

### MARKETING SOCIAL DE LA FUNDACIÓN JUEGATERAPIA

**Estela Núñez Barriopedro** (*Universidad de Alcalá, España*)

**Raquel Antón**

**Zaida Jordán**

**María Eugenia Navascués**

**Noelia de Rivas**

**Tamara Serman**

#### **Resumen:**

La Fundación Juegaterapia se ha convertido en una institución social que es cada vez más conocida. Fundada en 2010, esta organización no ha parado de alegrar la vida de miles de niños y niñas que sufren cáncer y que están en tratamiento médico. Gracias a su gran repercusión y a la gran cantidad de personas que se han comprometido con la causa, la fundación ha podido llevar a cabo una serie de proyectos ligados a la lucha contra el cáncer infantil.

Uno de estos proyectos, y el más conocido de todos ellos, es la creación de los muñecos *Baby Pelones*, una serie de juguetes solidarios creados como homenaje a todos los niños y niñas que han perdido su cabello durante la quimioterapia.

Artistas nacionales e internacionales se han comprometido con el proyecto, apareciendo en las campañas publicitarias e incluso diseñando componentes del juguete. Su precio es bastante económico y los beneficios recaudados de las ventas se destinan íntegramente a la fundación.

#### **Abstract:**

Juegaterapia foundation has become a social institution that is increasingly known. It was founded in 2010, this organization has not stopped making the lives of thousands of children, that suffer cancer and who are in medical treatment, happier. Thanks to its great repercussion and to the great quantity of people who has engaged with the cause, the foundation has been able to carry out a series of different projects to fight against child cancer.

One of its project, and the most known, is the creation of the *BabyPelon* toy, which is a solidarity toy created as a tribute to all the children that had lost their hair as a result of the chemotherapy.

National and international artists have committed with the project, appearing in different advertising campaigns and even designing parts of the toy such as the handkerchief of the head. The price of the toy is quite economical and the profits collected of the sales go entirely to the foundation.

## 1. Introducción

Juegaterapia nació como ONG en la primavera de 2010. Actualmente es una fundación sin ánimo de lucro que ayuda a los niños enfermos a través del juego y cuya principal misión es alegrar la vida de los niños ingresados en el hospital. Su público objetivo se divide en dos grupos, por un lado, todos aquellos niños enfermos de cáncer, y por otro, sus familias.

Cuando Mónica Esteban, fundadora de la institución, regaló una Play Station a un niño en tratamiento de quimioterapia pudo comprobar cómo le cambiaba la cara, cómo se animaba y cómo, por un momento, la enfermedad dejaba de ser importante.

Los objetivos principales son hacer olvidar a los niños su enfermedad y despertar las ganas de jugar. Los duros tratamientos de quimioterapia privan a los niños de la libertad de hacer algo tan propio de su edad como es divertirse, corretear, reír y jugar. Por lo que la fundación pensó “Si ellos no pueden salir a jugar, ¿por qué no llevarles el juego hasta su habitación?”. El mejor modo que se les ocurrió de hacerlo es a través de los videojuegos.

En Juegaterapia se ha comprobado como el juego beneficia a la evolución de los niños hospitalizados. Los videojuegos ayudan al cuerpo a crear endorfinas que a su vez crean una situación donde el niño se queda absorto de la quimioterapia.

De los planteamientos anteriores surgió el lema: “La quimio jugando se pasa volando”.

Entre sus acciones se encuentran las siguientes:

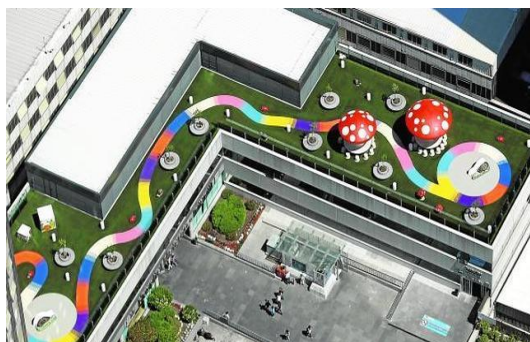
- *Donar diversión*: A diario la fundación recibe de empresas y particulares consolas, tablets y videojuegos que posteriormente dona a las áreas pediátricas de distintos hospitales. Cada donación lleva una etiqueta con los datos del donante para que el niño pueda mandarle un mensaje de agradecimiento. A día de hoy, Juegaterapia ha repartido consolas por 84 hospitales de toda España, Portugal, Marruecos, Afganistán, El Salvador, India, Guinea y Guatemala.

- *Construir jardines*: Este proyecto denominado “el jardín de mi hospi” convierte las azoteas en desuso de los hospitales en bonitos jardines donde los niños disfruten del aire libre. La fundación ha construido ya tres jardines, en el Hospital La Paz (Figura 1) y 12 de octubre de Madrid y en el Hospital La Fe de Valencia y planifica la edificación de otros tres más.

- *Humanizar hospitales*: Remodelación de áreas de hospitales con alguna temática divertida como por ejemplo un bosque encantado, un espacio de realidad virtual, un paisaje lleno de animales y de motivos selváticos, un espacio que evoca el estilo retro de los antiguos cines, un salón de los héroes o un parque lleno de árboles y flores. Otro proyecto que podemos encuadrar aquí es el de los “kiciclos” que son unos triciclos que incorporan un portasueros que permite al niño corretear por el hospital mientras recibe la quimio.

- *Recaudar fondos y ayudar en la investigación*: Recauda fondos mediante donativos tanto de empresas como de particulares, comercialización de productos solidarios, colaboración con otras empresas, eventos solidarios y el teaming. En cuanto a la investigación, Juegaterapia dona parte de sus fondos al CNIO para seguir avanzando en la investigación contra el cáncer infantil. Además, investiga y realiza estudios sobre los beneficios del juego.

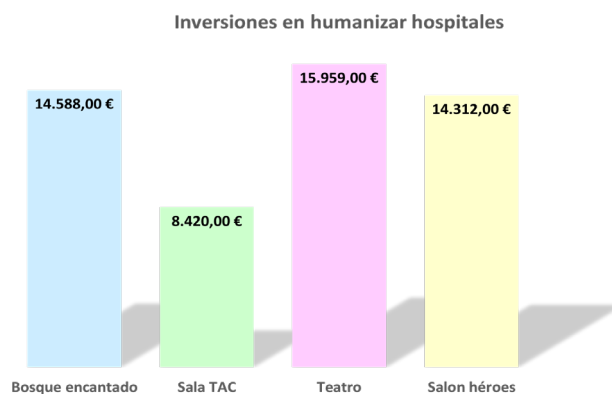
**Figura 1.** Jardín Hospital La Paz



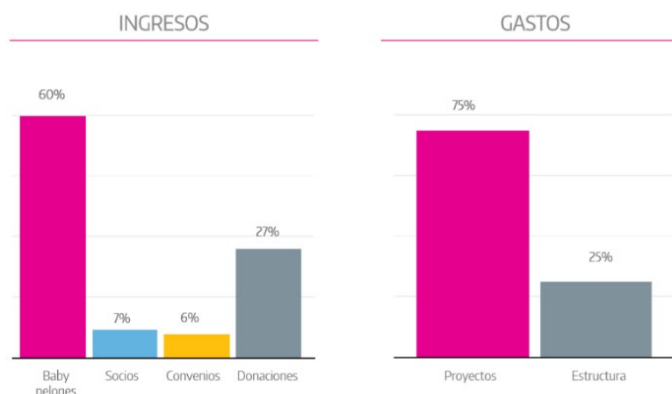
Fuente: [<http://www.juegaterapia.com>], a fecha 08/11/2018

**Figura 2.** Remodelación sala TAC

Fuente: [<http://www.juegaterapia.com>], a fecha 08/11/2018

**Figura 3.** Financiación de los proyectos de humanización

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la memoria de 2017 de la memoria de Juegaterapia

**Figura 4.** Financiación de Juegaterapia

Fuente: Memoria anual Juegaterapia 2017

La fundación realiza las estrategias de comunicación que se muestran a continuación.

- Página web:** Es el punto central de toda la información sobre sus proyectos, actividades y objetivos.
- Redes sociales:** Es una herramienta de comunicación esencial que permite a la fundación estar cerca de la gente que le sigue, así como conocer sus opiniones e inquietudes.
- Memorias:** Cada año redactan la memoria anual de la fundación donde explican todos sus proyectos y logros, con el fin de conseguir la transparencia dentro y fuera de la organización.
- Eventos solidarios:** En esta parte existen dos tipos de eventos: el primero son celebraciones particulares como una boda o un cumpleaños donde los invitados sustituyen sus regalos por donativos; y el segundo

tipo son los eventos de empresas como por ejemplo eventos deportivos, conciertos, subastas o cenas solidarias.

e) Campañas de sensibilización: Como por ejemplo la campaña #Resistiré que tuvo una gran acogida y alcanzo un nivel de visibilidad inesperado.

**Figura 5.** Pantalla de inicio de la página web oficial de JUEGATERAPIA



Fuente: <https://juegaterapia.org/> Fecha de consulta: 13de noviembre de 2018

## 2. Desarrollo del caso

La campaña “Baby Pelones” nace en 2014, con la creación de “los muñecos más bonitos del mundo” los cuales están inspirados en niños que luchan día a día contra el cáncer. La principal característica de estos muñecos solidarios es que no tienen pelo y además llevan en su cabecita un pañuelo diseñado por múltiples miembros y colaboradores de la fundación.

Su comercialización comenzó en noviembre de ese mismo año como homenaje a todos esos niños que tienen que someterse a tratamientos de quimioterapia. El objetivo de esta preciosa iniciativa es enseñar a los peques a relativizar uno de los signos más visibles de su enfermedad, la pérdida de pelo.

La mayoría de estos niños pasan largas temporadas ingresados en hospitales, alejados de sus casas, en un entorno completamente desconocido para ellos. En este contexto, la estancia hospitalaria les intimida y puede generar una sensación de angustia, ansiedad y malestar. Por ello, los Baby Pelones tratan de mejorar y amenizar la estancia hospitalaria de estos niños. El juguete les permite divertirse, evadirse y darles la oportunidad de seguir siendo niños, dentro de la situación tan dura por la que están pasando. Pero, sobre todo, representa un “amigo” que está a su lado, que es igual que ellos y les hace sentir que no están solos.

Baby Pelones es un juguete particular. Concretamente, estos muñecos quieren asemejarse a esos niños que están recibiendo o han recibido tratamientos de quimioterapia y, en consecuencia, han sufrido cambios físicos. Por esta razón, se pensó en añadir a los muñecos una característica con la que los niños se pudieran identificar. Así, Mónica Esteban (presidenta de Juegaterapia) decidió que los Baby Pelones debían llevar un pañuelo en la cabeza al igual que muchos de sus pequeños propietarios. Con esta idea se pretende ayudar a todos los niños a normalizar el cambio físico que sufren los niños afectados por esta enfermedad reduciendo así el estigma social.

Diferentes artistas y celebridades como Shakira, Alejandro Sanz, David Bisbal, Elsa Pataky, Richard Gere o Ricky Martin han colaborado en esta campaña diseñando los diferentes pañuelos que cubren la cabeza de los muñecos. Además, han participado en la campaña a través de sesiones de fotos acompañados por los pequeños con el fin de promocionarlos y luchar por esta causa.

En esta campaña también han participado algunos niños que están pasando por esta enfermedad y que han tenido la oportunidad de diseñar sus propios pañuelos, como María, Teresa y Jorge.

**Figura 6.** BabyPelones



Fuente: <https://www.juegaterapia.org/babypelones/>. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2018

Con el paso del tiempo la fundación ha lanzado diversos modelos de Baby Pelones. Todos ellos tienen un diseño parecido al de los famosos muñecos “Barriguitas” y llevan su característico pañuelo. Algo muy curioso de estos muñecos es que las expresiones de su rostro pueden variar dependiendo del modelo. Algunos de ellos tienen la boca abierta, otros sacan la lengua, sonríen o tienen los ojos cerrados. Una particularidad de los muñecos son unas llamativas pecas en nariz y mejillas, lo que hace que el muñeco se vea mucho más tierno y simpático. Además, tienen un dulce olor a vainilla, atributo que hace aún más entrañable al juguete.

Otra de sus ventajas, es que están fabricados a partir de un material de muy buena calidad, ya que no se rompen si sufren alguna caída y si se manchan se pueden limpiar con la ayuda de un paño húmedo.

Por último, hay que destacar que los Baby Pelones son juguetes 100% solidarios, es decir, ni la empresa ni los distribuidores obtienen beneficios con su venta, sino que todas las ganancias obtenidas con su venta se destinan a la financiación de proyectos para la investigación contra el cáncer y de proyectos de humanización de hospitales.

Su precio de venta es bastante económico ya que se trata de un juguete creado para una buena causa, que ha tenido mucho impacto en los niños y cuyos beneficios van destinados a la ejecución de proyectos solidarios. Están disponibles en tiendas como Juguettos, El Corte Inglés, ToysRUs y plataformas online como Amazon o Gocco. Además, gracias a la ayuda de la aerolínea Iberia, la fundación ha conseguido que los Baby Pelones no solo se vendan en España, sino que también puedan comprarse en países como Colombia, Argentina, México, Portugal o Brasil.

El éxito alcanzado por este proyecto ha sido asombroso. Desde su creación hace cuatro años, se ha alcanzado la cifra de 809.000 muñecos vendidos, situándose en 2017 como el juguete más vendido en España, por delante de los tradicionales juguetes más vendidos en el mercado español.

Gracias a todos los beneficios conseguidos con la venta de estos muñecos, este mismo año han podido construir en las azoteas de los hospitales la Fe de Valencia y Gregorio Marañón en Madrid, jardines para que los niños con esta enfermedad puedan salir a divertirse.

Parte del éxito obtenido por Baby Pelones se debe a la acertada estrategia de marketing que ha llevado a cabo la organización. Al tratarse de una ONG, Juegaterapia se ha centrado en desarrollar una estrategia basada en el marketing social (Montero, 2003; Penelas, Galera, Galán, Valero, 2012; Núñez Barriopedro, Muñoz de Morales González, y Gómez Segura, 2015). El mensaje que querían lanzar a la sociedad es la concienciación y el compromiso con una buena causa, en este caso, la concienciación de la situación por

la que están pasando la mayoría de los niños en hospitales y el compromiso con ella a través de la compra de los muñecos.

Esto no quiere decir que la sociedad deba comprar los juguetes de manera impulsiva simplemente porque sean unos juguetes muy simpáticos o porque vayan a donar más dinero a la organización. Se trata de entender el verdadero significado que hay detrás de la creación y de la compra del juguete, que es mejorar el bienestar y la felicidad de aquellos niños que se encuentran ingresados en hospitales recibiendo tratamientos médicos.

Juegaterapia ha llevado a cabo focalizado su estrategia de comunicación en dos puntos clave: la publicidad con personajes famosos y la utilización de redes sociales (Núñez-Barriopedro, Penelas-Leguía, Cuesta-Valiño, & Moncluz, 2016; Núñez y Vílchez, 2017). De este modo, han participado en esta campaña de comunicación muchas celebridades nacionales e internacionales han decidido participar a través de la creación de pañuelos para los muñecos y con sesiones de fotos junto con los Baby Pelones y niños afectados, con el fin de publicitar el producto.

Esta herramienta ha sido bastante efectiva, ya que, por lo general, los personajes elegidos para la campaña están muy bien aceptados por la sociedad, bien porque han participado en muchas otras causas solidarias o porque algunos de ellos tienen sus propias fundaciones. Por todo ello, de manera casi intuitiva, tendemos a imitar su comportamiento. En este caso, imitaríamos su comportamiento participando en el proyecto.

**Figura 7.** Carteles publicitarios



Fuente: <https://www.juegaterapia.org/comunicacion/campanas-de-publi/>. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2018

Con respecto a la utilización de las redes sociales, Juegaterapia ha estado bastante acertada. Cuando se lleva a cabo una estrategia de marketing social, es muy útil el uso de estos medios, ya que conseguimos llegar a muchísimas personas, nos permiten interactuar directamente con nuestro público objetivo y difundir cualquier mensaje a través de publicaciones, fotos, enlaces, videos, etc. De esta manera, mantienen al público objetivo informado en todo momento sobre novedades acerca de nuevos proyectos, colaboraciones, etc.

Ejemplo de este uso de redes sociales fue la campaña de sensibilización que inició Juegaterapia en el mes de febrero de 2015, unos meses después del lanzamiento del muñeco. La campaña se lanzó con motivo del Día Internacional del Cáncer Infantil que tiene lugar cada 15 de febrero.

En la campaña se pedía que personas anónimas compartiesen en sus redes sociales una foto dándole un beso a un Baby Pelón con el hashtag #BesoPelón. La campaña fue un éxito ya que cientos de personas compartieron sus fotos y la fundación convirtió todos esos besos en un collage que después hizo llegar a todos los pequeños.

Dentro del ámbito de las relaciones públicas han focalizado su estrategia en mayor medida en la publicidad que se diferencia de la publicidad en que el mensaje es contralado por el medio de comunicación u otras personas (Santesmases, 2012), es decir, Juegaterapia no contrala el mensaje que se da a través de esta acción.

**Figura 8.** Impacto en las redes sociales

Fuente: <https://www.juegaterapia.org/comunicacion/campanas-de-publi/>. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2018

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

#### Cuestión 1. *¿Ha cumplido el proyecto Baby Pelones con su objetivo?*

Cuando hablamos de organizaciones sin ánimo de lucro hemos de tener presente que su objetivo final no es obtener un beneficio económico sino promover un cambio social. Este hecho implica que sea más difícil medir la consecución de un objetivo social que la consecución de una determinada cifra de negocios.

Por ello se muestran los resultados que ha obtenido Juegaterapia con su campaña.

En primer lugar, pudimos comprobar que, desde su lanzamiento en 2014, la aceptación del proyecto ha sido muy satisfactoria, consiguiendo una gran repercusión en todo tipo de medios de comunicación entre los cuales se encuentran las redes sociales, la televisión, la prensa, la radio y los blogs. Además, ha captado la atención de diversos personajes famosos que se han unido a la causa.

En segundo lugar, los muñecos se han convertido en una de las principales fuentes de financiación que permite a la institución acometer múltiples proyectos como la construcción de jardines en las azoteas de hospitales o la humanización de espacios hospitalarios.

En tercer lugar, destaca que parte de los fondos recaudados con los Baby Pelones han posibilitado la creación de una beca para la investigación contra el cáncer infantil que se destina al Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO). El importe de tal beca se sitúa en los 100.000 euros.

En último lugar, otro logro es su efecto fuera de las fronteras nacionales. Concretamente han aterrizado en países como Argentina, Brasil, Colombia, México o Portugal.

Todos estos logros demuestran que paso a paso la fundación va acercándose a su objetivo final, pero sabemos que aún le queda camino que recorrer y mucha gente a la que cautivar y movilizar.

#### Cuestión 2. *¿Cuáles han sido los factores clave del éxito del proyecto?*

Una de las claves del éxito del proyecto es el diseño de un producto definido por la idea de la causa benéfica que hay detrás de él. Es un proyecto cuyo objetivo principal es ayudar a los niños enfermos a sobrellevar los tratamientos médicos, pero también trata de concienciar a la población de que, colaborando con el proyecto a través de la compra de uno de los muñecos, estamos ayudando, no sólo a los niños enfermos de cáncer, sino también a la investigación de esta enfermedad. De esta manera, se promueven los valores de empatía y solidaridad con los niños y sus familias que están pasando por esta dura situación. Asimismo, en Juegaterapia han sabido transmitir y transformar una realidad social en un

mensaje inspirador. El mensaje ha ganado notoriedad ya que ha sabido captar la atención del público presentando como protagonistas a los niños y siempre con tono optimista.

Otro factor importante en su campaña de comunicación es el compromiso de personajes públicos con el proyecto. Celebridades como Shakira, Alejandro Sanz, David Bisbal o Ricky Martín han mostrado su apoyo a la organización participando en campañas de la misma.

Además, han logrado materializar sus ideas en un producto lúdico con el que han conseguido transmitir a la sociedad la importancia de la inclusión de los niños en tratamiento de quimioterapia para que obtengan el mismo trato que los demás niños. La importancia de que los niños crezcan con la educación de no discriminación y que los propios niños enfermos sientan que son uno más, es decir, que no son diferentes a los demás.

**Cuestión 3.** *¿Podría el proyecto mejorar sus estrategias de marketing para llegar a más público?*

Consideramos que el proyecto podría mejorar si utilizara con más frecuencia herramientas como las TIC o redes sociales para llegar a más personas, pero realmente la mejoría real tendría lugar si la población estuviera más concienciada sobre el verdadero significado del proyecto. De esta forma, las personas se implicarían realmente con la causa y tendría una mayor repercusión.

Con la compra de un BabyPelón, no estamos aportando solamente una ayuda económica a la organización, sino que aportamos algo mucho más importante. Estamos contribuyendo al beneficio emocional de conseguir que los niños enfermos ingresados en hospitales se sientan identificados, que entiendan que hay más niños como ellos que lo están pasando mal y necesitan del apoyo y solidaridad de todos. En definitiva, estamos ayudando a mejorar el bienestar y la felicidad de aquellos niños que, a causa de esta dura enfermedad, no pueden disfrutar de su infancia como otro niño cualquiera.

**Cuestión 4.** *¿Cómo han utilizado el marketing positivo en el proyecto?*

Juegaterapia utiliza el marketing positivo para realizar sus campañas. A pesar de ser un mensaje a priori entristecedor, Juegaterapia saca una sonrisa a todo aquel que vea sus anuncios. Convierte una situación dramática en un mensaje positivo haciendo de ello una situación alegre con mensajes de niños sonriendo a pesar de sus problemas. Con ello consigue emocionarnos y transmitirnos la felicidad de un niño que intenta superar esta enfermedad, con el simple gesto de recibir uno de estos muñecos o de disfrutar en los jardines de las azoteas construidos por la fundación.

Han sabido posicionarse, transmitiendo su mensaje de forma efectiva. En el spot de “Los baby pelones se van de viaje” podemos observar como los muñecos pasan un control aéreo para viajar de Madrid a Buenos Aires para visitar a un niño enfermo y que éste se sienta en compañía. Cuando el spot está concluyendo se ve a un niño en el Hospital de Pediatría Garrahan (Argentina) que recibe un muñeco y se oye como otro niño dice que el motivo de los viajes de los es que a los baby pelones les gusta jugar con otros pelones como ellos. En conclusión, los baby pelones viajan porque buscan acompañar a los niños enfermos de cáncer de todo el mundo.

El spot se puede visualizar tanto en la página web de la fundación como en YouTube, cuyo enlace es el siguiente: [https://www.youtube.com/watch?v=5sP\\_CwrPMwo](https://www.youtube.com/watch?v=5sP_CwrPMwo).

Durante todo el spot podemos escuchar una canción alegre y pegadiza, transmitiendo un mensaje positivo. Con ello ha conseguido que la población se dé cuenta de que una simple acción como es comprar un muñeco tenga una gran repercusión en la vida de estos niños y los motive a participar más en este tipo de acciones.

#### **4. Conclusiones**

Con el paso del tiempo el alcance del marketing se ha ampliado, por un lado, para incluir organizaciones distintas a las empresas que persiguen fines económicos y, por otro lado, para incluir la promoción de ideas y causas sociales. Surgió así el denominado marketing social.

El marketing social está relacionado con tres conceptos clave que son las personas y la sociedad en general, el bienestar social y el cambio. Por tanto, el marketing social se basa en diseñar, ejecutar y lanzar campañas para promover cambios sociales que mejoren la calidad de vida de las personas.

Tras todo el trabajo de investigación y síntesis, constatamos que esta fundación se apoya en el marketing social para favorecer su causa. En sus estrategias de marketing social Juegaterapia ha acometido acciones que han tenido la capacidad de captar la atención, de sensibilizar y sorprender, así como de incentivar la empatía de la audiencia.

Concretamente la campaña de los Baby Pelones te cuenta una historia de superación de forma sencilla pero directa, lo que ha ayudado a movilizar a la sociedad y a generar conciencia sobre esta problemática social.

El marketing en las organizaciones sin ánimo de lucro no es una mera extensión del concepto de marketing. Tanto el entorno como las características de las entidades no lucrativas contribuyen a que el marketing no solo sea diferente, sino que, generalmente, es más complicado. En este aspecto el marketing se ve obligado a desarrollar estrategias adaptadas a este tipo de instituciones.

A la hora de contrastar la realidad con la teoría nos ha parecido interesante analizar algunas características de las instituciones sin ánimo de lucro que hacen que sus estrategias de marketing difieran sustancialmente de las estrategias adoptadas por entidades lucrativas.

La primera de ellas se centra en el objetivo que persiguen estas instituciones. Ya dijimos con anterioridad que las organizaciones sin ánimo de lucro no buscan obtener un beneficio económico sino promover un cambio social. Este hecho implica que la medición de la consecución de dicho cambio es muy complicada. Esta dificultad le supone a la organización un problema añadido a la hora de obtener recursos para financiar su actividad. Ya que si no se pueden demostrar los resultados de tus acciones será difícil conseguir que alguien te financie. No obstante, como hemos descubierto que se puede demostrar la consecución del objetivo mediante repercusiones de las estrategias de marketing.

Posteriormente hemos visto que su forma de obtener recursos financieros no es tan sencilla como las contraprestaciones que se obtienen al comercializar con un producto. Observamos que han de buscar fondos en distintos mercados ya sean particulares, empresas u otras organizaciones lo que les supone un trabajo extra.

En el desarrollo del caso contemplamos como las fundaciones en ocasiones crean productos para recaudar dinero, y que en la mayoría de las ocasiones reciben solo una parte de su coste por lo que no generan suficientes recursos. Aunque a veces de manera excepcional logran presentar un producto del cual toda la contraprestación se destina a la causa, como en el caso de los Baby Pelones.

Por otro lado, los públicos a los que ha de atender son diversos. Esto significa que no solo ha de satisfacer las necesidades de los beneficiarios que atienden, sino que además ha de satisfacer al mercado de los colaboradores. Por este motivo cuando se proceda a la elaboración de la estrategia se ha de tener en cuenta que dichas organizaciones en sus relaciones de intercambio tienen dos mercados visiblemente diferenciados.

Además, cada uno de ellos cuenta con distintos segmentos. Por ejemplo, en el mercado de los colaboradores distinguimos entre donantes particulares y colectivos como son las empresas. Cada uno de estos grupos requiere una estrategia diferente para lograr que colabore con la organización. En el caso de los particulares vemos que la estrategia se enfoca en demostrar que uno se sentirá mejor si realiza acciones solidarias.

En cuanto a las empresas es eficaz hacerlas ver que aparte de la satisfacción que saquen de su colaboración su imagen frente a la sociedad mejorará. En relación con el mercado de beneficiarios las divisiones se pueden hacer en función de diversos criterios como son la edad, sexo, tipo de atención necesitada, etc. En nuestro caso la estrategia para satisfacer a los niños es hacerles ver que su situación no debe impedir que se diviertan y jueguen.

La última característica diferenciadora de las organizaciones no lucrativas que hemos analizado está vinculada con su objeto de intercambio. Dicho objeto en la mayoría de los casos es intangible, es decir, la entidad ofrece una idea o un servicio lo que hace difícil tanto su representación como su comunicación.

Para solventar el problema de la intangibilidad muchas instituciones de este tipo crean un producto que personifica su idea. En el caso de Juegaterapia ha conseguido plasmar su razón de ser en un objeto que ha acabado convirtiéndose en un símbolo de la lucha contra el cáncer infantil.

## Bibliografía

- Asociación de Marketing de España (2018). Premios Nacionales de Marketing. Recuperado de: <https://www.asociacionmkt.es/actividad/premios-nacionales-de-marketing/>. Fecha de consulta: 7 de Noviembre de 2018.
- Daniele, L. (2017). *Los Baby Pelones el juguete más vendido del año*. Recuperado de: [https://www.abc.es/sociedad/abci-baby-pelones-juguete-mas-vendido-201712202002\\_noticia.html](https://www.abc.es/sociedad/abci-baby-pelones-juguete-mas-vendido-201712202002_noticia.html). Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2018
- Juegaterapia (2018). Babypelones. Recuperado de: <https://www.juegaterapia.org/babypelones/>. Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2018.
- Kotler, P. (1988): *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Levitt, T. (1980): Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* 58(1): 83-91.
- Lucio, C. (2017). *'Baby pelón', el muñeco que combate el cáncer infantil*. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2017/06/05/593433bce5fdea6f5a8b45a8.html>. Fecha de consulta: 10 de Noviembre de 2018.
- Martin, I. (2016). *¿Qué es juegaterapia?* [Artículo de blog]. Recuperado de: <https://enlaescuela.elnortedecastilla.es/2016/grupos/lacazadenoticias-35/que-juegaterapia-1539.html>. Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2018.
- Montero, M<sup>a</sup> J. (2003). *El marketing en las ONGD: la gestión del cambio social*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Muñecos Bebés (2018). *Baby Pelones, el Gran Proyecto de Juegaterapia*. Recuperado de: <https://www.munecosbebes.com/baby-pelones/>. Fecha de consulta: 15 de Noviembre de 2018.
- Núñez Barriopedro, E. y Vilchez, E. M. (2017). *Estrategias de trabajo colaborativo utilizando Twitter y wikispaces. Innovaciones aplicadas*. Editor: Editorial Académica Española.
- Núñez Barriopedro, E., Muñoz de Morales González, M., y Gómez Segura, A. (2015). Renovarse o morir: nueva fórmula para el marketing de las ONGs. *Casos*, 2, pp. 11-19.
- Núñez-Barriopedro, E., Penelas-Leguía, A., Cuesta-Valiño, P., & Moncluz, I. (2016) Innovation in marketing for a more globalized environment, In *ICERI2016 Proceedings*, pp. 6537-6546.
- Penelas, L. A., Galera, C. C., Galán, L. M., Valero, A. V. (2012). *Marketing solidario: el marketing en las organizaciones no lucrativas*. Madrid: Pirámide.
- Periódico Digital EUSA (2017). *Éxito de ventas de los muñecos solidarios 'Baby Pelones'*. [Artículo de blog]. Recuperado de: <http://periodicodigital.eusa.es/exito-de-venta-de-los-munecos-solidarios-baby-pelones>. Fecha de consulta: 15 de Noviembre de 2018.
- Premios Nacionales de Marketing (2017). *Los IX #PremiosMKT se convierten en la gran fiesta del marketing por y para personas*. Recuperado de: <https://www.premiosnacionalesdemarketing.es/los-ix-premiosmkt-se-convierten-la-gran-fiesta-del-marketing-personas/>. Fecha de consulta: 8 de Noviembre de 2018.
- Respiro Deporte (2016). *Baby Pelones de Juegaterapia*. [Artículo de blog]. Recuperado de: <https://respirodeporte.wordpress.com/2016/07/27/un-juguete-especial-juegaterapia/>. Fecha de consulta: 15 de Noviembre de 2018.
- Santesmases, M. M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. (6<sup>o</sup> edición). Madrid: Pirámide.
- Sanz, L. (2017). *Baby Pelones para investigar*. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/politica/2017/01/26/actualidad/1485386308\\_077099.html](https://elpais.com/politica/2017/01/26/actualidad/1485386308_077099.html). Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2018.