toscano Emilce -
Viaña Frías Silva Eugenia María - Graffigna Bernardo José
Universidad Nacional de Tucumán**

sofiafernanda.ledesma@gmail.com

emilceemeterio@gmail.com

eugeniaviafs@gmail.com

bernardograffigna@gmail.com

Docentes a cargo

Lic. Marcelo Medina Galván

Lic. Javier A. García

Lic. Cristian Rocha



ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
MARCO METODOLÓGICO	5
MARCO TEÓRICO	6
1- Definición de Fundación	6
2- Financiamiento de Fundaciones	6
3- Marketing no empresarial	6
4- Marketing social	7
5- Marketing Mix en Organizaciones sin fines de lucro	9
ANÁLISIS DE RESULTADOS	14
BENCHMARKING	14
1- PRODUCTO	15
2- PRECIO	17
3- PROMOCIÓN	22
4- PLAZA	23
RECOMENDACIONES	24
HIPÓTESIS EMERGENTE	24
CONCLUSIONES	25
APÉNDICE	26
Entrevista a Valeria Paz (Fundadora de AL)	26
Entrevista a Lucia Carrasco (Directora FANN)	26
BIBLIOGRAFÍA	28



RESUMEN

En el presente trabajo, se plantea una investigación cualitativa mediante un estudio de caso con un diseño de investigación - acción práctico. Este busca proponer un plan de marketing mix para aumentar la venta de productos comercializados por una organización sin fines de lucro; ubicada en la localidad de Yerba Buena, Tucumán.

Principalmente carece de fondos que potencien su crecimiento en el largo plazo a causa de que sus productos no poseen una propuesta de valor integral y en consecuencia no generan ganancias significativas que puedan ser utilizadas para su desarrollo económico.

La organización bajo análisis posee personalidad jurídica como fundación. Está destinada a *“Que los jóvenes se encuentren con Dios y a través de ese encuentro vivan en plenitud su adolescencia, su juventud y sean felices.”*

Desarrollaremos su presentación bajo el nombre ficticio de “Fundación AL” (a fines de salvaguardar la confidencialidad).

Palabras Claves/ Keys Word: Fundación, Marketing Social, Marketing Mix.



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro han ido creciendo los últimos años a medida que se iban descubriendo innumerables necesidades sociales que no podían ser satisfechas por el estado. Las fundaciones, como un tipo de organización sin fines de lucro, tienen como objeto el bien común. Una causa tan noble como el bien común debe ser promovida, apoyada y extendida.

Tucumán cuenta con un gran número de fundaciones: 285 según datos proporcionados por el CENOC; una fundación por cada 5.000 habitantes aproximadamente. Por esto es muy importante promover su crecimiento y fomentar el surgimiento de nuevas entidades que se ocupen del bien común, porque una sociedad no podría sostenerse en el largo plazo sin organizaciones que velen por el bien de todos sus miembros.

Es por eso, que a través de este trabajo apuntamos a eso, apoyar una causa tan noble como el bien común, desarrollando una estructura de comercialización para una fundación de nuestra provincia. Esperamos que este trabajo la ayude a crecer y expandirse en el largo plazo.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La iniciativa de este trabajo surge al observar la situación de una fundación ubicada en la localidad de Yerba Buena, Tucumán. La fundación AL es una organización sin fines de lucro que funciona hace 15 años, pero carece de fondos que potencien su crecimiento en el largo plazo. A su vez comercializa juegos de mesa sin antes haber formulado una propuesta de valor lo que provoca que no genere ganancias que puedan ser destinadas para cumplir el objetivo de la organización y su crecimiento en el largo plazo.

A través de este trabajo nos proponemos responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿En qué consiste la propuesta de valor con respecto a la P: Producto?
- ¿Cuál es el precio óptimo al que pueden venderse los juegos para generar un nivel adecuado de rentabilidad?
- ¿Qué decisiones de Promoción y comunicación contribuirán al objetivo general?
- ¿De qué forma se venderán y distribuirán los juegos?



OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo es formular un marketing mix que permita comercializar correctamente los juegos de mesa para generar un margen de rentabilidad que le permita a la Fundación AL crecer en el largo plazo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos se plantean:

- Identificar atributos del producto en cuanto a características, diseño y empaque que le otorgan valor al producto.
- Analizar los costos para asignar un precio óptimo a los juegos.
- Identificar programas de comunicación y promoción a fin de aumentar las ventas.
- Definir los posibles lugares donde se venderán los juegos.

MARCO METODOLÓGICO

Como estrategia metodológica se plantea un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso, ya que se busca indagar en la comercialización de los juegos de mesa que comercializa la fundación. Esta investigación presenta un diseño **investigación-acción práctica**, donde se investigará cuáles son las políticas de venta actual que utiliza la fundación, para luego proponer un Marketing Mix en orden de aumentar las ventas de los productos comercializados.

El paradigma de investigación es socio crítico porque busca transformar la realidad actual en cuanto a cómo se realizan las ventas de los juegos implementando un marketing mix.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos para la investigación se llevará a cabo una **entrevista** con la fundadora para poder ahondar más en los conocimientos sobre el mismo, también se realiza una entrevista abierta con el encargado de producción para obtener información sobre los presupuestos de las imprentas y demás proveedores con los que trabajan para así poder determinar costos y precios (**análisis documental**).



MARCO TEÓRICO

1- Definición de Fundación

El Código Civil y Comercial define Fundación en su capítulo 3 del Título Personas Jurídicas Art. 193 Las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen con una finalidad de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posibles sus fines.

Para existir como tales requieren necesariamente constituirse mediante instrumento público y solicitar y obtener autorización del Estado para funcionar.

Si el fundador es una persona humana, puede disponer su constitución por acto de última voluntad

Según el trabajo de Blanco y Machado (2012), las principales características de una fundación son las siguientes:

- Se constituyen para otorgar donativos a organizaciones no lucrativas o individuos o para operar un programa.
- Son creadas por un individuo, un grupo de individuos, una empresa o por la combinación de ambos.
- Se gobiernan por un patronato o consejo.
- Crean su patrimonio con dinero o propiedades de sus donantes.
- Utilizan los rendimientos de su patrimonio para hacer donativos financieros u operar programas en beneficio de la sociedad.

2- Financiamiento de Fundaciones

Según (DuPree y Winder, 2005) las principales fuentes de financiamiento de las fundaciones son:

- Recaudación de fondos a través de personas en general: donaciones de personas físicas.
- Creación de un puente financiero del sector privado: donaciones de empresas privadas.
- Generación de ingresos propios a través de productos y servicios.

3- Marketing no empresarial

El marketing no empresarial se define como “un conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, que son llevadas a cabo



fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean públicas o privadas”

(Santesmases Mestre, 2004, citado por Kotler y Armstrong, 2007)

Según Fragapane (2016) Se pueden distinguir las siguientes divisiones:

- Marketing social: También denominado marketing de ideas, marketing de las causas sociales o marketing de las cuestiones públicas, cuya finalidad es el desarrollo de programas para animar (o desanimar) la aceptación de ideas o comportamientos sociales.

- Marketing público: Se circunscribe a las actividades de intercambio de las entidades públicas, especialmente los servicios que presta el Estado. Tiene como finalidad favorecer las relaciones de intercambio de servicios que éste brinda a su ciudadanía.

- Marketing político: Cuya finalidad es satisfacer las necesidades y preferencias de los electores mediante la aplicación de acciones de marketing oportunas, consiguiendo con ello ganar partidarios.

- Marketing de instituciones no lucrativas: Comprende el conjunto de actividades de intercambio que realizan las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

4- Marketing social

Moliner (1988), en sus investigaciones sobre el Marketing Social recopiló un listado de definiciones de marketing social formulados por diferentes autores:

Kotler y Zaltman, 1971

“El marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing”.

Mushkat, 1980 “El marketing social es un complejo proceso que incluye la planificación, desarrollo, mantenimiento y/o regulación de relaciones de intercambio deseadas con relevancia pública”.

Sirgy, Morris y Samli, 1985



“El marketing social es marketing para la calidad de vida. Es un concepto que aplica el conocimiento de marketing a la comercialización de causas sociales”.

Gómez y Quintanilla 1988

“El marketing social es el análisis, planificación, control y puesta en funcionamiento de programas diseñados para llevar a cabo intercambios de bienes, servicios o conductas para conseguir unos objetivos determinados”.

Pechmann (2002) en acuerdo con Andreasen, propone la siguiente definición: “Es el proceso de promoción para cambiar el comportamiento individual con el fin de aliviar los problemas sociales. Este proceso incluye el uso de las cuatro Ps (Producto, precio, plaza y promoción), investigación de la audiencia, su segmentación, análisis competitivo y enfoque en el intercambio”.

En el análisis realizado sobre marketing social por Pastén (2004), y de acuerdo a los estudios de Moliner (1998), una definición actual del marketing social debería incluir elementos claves, tales como:

Primero, su condición de extensión del marketing, es decir el marketing aplicado al diseño de campañas sociales. Seguido de su carácter de proceso social, lo que infiere que en el momento de diseñar una campaña social hay que analizar las necesidades y motivaciones de los diferentes públicos que interviene la campaña. Se requiere, además, que las ideas o causas sean justas y beneficien a la sociedad. En tercer lugar, hay que resaltar que su objetivo es el estudio de la relación de intercambio donde el producto es una idea o causa social.

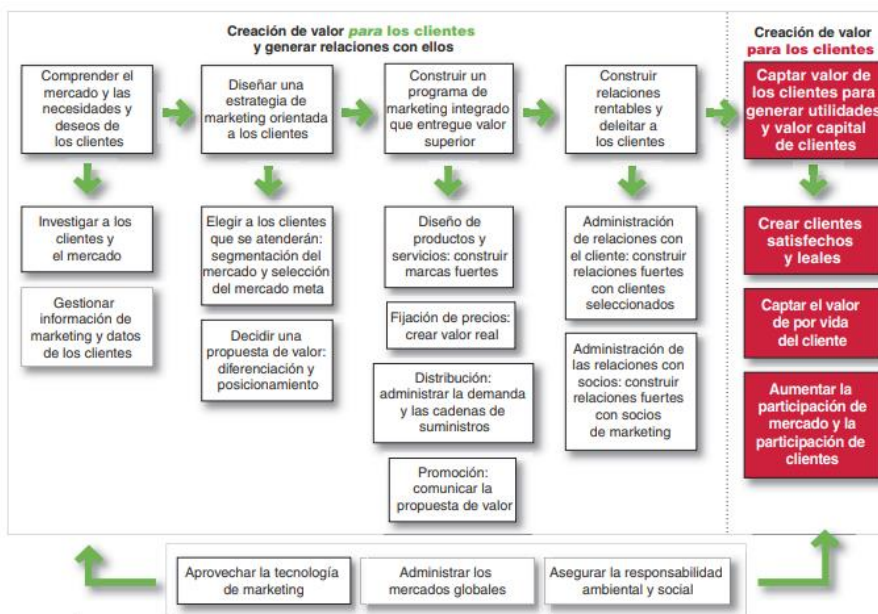
Entonces, se puede decir que sí la finalidad primordial del marketing social es el bienestar de la comunidad, para cumplir su objetivo social, una organización debe partir del estudio de las necesidades sociales, las ideas, las creencias, las actitudes y los valores de la población para poder diseñar y planear las estrategias que contribuyan realmente al bienestar social de la población objetivo.

No obstante, el marketing puede incorporarse como filosofía y estilo de vida la organización, con el fin de beneficiar a los clientes y contribuir al crecimiento del negocio, así que al mismo tiempo de su utilización en el diseño e implementación de programas sociales, el marketing social permite tener en cuenta el beneficio para la organización en cuanto a rentabilidad; plantea la necesidad de que la organización social opere bajo el principio de autogestión, es decir, con la capacidad de generar los ingresos necesarios para hacer frente a los gastos de operación y administración de la misma, garantizando finalmente la ejecución y continuidad de los programas sociales (Pérez, 2006).

5- Marketing Mix en Organizaciones sin fines de lucro

30

Parte 1: Definición de Marketing y del proceso de Marketing



► Figura 1.6 Modelo ampliado del proceso de marketing

Nota. Adaptado de *Fundamentos de marketing* (p. 30), por Gary Armstrong y Philip Kotler, 2013, decimoprimer edición, Pearson Educación.

El marketing mix involucra las políticas a seguir de cuatro variables: producto, precio, distribución y promoción. Estas políticas han de tener 3 objetivos básicos: atracción de recursos, distribución de esos recursos y persuasión (Navarro Quintana, 2008).

A continuación, se desarrollará cada una de las variables:

- **La política de producto:** en las organizaciones no lucrativas van a coexistir dos tipos de productos, uno para los donantes y otro para los clientes. El producto o servicio en este tipo de organizaciones incluye un componente intangible que puede estar compuesto por satisfacción personal, bienestar, orgullo, sentimiento de pertenencia, etc., difícil de vender y que marketing ha de intentar identificar y satisfacer. La complejidad de la política de producto dependerá de la cantidad y variedad que ofrezca la empresa.



Atributos del producto y servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios son comunicados y entregados por medio de los atributos del producto tales como su *calidad, características, estilo y diseño*.

Branding

Quizás la habilidad más distintiva de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para construir y administrar las marcas. Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores ven las marcas como una parte

importante de un producto y el branding puede añadir valor a la compra de los consumidores. Los clientes asocian significados a las marcas y desarrollan relaciones con la marca. Como resultado, las marcas tienen un significado que va mucho más allá de los atributos físicos de un producto.

Empaque

El empaque (o envase) consiste en diseñar y producir el recipiente o envoltura para un producto [...]. En los últimos tiempos el empaque se ha convertido en una importante herramienta de marketing. El aumento de la competencia y el desorden en los anaqueles de los minoristas implican ahora que los empaques deban realizar muchas tareas de ventas: desde atraer a los compradores hasta comunicar el posicionamiento de la marca y cerrar la venta

Etiquetado

Las etiquetas van desde las simples etiquetas adheridas a los productos hasta los complejos gráficos que forman parte del envase. Realizan varias funciones. Por lo menos, la etiqueta *identifica* el producto o marca [...]. La etiqueta también puede *describir* varias cosas sobre el producto: quién lo hizo, dónde se hizo, cuándo fue hecho, su contenido, con qué fin se usa y cómo utilizarlo de forma segura. Por último, la etiqueta podría ayudar a *promocionar* la marca, apoyar su posicionamiento y conectarse con los clientes. Para muchas empresas, las etiquetas se han convertido en un elemento importante en las campañas de marketing más amplias.

Servicios de soporte al producto

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de la empresa por lo general incluye algunos servicios de apoyo, que pueden ser una parte menor o una parte importante de la oferta total. Más adelante en este capítulo



analizaremos los servicios como productos en sí mismos. Aquí, tratamos sobre los servicios que aumentan los productos reales. Los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia total del cliente con la marca.

► **Figura 7.2** Decisiones individuales de productos y servicios



Nota. Adaptado de *Fundamentos de marketing* (p. 201), por Gary Armstrong y Philip Kotler, 2013, decimoprimer edición, Pearson Educación.

- **El precio:** existen varias opciones para esta variable del mix. Algunas organizaciones cargan un precio igual al coste de realizar el servicio cubriendo los costes fijos con donantes, otras organizaciones cargan un precio igual a los costes fijos y variables, funcionando sin donaciones, y otras imputan a los productos o servicios un precio por encima del coste total unitario para así generar beneficios que se reinviertan en el desarrollo de la organización. Son diversas las razones para elegir una u otra opción, por ejemplo:

- a) Que en la misión de la organización se establezca que los receptores no deben pagar los servicios y que la totalidad de los recursos se obtienen por donaciones.
- b) No tener recursos económicos para realizar campañas de captación de donantes.
- c) Que la empresa considere que se deba gestionar con una aparente "justicia" en donde los beneficiarios de sus productos o servicios sean los proveedores de los recursos financieros.

Pero el precio puede también ser no monetario. Este puede incluir muchas cosas más personales como tiempo, esfuerzo, solidaridad, prestigio, amistad, orgullo.

- **Los canales de distribución:** mediante los canales de distribución se van a realizar dos funciones; proveer de un lugar para la entrega de los productos y de un lugar donde informar. La localización es un elemento importante a la hora de facilitar las donaciones, conseguir voluntarios, generar credibilidad y mostrar el interés de la organización por estar cerca de sus stakeholders o en lugares estratégicos para desarrollar mejor su actividad.

Kotler (2013) aporta la siguiente definición: Esta variable (...) incluye todas aquellas actividades que tiene que ver con poner el producto a disposición de la población



objetivo o mercado meta. Por tanto, en la aplicación del marketing social, se deben buscar los medios necesarios para facilitar la adquisición del producto social, teniendo en cuenta aspectos como el desplazamiento de la población, el transporte, la logística y demás aspectos de forma que sea accesible para la población objetivo.

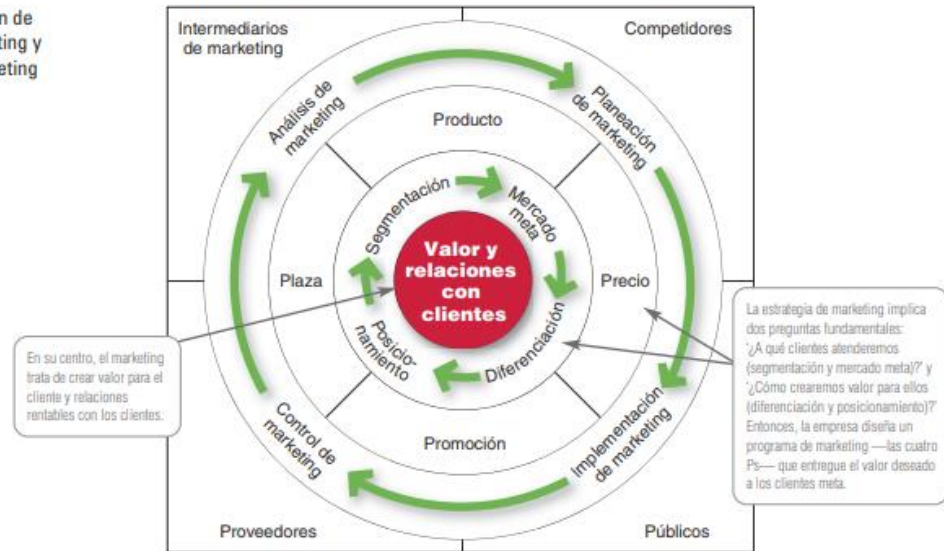
• **Los programas de comunicación:** las comunicaciones van a utilizarse tanto para atraer como para persuadir. Es esencial el desarrollar la lealtad y la fidelidad de los donantes además de motivarlos. También la publicidad es un elemento esencial en la captación de fondos. Algunas organizaciones utilizan la publicidad de masas para llegar a un gran número de diferentes tipos de pequeños donantes.

Otras organizaciones utilizan marketing directo como el correo (direct mail) para llegar a otro tipo de donantes más seleccionados con sus revistas, periódicos o cartas de información fomentando el sentimiento de pertenencia al grupo. Sea cual sea la forma de llegar, el mensaje ha de ser siempre descubrirle al donante una razón para dar. Mediante la comunicación se pretende a su vez persuadir a los usuarios para que usen los servicios que la organización ofrece; realizarse chequeos médicos, reciclar el vidrio y papel, mantener limpios los parques y jardines, utilizar el transporte público, ir a las asociaciones para tratar problemas de alcoholismo, de drogadicción, de SIDA, etc.

Otro elemento del mix de las comunicaciones muy importante en este tipo de organizaciones es la venta personal, stands de UNICEF en ferias o venta de postales de Navidad son algunos de los medios que se utilizan para captar contribuyentes. La mayoría de este personal de ventas suele ser voluntario, con poco o ningún entrenamiento, y que hace uso de sus círculos de amistades para captar fondos, a veces son personas que han pasado por los problemas a los que la organización intenta poner solución, ex drogadictos, ex alcohólicos, etc. En este caso las comunicaciones habrán de dirigirse a tres grupos de interés: captación de voluntarios-captación de donantes-servicio a los consumidores.



► **Figura 2.4** Gestión de estrategias de marketing y de la mezcla de marketing



Nota. Adaptado de *Fundamentos de marketing* (p. 198), por Gary Armstrong y Philip Kotler, 2013, decimoprimer edición, Pearson Educación.



ANÁLISIS DE RESULTADOS

A través de entrevistas a la directora de otra fundación en Tucumán, recolectamos datos sobre cómo plantean su marketing mix a la hora de vender sus productos.

BENCHMARKING

Desarrollamos un benchmarking (consiste en evaluar y analizar los procesos, productos, servicios y/o demás aspectos de otras compañías o áreas para compararlos y tomarlos como punto de referencia para tus futuras estrategias) con una fundación de Tucumán que ayuda a los niños necesitados hace 37 años. La fundación con la que queremos “reflejarnos” y comparar es “FANN”. Con el foco en esta organización analizamos cómo comercializa sus productos para guiarnos a la hora de hacer este trabajo. Es una fundación que entre varias otras fuentes de financiamiento se sostiene con la venta de dulces y mermeladas.

PRODUCTO

Esta fundación comercializa hace más de 15 años dulces y mermeladas artesanales.

Estos son productos totalmente caseros, naturales, sin conservantes, sin colorantes, libres de TACC.

Se hace con azúcar la cual la obtienen por donaciones y con frutas la cual es parcialmente donada y comprada.

PRECIO

Los precios que maneja la fundación sirven para cubrir los costos y obtienen un porcentaje de ganancia. Estos precios aumentan un 10% cada tres o cuatro meses para intentar contrarrestar un poco la inflación.

Y como ya se mencionó en el ítem anterior algunos costos de la materia prima son cubiertos por donaciones.

PROMOCIÓN

“La persona no solo compra el producto, sino también compra el ayudar a FANN”- directora de FANN

Página web:

- Nuestras mermeladas y dulces están elaborados con 100% de solidaridad.
- Con ingredientes e insumos donados y preparados por manos voluntarias.
- Con tu compra nos ayudas a solventar gastos operativos.

Redes Sociales

Medios de comunicación



PLAZA

Los productos se comercializan principalmente en:

- Bares
- Mercado
- Fundación
- Recientemente se agregó otra sucursal en el centro

No hacen envíos a domicilio ya que esto ocasiona un costo adicional.

MARKETING MIX FUNDACIÓN “AL”

A continuación, se presentan los resultados del marketing mix obtenidos luego del análisis de los resultados de las técnicas de recolección.

1- PRODUCTO

La fundación ofrece 5 juegos de mesa. Para simplificar y por cuestiones de confidencialidad usaremos los siguientes alias para nombrar cada uno: “Juego 1”, “Juego 2”, “Juego 3”, “Juego 4” y “Juego 5”.

Los juegos están alineados con la misión de la organización: Evangelizar. Por lo tanto, cada uno trata una temática en particular buscando transmitir La Palabra de Dios.

A continuación, desarrollaremos cada uno de ellos con mayor detalle.

<u>Juego</u>	<u>Atributos del producto</u>	<u>Objetivo del juego</u>
<u>Juego 1</u>	Contiene: <ul style="list-style-type: none">➤ 4 sandalias (jugadores)➤ 1 tablero➤ 1 dado➤ Tarjetas 5 tipos <p><i>Tipo Juego de la Oca/ juego de dados/ juego temático</i></p>	Conocer al apóstol Pedro, y acompañarlo en su camino junto a Cristo por Tierra Santa, recorriendo las ciudades y los hechos que marcaron su vida para siempre. En esta ruta de Galilea a Roma, descubrirás las vivencias que llevaron a Pedro a convertirse en un verdadero líder, "de pescador a pastor" y los primeros pasos de la Iglesia. Anímate a mantener abierta tu Biblia, y que ella sea la guía de tu camino.
<u>Juego 2</u>	Contiene:	Este juego tiene como objetivo ayudar a conocer los libros bíblicos, autores,



	<ul style="list-style-type: none">➤ 47 cartas AT➤ 24 cartas NT➤ 4 comodines➤ 64 cartas de Objetivos➤ 25 fichas "panes"➤ 10 fichas "peces"➤ Listado de libros bíblicos.➤ Opcional: biblia <p><i>Juego de estrategia</i></p>	tiempo histórico, ubicación, orden y estilo de los mismos, considerando que este conocimiento es un primer paso para luego profundizar en su mensaje. Por ello puede ser jugado de manera progresiva según el conocimiento alcanzado.
<u>Juego 3</u>	Contiene: <ul style="list-style-type: none">➤ 1 tablero➤ 105 tarjetas, 4 variedades➤ 19 tarjetas en blanco (repuestos)➤ 4 barcos para jugadores➤ 24 pescados (premios)➤ 8 balsas de rescate➤ 1 dado <p><i>Tipo juego de la Oca/ juego de dados/ juego temático</i></p>	Conocer al "apóstol" San Pablo y vivir junto a él las experiencias y aventuras ocurridas en su último viaje hasta Roma, según relata "Hechos de los Apóstoles" en las Sagradas Escrituras. Se busca también que a través de este medio se genere mayor cercanía a la palabra de Dios, mejor manejo Bíblico y disfrutar entre amigos y familia, la vida de quienes son ejemplo de entrega y apostolado.
<u>Juego 4</u>	Contiene: <ul style="list-style-type: none">➤ Mapa➤ 25 fichas	Conocer y ubicar geográficamente algunos de los hechos relatados en los cuatro Evangelios, buscando ser un medio dinámico y atractivo para aprender y recordar. La propuesta incluye citas Bíblicas con imágenes separadas en "Hechos y "Milagros" de la vida de Jesús, y además códigos QR que permiten acceder desde un celular a canciones y videos realizados por el grupo AL relacionados con el hecho ocurrido en la ciudad marcada. Cada ficha a su vez, tiene distintos colores que se utilizan como referencia del evangelio que relata este hecho.



<u>Juego 5</u>	Contiene: <ul style="list-style-type: none">➤ 1 tablero➤ 4 fichas de jugadores➤ 160 tarjetas de preguntas➤ 16 tarjetas de ecuaciones bíblicas	Conocer la vida de Abraham, Isaac, Jacob, José, Moisés y Josué, y acompañar al pueblo judío en su camino a la tierra prometida. En esta ruta desde Jarán a Jerusalén, pasando por Egipto, se descubrirá las vivencias que llevaron los distintos personajes bíblicos al seguir la misión que Dios les había encomendado.
----------------	---	--

Cada juego viene perfectamente empaquetado en una caja de cartón (juego 1, juego 2, juego 3) o tubo portaplanos (juego 4, juego 5). En cada uno se coloca una etiqueta que contiene el nombre del juego, breve descripción y logo de la fundación.



2- PRECIO

Consideramos que el precio es un factor determinante a la hora de aumentar las ventas del producto.

Tabla n°1

Precios actuales	
Juego 1	3000
Juego 2	3000
Juego 3	3000
Juego 4	2800
Juego 5	2000

Fuente: Elaboración propia



Los precios que maneja actualmente la fundación sirven únicamente para cubrir los costos de producción de los juegos. Es por eso que, en primer lugar, realizaremos un análisis de los costos, para obtener el mínimo costo unitario posible, sin sacrificar la calidad de los juegos. Luego, podemos determinar el margen de rentabilidad y finalmente, fijar los precios.

A continuación, presentamos 6 presupuestos para cada juego: el costo de producir una unidad y 5 unidades en 3 imprentas diferentes. En verde se resaltan los menores montos totales, es decir la imprenta que ofrece menores costos.

Tabla n° 2:

NOMBRE DE LOS JUEGOS	IMPRENTA 1: 1 unidad	IMPRENTA 1: lote 5 uds	IMPRENTA 2: 1 unidad	IMPRENTA 2: Lote 5 uds	IMPRENTA 3: 1 unidad	IMPRENTA 3: Lote 5 uds
JUEGO 1						
Faja	\$ 46,25	\$ 185,00	\$ 25,00	\$ 125,00	\$ 27,50	\$ 110,00
Tarjetas	\$ 1.080,00	\$ 5.400,00	\$ 960,00	\$ 4.800,00	\$ 840,00	\$ 4.200,00
Instrucciones	\$ 37,50	\$ 187,50	\$ 85,00	\$ 425,00	\$ 70,00	\$ 350,00
Tubo para juego	\$ 600,00	\$ 3.000,00	\$ 600,00	\$ 3.000,00	\$ 600,00	\$ 3.000,00
Lona de mapa	\$ 280,00	\$ 1.400,00	\$ 280,00	\$ 1.400,00	\$ 280,00	\$ 1.400,00
Sandalias (impresión 3D)	\$ 6,72	\$ 33,60	\$ 6,72	\$ 33,60	\$ 6,72	\$ 33,60
TOTAL	\$ 2.050,47	\$ 10.206,10	\$ 1.956,72	\$ 9.783,60	\$ 1.824,22	\$ 9.093,60
Precio Unitario		\$ 2.041,22		\$ 1.956,72		\$ 1.818,72
JUEGO 2						
Tarjetas azules	\$ 720,00	\$ 3.600,00	\$ 640,00	\$ 3.200,00	\$ 560,00	\$ 2.800,00
Tarjetas marrones	\$ 900,00	\$ 4.500,00	\$ 800,00	\$ 4.000,00	\$ 700,00	\$ 3.500,00
Instrucciones	\$ 37,50	\$ 187,50	\$ 85,00	\$ 425,00	\$ 70,00	\$ 350,00
Orden bíblico	\$ 37,50	\$ 187,50	\$ 85,00	\$ 425,00	\$ 70,00	\$ 350,00
Caja	\$ 80,00	\$ 400,00	\$ 80,00	\$ 400,00	\$ 80,00	\$ 400,00
Sticker caja	\$ 185,00	\$ 925,00	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 110,00	\$ 550,00
Peces y panes (Impresión 3D)	\$ 58,80	\$ 294,00	\$ 58,80	\$ 294,00	\$ 58,80	\$ 294,00
TOTAL	\$ 2.018,80	\$ 10.094,00	\$ 1.740,00	\$ 8.700,00	\$ 1.590,00	\$ 7.950,00
Precio Unitario		\$ 2.018,80		\$ 1.740,00		\$ 1.590,00



JUEGO 3						
Tarjetas	\$ 540,00	\$ 2.700,00	\$ 480,00	\$ 2.400,00	\$ 420,00	\$ 2.100,00
Mapa	\$ 115,00	\$ 575,00	\$ 100,00	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 500,00
Stickers 2 frente de caja	\$ 92,50	\$ 555,00	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 55,00	\$ 275,00
Instrucciones	\$ 16,50	\$ 99,00	\$ 85,00	\$ 425,00	\$ 70,00	\$ 350,00
Pescados (Impresión 3D)	\$ 40,32	\$ 201,60	\$ 40,32	\$ 201,60	\$ 40,32	\$ 201,60
Balsas y barcos (Impresión 3D)	\$ 26,88	\$ 134,40	\$ 26,88	\$ 134,40	\$ 26,88	\$ 134,40
TOTAL	\$ 831,20	\$ 4.265,00	\$ 782,20	\$ 3.911,00	\$ 712,20	\$ 3.561,00
Precio unitario		\$ 853,00		\$ 782,20		\$ 712,20
JUEGO 4						
Cinta	\$ 6,25	\$ 50,00	\$ 6,25	\$ 50,00	\$ 17,50	\$ 87,50
Lona	\$ 350,00	\$ 1.400,00	\$ 350,00	\$ 1.400,00	\$ 350,00	\$ 1.750,00
Bolsa	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 10,00	\$ 50,00
Maderas	\$ 380,00	\$ 1.900,00	\$ 380,00	\$ 1.900,00	\$ 380,00	\$ 1.900,00
Planchas autoadhesivas	\$ 555,00	\$ 2.775,00	\$ 150,00	\$ 750,00	\$ 330,00	\$ 1.650,00
TOTAL	\$ 1.291,00	\$ 6.125,00	\$ 896,25	\$ 4.150,00	\$ 1.087,50	\$ 5.437,50
Precio Unitario		\$ 1.225,00		\$ 830,00		\$ 1.087,50
JUEGO 5						
Tarjetas	\$ 720,00	\$ 3.600,00	\$ 640,00	\$ 3.200,00	\$ 560,00	\$ 2.800,00
Personajes	\$ 115,00	\$ 575,00	\$ 100,00	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 500,00
Instrucciones	\$ 16,50	\$ 99,00	\$ 42,50	\$ 212,50	\$ 35,00	\$ 175,00
Tablero	\$ 115,00	\$ 575,00	\$ 100,00	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 500,00
Caja	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 150,00
Stickers	\$ 185,00	\$ 925,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 550,00
Ecuaciones	\$ 115,00	\$ 575,00	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 100,00	\$ 500,00
TOTAL	\$ 1.296,50	\$ 6.499,00	\$ 1.062,50	\$ 4.912,50	\$ 1.035,00	\$ 5.175,00
Precio Unitario		\$ 1.299,80		\$ 982,50		\$ 1.035,00

Fuente: Elaboración propia



Los costos de las fichas, si bien se incluyeron en los presupuestos anteriores a fin de obtener el costo total de los juegos, están dados por los costos de materia prima (plástico) para la impresión 3D. Esto se debe a que uno de los voluntarios de la fundación puso a disposición de la misma sus impresoras 3D. A continuación, se detallan los costos de las fichas:

Tabla n° 3

IMPRESIÓN 3D			
Inversión Inicial	\$10.500,00		
Costo por gramo	\$2,10		
Costo de Fichas	Costo unitario	Cantidades por juego	Costo por juego
Sandalias	\$1,68	4	\$6,72
Peces (juego 2)	\$1,68	10	\$16,80
Panes	\$1,68	25	\$42,00
Balsas	\$1,68	8	\$13,44
Barcos	\$3,36	4	\$13,44
Pescados (juego 3)	\$1,68	24	\$40,32

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial se debe a que la materia prima, es decir, el plástico se adquiere en forma de rollos por kilogramo. Para empezar con la producción de fichas se necesitan 5 colores: amarillo, azul, rojo, blanco y negro. Por lo que se deben comprar 5 rollos, cada uno de un color diferente, para iniciar. De todas formas, este costo es menor al que se obtiene si se terceriza el servicio por pocas unidades de producción.

Como podemos ver en la tabla, no hay una sola imprenta que minimice los costos de todos los juegos, sino que hay 2: para el juego 1, 2 y 3, la Imprenta 3 y para el juego 4 y 5, la Imprenta 2.

Para elegir la Imprenta con la cual vamos a trabajar, realizamos el siguiente análisis:



Tabla n° 4:

Si hacemos un lote de 5 unidades de cada juego los costos totales son:

	Imprenta 2	Imprenta 3
Juego 1	\$ 9.783,60	\$ 9.093,60
Juego 2	\$ 8.700,00	\$ 7.950,00
Juego 3	\$ 3.911,00	\$ 3.561,00
Juego 4	\$ 4.150,00	\$ 5.437,50
Juego 5	\$ 4.912,50	\$ 5.175,00
Costo total	\$ 31.457,10	\$ 31.217,10
Costo unitario promedio	\$ 1.258,28	\$ 1.248,68

Fuente: Elaboración propia- Tabla n° 2

Es por esto que para fijar los precios seleccionamos la Imprenta 3 que es la que minimiza los costos unitarios promedio.

Ya tenemos los costos de los productos por eso procedemos a fijar los precios teniendo en cuenta un margen de rentabilidad del 60%. Para fijar los precios, usamos el supuesto de que sólo se producirá en lotes de 5 unidades.

Tabla n° 5: Precio final

	Costos	Margen	Precio	Redondeo
Juego 1	\$ 1.818,72	60%	2909,952	2900
Juego 2	\$ 1.590,00	60%	2544	2500
Juego 3	\$ 712,20	60%	1139,52	1100
Juego 4	\$ 1.087,50	60%	1740	1700
Juego 5	\$ 1.035,00	60%	1656	1700

Fuente: Elaboración propia- Tabla n° 2

El margen además de aportar rentabilidad servirá para afrontar gastos de administración como un sueldo para la persona que se encargue de la gestión de producción, ventas, cobranzas y demás tareas que los juegos demanden. También servirá para hacer frente a gastos de comercialización como una campaña publicitaria en Internet. De esto se hablará con más detalle en la P: Promoción.



3- PROMOCIÓN

Gracias a la información obtenida a través de una entrevista al encargado de producción logramos identificar que los principales inconvenientes a la hora de producir los juegos son:

- La demanda no es suficiente para producir en cantidad y así reducir los costos unitarios.
- Los fondos no son suficientes para hacer una inversión inicial en producción.

Es por eso que para iniciar la producción proponemos que se realice una “preventa inicial”. Es así como lanzaremos el producto a un precio especial para los primeros clientes a través de una campaña publicitaria en la página web de la fundación, sus redes sociales, Google Ads, email marketing y Facebook Ads. Una vez que los clientes pagan el producto, se inicia la producción. Se les promete que recibirán el producto al cabo de 20 días. Con las ganancias obtenidas de las primeras ventas, podremos continuar produciendo.

La campaña consistirá en difundir los mensajes: “Compra un juego y ayuda a la Fundación AL” y “Juegos Interactivos para aprender sobre Las Sagradas Escrituras en familia”.

La estrategia competitiva que vamos a utilizar es la de diferenciación, debido a la alta calidad del producto. Son juegos exclusivos que solo pueden conseguirse en la fundación.

Una recomendación para la campaña es incluir la idea de que los juegos forman parte de una “colección” para lograr que quien compre uno, busque adquirir los otros en un futuro. Una sugerencia de slogan es “Aprendamos jugando”.

A través de la entrevista a la fundadora concluimos que los actuales y potenciales clientes de los juegos son:

- ❖ santerías
- ❖ colegios
- ❖ parroquias
- ❖ jugueterías
- ❖ librerías
- ❖ y familias católicas.



A ellos será dirigida la comunicación.

4- PLAZA

Para administrar las ventas proponemos colocar una sección en la página web de la fundación en la cual se pueda acceder a información y fotos de los juegos, una especie de catálogo. A través de un formulario el cliente podrá completar sus datos para realizar la compra. Una vez enviado el formulario, el cliente recibirá un mail o mensaje directo con toda la información necesaria sobre el pago y envío del producto.

Los envíos se tercerizan a alguna empresa de logística o servimoto y su costo será absorbido por el cliente. También está la posibilidad de retirar los juegos de la sede, sin afrontar costo alguno.

Es por esto que podemos clasificar los envíos en tres categorías, cada uno con un costo diferente:

- Capital e Interior de Tucumán: Servimoto o Pick up de la Sede.
- Noroeste Argentino: Correo Argentino o Andreani
- El resto del país: Correo Argentino o Andreani

Por otro lado, proponemos comunicarnos con santerías, jugueterías y librerías católicas para buscar canales de distribución indirectos y así, empezar a realizar ventas mayoristas. Aunque para ello primero debemos aumentar significativamente las ventas, ya que es necesario un lote de producción de 500 unidades de cada juego para acceder a costos que permitan fijar precios mayoristas y competitivos.



RECOMENDACIONES

Al no contar con capital suficiente para iniciar con la producción de los juegos proponemos realizar una preventa y producir por lotes de pedido.

Otra opción a considerar en caso de que (por irregularidad) haya disponibilidad de dinero es ofrecer a consignación los productos en santerías, librerías católicas y jugueterías, para ampliar los canales de distribución y contar con canales directos e indirectos en el largo plazo.

Si se pretende producir con costos realmente bajos, es imprescindible lograr un volumen de producción que alcance las 500 unidades por juego. Creemos que los programas de promoción online nos van a ayudar a aumentar las ventas.

En cuanto al equipo administrativo y responsable de las gestiones internas de la fundación se recomienda tener un encargado remunerado para mayor dedicación.

Aproximadamente, la mitad del margen de rentabilidad se debe destinar a cubrir gastos administrativos y de comercialización. El 30% restante se destina a reinversión en la fundación para potenciar su crecimiento, como adquirir una sede propia, necesidad que detectamos a través de la entrevista con la socia fundadora.

HIPÓTESIS EMERGENTE

Hoy en día existe una enorme cantidad de contenido de marketing no empresarial y social, desaprovechado por muchas fundaciones. Creemos firmemente que si todas aplicarán estos conceptos podrían lograr un crecimiento exponencial.



CONCLUSIONES

Cuando hablamos de venta de productos, las fundaciones son entidades no muy diferentes a las organizaciones con fines de lucro. Si bien tienen sus características propias, vimos que el marketing mix es bastante similar a la de una organización lucrativa.

Como pudimos ver a lo largo de la investigación, la fundación AL es una organización con un gran potencial de crecimiento debido a la calidad de sus productos y el compromiso de sus miembros. Simplemente requerían de una estructura de comercialización, en este caso un marketing mix, para poder explotar ese potencial.

Si bien pudimos lograr los objetivos que nos propusimos, esperamos que se pueda continuar esta investigación, midiendo el impacto de la aplicación del marketing mix en la rentabilidad de AL, haciendo ajustes en el plan conforme avanza el proyecto.

Dejamos abierto el campo para que otros investigadores puedan hacer sus aportes a nuestro trabajo. Y esperamos que nuestros hallazgos puedan servir para ampliar el marco del marketing en fundaciones.



APÉNDICE

Las respuestas de estas entrevistas fueron utilizadas con el objetivo de recolección de datos útiles para el estudio. No se realizaron preguntas preestablecidas, se utilizó la entrevista abierta con el objetivo de poder indagar de forma más profunda la opinión personal del entrevistado.

Entrevista a Valeria Paz (Fundadora de AL)

P1: ¿Qué fuentes de financiamiento tienen actualmente en AL? ¿A través de qué actividades propias generan ingresos?

P2: ¿Sienten que son suficientes o creen que se pueden mejorar?

P3: ¿Cuáles son los costos que enfrentan día a día? ¿Los fondos que ingresan les son suficientes para poder operar?

P4: ¿Cómo funciona el sistema de donaciones? ¿Cómo comunican a la gente que pueden donar o que están necesitando plata? ¿Hay alguien encargado de esta gestión?

P5: ¿Cuál es su misión, visión y valores?

P6: ¿Hacia dónde se destinan los fondos de las donaciones? ¿De alguna forma lo difunden? Es decir, las personas donantes/no donantes saben a dónde van esos fondos?

P7: ¿Realizan algún tipo de eventos para contribuir con la fundación?

P8: ¿Cómo funciona la producción de juegos? ¿Dónde los producen? ¿Quién administra los costos, precios, ventas? ¿Por qué medio se venden? ¿Cómo se entera la gente, es decir, como es la comunicación/promoción? ¿Les genera una rentabilidad?

P9: ¿Quién se encarga de la producción de santos? ¿Cómo es el proceso? ¿Se logra rentabilidad?

P10: ¿Cuáles son los principales egresos? Egresos constantes, egresos esporádicos.

P11: ¿Realizan un presupuesto anualmente?

P12: ¿Tienen una proyección de desarrollo institucional?

P13: ¿Existe un equipo para temas administrativos?

P14: ¿Existe un equipo encargado de conseguir fondos?

Entrevista a Lucia Carrasco (directora FANN)

P1: ¿Qué productos venden? ¿Cómo es la producción? ¿Quién la realiza? ¿Es producción propia o tercerizada?

P2: ¿Cómo empezaron con la producción? ¿Hicieron una inversión inicial?

P3: ¿El fin es el crecimiento/ sustento económico de la fundación o para financiar proyectos específicos?



P4: ¿Cómo se fijan los precios? ¿Cubren los costos y además agregan un margen de rentabilidad?

P5: ¿Cómo llegan a los compradores? ¿Tienen un plan de comunicación? ¿Qué plataformas usan? ¿Quiénes son sus principales clientes?

P6: ¿Cómo distribuyen los productos? ¿Cuál es la logística? ¿Hacen ventas a mayoristas?



BIBLIOGRAFÍA

Código Civil y Comercial [CCyC]. Ley 26.994 de 2014. 08 de octubre de 2014. (Argentina)

Armstrong, Gary y Kotler, Philip (2013), *Fundamentos de marketing*, decimoprimer edición, Pearson Educación.

Blanco R. Biviana y Machado V. Noelia (2012) *Recapitulación sobre la constitución, funcionamiento y estadísticas de las fundaciones argentina y en tucuman* [Trabajo de seminario, Universidad Nacional de Tucuman]

Moliner, Miguel A.(1998) *Marketing social: La gestión de las causas sociales*. Citado por PASTÉN. Op. cit., p. 2-3.

A.Scott DuPree y David Winder (2003), *Creando una Fundación. Guía práctica*, The Synergos Institute.

Pinilla Peña Maricella (2011), *contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso* [Tesis de maestría, universidad Nacional de Colombia].
file:///C:/Users/eugev/Downloads/mkt%20social%20 bibliografia.pdf

Martin Perez, Víctor Manuel (2006) *La arquitectura organizativa de las entidades sin fines de lucro. Un análisis para el sector español de la cooperación al desarrollo bajo un enfoque de agencia*. Valladolid [Tesis de Doctorado. Universidad de Valladolid, España].

Pasten, Verónica; Sefair, Esteban y Valencia, Víctor, *Precisiones y delimitación conceptual del marketing social*, encuentro Anual de Facultades ENEFA [en línea], Noviembre 2004

Disponble en Internet: <http://www.asfae.cl/Procesar.php?Op=Enefa20042> [citado en 2009-12-12].