



UNCUYO

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“PLAN DE MARKETING PARA UNA ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO”

Trabajo de Investigación

POR

Gabriela L. Fragapane

Profesor Tutor

Lic. Mónica Lucero

Mail: gabifragapane@hotmail.com

Mendoza- 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
PRESENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO MILENIO	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
HIPÓTESIS DEL TRABAJO	4
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	6
A. ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON SECTOR PRIVADO Y CON SECTOR PÚBLICO	6
C. DEFINICIÓN DE MARKETING	8
D. DEFINICIÓN DE PLAN DE MARKETING	10
E. MODELO DE PLAN DE MARKETING PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	10
F. ASPECTOS LEGALES INVOLUCRADOS	23
CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	26
1. ELABORACIÓN DE ENCUESTA	26
2. CÁLCULO DE LA MUESTRA	28
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	29
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE PLAN DE MARKETING A ASOCIACION CIVIL MILENIO	35
1. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	35
A. OBJETIVO GENERAL.....	35
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	35
2. VISIÓN	36
3. MISIÓN	36
4. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN	36
5. MISIÓN DE MARKETING	37
6. PROPÓSITO DE MARKETING	37
7. OBJETIVO DE MARKETING	38
8. ESTRATEGIA DE MARKETING	38
A. PÚBLICO OBJETIVO	38
B. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	38
C. MARKETING MIX	40
9. DISEÑO DE TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	44
10. INDICADORES DE RENDIMIENTO	46

CONCLUSIONES.....	47
CONCEPTOS CLAVES.....	48
REFERENCIAS.....	49
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	49
ANEXO A- CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN COMO AGENTE DE ECONOMIA SOCIAL.....	51
ANEXO B – CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE LA ASOCIACIÓN PARA PUBLICIDAD	51
ANEXO C- ENCUESTAS.....	51

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO MILENIO

Organización de la Sociedad Civil llamada “ASOCIACION CIVIL SIN FINES DE LUCRO MILENIO”, con personería jurídica n° 1029, inició sus actividades en octubre de 1999. Tiene como objetivos: 1- Promover la contención social y el bienestar de las personas con enfermedades psiquiátricas, personas con discapacidad, y personas de la comunidad, en general en un ámbito de desarrollo personal y grupal. 2- Estimular hábitos de disciplina, responsabilidad y de trabajo de sus asociados tendientes a la integración socio-laboral. 3- Crear y organizar talleres protegidos de producción y micro emprendimientos.

Sus comienzos se remontan como formulación de un proyecto acotado a la capacitación como paso previo a la producción dentro del servicio de rehabilitación del Hospital de Salud Mental Dr. Carlos Pereyra, a medida que el proyecto se fue consolidando y se avanza desde lo institucional hacia un marcado desarrollo de aspectos comunitarios en que se concretó el objetivo de la conformación de la organización de la sociedad civil.

El centro Milenio está ubicado fuera de las instalaciones del Hospital Dr. Carlos Pereyra, en la zona aledaña, calle Castelar 570, cuarta sección Oeste, Ciudad, integrado en la comunidad.

El funcionamiento es de doble turno, horario corrido de 7.00hs a 20.30hs.

Los micro-emprendimientos que se realizan son:

Dulces y conservas: salsas caseras, dulces artesanales, frutas almibaradas, baritas de cereales, envasado de fruta seca y hierbas aromáticas.

Indumentaria textil: confección de mantelería, sabanería y ropa en general.

Marroquinería: cinturones, llaveros, alpargatas, bolsos, etc.

Gastronomía y servicio de catering: panificación, empanadas, tartas dulces, tortas de fiesta. Servicio de break, desayunos, meriendas.

Las ganancias de lo vendido se dividen en un porcentaje para los productores, y otro porcentaje para reinversión en materiales para continuar con la producción.

Cuentan con convenio para realizar trabajos con el Hospital Escuela de Salud Mental Dr. Carlos Pereyra y con la Dirección General de Escuelas.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, los ingresos de la Asociación Civil son mínimos, debido a que no cuenta con un plan a seguir para el incremento de ellos.

La atención de la institución se ha basado en la capacitación laboral de los alumnos a través de diferentes talleres, dejando de lado políticas de marketing que provocarían un alza en las ventas; afectando los ingresos de los productores y la capacidad para reinversión en insumos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaboración de un plan de marketing adecuado a las necesidades de la Asociación Civil para lograr elevar las ventas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se plantean los siguientes objetivos que aportan para lograr el objetivo final de aumentar las ventas:

- Inscripción de la Asociación en Registro Provincial de las Unidades de la Economía Social y Solidaria.
- Ingreso al Registro Único de Proveedores de la Provincia de Mendoza
- Alcance de clientes potenciales en cercanía física.
- Incorporación de marketing digital.

HIPÓTESIS DEL TRABAJO

“Es posible la aplicación de un Plan de Marketing a una Asociación Civil sin fines de lucro”

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para abordar este Trabajo de Investigación, en primer lugar, utilizaremos un estudio exploratorio, a través del análisis de diferente bibliografía de Organización sin Fines de Lucro y Tesis de Trabajo realizada sobre dichas Instituciones.

Utilizaremos el estudio descriptivo, observando el trabajo que se realiza en la Asociación Civil Milenio.

Por último, y al que se dedicará el mayor tiempo será el estudio explicativo, a través de la formulación de un plan de marketing adaptado a la Asociación Civil Sin Fines de Lucro, buscando comprobar la Hipótesis propuesta.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

A. ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON SECTOR PRIVADO Y CON SECTOR PÚBLICO

En la actualidad las sociedades democráticas se organizan alrededor de tres sectores: las organizaciones públicas (sector público), las organizaciones privadas (sector privado) y las organizaciones no lucrativas u organizaciones no gubernamentales (el Tercer Sector). Las instituciones pertenecientes a estos tres sectores tienen una estrecha relación; entre ellas se intercambian ideas, recursos y responsabilidades. Particularmente las organizaciones del Tercer Sector tienen un importante reconocimiento social, reforzado por la imagen de apolíticas, neutrales y de ayuda desinteresada que proyectan. Son organizaciones movidas por la solidaridad y la consecución de objetivos colectivos.

Las organizaciones sin fines de lucro surgen con el fin de contribuir a la solución de aquellos problemas que por diversas circunstancias el Estado no ha podido abordar en su totalidad. En muchos casos han llegado a proveer asistencia y servicios primero que los entes gubernamentales; en otros se han constituido en la única solución que ha permitido a una comunidad organizarse y solventar sus propias dificultades. Estas organizaciones cubren, además, las demandas sociales que las empresas no satisfacen porque no son rentables para ellas.

Estas instituciones tienen en común con el Estado la preocupación por los temas públicos y comparten con el sector privado la autonomía para controlar sus actividades. A pesar de esto actúan fuera de los límites tanto del Estado como del mercado.

Así los motivos fundamentales para el desarrollo de estas organizaciones ciudadanas son debido a:

- Las carencias y distorsiones del sector privado del mercado.
- La rigidez e inadecuación del sector público a la hora de ofertar servicios que se adapten a las necesidades de una sociedad heterogénea.

- La necesidad social de hacer patentes las inquietudes personales que son compartidas por grupos de personas.

Milani Gómez, Cecilia (2006) cita los siguientes rasgos distintivos de las organizaciones del Tercer Sector:

1. Tienen diversas dimensiones, desde organizaciones que poseen ingresos modestos, ningún trabajador pagado y grupos pequeños de voluntarios hasta las muy estructuradas, con un equipo profesional amplio y articulado y millares de voluntarios.

2. Poseen fuentes de ingreso diversificadas no solo desde el punto de vista de la cantidad sino también con respecto a la procedencia. Las principales fuentes de financiamiento de las organizaciones del Tercer Sector provienen de ingresos del sector público, de la venta de bienes y servicios, de las donaciones y de las cuotas asociativas.

3. Los grupos que intervienen son:

✓ Los generadores de fondos y recursos: contribuyentes de impuestos, donantes, voluntarios, otras instituciones.

✓ Usuarios del servicio: con y sin contraprestación económica, con contraprestación no monetaria, sin ninguna contraprestación.

✓ Reguladores: son los que regulan las funciones de este tipo de organizaciones, el gobierno con sus leyes y comisiones reguladoras, y los comités de consulta.

✓ Los directivos: algunos combinan sus labores en estas organizaciones con su trabajo en otras entidades del sector privado e incluso realizan la actividad de forma voluntaria, otros tienen dedicación exclusiva y son retribuidos como cualquier profesional del sector privado lucrativo.

✓ Miembros del staff o de apoyo: son personas que apoyan con su experiencia y su trabajo a la dirección de la organización normalmente de forma desinteresada.

B. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE ORGANIZACIONES LUCRATIVAS Y NO LUCRATIVAS.

Las organizaciones lucrativas y no lucrativas presentan ciertas similitudes y diferencias. Estas últimas hacen que el tratamiento de un plan de marketing sea distinto para cada una de ellas.

A continuación, se presentan las similitudes y diferencias citadas por Chias, J. (1995).

Cuadro nº1: Similitudes y diferencias entre organizaciones lucrativas y no lucrativas

	Organizaciones con Fines de Lucro	Organizaciones sin Fines de Lucro
SIMILITUDES	Estructura jerárquica regida por directivos cuyo objetivo es la maximización de los recursos.	
	Entornos competitivos, donde los consumidores esperan obtener servicios de calidad, conseguir respuestas para satisfacer sus necesidades, y donde existen multitudes de ofertas para captar sus recursos económicos de los que las organizaciones dependen.	
	Poseen limitaciones de recursos y de competencias, que están en función del entorno en el que operen.	
DIFERENCIAS	Publico especifico	Público más amplio: donantes (personas físicas o empresas), clientes, políticos, instituciones gubernamentales, contribuyentes, etc.
	Objetivos Financieros	Objetivos no financieros
	Objetivos se miden fácilmente	Dificultad para medir éxito de su actuación
	Recursos no se limitan, debido al incremento de beneficio constante	Recursos son más limitados
	Propensas a tomar riesgo. Se adaptan fácilmente al entorno	Menos propensas tomar riesgos en su gestión al no disponer de un margen de beneficios suficiente, por lo que les cuesta más anticiparse o adaptarse a los cambios del entorno.

Fuente: Chias, Josep, (1995), "Marketing Público"

C. DEFINICIÓN DE MARKETING

Kotler, y Armstrong (2007) definen el marketing como "un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando

e intercambiando producto con valor para otros”. Se considera al INTERCAMBIO, como concepto básico de marketing, donde necesita de cinco condiciones:

- 1- Debe haber al menos 2 partes.
- 2- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- 3- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
- 4- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- 5- Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.

En 1969, Kotler P. promovió una modificación del concepto de marketing, el cual solo se aplicaba hasta ese momento al ámbito lucrativo. Este autor propuso su ampliación a todo tipo de entidades que realizan intercambios, dentro de las cuales se encontraban las Organizaciones Sin Fines de Lucro. Esta propuesta se fundamentó en que el marketing debía centrarse en la idea general del intercambio y no únicamente en las transacciones del mercado. Consideró, no obstante, que, si bien los principios generales eran los mismos, los principios ejecutores podrían variar debido a las características propias de las distintas organizaciones, y en particular, de las ofertas y de los públicos de las organizaciones no lucrativas.

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). Dentro del marketing no empresarial 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.

Enfocándonos en este último, Navarro Quintana (2008) señala que “el marketing es una filosofía corporativa destinada a enfocar a toda la organización hacia el mercado y hacia las relaciones humanas. Su fin no son las ventas, sino es establecer y mantener relaciones en

el largo plazo, las cuales van a generar a la empresa beneficios y una posición competitiva sostenible”. Este concepto de marketing se debería mantener tanto en organizaciones lucrativas como en no lucrativas, existiendo entre ambas una diferencia importante: el fin principal de las primeras es crecer y obtener una rentabilidad y beneficio, las segundas tienen un fin social, actúan en interés de la comunidad y sin ánimo de lucro.

D. DEFINICIÓN DE PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado (Kotler Philip & Lane Kevin, 2007).

El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa. Las organizaciones no lucrativas utilizan planes de marketing para guiar sus esfuerzos de recaudación de fondos y su alcance, y las agencias de gobierno los usan para generar conciencia pública en torno a sus temas de interés, por ejemplo, la nutrición o el estímulo al turismo. El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente.

E. MODELO DE PLAN DE MARKETING PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

a) LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Para administrar y dirigir organizaciones sin fines de lucro se deben tener presente muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro. Se debe competir con otras organizaciones. Posicionarse como organización. Luchar por la obtención de recursos, cada vez más escasos, para que no caigan en manos de otras organizaciones con las que se está compitiendo.

El éxito del proyecto se basa en una buena y correcta planificación. Podemos mencionar siete puntos básicos para la formulación de todo plan (Kotler Philip & Armstrong Gary, 2007):

1. Definir la situación
2. Establecer meta y objetivo que deseamos

3. Definir alternativas posibles para llegar a ese objetivo o meta, teniendo en cuenta a donde irá dirigida la actividad a realizar.
4. Anotar ventajas y desventajas, las fortalezas y debilidades de la actividad, de la organización.
5. Decidir la alternativa más conveniente.
6. Diseñar sistema de control y evaluación.
7. Poner en marcha el proyecto.

“Planificar es economizar tiempo, dinero y problemas” según cita el Licenciado Gustavo Maglieri en su investigación de organizaciones sin fines de lucro.

Teniendo en cuenta esta información la aplicación correcta de un Plan de Marketing nos puede permitir:

- Identificar oportunidades de nuevos y mejores servicios sociales para las organizaciones sin fines de lucro y nuevas fuentes de financiamiento.
- Determinar los cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar nuevos mercados.
- Definir objetivos, estrategias operacionales, y programas específicos que armonizan las variables del marketing mix.

b) PAPEL DEL RESPONSABLE DE MARKETING

El responsable de marketing tiene una labor muy importante en ayudar a la dirección a determinar (Kotler Philip & Lane Kevin, 2007):

- ✓Cuál es la misión de la organización, cuáles son sus contribuyentes o donantes, cuáles son sus clientes a servir y cómo los servirán.
- ✓Qué es lo que necesita el consumidor y cuáles son sus preferencias y necesidades.
- ✓Cuáles son los cambios que se están dando en el entorno.
- ✓Cuál es la actual y potencial competencia.
- ✓Proponer acciones de marketing que deben estar basadas en actitudes éticas y socialmente aceptadas
- ✓Definir y realizar un plan de comunicaciones distinto para cada uno de sus dos principales stakeholders (que pueden o no coincidir); consumidores (destino de los recursos) y donantes (origen de los recursos) sin los cuáles determinadas ONGs no existirían. En ambos casos se busca satisfacer sus necesidades. En los primeros, ofreciéndoles productos o servicios,

en los segundos ofreciéndoles la posibilidad de satisfacer sus necesidades de *colaborar o compartir sus recursos* con la sociedad.

c) MODELO DE PLAN DE MARKETING

El proceso de gestión del marketing en un proceso basado en la metodología de la planificación a dos niveles. Uno general de la empresa o institución y, otro, específico para cada producto. Es una planificación estratégica, entendida como un esfuerzo sistematizado dirigido a la definición de las decisiones y actuaciones fundamentales que establecen y guían lo que una organización es, lo que hace y porque lo hace. La planificación general de carácter estratégico nace con una fuerte orientación al mercado, y en ella se desarrollan cuatro actividades de planificación (Chias, 1995):

1. Definición de misión.
2. Formulación de propósitos y objetivos.
3. Estrategia de productos/mercados.
4. Establecimiento del portfolio.

A partir de un análisis externo de amenazas y oportunidades del entorno y de un análisis interno de puntos fuertes y débiles de la organización.

Kotler & Andreasen (1978) según cita, Chias (1995) plantean para organizaciones no lucrativas dentro del marco conceptual de los procesos de planificación estratégica de marketing: un conjunto de pasos que se debe tomar para decidir qué hacer en cualquier situación de mercado dada.

La primera idea es la supeditación de la planificación estratégica de marketing a la planificación estratégica general.

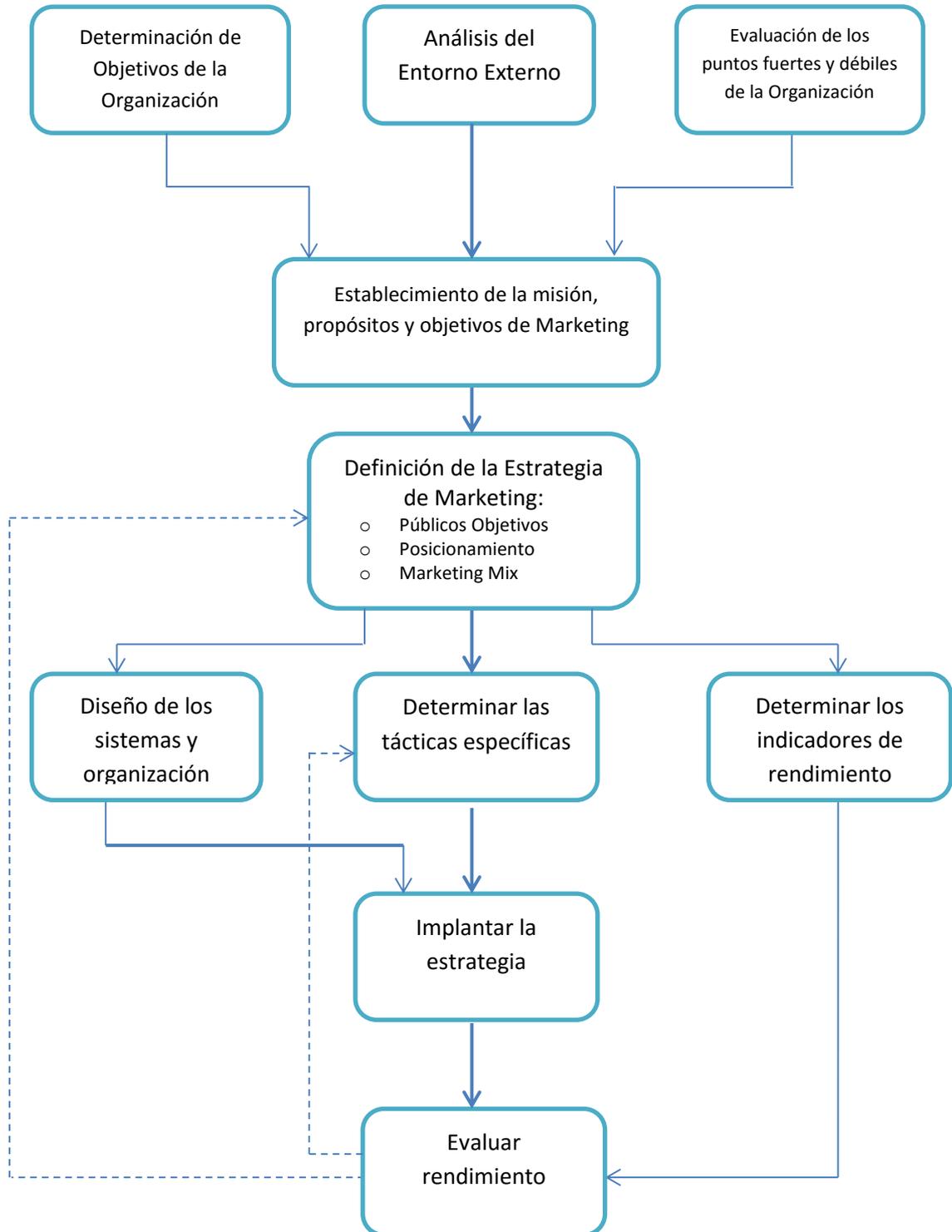
La segunda es la definición de los conceptos de misión, propósito y objetivos.

La tercera es que la definición de la estrategia de marketing, parte de la formulación del público objetivo y del posicionamiento.

Estas decisiones suelen denominarse estrategias básicas de marketing, ya que son las decisiones que permiten evaluar la coherencia de las diferentes realizaciones del marketing (marketing mix) y, en consecuencia, la calidad técnica de la actuación real del marketing de la organización.

Sintetizaremos los conceptos antecedentes en la siguiente figura.

Figura 1. Planificación estratégica del marketing



Fuente: Extraído de Chias, Josep (1995). Marketing Publico.

d) SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Los mercados se forman con compradores, los cuales difieren de una o más formas: en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas.

No existe una única forma para segmentar un mercado. El responsable de marketing debe probar distintas variables, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado. Principales variables (Kotler P. & Keller, Kevin, 2007):

✓ **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios.

✓ **SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA**

Divide el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes.

✓ **SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL**

Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores hacia un producto.

- Ocasiones: dividen al mercado en grupo según las ocasiones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido.

- Beneficios buscados: división del mercado, de acuerdo con los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto.

- Situación del usuario: se segmentan en grupos de no usuarios, usuarios anteriores, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto.

- Frecuencia de uso: segmentación en usuarios ocasionales, medios e intensivos.

- Situación de lealtad: de acuerdo con la lealtad del cliente. Los consumidores son leales a las marcas, a las tiendas y a las empresas.

✓ **USO DE MÚLTIPLES BASES DE SEGMENTACIÓN**

El análisis de segmentación rara vez limita a una variable, más bien, buscan utilizar múltiples bases de segmentación para identificar grupos metas más pequeños y mejor definidos.

e) ESTRATEGIA DE MARKETING META

La segmentación de marketing determina los segmentos en que la empresa podría tener oportunidades. Luego necesita evaluar los diversos segmentos, y decidir a cuántos y a cuáles atendería mejor.

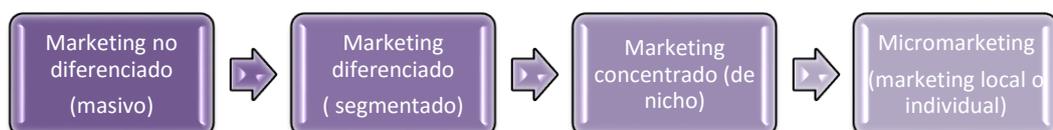
➤ **EVALUACIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO**

Para evaluar distintos segmentos de mercado, una empresa tiene que considerar tres factores: el tamaño, el crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa.

➤ **SELECCIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO META**

Puesto que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, un vendedor vería potencialmente a cada comprador como un mercado meta separado. Entonces, de manera ideal, el vendedor podría diseñar un programa de marketing de individual para cada comprador. Sin embargo, a pesar de que algunas compañías buscan atender a los compradores de forma individual, la mayoría enfrentan números grandes de pequeños compradores, por lo que no vale la pena el marketing individual. En vez de esto buscan segmentos más amplios de compradores. De forma más general, el marketing meta puede realizarse en varios niveles diferentes.

Figura nº2:Niveles de Marketing



Fuente: Kotler P. & Armstrong G. (2007) Marketing.Pág.214

- *Marketing no diferenciado*

Estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa decide ignorar las diferencias de segmento de mercado e ir en busca de todo el mercado con una oferta. Esta estrategia de marketing masivo se enfoca en los aspectos diferentes. La compañía diseña un producto y un programa de marketing que atraiga al mayor grupo de compradores.

- *Marketing diferenciado*

Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado. Desarrollar una posición más sólida dentro de varios segmentos genera mayores ventas totales, que el marketing no diferenciado en todos los segmentos.

- *Marketing concentrado*

Estrategia de cobertura del mercado en la que la compañía trata de obtener una participación importante en un sub-mercado o en unos cuantos sub-mercados.

A través del marketing concentrado la empresa logra una fuerte posición de mercado, puesto que conoce más las necesidades de los consumidores en los nichos que atiende, y gracias a la reputación especial que adquiere.

- *Micromarketing*

Es la práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales e individuos específicos, incluye (Kotler, P. & Armstrong G., 2007):

- *Marketing local:* ajuste de marcas y promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales, como ciudades, vecindarios e incluso tiendas específicas.

- *Marketing individual:* adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales, también se conoce como “marketing de uno”, “marketing personalizado”, y “marketing uno a uno”.

f) ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La posición competitiva de una organización está condicionada a su cuota o participación de mercado.

Los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de defensa.
- Estrategias de ataque.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la organización, es decir oportunidades y amenazas a los objetivos de la empresa.
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades que fueran analizadas en el estudio de la organización.

El siguiente cuadro, refleja lo expuesto.

Cuadro nº 2: Estrategias y Tácticas

	Entorno con Dominio de Oportunidades	Entorno con Dominio de Amenazas
Capacidades Empresariales con dominio de Fortalezas	Estrategia de Ataque o Contraataque Táctica Envolvente	Estrategia de Ataque Táctica de varios lados
Capacidades Empresariales con dominio de Debilidades	Estrategia de Defensa <i>Táctica de Flancos</i>	Estrategia de Defensa <i>Táctica de retaguardia</i>

Fuente: Ocaña, Hugo Ricardo (2012). "Dirección estratégica de los negocios"

A continuación, se detallan las características de cada estrategia y la táctica correspondiente a cada una, citadas por Ocaña (2012):

a) Estrategias de Ataque

La característica básica es aumentar o mantener la participación de mercado que la organización posee.

La empresa debe hacer uso permanente de sus fortalezas para desarrollar acciones para lograr rápidos y continuos aumentos en las ventas.

Los motivos por los cuales una empresa desarrolla estrategia de ataque son:

1. Mantener la posición sosteniendo el valor empresarial actual.
2. Aumentar la participación incrementando el valor empresarial.

Y la condición para implementar la estrategia de ataque es que posean mayores fortalezas que debilidades.

a) 1. Estrategia de ataque con táctica envolvente. (Fortalezas/Oportunidades)

Aquellas empresas que posean capacidades empresariales dominadas por fortalezas no dejaran escapar la oportunidad, a sea para mantener su posición o para aumentarla.

La táctica envolvente no es otra cosa que abarcar todo el mercado, tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen. Se trata de organización de volumen donde las economías de escala poseen decisiva importancia.

a) 2. Estrategia de ataque con táctica de varios lados (Fortalezas/Amenazas)

Empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades.

b) Estrategia de defensa (dominio de debilidades).

Las empresas que adoptan una estrategia defensiva han determinado que poseen más debilidades que fortalezas. La empresa podría:

❖ Crear un valor empresarial alternativo al del líder con dos propósitos:

-para alcanzar el liderazgo en el sector (reconfiguración).

-para incursionar en otro segmento de negocios dentro del mismo sector (redefinición).

❖ Mantener el valor empresario representativo de la segunda posición dentro del sector (mantenimiento).

Reconfiguración: se trata de reconfigurar el proceso del negocio en una o más actividades generadoras de valor para:

- Producir cambios en el producto
- Aumentar el nivel de servicios a clientes
- Mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente
- Mejorar la distribución y/o organización de las ventas

Redefinición: Se pretende ganar participación de mercado desarrollando un nuevo segmento dentro del actual sector de negocios donde compete. Tácticas:

- Nueva cobertura geográfica
- Nuevo segmento de clientes
- Enfocarse para especializarse en un tipo de clientes o productos específico.

Mantenimiento: guardar la posición de segundo dentro del segmento donde compiten. Esta situación se da cuando el sector o segmento es tan importante que estar en una posición seguidora al líder también es buen negocio.

b. 1. Estrategia de defensa con táctica de flancos (Debilidades/Oportunidades).

Que en un sector con más oportunidades que amenazas una empresa posea mayores debilidades que fortalezas es una situación competitivamente adversa, pero posible. Aun cuando existen mayores oportunidades, a la empresa con mayores debilidades no le queda alternativa que defenderse.

La empresa en cuestión, consciente de sus debilidades se defiende de aquellos flancos donde es más vulnerable ante las amenazas del sector. La empresa deberá, o bien aprovechar las pocas oportunidades que posea y atacar las oportunidades que pueda, o bien transformar alguna debilidad o bien generar alguna fortaleza en el mismo sentido.

b.2. Estrategia de defensa con táctica de retaguardia (Debilidad/Amenaza).

Sin dudas, la peor situación competitiva posible. La empresa en esta situación debe reconvertir, redefinir, reconfigurar en el menor tiempo posible.

La empresa debe formar rápidamente una especie de bloque o coraza competitiva de corto plazo para protegerse de las diversas amenazas. Simultáneamente, con las pocas fortalezas debe tratar de aprovechar al máximo las pocas oportunidades existentes.

g) EL MARKETING MIX DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

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

A continuación, se detalla cada variable del marketing mix:

❖ **La política de producto:** en las organizaciones no lucrativas pueden 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.

❖ **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.

❖ **Los canales de distribución:** dos funciones que cumplir: 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.

❖ **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 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 tratarse 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. 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.

h) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de determinar la forma en que la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Las tres formas o caminos para crecer son (Ocaña,2012):

- Intensivas
- Diversificación
- Integración

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Productos o (Clientes/Productos).

Esta matriz propone lo siguiente:

Cuadro nº 3: Matriz de Mercado/ Producto

Línea de Productos	Varias	Desarrollo de Clientes	Diversificación
	Una	Penetración de Productos	Desarrollo de Productos
		Una	Varias
		Segmento de Clientes	

Fuente: Ocaña, Hugo Ricardo (2012). "Dirección estratégica de los negocios".

Del análisis de la matriz surgen las siguientes estrategias:

- Intensivas: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de

clientes.

- Diversificativas: desarrolladas y no desarrolladas.
- Integrativas: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración

horizontal (estas tres estrategias no surgen de manera directa de la matriz mostrada).

ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa.

Implican lograr mayor participación o cuota de mercado en la forma más rápida posible, requiriéndose de acciones competitivas agresivas. Las tres acciones estratégicas a llevar adelante son:

Penetración de mercados: empresa posee como objetivo lograr aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de productos que actualmente comercializa con los clientes actuales. Se recomienda:

- ✓ Desarrollar la demanda primaria
- ✓ Aumentar la cuota de mercado
- ✓ Adquisición de mercado
- ✓ Defensa de una posición de mercado
- ✓ Racionalización del mercado

Desarrollo de clientes: aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera, trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes:

- ✓ Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico
- ✓ Nuevos circuitos de distribución
- ✓ Expansión geográfica incorporando nuevas regiones

Desarrollo de Productos: aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos sobre la base de clientes actuales:

- ✓ Adición de características
- ✓ Ampliar la gama de productos
- ✓ Rejuvenecimiento de una línea de productos
- ✓ Mejora de calidad
- ✓ Adquisición de una gama de productos
- ✓ Racionalización de una gama de productos

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

La empresa se presenta con nuevos productos dirigidos a clientes nuevos.

Los motivos por los que la empresa encara la diversificación es por las pocas o nulas oportunidades que ofrecen los productos y clientes actuales.

Diversificación relacionada: se interrelacionan dos o más actividades de valor. El fundamento es producir sinergia entre las actividades, potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escala para reducir costos compartidos, generar barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa.

Diversificación no relacionada: incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Integración hacia atrás: integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa proveedora.

Integración hacia adelante: empresa proveedora de acerca al cliente intermedio o final incorporando empresas que le faciliten esta situación.

Integración Horizontal: empresas que se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

F. ASPECTOS LEGALES INVOLUCRADOS

El régimen legal argentino reconoce dos tipos de agrupaciones: 1. orientadas al lucro o la ganancia económica, denominada sociedades 2. orientadas a la satisfacción de necesidades sociales (propias o ajenas), definidas como no lucrativas y denominadas en general, asociaciones. Entre las no lucrativas, también conocidas como instituciones intermedias, civiles o ciudadanas, se reconocen:

1. Los partidos políticos
2. Los sindicatos
3. Los colegios profesionales
4. Las cooperativas y mutuales
5. Las fundaciones

6. Las asociaciones civiles.

Los tipos jurídicos más comunes en la integración de organizaciones sociales o comunitarias son: 1) Asociación de hecho 2) Simple asociación civil 3) Asociación civil 4) Fundación 5) Cooperativa y mutual

En general, los primeros cuatro tipos o figuras comparten las siguientes características:

- No persiguen fines de lucro (y de allí la denominación organizaciones sin fines de lucro). Por el contrario, sus miembros persiguen una finalidad de bien común, muchas veces bajo valores humanos predominantes, la práctica solidaria y la búsqueda del mejoramiento de la comunidad.

- Deben ser de asociación voluntaria. Este carácter implica que se trata de organizaciones integradas por asociados que, unidos bajo una finalidad común, actúan a favor, desde y para la organización.

Centrándonos en el tipo jurídico de interés: “las asociaciones civiles” están definidas por el Código Civil de la República Argentina en su artículo 33, aunque carecen de Ley propia. Allí se enumeran sus características principales (similares a los de una fundación):

- Son personas jurídicas de carácter privado. A diferencia de las simples asociaciones civiles, el rasgo diferencial de las asociaciones civiles es que, para funcionar como tales, deben solicitar la persona jurídica al Estado (Dirección Provincial de Personas Jurídicas).

- Tienen por objeto principal el bien común

- Deben ser capaces, por sus estatutos, de adquirir bienes.

- No deben subsistir exclusivamente de asignaciones del Estado.

Al igual que toda persona concebida como sujeto de derecho, las asociaciones civiles también tienen obligaciones:

- La de realizar asambleas. Lo que significa reuniones periódicas de todos los asociados para tomar decisiones sobre la marcha de la organización.

- Cumplir con los requisitos y regulaciones establecidas por los entes de control y fiscalización creados en el Estado (Direcciones Generales de Personas Jurídicas.)

- La inscripción en los organismos fiscales y previsionales AFIP-ANSES. Todas y cada una de estas obligaciones implican costo económico y trabajo adicional para los integrantes de la organización social en cada jurisdicción.

Se incluye a las asociaciones civiles como sujeto de la Economía Social y Solidaria donde cita:

“Son sujetos de Economía Social y Solidaria quienes posean una gestión democrática y participativa, una organización económicamente equitativa, con justa distribución de los

recursos, ingresos y beneficios; y realizan actividades que no sólo incluyen la producción y consumo o venta de bienes y servicios sino también la humanización de las relaciones sociales. Entre ellos se cuentan: a) personas jurídicas como cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, organizaciones vecinales, organizaciones de microcrédito, organizaciones campesinas, organizaciones de agricultura familiar, empresas recuperadas, comercializadoras solidarias, organizaciones solidarias, organizaciones indígenas; b) grupos asociativos legitimados como ferias populares, clubes del trueque, centros de estudios e investigaciones; c) personas físicas como microemprendedores vinculados y efectores de desarrollo local y economía social.”

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. ELABORACIÓN DE ENCUESTA

Antes de realizar la elaboración del Plan de Marketing para la Asociación Civil sin Fines de Lucro Milenio, es necesario investigar sobre los conocimientos que se tienen de la Organización, cuáles son las áreas que tienen más repercusión con sus productos, el grado de satisfacción que producen en los clientes al comprar los mismos.

Se decidió realizar una encuesta a personal de Hospital Dr. Pereyra, considerando que son los clientes principales.

El modelo de encuesta final ha sido el siguiente:

Buenos Días.

Soy Gabriela Fragapane, alumna de la carrera de Lic. en Administración de la UNCuyo, y estoy realizando mi Trabajo de Investigación para poder obtener el título universitario. Éste consiste en una aplicación de Plan de Marketing a una Organización sin Fines de Lucro. Es por ello que le agradecería que complete el siguiente cuestionario (continua en el reverso de esta hoja) que será de gran ayuda para a mi Trabajo Final y no le tomará más de 2 minutos de su valioso tiempo.

¡Desde ya, muchas gracias!

1. ¿Conoce la Asociación Civil sin fines de lucro Milenio?

SI

NO

- ❖ Si su respuesta es positiva, prosiga con el formulario, si su respuesta es negativa, agradezco su colaboración.

2. ¿Conoce los productos y servicios que se realizan en la misma?

SI

NO

- ❖ Si su respuesta es positiva, prosiga con el formulario, si su respuesta es negativa, agradezco su colaboración.

3. ¿Ha adquirido productos o servicios de Milenio en alguna ocasión?

SI

NO

- ❖ Si su respuesta es positiva, prosiga con el formulario, si su respuesta es negativa, agradezco su colaboración.

4. ¿Con que frecuencia es usuario de los productos o servicios?

Muy frecuentemente (semanalmente)

Frecuentemente (mensual)

Ocasionalmente

Solo una vez he realizado la compra

5. Productos o servicios, ¿de qué área ha adquirido?

Marroquinería

Gastronomía

Textil

Dulces y Conservas

6. ¿Cómo clasificaría en escala de 1 a 5 la calidad de los productos o servicios adquiridos? _____

7. ¿Cómo clasificaría en escala de 1 al 10 la relación calidad-precio? _____

8. ¿Por qué medios tiene conocimiento de los productos y servicios de Milenio?

Folletos

Facebook

Boca en boca

Otros, Cuáles?

9. ¿Cuál cree que es para usted la característica principal de la Asociación Civil Milenio?

2. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para realizar el cálculo de la muestra, se utilizó la siguiente formula estadística:

$$n = \left(\frac{Z \times \sigma}{E} \right)^2$$

N= Tamaño de muestra

Z= Grado de Confianza especificado

σ = Estimador de la Población

E= error que se permite en el intervalo (mitad del intervalo de confianza)

Para nuestra aplicación, usamos un grado de confianza de 90% (z= 1.645), el personal del Hospital es de 210 empleados aproximadamente, y permitiremos un error de 45 empleados:

$$n = \left(\frac{1.645 \times 210}{45} \right)^2 \cong 58$$

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

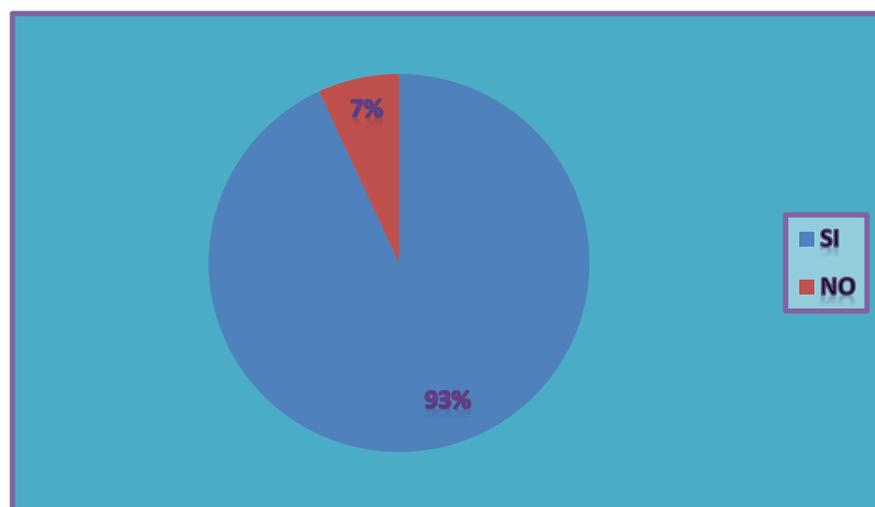
Se encuestó a 58 empleados de las diferentes áreas del Hospital: personal asistencial, administrativo y de servicios (seguridad y limpieza).

Expondremos los resultados de las encuestas a través de gráficos y breve análisis de cada pregunta.

✚ Pregunta nº 1: ¿Conoce la Asociación Civil sin fines de lucro Milenio?

De 58 personas encuestadas, 54 dicen tener conocimiento de la Asociación y 4 personas que no; viendo en porcentajes tenemos un 93% contra un 7%. Siendo que Milenio surge dentro del Servicio de Rehabilitación del Hospital Dr. Carlos Pereyra y de la cercanía física y que sean considerados sus principales clientes, es un punto a analizar que exista, aunque sea un mínimo porcentaje que no tenga conocimiento sobre la Asociación.

Gráfico nº 1: ¿Conoce la Asociación Civil sin fines de lucro Milenio?



Fuente: Elaboración propia

✚ Pregunta nº 2: ¿Conocen los productos y servicios que se realizan?

De los 54 encuestados que tiene conocimiento de la Asociación Civil, todos conocen los productos y servicios que se realizan en la misma. Punto a favor, de que posean conocimiento más allá de la existencia de Milenio.

Los resultados se exponen en el **gráfico nº 2**.

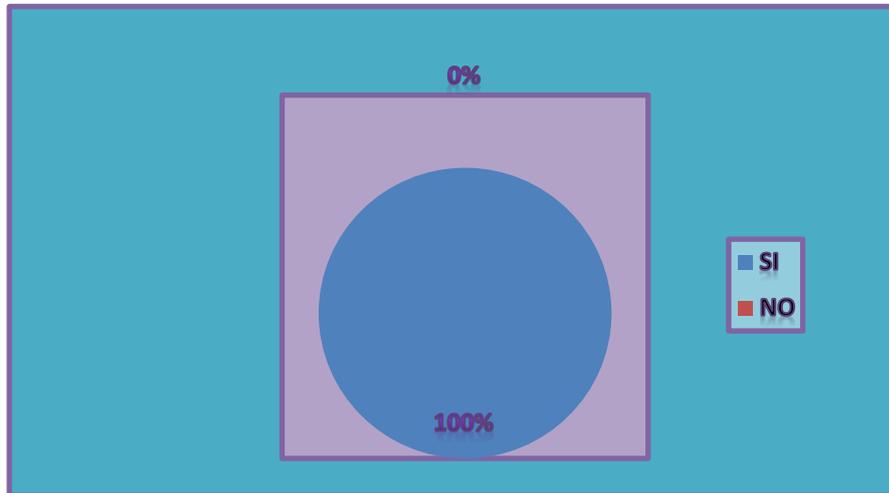
✚ Pregunta nº 3: ¿Ha adquirido productos o servicios de Milenio en alguna ocasión?

De los 54 empleados que tienen conocimiento de los productos y servicios que se realizan en Milenio, hay 51 personas que han adquirido sus productos. Se considera como

aspecto positivo, que la gran mayoría se haya sentido atraído en probar los productos o servicio que se ofrecen.

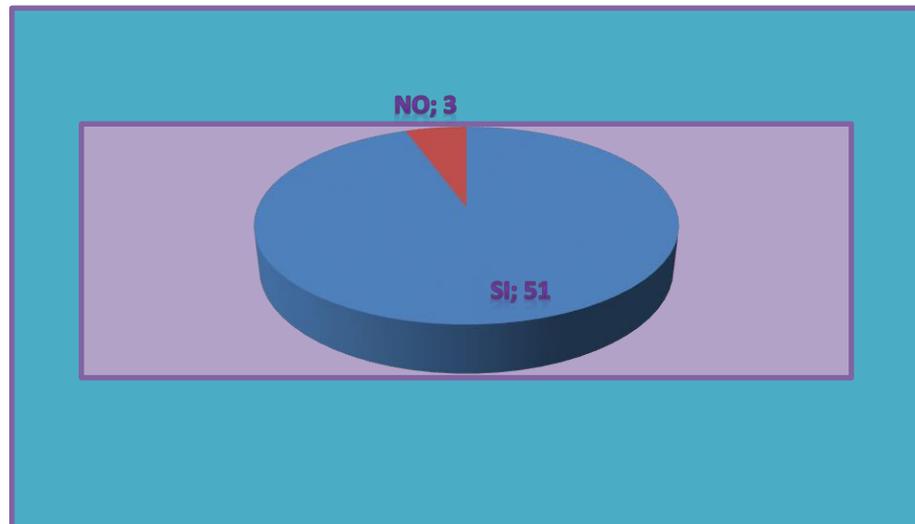
Los resultados se exponen en el **gráfico nº 3**.

Grafico nº 2: ¿Conocen los productos y servicios que se realizan en la misma?



Fuente: Elaboración propia

Grafico nº 3: ¿Ha adquirido productos o servicios de Milenio en alguna ocasión?



Fuente: Elaboración propia

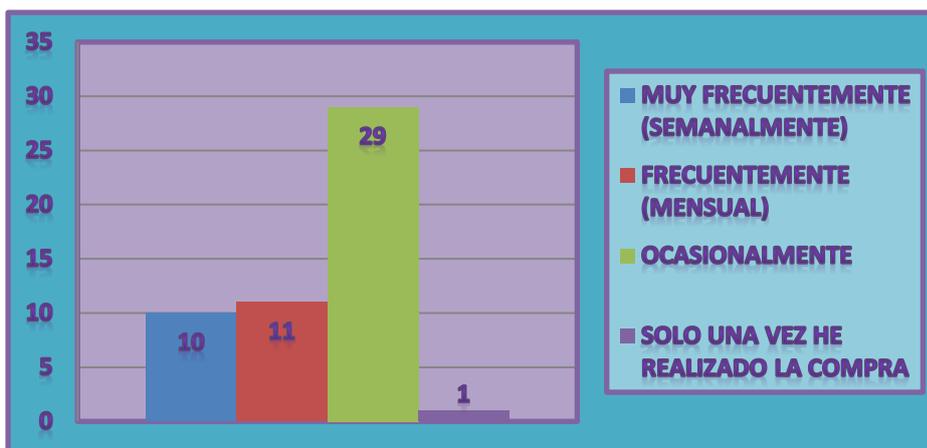
✚ **Pregunta nº 4: ¿Con qué frecuencia es usuario de los productos o servicios?**

Aquí se nos presenta un conflicto, ya que la mayoría de las personas dice adquirir el producto ocasionalmente: no existe un hábito de compra de los clientes principales.

11 personas dicen comprar mensualmente y 10 personas semanalmente, que al momento de realizar la encuesta decían comprar productos de gastronomía con dicha frecuencia.

El punto de vista positivo es, que una sola persona realizó la compra una vez, es decir que la gran mayoría al realizar la compra por primera vez, volvió a repetirla.

Gráfico nº 4: ¿Con qué frecuencia es usuario de los productos o servicios?



Fuente: Elaboración propia

➤ Pregunta nº 5: Productos o servicios ¿ De qué área ha adquirido?

De las diferentes áreas que presenta Milenio, se elige en un 49% productos de gastronomía, en segundo lugar, se adquieren Dulces y Conservas, cercano a este están los productos de Marroquinería, y quedando casi rezagados los productos textiles.

Esto nos sirve para hacer un análisis del área que más aspecto positivo tiene para dar foco principal en dichos productos y analizar que se puede realizar con el área más rezagada, para captar la atención de los clientes.

Los resultados se exponen en el **gráfico nº 5**.

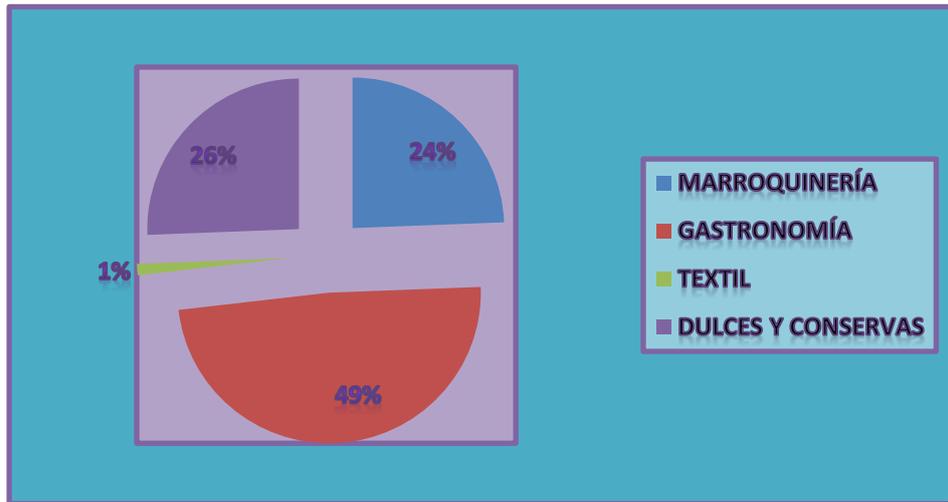
➤ Pregunta nº 6: ¿Cómo clasificaría la calidad de los productos o servicios adquiridos?

Con respecto a la calidad de los productos se encontró una respuesta favorable, dividida entre clasificarlos con Muy Bueno en primer lugar y Excelente en segundo lugar.

Tan solo una persona demostró no estar conforme con la calidad de lo adquirido calificándolo como regular.

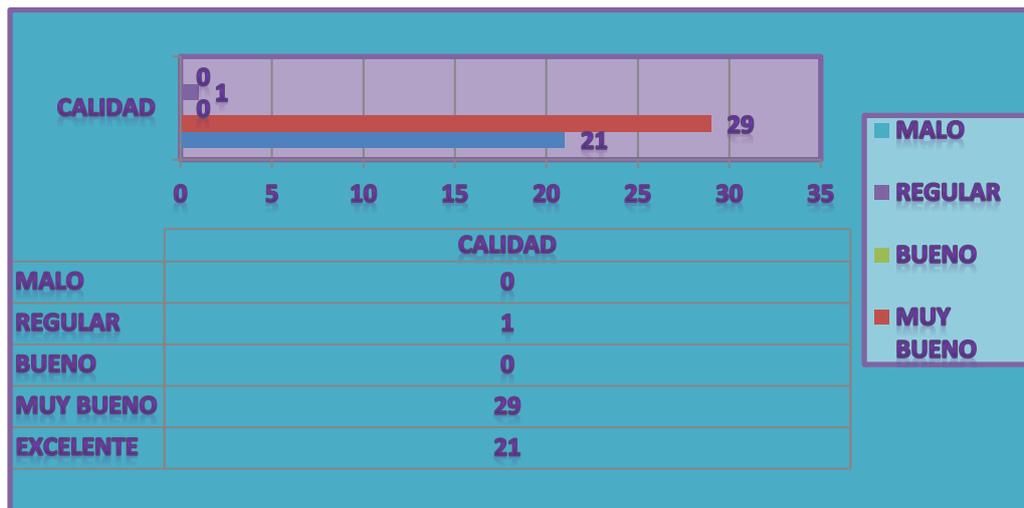
Los resultados se exponen en el **gráfico nº 6**.

Gráfico nº5: Productos y servicios, ¿De qué área ha adquirido?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 6: ¿Cómo clasificaría la calidad de los productos o servicios adquiridos?



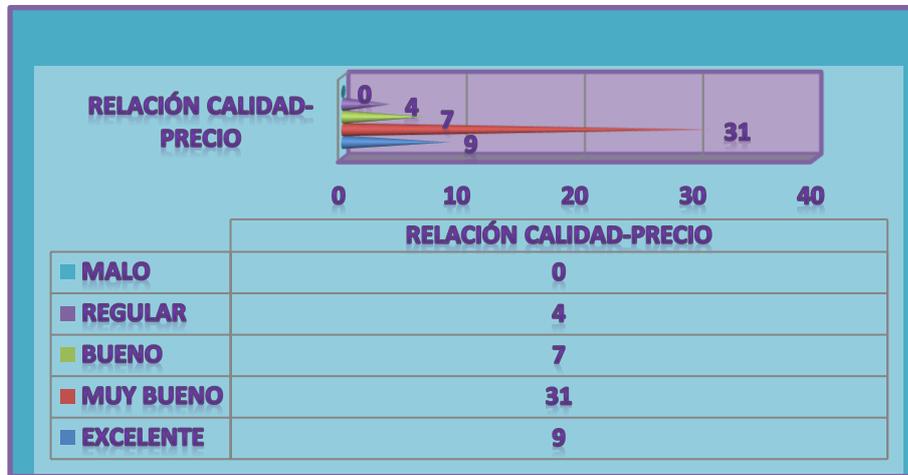
Fuente: Elaboración propia

✚ Pregunta nº 7: ¿Cómo clasificaría la relación calidad-precio de los productos o servicios adquiridos?

Según la relación calidad-precio, tenemos 31 encuestados que consideran Muy Buena dicha relación. 9 personas excelente, 7 Buena y 4 Regular.

La opinión al realizar la encuesta es que se perciben como muy costosos algunos productos, siendo que estos se consumen a diario. Esto es debido, a los altos costos que enfrenta la Asociación, haciendo que se eleven los precios.

Gráfico nº 7: ¿Cómo clasificaría la relación calidad-precio de los productos o servicios adquiridos?

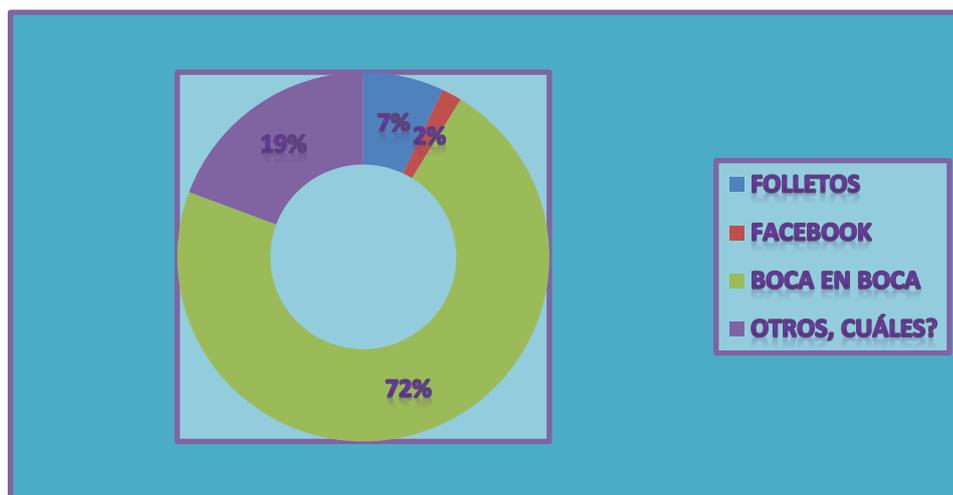


Fuente: Elaboración propia

✚ Pregunta nº 8: ¿Por qué medios tiene conocimiento de los productos y servicios de Milenio?

La gran mayoría tiene conocimiento de los productos y servicios a través del boca en boca, un 7% por folletos que se manejan en la institución, tan solo un 2% por la red social Facebook y un 19% dijo tener conocimiento por otros medios: stand que cada día viernes se realiza en el Hospital y por el carrito de venta que recorre a diario las instalaciones del mismo.

Gráfico nº 8: ¿Por qué medios tiene conocimiento de los productos y servicios de Milenio?



Fuente: Elaboración propia

✚ Pregunta nº 9: ¿Cuál cree que es para usted la característica principal de la Asociación Civil Milenio?

Al realizar la consulta sobre la característica principal de la Asociación la mayoría de los encuestados se mostró de forma abierta y positiva en responder sobre ello, reconociendo la gran labor que se hace en la Institución, el logro por la superación que se realiza y la calidez con que los vendedores ofrecen los productos.

Las principales características fueron: inserción laboral, productos de calidad, rehabilitación de pacientes, trabajo en grupo, buena voluntad y amor, buena atención, organización, motivación, entusiasmo, búsqueda de excelencia, excelente capacitación, higiene.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE PLAN DE MARKETING A ASOCIACION CIVIL MILENIO

Una vez, recolectada la información de nuestros clientes principales, se procede a presentar el Plan de Marketing para la “Asociación Civil sin Fines de Lucro Milenio”, tomando como base el Plan de Marketing para Organizaciones sin fines de lucro de los autores Kotler, P. y Andreasen, A. (2007).

1. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

A. OBJETIVO GENERAL

Promover el acceso de personas con padecimiento mental a servicios y propuestas estructuradas e individualizadas de Rehabilitación Laboral, con el fin de que adquieran o recuperen conocimientos, hábitos y habilidades que faciliten la integración socio-laboral.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Brindar capacitación dentro del marco de la rehabilitación laboral, a los usuarios del Programa, a través de la implementación de distintos talleres y cursos.
- b) Promover el desarrollo de hábitos laborales, entrenamiento de destrezas, habilidades para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado.
- c) Brindar a los usuarios información y asesoramiento y orientación laboral, hacia los distintos recursos de la comunidad relacionados con el área laboral, tanto en el sector público como privado.
- d) Promover el desarrollo de actividades, emprendimientos productivos, proyectos de trabajo y talleres protegidos de producción, que posibiliten la integración socio-laboral en las distintas modalidades de empleo.
- e) Fortalecer la coordinación intersectorial, tanto en el sector público, privado y tercer sector: sociedad civil a fin de articular recursos y estrategias que faciliten los procesos de rehabilitación laboral.

- f) Generar acciones de promoción que visibilicen y permitan socializar las experiencias implementadas en el programa a nivel local, provincial, nacional.
- g) Desarrollar espacios de investigación y docencia, relacionados con la temática de Rehabilitación Laboral, para profesionales y alumnos de distintas carreras.

2. VISIÓN

Constituirnos en un centro especializado de rehabilitación laboral, referente en salud mental, con infraestructura adecuada y sede en la comunidad para promover la integración socio laboral de los usuarios.

Promover el desarrollo de distintas experiencias o dispositivos de rehabilitación laboral en otros ámbitos de la Provincia de Mendoza (efecto multiplicador), mediante la coordinación intersectorial con distintos actores sociales, integrados a una red de recursos en salud mental, que generen nuevas oportunidades laborales.

3. MISIÓN

Favorecer estrategias de rehabilitación y capacitación laboral, a fin de promover la integración socio-laboral de personas con padecimiento mental, a partir de un modelo de atención en salud mental comunitaria, basada en una organización flexible, dinámica, innovadora y participativa, abierta al aprendizaje para todos sus integrantes: usuarios y equipo de salud.

4. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

Para realizar el análisis de oportunidades y amenazas es necesario tener en cuenta el entorno en que se sitúa esta asociación, y de la organización que hay dentro de ella para realizar el análisis de fortalezas y debilidades.

En el siguiente cuadro, representa el análisis realizado.

Cuadro nº 4: Análisis FODA de Asociación Civil Milenio

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Equipo de Trabajo ✚ Buen clima laboral ✚ Convenio con D.G.E y Hosp. Carlos Pereyra ✚ Talleres de capacitación permanente a productores ✚ Incorporación de pasantías constantes con aceptación a nuevas ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de cadena de valor con proveedor ➤ Costos altos ➤ Ventas bajas ➤ Falta de presupuesto para publicidad ➤ No existe local comercial
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a leyes de promoción social. ✓ Subsidios a través de inscripción como agente de Economía Social. ✓ Inscripción como proveedor del Estado, donde se incentiva la compra de productos provinciales. ✓ Hosp. Carlos Pereyra encargado de sueldos de Capacitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de presupuesto en el Estado, impiden acceso a subsidios. ❖ Falta de aceptación en sociedad productos manufacturados. ❖ Inflación.

Fuente: elaboración propia.

5. MISIÓN DE MARKETING

Incorporación de los productos de la Asociación Civil Milenio al mercado provincial, logrando el reconocimiento de la marca e incremento de ventas, para poder aumentar la integración socio-laboral de usuarios.

6. PROPÓSITO DE MARKETING

El propósito de marketing actual que se plantea es la necesidad de aumento de ventas, para poder invertir y generar mayor expansión.

7. OBJETIVO DE MARKETING

Aumento de ventas de un 30% aproximadamente, en el término de un año, a través de la inversión en publicidad y la inscripción como agentes de economía social para gestión de financiamientos; siendo encargado el departamento de comercialización de llevar a cabo dichos objetivos.

8. ESTRATEGIA DE MARKETING

A. PÚBLICO OBJETIVO

a) SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para realizar la segmentación de mercado se recurre a las siguientes variables:

- Geográficas: clientes potenciales de las inmediaciones del centro de producción, y se limitará al Departamento de Capital.
- Demográficas: En general son productos destinados a mujeres y hombres de familia; salvo productos textiles, destinados a profesionales de la salud.
- Psicográficas: clientes con personalidad de apoyo a pequeños productores.

b) ESTRATEGIA DE MARKETING META

La estrategia más adecuada para aplicar en la Asociación es la **“Estrategia de Marketing no Diferenciado”**: en los productos no se encuentran diferencias para satisfacer a diferentes clases de consumidor, sino que son productos únicos para todo el mercado: “una oferta para todo el mercado”.

No existe una variabilidad del producto, puede cambiar de diseño, pero su funcionamiento será el mismo. Nos encontramos en una Asociación donde se encuentra en la etapa de inicio, pese a la cantidad de años que lleve en el mercado, por lo que es difícil que exista una estrategia de marketing que esté adaptada a cada tipo de cliente. Además, al mercado meta al que se dirige no tienen tendencia a cambio de gustos.

B. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Refiriéndonos a la matriz analizada en el marco teórico y en conjunto con el análisis FODA, procedemos a situar a la Asociación Civil Milenio dentro de la misma.

Cuadro nº 5: Estrategias y tácticas

	Entorno con Dominio de Oportunidades	Entorno con Dominio de Amenazas
Capacidades Empresariales con dominio de Fortalezas	Estrategia de Ataque o Contraataque <i>Táctica Envolvente</i>	Estrategia de Ataque <i>Táctica de varios lados</i>
Capacidades Empresariales con dominio de Debilidades	Estrategia de Defensa <i>Táctica de Flancos</i>	Estrategia de Defensa <i>Táctica de retaguardia</i>

Fuente: Ocaña, Hugo Ricardo (2012). "Dirección estratégica de los negocios"

Debido a las grandes oportunidades que nos está brindando el entorno con respecto a incluirnos como agentes de economía social, donde se brindan capacitaciones constantes, acceso a financiamientos, invitaciones a participación de eventos; la oportunidad de ser proveedor del Estado, incentivando este a la compra de productos provinciales; que los sueldos de capacitadores a productores se haga cargo el Hospital Dr. Carlos Pereyra, repartiendo el porcentaje de ganancia entre productores y fondo común para reinversión; es por esto que el Entorno se nos presenta con Dominio de Oportunidades antes que Amenazas.

Según las capacidades empresariales, nos encontramos en un ambiente con dominio de debilidades. Al no aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno, los productos son de alto costo, afectando el porcentaje de ganancia para productores, condicionando el presupuesto para publicidad. Hay que tener en cuenta que, además, no existe local comercial donde se exhiban los productos.

Al realizar la conjunción de entorno con dominio de oportunidades, y capacidades empresariales con dominio de debilidades, surge el llevar a cabo una "**Estrategia de Defensa**", con táctica de flancos.

Asociación Civil Milenio debe crear un valor empresarial alternativo al de otras Asociaciones a través de:

- Reconfiguración: mejorando la organización de ventas, a través de mayor difusión de sus productos (se detalla en Programas de Comunicación), aumentando el servicio al cliente disponiendo de productos cuando los requieran a través del envío, tanto a clientes de las intermediaciones de la Asociación, como a compradores del Estado.

➤ Redefinición: se pretende ganar participación de mercado adentrándose en un nuevo segmento: instituciones estatales del Gran Mendoza, a través del ingreso a Catálogo de Oferta Permanente, como proveedor del Estado.

Milenio se debe concentrar en atacar las oportunidades que les ofrece el entorno, que pueden estar a su alcance y así transformar las debilidades en fortalezas. La estrategia es abarcar un mayor mercado progresivamente, a través de alcance a los clientes potenciales de sus cercanías geográficas, para luego pasar a formar parte de Proveedores del Estado, a través del catálogo de oferta permanente.

C. MARKETING MIX

a) PRODUCTO

Se definen productos para la venta a consumidores finales. Existe una amplia línea de productos:

- Textiles: toallas, toallones, repasadores, manteles, almohadones, bolsas ecológicas, uniformes para profesionales de la salud.
- Dulces y conservas: mermeladas, jaleas, naranjas y zapallitos en almíbar, salsas de tomates, pickles, cebollitas en escabeche.
- Marroquinería: cinturones, billeteras, bolsos materos, equipo de mate.
- Gastronomía: barras de cereal, tortitas, tartas dulces, alfajores de miel y maicena, sconnes, pastelitos fritos, empanadas, tartas saladas.

No se define productos para donantes ya que en la Asociación no existen políticas interesadas en la donación; buscan que los productores pueden insertarse laboralmente en el mercado a través de la venta de dichos productos.

Al haber una gran variedad de productos, se pueden realizar diferentes combos, para comercializar en épocas festivas de cada año, sea día de la madre, día del padre, Navidad. He aquí, las sugerencias:

Paquete 1: Bolso matero, con juego de mate, y 2 mermeladas.

Paquete 2: Bolso matero, y billetera.

Paquete 3: Equipo de mate, con 2 repasadores y una tarta dulce.

Paquete 4: Pan dulce, con 12 sconnes y una tarta dulce.

b) PRECIO

La variable precio se define a partir de costos fijos y variables que se tienen, pero adecuándolo a los precios que existen en el mercado. Cabe mencionar que, al no existir cadena de valor con proveedores, los costos tienden a ser más altos que cualquier empresa que ha establecido una relación con proveedor. En Milenio no existe un único proveedor de materias primas, ya que la producción es variable: no todos los meses se realizan los mismos productos, hablando en términos de variedad y cantidad.

Al establecer precio se busca cubrir costos y obtener un porcentaje de beneficios, para la reinversión en la compra de materiales y otro porcentaje que se lo divide como ganancia para los productores. Considerando que los costos son altos, y el precio se debe adecuar a los de mercado, el porcentaje de beneficio que se logra es menor que en otras empresas.

En conclusión, la variable precio no es una fortaleza para la Asociación Civil Milenio.

c) DISTRIBUCIÓN

Con respecto a la distribución, Milenio no cuenta con un local de venta. Los productos se pueden adquirir en el local de producción, a través de un stand que se realiza una vez por semana en el Hospital Dr. Carlos Pereyra y en ferias donde la Asociación participa esporádicamente.

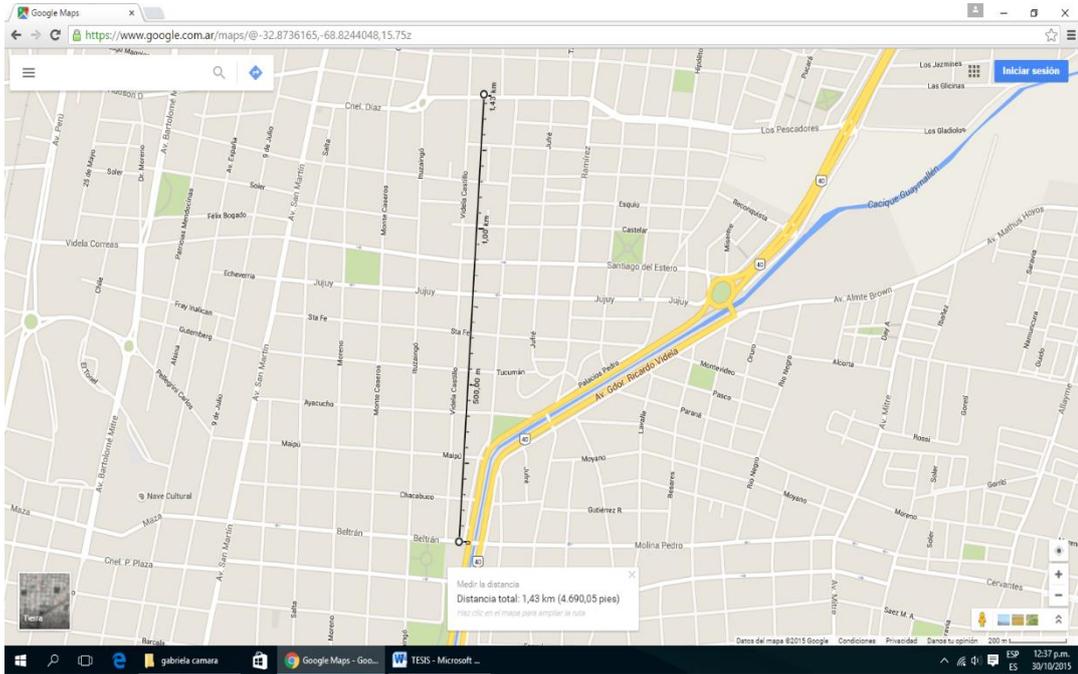
Es necesario, implementar la distribución en las cercanías geográficas, donde se pueden llevar los productos sin necesidad de poseer movilidad. Pero si, una vez implementado la venta a través del Catálogo de Oferta Permanente a Instituciones del Estado, se deberá revisar la necesidad de contar con la misma para realizar la distribución de los productos; para la entrega de dichos pedidos es factible acceder a la movilidad dependiente del Hospital Dr. Carlos Pereyra, acordando que la misma esté disponible una vez por semana para concretar las ventas.

d) PROMOCIÓN

Con respecto a la variable Promoción es donde más hincapié desarrollaremos ya que, analizando la situación de Milenio, posee un gran déficit en la publicidad de sus productos.

Para lograr un mayor alcance, se realizará un catálogo donde se incorporen los productos que se realicen de forma constante en los talleres de capacitación. El catálogo se entregará puerta a puerta en zona geográfica de 1, 4km a la redonda en principio, para luego aumentar el recorrido progresivamente.

Imagen nº 1: Mapa para distribución de catálogo



Fuente: www.google.com.ar/maps

Introduciremos el marketing online a través de redes sociales, más allá que la Asociación cuenta con una página de Facebook, se le dará una utilidad comercial.

Se realizará la suba online de catálogos de productos; se deberá chequear la página todos los días, con una constante actualización de datos. En fechas festivas se deberá promocionar los paquetes de productos.

Para realizar el marketing online se deberá designar a un encargado, y definir el tiempo necesario para realizar la actualización y responder a posibles preguntas que realicen los clientes.

En www.gestionorg.com en el artículo: **“¿Cuántas horas debemos dedicar a las redes Sociales?”** de Sandra Lema se mencionan algunos puntos a tener en cuenta a la hora de introducirse en el mundo de las redes sociales:

CREAR CONTENIDO CON FRECUENCIA: Publicar contenido de calidad y de interés es una de las tareas más importantes a desarrollar en una estrategia de social media.

CREAR CONVERSACION: respondiendo a los comentarios o menciones que los usuarios nos hagan en las redes sociales.

ANALISIS DE ESTADISTICAS: es fundamental saber que estamos haciendo y cómo repercute en nuestro público.

ANÁLISIS DE TENDENCIAS: dedicar tiempo a visitar otras cuentas y determinar que interesa a los usuarios en cada momento concreto nos ayudara a encauzar nuestros contenidos y determinar qué es lo que valora en cada momento nuestro público.

GESTIÓN DE CAMPAÑAS, PROMOCIONES O CONCURSOS: crear estrategias que inviten a la participación. Un concurso basado en nuestros productos o un juego de preguntas y respuestas puede animar a los usuarios a formar parte de nuestro proyecto.

RENOVACIÓN CONSTANTE: ajustar nuestra estrategia cuando sea necesario y en función de las tendencias, los resultados obtenidos y nuestro público.

Se realizó la gestión correspondiente para la Inscripción en Registro Provincial de las Unidades de la Economía Social y Solidaria, a través de la presentación de la siguiente documentación:

- 1) Nota de presentación
- 2) Copia del estatuto de la entidad certificado por Dirección de Personas Jurídicas.
- 3) Copia de la resolución o decreto de personería jurídica (AUTORIZACION PARA FUNCIONAR) certificada por autoridad competente en la provincia de otorgamiento de persona jurídica de: Dirección de Personas Jurídicas, Dirección de Cooperativas y Mutuales u otras según corresponda.
- 5) Fotocopia del acta de asamblea donde quedan determinadas las autoridades, cargos y representatividad actuales con copia certificada de asistencia a la misma (AUTORIDADES VIGENTES)
- 6) Fotocopia certificada del documento de identidad con constancia de voto del Presidente, Secretario y Tesorero
- 7) Inscripción en AFIP y DGR
- 8) CUIT de la entidad
- 9) Nota denunciando domicilio legal y especial
- 10) Copia del último balance presentado por la entidad ante el organismo de contralor (Dirección de Personas Jurídicas) certificado por esa Dirección.
- 11) Comprobante de inscripción en el Registro de Organizaciones Sociales MDSyDH - Resolución 1337/13

El departamento de Economía Social y Asociatividad dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, tiene como misión promover y ejecutar políticas y acciones concretas, tendientes al desarrollo y fortalecimiento de los sujetos de la economía social y solidaria de la Provincia de Mendoza, para el logro de una sociedad más justa e inclusiva.

Los beneficios que se obtienen al realizar la inscripción son:

1. Promoción de las unidades inscriptas en el Registro de la Economía Social y Solidaria tales como exenciones impositivas, exenciones o disminuciones de alícuotas en aranceles de organismos provinciales habilitantes, beneficios en el pago de impuestos de Ingresos Brutos o de Sellos, incluyendo el beneficio de subsidios.

2. El Registro del Gobierno de Mendoza promueve una política de “Compre del Estado” en las distintas reparticiones para la provisión de bienes y servicios que priorice a los inscriptos en el Registro Provincial de Unidades de la Economía Social y Solidaria, hasta un diez por ciento (10%) de las adquisiciones del Estado.

3. Capacitación y asesoramiento destinados a mejorar los procesos de organización, de producción y comercialización de sus productos y a transmitir e incorporar los principios y valores de la Economía Social y Solidaria en la sociedad mendocina.

Logrando la inscripción, se obtiene un mayor alcance a la población, dando a conocer sus productos.

La misma documentación será necesaria para la inscripción al Registro de Proveedores del Estado, con la misma los productos de la Asociación pasarían a formar parte de un Catálogo de Oferta Permanente, al cual tienen acceso todas las Instituciones estatales, por lo que su oferta se ampliaría aún más. En principio será útil que se limite la oferta a Instituciones pertenecientes a la Capital de Mendoza, para luego realizar su expansión al Gran Mendoza.

9. DISEÑO DE TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Para definir la estrategia de crecimiento recurriremos al análisis de la Matriz de Ansoff (Ver cuadro nº 6).

Debido a que en la Asociación existen varias líneas de productos y hemos definido un solo segmento actual de clientes; la estrategia a implementar debe ser el DESARROLLO DE CLIENTES.

Se trata de una estrategia intensiva en focalizar en la oportunidad que tiene Milenio de acceder a una mayor participación en el mercado.

El objetivo al realizar la acción estratégica del desarrollo de clientes es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera a nuevos tipos o segmentos de clientes.

Cuadro nº6: Tácticas y estrategias

Línea de Productos	Varias	Desarrollo de Clientes	Diversificación
	Una	Penetración de Productos	Desarrollo de Productos
		Una	Varias
		Segmento de Clientes	

Fuente: Ocaña, Hugo Ricardo (2012). "Dirección estratégica de los negocios"

Las primeras acciones que se llevarán a cabo teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas serán:

➤ Campaña intensiva de publicidad

Se realizará la entrega de catálogos mensualmente con los productos en Área Asistencial y sus Departamentos, Área Administrativa y Área de Servicios, procurando que nuestros clientes principales posean información con respecto a los productos que se ofrecen en la Asociación.

➤ Promoción

Se escogerán productos por semana, llamándolos "Productos destacados de la semana", haciendo una oferta para que los clientes puedan acceder a ellos a través de un menor precio, hagan su experiencia al probarlos y luego repitan la compra habitualmente.

➤ Marketing Digital

Creación de base de datos con clientes principales.

Incorporar catálogo de productos virtual a través del Facebook de la Asociación y cada semana subir los "Productos destacados de la Semana".

➤ Crear cadena de valor con Proveedor

Realizar selección de proveedores para comprar mensualmente, negociar las condiciones necesarias, para disminuir los costos y así trasladarlo a los precios.

Las siguientes acciones a realizar para la captación de nuevos clientes serán:

➤ Nuevos circuitos de distribución

Realizar entrega de productos a puerta a clientes de las cercanías geográficas, a través de encargos que se pueden haber realizado vía internet o telefónica.

➤ Expansión geográfica

A través del catálogo de oferta permanente del Estado, se accedería a adquirir clientes de una nueva zona geográfica, como serían Instituciones localizadas en el Departamento de Capital y en un futuro expandirse al Gran Mendoza.

10. INDICADORES DE RENDIMIENTO

Se exponen indicadores de rendimiento vinculados a objetivos de marketing:

$$\frac{\text{Ventas Año 2016}}{\text{Ventas Año 2015}} \times 100 = \% \text{ de ventas.}$$

$$\frac{\text{Costos fijos año 2016}}{\text{Costos fijos año 2015}} \times 100 = \% \text{ de costos fijos.}$$

$$\frac{\text{Costos variables año 2016}}{\text{Costos variables año 2015}} \times 100 = \% \text{ de costos variables.}$$

$$\frac{\text{Ganancias año 2016}}{\text{Ganancias año 2015}} \times 100 = \% \text{ de ganancia.}$$

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes actuales}}{\text{N}^\circ \text{ de Clientes año 2015}} \times 100 = \% \text{ de clientes.}$$

$$\frac{\text{Inversión en Publicidad año 2016}}{\text{Inversión en Publicidad año 2015}} \times 100 = \% \text{ de inversión en publicidad.}$$

CONCLUSIONES

Se puede concluir que Asociación Civil Milenio es una organización con gran potencial para el crecimiento, debido a la calidad de sus productos y el compromiso de la Institución con los productores. Se debe ser un gran estratega para aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno, al poder acceder a beneficios de leyes de economía social, y transformar las debilidades que posee actualmente, en fortalezas.

Retomando la hipótesis: “Es posible la aplicación de un Plan de Marketing a una Asociación Civil sin fines de lucro”, la hemos comprobado a partir de la aplicación del modelo de plan de marketing extraído de autores Kotler, P. y Andreasen, A (2007), haciendo las adaptaciones correspondientes para una organización sin fines de lucro.

Se deberán hacer esfuerzos de inversión en publicidad, los que a mediano plazo se deben ver reflejados en un mayor alcance de clientes y por lo tanto aumento de ventas.

CONCEPTOS CLAVES

Stakeholders: agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa.

Misión: Propósito básico de una organización, esto es, aquello que trata de realizar.

Propósito: elemento importante en el que la organización quiere poner énfasis.

Objetivo: propósito que se especifica en magnitud, tiempo y en quien es responsable.

Público objetivo: el o los segmentos del mercado a los que se dirigirá la oferta.

Posicionamiento: como se quieren ser percibido por el público objetivo en relación con la competencia.

Economía Social y Solidaria: conjunto de recursos y actividades, y de instituciones y organizaciones, que operan según principios de solidaridad, cooperación y autoridad legítima, la apropiación y disposición de recursos, en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo digno y responsable, cuyo sentido no es el lucro sin límites sino la resolución de las necesidades de los trabajadores, sus familias y comunidades, y del medio ambiente; para lograr una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria.

Mercado meta: consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía debe atender

REFERENCIAS

- CHIAS Josep, (1995), *“Marketing Público”*, Primera Edición, España: Editorial Mc Graw-Hill de Management, 187 páginas
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary, (2007), *“Marketing”*, Traducción: Leticia Pineda Ayala. Decimoprimer Edición, México: Editorial Pearson Educación, 655 páginas.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane, (2007), *“Dirección de Marketing”*, Traducción: María Astrid Mues Zepeda, Mónica Martínez Gay, Decimocuarta Edición, México: Editorial Pearson Educación, 810 páginas.
- Ley de Economía Social y Solidaria. Nº 8423. Mendoza. Argentina. (2012).
Recuperado de:
http://www.economiasolidaria.org/files/ley_economia_social_de_mendoza.pdf
- LUCERO ESTRADA, María Alejandra (2013), *“Desarrollo Organizacional y Gestión Social. Caso: Asociación Civil sin fines de lucro”*, Fomento a la inserción laboral(FOMILAB), (Tesis Universitaria, F.C.E. Universidad Nacional de Cuyo).
Recuperada de: <http://bdigital.uncu.edu.ar/5712>
- MAGLIERI, Gustavo (1996), *“Organizaciones sin Fines de Lucro”*, Mar del Plata: Ediciones Martin, 127 páginas.
Recuperado de: http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/FACES_n5_95-127.pdf
(Julio, 2015)
- NAVARRO QUINTANA, Ana Belén, (2008), *“Marketing de Organizaciones no Lucrativas. Dirección de Marketing”*, 7 páginas.
- OCAÑA, Hugo Ricardo. (2012), *“Dirección estratégica de los Negocios”*, Primera Edición, Buenos Aires: Editorial Dunken, 399 páginas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- KAZMIER, Leonard. DIAZ MATA, Alfredo, (1993), *“Estadística aplicada a la Administración y a la Economía”*, Segunda Edición, México: Editorial Mc Graw Hill. 520 páginas.

MILANI GOMEZ, Cecilia, (2006), *“El Marketing como herramienta para la gestión en las organizaciones no gubernamentales ambientales de Venezuela”*, (Tesis Doctoral, Universidad de Málaga).

Recuperado de

<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17862085.pdf>

Páginas WEB consultadas

<http://www.cenoc.gov.ar/Institucional#funciones> [Julio 2015]

<http://www.cenoc.gov.ar/documentos/diplo2.pdf> [Julio 2015]

www.desarrollosocial.mendoza.gov.ar/economia-socialyasociatividad/economia-social/ [Julio 2015]

www.gestionorg.com [Julio 2015]

ANEXO A- CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN COMO AGENTE DE ECONOMIA SOCIAL

En la página 52 se encuentra el certificado obtenido por realizar la inscripción como agente de economía social.

ANEXO B – CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE LA ASOCIACIÓN PARA PUBLICIDAD

Desde la página 53 a 55 se presenta el modelo del catálogo de productos de la Asociación Civil Milenio.

ANEXO C- ENCUESTAS

De la página 56 en adelante se anexan las encuestas realizadas.

CERTIFICADO

DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE ORGANIZACIONES SOCIALES

La Dirección de Sistemas, Información, Monitoreo y Evaluación del Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos, CERTIFICA que la Organización Social cuyo nombre figura a continuación ha registrado, en la fecha y hora que también se indican, y en cumplimiento de la Resolución 1337/13, sus datos institucionales en el Registro de Organizaciones Sociales.

Organización: ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO MILENIO

Fecha y Hora de Inscripción: 14/10/2015 12:57

Fecha y hora de Última Modificación: 14/10/2015 12:57

Usuario: 145 - CARINA GRIFO

A partir de la fecha de inscripción indicada, las Organizaciones Sociales cuyo registro en el Sistema es OBLIGATORIO, cuentan con 10 días hábiles para presentar la documentación correspondiente en la Mesa de Entradas del Ministerio de Desarrollo Social y Derechos Humanos (1er Subsuelo, Cuerpo Central, Casa de Gobierno) a fin de que se conforme por Expediente el Legajo correspondiente, y pueda darse por concluido el trámite.

Según lo dispuesto por el artículo 5 de la Resolución 1337/13 la inscripción en el Registro es OBLIGATORIA para aquellas Organizaciones "que tengan vinculación con el Ministerio de Desarrollo Social y DDHH y sus organismos descentralizados, mediante ley, decreto, resolución, convenio o acta acuerdo

IMPRIMIR COMO COMPROBANTE

ASOCIACIÓN CIVIL MILENIO

CATÁLOGO DE PRODUCTOS



CASTELAR 570-CIUDAD-MENDOZA
TELEFONO: (0261)4129-144-
MAIL: mileniocdr@hotmail.com

CASTELAR 570-CIUDAD-MENDOZA
TELEFONO: (0261)4129-144-
MAIL: mileniocdr@hotmail.com

MARROQUINERIA

BILLETERAS



Billetera tipo sobre femenina
estampada



Billetera femenina estampada



Billeteras masculina

TEXTIL



Repasadores diferentes
estampas



Manteles diferentes
estampas



Conjunto de toallas manos-
cabeza



Bolsa para panificados

GASTRONOMÍA



Pasteles fritos



Alfajores de Miel



Sconnes



Tarta Dulce

CINTURONES ARTESANALES

Cinturón de Cuero Masculino



Cinturones de Cuero Femeninos



ARTÍCULOS ARTESANALES IDEALES PARA IR DE CAMPING



Funda para cuchillo asador



Portabotella para vino 3/8



Portabotella para cerveza individual

COLACIONES

Maíz Inflado



Barritas de Arroz



Saludables para
disfrutar de
una vida sana

Frutos secos



ARTICULOS PARA EL MATE



Cebollitas en escabeche



Pickles



Salsa de tomate

**Conservas saladas
para acompañar
comidas**

Bolso Matero variedad
de estampas



Juego de Mate
diferentes diseños



Envases ideales para
llevar galletas, comidas
dulces



DULCES Y CONSERVAS



Mermelada de Limón



Mermelada de Zapallo



Mermelada de Naranja



Jalea de Manzana

Zapallitos en almíbar



**Ideales Conservas en
almíbar para disfrutar
de un rico postre**

Naranjita en almíbar



Declaración Jurada - Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredir o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre

Fragapane, Gabriela

Mendoza.

N° Registro

26143

Firma



