

PLAN DE COMUNICACIONES, MARKETING Y NEGOCIO PARA COMUNIDAD ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

Nombre alumno:

Herman Soto-Aguilar Labra

Proyecto presentado a la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo
para optar al grado de Magíster en Comunicación Estratégica, Marketing y Negocios

Profesores:

Antonia Rodríguez Herrera

Paulina Maureira González

Septiembre, 2019

Santiago de Chile

INDICE

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL	5
1.1 Introducción	5
1.2 Objetivos del Estudio	6
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
2.1 Las ONG y su Definición	6
2.1.1 Dimensión Política.....	7
2.1.2 Dimensión Social.....	8
2.1.3 Dimensión Económica	9
2.2 El Tercer Sector en el Mundo	10
2.2.1 Historia del Tercer Sector	10
2.2.2 Definición del tercer sector	10
2.2.3 Definición de Organización sin fines de lucro en Chile	10
2.2.4 Estructura de las organizaciones sociales	11
2.3 El Tercer Sector en Chile.....	14
2.3.1 Sus Inicios.....	14
2.3.2 Participación ciudadana en Chile.....	15
2.3.3 Día de la solidaridad en Chile.....	16
2.3.4 Día internacional de la solidaridad	16
CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO COMUNIDAD ORGANIZACIONES SOLIDARIAS	17
3.1 Análisis Ambiente Interno.....	17
3.1.1 Identificación	17
3.1.2 Información de la organización	17
3.1.3 Estructura de Gobierno	18
3.1.4 Organigrama operacional.....	19
3.1.5 Clima organizacional: Valores y/o Principios	21
3.1.6 Principales Actividades y Programas.....	22
3.1.7 Proyectos Desarrollados	27
3.1.8 Evaluación y Medición de la Satisfacción de los Usuarios.....	29
3.1.9 Ingresos Operacionales: Fuentes de Financiamiento	49
3.1.10 Gastos Operacionales.....	52
3.1.11 Déficit/ Superávit.....	53
3.1.12 Organizaciones Miembros	53
3.1.13 Navega Social	61
3.2 Ambiente Externo Próximo	65
3.2.1 Clientes	65
3.2.2 Fundaciones Externas – Colaboradores Indirectos	67
3.2.3 Competencia	68
3.3 Ambiente Externo Remoto.....	73
3.3.1 Análisis Demográfico del País.....	73
3.3.2 Ambiente Político y Legal	77

3.3.3 Ambiente Económico	91
3.3.4 Ambiente Sociocultural	93
3.3.5 Ambiente Tecnológico.....	96
3.3.6 Ambiental	98
3.3.7 Conclusión al Análisis Demográfico y PESTA	104
3.4 Análisis FODA: Comunidad Organizaciones Solidarias	105
3.5 Matriz FODA Comunidad Organizaciones Solidarias	106
3.6 Grupos de Interés	108
3.6.1 Mapeo de los Stakeholder.....	110
3.7 Posicionamiento Actual de la Organización	111
3.7.1 Grafica FODA	111
3.7.2 Matriz McKinsey	114
<i>CAPÍTULO 4 PROBLEMA EXPUESTO.....</i>	<i>118</i>
4.1 Sistema a Estudiar	118
4.1.1 Desarrollo Modelo Causa –Problema-Consecuencia.....	120
4.2 Encuesta-Sondeo	122
4.2.1 Resultados de la Encuesta.....	123
4.3 Análisis online a través de Brand24	124
4.3.1 Hallazgos.....	126
4.4 Monitorización en Redes Sociales Google Trends.....	127
4.4.1 Hallazgos	128
4.5 Google Alerts.....	129
4.5.1 Hallazgos	129
<i>CAPÍTULO 5.0 ACCIÓN DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO.....</i>	<i>131</i>
5.1 AULA MÓVIL.....	131
5.1.1 Aula Móvil ACHS	132
5.1.2 Aula Móvil CLARO	132
5.1.3 Aula Móvil COCA COLA EMBONOR	133
5.1.4 Hallazgos Aula Móvil.....	133
<i>CAPÍTULO 6 PLAN DE COMUNICACIONES.....</i>	<i>135</i>
6.1 OBJETIVOS:	135
6.1.1 Objetivo General.....	135
6.1.2 Objetivos Específicos	135
6.2 Estrategia	135
6.3 Públicos objetivos.....	136
6.3.1 Stakeholder	136
6.3.2 Mapeo de Stakeholder	136
6.4 Idea Fuerza.....	137
6.4.1 Idea Fuerza	138

6.4.2 Acciones de Comunicación	138
6.4.3 Periodo.....	138
6.5 Medios de Vinculación.....	138
6.5.1 Redes Sociales	138
6.5.2 Página Web.....	147
6.5.2.1 Diseño Página web	147
6.5.3 Comunicación Organizaciones Miembro	152
6.5.4 Detalle Plan Redes Sociales, Sitio Web y Mensajería	155
6.5.5 Detalle Inversión Plan en Redes Sociales y Web	159
6.5.6 Tabla de Control Anual	160
6.6 Aula Móvil.....	161
6.6.1 Detalle Proyecto Aula Móvil	163
6.6.2 Detalle Inversión Aula Móvil	164
6.7 Carta Gantt.....	165
<i>CAPÍTULO 7 COSTO TOTAL PLAN DE COMUNICACIONES, MARKETING Y NEGOCIOS</i>	<i>167</i>
7.1 Costos Totales	167
7.2 Flujo de Caja.....	168
7.3 Punto de Equilibrio	169
7.4 Pronóstico de Donaciones.....	169
7.4.1 Escenario Negativo	170
7.4.2 Escenario Conservador	170
7.4.3 Escenario Optimista.....	170
7.5 Control Estratégico	171
<i>CAPÍTULO 9 IMPACTO FINAL DEL PROYECTO</i>	<i>172</i>
9.1 Impacto Positivo.....	172
9.2 Impacto Negativo	173
<i>CAPÍTULO 10 PLAN DE SOCIABILIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</i>	<i>174</i>
<i>CONCLUSIÓN</i>	<i>175</i>
<i>Anexos</i>	<i>177</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>185</i>

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1 Introducción

"El hombre es un ser social por naturaleza" (Aristóteles), desde que nace, necesita de otro para sobrevivir. A lo largo del desarrollo de la humanidad, el hombre se ha agrupado, formando distintas civilizaciones, el resultado de esto es el beneficio mutuo, la consecuencia fue el desarrollo y la evolución hacia un mejor bienestar. Para esto fue necesario que cada miembro estuviera en sintonía con el otro, es decir, desarrollara acciones de solidaridad y colaboración. Sin esta condición, el desarrollo de la humanidad no podría haberse llevado a cabo, esto fue lo que marcó la diferencia entre continuar siendo una pequeña bandada de seres recolectores-cazadores a llegar a ser una civilización agrupada por millones de seres, donde a pesar de las barreras del lenguaje y la distancia, la civilización ha sido capaz de avanzar alcanzando un estado de desarrollo sin precedentes.

Entendemos la solidaridad social, como la capacidad de las personas de una sociedad para ayudarse y apoyarse, unos a otros, en distintos aspectos de la vida cotidiana. Dado esto esperamos que todos y cada uno de los participantes en la sociedad, pueda recibir el beneficio del desarrollo, donde sus necesidades sean satisfechas, sin embargo, existe en la sociedad aspectos que el desarrollo no ha satisfecho, la pobreza, la desigualdad, la diversidad y el acceso, son temas que se presentan en un estado “pendiente”.

“La pobreza se da porque estoy solo, nadie me ve, a nadie le importo. Hemos creado una ciudad para no vernos, situando a las poblaciones más vulnerables en los extramuros de la ciudad porque no queremos verlos. Chile requiere volver a tejer sus vínculos de comunidad. Cuando perteneces a una comunidad deja de haber pobreza”, Alejandra Pizarro, directora ejecutiva de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, COS¹

¹ <http://sociedadanonima.cl/tiempo-del-llanero-solitario-termino/>

1.2 Objetivos del Estudio

- a) Determinar los factores que causan falta de visibilidad de la Comunidad Organizaciones Solidarias.
- b) Desarrollar un Plan Comunicacional, Marketing y Negocio para posicionar a la COS como referente de la sociedad civil en general, y en temas de pobreza y exclusión en particular.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Las ONG y su Definición

El termino ONG comienza a ser empleado después de la segunda guerra mundial, antes existieron grupos que buscaron mejorar el bienestar social, luchar por la abolición de la esclavitud, y también grupos que se involucraron en la lucha por incorporar a la mujer en el sufragio.

Una de las primeras menciones que se hace al termino, fue el 26 de junio de 1945 en la carta de las naciones unidas, en el capítulo X, artículo 71, se señala que el “Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo”.²

Según pineda (1999:122) el nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales tales como: el programa de las naciones Unidas para el desarrollo-PNUD-, el Banco Mundial-BM-, el fondo Monetario Internacional-FMI-, que son instituciones que operan con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo, quienes tomaron el termino, especialmente en gran

² <http://www.filosofia.org/cod/c1945uni.htm>

Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones sociales en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo.

La ONU las considera como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (citado por Vargas, 1992:3).

El Banco Mundial- BM- las define como “Organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”.³

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- las define como “Organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (Boni y Ferrero, 1998).

Se estima que existen más de 10 millones de organizaciones en el mundo, según una publicación hecha por la revista Global entre enero y febrero de 2012.

Para la investigación considero como definición de ONG aquellas organizaciones sin ánimo de lucro que dedicaran sus operaciones o tuvieran una vocación hacia actividades y proyectos de impacto social, ambiental y económico.⁴

Existen tres dimensiones donde se pueden enmarcar estas organizaciones: Política, Social y Económica.⁵

2.1.1 Dimensión Política

Coss & Zúñiga (2003) las define como Organizaciones no Gubernamentales por ser grupos autónomos e independientes del Estado y de los partidos políticos, que se organizan para influir en las decisiones políticas, económicas y sociales de un gobierno, cumpliendo una función política la ONG.

³ <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13931>

⁴ <https://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/articulo/las-100-ong-mas-importantes-del-mundo/30673>

⁵ <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>

En este sentido la ONU manifiesta que “las ONG llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política en el ámbito de comunidad”.⁶

2.1.2 Dimensión Social

Cruz & Espinoza (2002) las definen como organizaciones inmersas dentro de los que se conoce como sociedad civil, que a su vez está conformada entre otros, por voces ciudadanas de: líderes sociales, académicos e investigadores, organizaciones de la sociedad civil, y/u organizaciones no gubernamentales -ONG_, grupos, foros o movimientos; quienes desean participar en los asuntos públicos del país como controladores sociales que denuncian y quieren frenar a pobreza, la corrupción y la violación a los derechos humanos por un lado, y mantener las garantías constitucionales, por otro lado.

Leopoldo Zavala Matulic (1994) propone una definición más amplia de la ONG al desarrollar los objetivos hasta el nivel de acciones: “Las ONG son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la cooperación, al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo. Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados. Esta acción sobre el terreno se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo..., y con las actividades de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos”.

⁶ <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>

2.1.3 Dimensión Económica

Para Miranda & Sepúlveda (2004), las ONG son empresas formalizadas que se ven afectadas por todas las variables de entorno que afectan a las empresas públicas y privadas. Por su parte, Fernández (2003: 58), manifiesta que estas no solo se rigen por la normatividad propia del mundo empresarial privado, sino que las acciones que emprenden se realizan desde la lógica privada. Los órganos de gobierno internos de las ONG son los encargados de decidir a qué tipo de población apoyar, qué clase de programas -medio ambiente, educación, derechos humanos, salud, etc.- favorecer según sus principios e ideologías, con el propósito de contribuir al interés común de una población definida.

Continúa Fernández (2003) manifestando que las ONG utilizan herramientas empresariales tales como:

- Comisiones de ética, balances sociales, mecanismos de certificación. Con el fin de garantizar la transparencia en propósitos y estrategias de trabajo se han puesto en marcha mecanismos.
- Técnicas de auto control y vigilancia de la calidad. Con el fin de sopesar la congruencia entre los propósitos y las acciones. Las ONG tienen en cuenta que no por el hecho de ser acciones solidarias están exentas de exigencias de calidad y pertinencia.
- Balances y Estados Financieros. Con el fin de rendir cuentas y presentar información clara sobre la manera como se han invertido los recursos conseguidos.

La diferencia entre una empresa y una ONG está dada por el objetivo que cada una tiene, por un lado, la empresa busca generar valor, generar utilidades y repartirlas entre sus accionistas, la ONG busca ingresos para alcanzar sus objetivos sociales, ni busca el lucro.

2.2 El Tercer Sector en el Mundo

2.2.1 Historia del Tercer Sector

Existe una amplitud importante de organizaciones que funcionan dentro del sector no lucrativo, siendo denominado también como Sector Sin fines de lucro, Economía Social, Tercera Vía o Tercer Sector.

Su nacimiento se sitúa en la primera mitad del siglo XIX, con la llegada de las sociedades de socorro mutuo, las cooperativas de ahorro, crédito o consumo, las mutuales o sociedades de beneficencia.

Las organizaciones que conformaban este tercer sector han ido cambiando a lo largo de los años, producto de las nuevas problemáticas que fueron apareciendo en la sociedad; crisis de desempleo, demandas ligadas al trabajo, movimientos ambientalistas, minorías étnicas o sexuales, derechos de la mujer.

2.2.2 Definición del tercer sector

Se denomina tercer sector a las organizaciones cuya característica principal y más importantes es; “privadas que no son lucrativas”, desarrollando su actividad en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas por el Estado y por el Mercado.

2.2.3 Definición de Organización sin fines de lucro en Chile

En Chile el SII⁷ las define como: “Son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es, que, a diferencia de las empresas, las utilidades que generan no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como, asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta imponible.”

Dentro de este grupo de contribuyentes se pueden considerar:

⁷ http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf

- Fundaciones
- Corporaciones
- Asociaciones gremiales
- Sindicatos
- Juntas de vecinos y organizaciones comunitarias
- Cooperativas
- Otras instituciones cuyo objeto no es el lucro económico

Códigos definidos para este tipo de contribuyente⁸

CÓDIGO	ACTIVIDADES DE SINDICATOS Y DE OTRAS ORGANIZACIONES
919930	SERVICIOS DE INSTITUTOS DE ESTUDIOS, FUNDACIONES, CORPORACIONES DE DESARROLLO (EDUCACIÓN, SALUD)
919990	ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.

Fuente: http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf

2.2.4 Estructura de las organizaciones sociales

La corporación Simón de Cirene (tercera edición, marzo 2015) propone como debe ser la estructura y el organigrama, definiendo cada uno de los cargos, sus funciones y alcance.

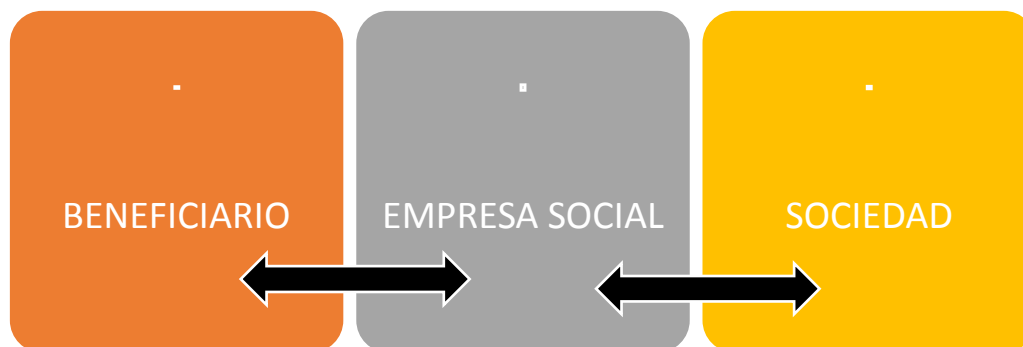
La Estructura Organizacional será la suma de las funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos de los cargos que componen la Empresa Social.

Las tareas básicas de toda Empresa Social son dos:

1. En primer lugar, brindar un servicio al beneficiario.
2. Convocar a la sociedad para que colabore con su misión.

Estas dos son la razón de ser de toda Empresa Social. Por más reducido que sea su servicio o tímida tu convocatoria, lo que distingue a una Empresa Social es esta dualidad de tareas. Gráficamente se representa a la Empresa Social entonces, de esta manera:

⁸ http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf



Fuente: Corporación Cirene (tercera edición, marzo 2015)

De acuerdo con esta doble tarea de la Empresa Social deberá existir una estructura que responda a esta dualidad. Habrá entonces un área de Servicios encargada del beneficiario y un área de Convocatoria encargada de la sociedad. Junto a estas dos normalmente encontramos una tercera área encargada de coordinar y alimentar de recursos a las anteriores: es el área de Administración.

Pero, como la Estructura Organizacional también pone de manifiesto las jerarquías, sobre estas tres áreas habrá una cierta autoridad. Aquella encargada de los cortos plazos, la llamaremos Secretaría Ejecutiva o Gerencia.

A la que vela por los largos plazos la llamaremos Directorio



Fuente: Corporación Cirene (tercera edición, marzo 2015)

La jerarquía del organigrama estará representada en el sentido vertical; los cargos más altos son los de arriba e irá descendiendo esa jerarquía en la medida que bajamos la mirada. El Directorio, por ejemplo, es superior jerárquico de la Gerencia.

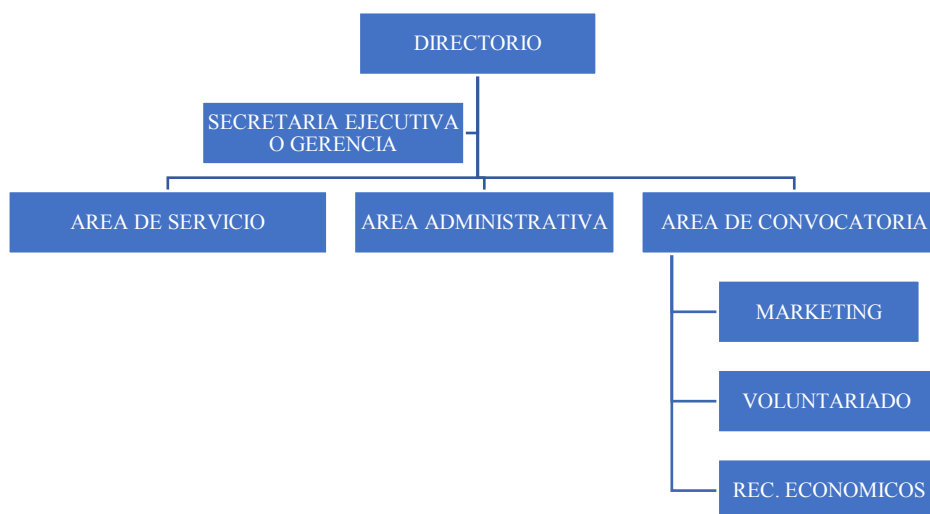
La Gerencia lo es del área de Servicios, Convocatoria y Administración. Las tres áreas están en el mismo nivel jerárquico.

Las responsabilidades o funciones están representadas en un sentido horizontal. Esto quiere decir que la tarea del Servicio es distinta a la de la Administración. Son actividades distintas, con funciones distintas, pero en el mismo nivel jerárquico.

No obstante, la similitud de tareas que hay en un área, se puede distinguir bajo ella a distintos subgrupos que se agruparán también por una mayor o menor similitud.

En el área de Convocatoria, por ejemplo, habrá una subárea de: Financiamiento cuyo trabajo será captar fondos para solventar la actividad.

Voluntariado que tendrá la tarea de captar voluntarios que ayuden en la operación y, finalmente, marketing que tendrá la tarea de acercar gente.⁹



Fuente: Corporación Cirene (tercera edición, marzo 2015)

Esta propuesta puede ser ocupada por una organización de tamaño grande o chica ya que las tareas a desarrollar son las mismas.

Se adapta definiendo una escala de prioridades organizativas, lo que va en relación con las circunstancias en que se encuentra la organización.

⁹ <http://simondecirene.cl/2017/wp-content/uploads/2017/11/Manual-Gestion-de-organizaciones-sociales.pdf>

2.3 El Tercer Sector en Chile

2.3.1 Sus Inicios

No es nueva la solidaridad en nuestra sociedad, ya desde la colonia existen elementos que permiten señalar el inicio de la ayuda humanitaria, identificada con ayuda a viudas, huérfanos y enfermos a cargo de los jesuitas.

En lo rural la tendencia de ayudas mutuas era de todos los días, cada hacendado era ayudado por sus vecinos en los procesos de cosecha y cultivos. Apoyándose mutuamente y solidarizando con el otro, al no existir las herramientas mecánicas, las ayudas se daban desinteresadamente buscando el bien común.

Estas son las ayudas tradicionales, los fundamentos de lo que hoy son las organizaciones sin fines de lucro, encabezadas por la iglesia católica en un esfuerzo histórico por contribuir en el desarrollo social, como respuesta a la incapacidad del estado de responder y cubrir las necesidades de la sociedad en su conjunto, incapacidad del estado para dar respuesta a temas como; drogadicción, salud, educación, vivienda, identidad de género, entre otras, y por otro lado a lo privado, quienes buscan el lucro, olvidando a los ciudadanos que no tienen los recursos económicos para satisfacer sus necesidades, disminuir la pobreza, falta de trabajo, excesivo endeudamiento, brecha salarial.

Es el tercer sector el que se hace cargo de estas problemáticas, jugando un importante rol social, político y cultural.

Existe una tendencia mundial de protagonismo que tienen las organizaciones sociales sin fines de lucro. En Chile este proceso lo está llevando a cabo la comunidad organizaciones solidarias, agrupando a diversas organizaciones solidarias sin fines de lucro.

Son más de 200 organizaciones agrupadas en la COS, organizadas y colaborando para superar la pobreza, exclusión, salud, transparencias, identidad de género, entre otros temas sociales.

2.3.2 Participación ciudadana en Chile

Ley 20500¹⁰:

Ley sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública es una ley promulgada el 16 de febrero del 2011 durante la primera administración del presidente Sebastián Piñera, cuyo eje central es la participación ciudadana.

Artículo 1º:

Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente para la consecución de fines lícitos. Este derecho comprende la facultad de crear asociaciones que expresen la diversidad de intereses sociales e identidades culturales. Prohíbanse las asociaciones contrarias a la moral, al orden público y a la seguridad del Estado. Las asociaciones no podrán realizar actos contrarios a la dignidad y valor de la persona, al régimen de Derecho y al bienestar general de la sociedad democrática.

Artículo 2º:

Es deber del Estado promover y apoyar las iniciativas asociativas de la sociedad civil. Los órganos de la Administración del Estado garantizarán la plena autonomía de las asociaciones y no podrán adoptar medidas que interfieran en su vida interna. El Estado, en sus programas, planes y acciones, deberá contemplar el fomento de las asociaciones, garantizando criterios técnicos objetivos y de plena transparencia en los procedimientos de asignación de recursos.¹¹

¹⁰ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1023143>

¹¹ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1023143>

2.3.3 Día de la solidaridad en Chile

En Chile se celebra el 18 de agosto como el día de la solidaridad, como una forma de homenaje al padre Alberto Hurtado, uno de los chilenos más interesados en ayudar al prójimo, desde 1994 se celebra este día, fecha decretada por el congreso nacional.¹²

2.3.4 Día internacional de la solidaridad

A nivel internacional, la solidaridad tiene su día. En su declaración del milenio, la organización de naciones unidas reconoció que es uno de los valores esenciales para las relaciones internacionales, y por ello es que en su día se define como garantía de la paz mundial.

La O.N.U. estableció el día 20 de diciembre como el “Día Internacional de la Solidaridad Humana”.

La solidaridad, de acuerdo con la Organización de Naciones Unidas, “...se identifica en la Declaración del Milenio como uno de los valores fundamentales para las relaciones internacionales en el siglo 21 y para que quienes sufren o tienen menos se beneficien de la ayuda de los más acomodados. En consecuencia, en el contexto de la globalización y el desafío de la creciente desigualdad, el fortalecimiento de la solidaridad internacional es indispensable.”¹³

¹² <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30585>

¹³ <http://www.un.org/es/events/humansolidarityday/background.shtml>

CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO COMUNIDAD ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

3.1 Análisis Ambiente Interno

Para desarrollar este análisis se revisarán los actores y factores que inciden y afectan a la organización, como lo son las organizaciones miembros, directorio, misión de la organización, organigrama operativo, recursos, ingresos, gastos y clima organizacional, También se revisan los programas y proyectos desarrollados, información de FECUS años 2015, 2016, 2017, declarados por la empresa, de los cuales se extrae información para configurar la situación interna de la COS. Se usa, para el análisis, la información de la medición de satisfacción de usuarios que lleva acabo la organización, determinando oportunidades de esta encuesta.

3.1.1 Identificación

Nombre de la Organización: Corporación de Organizaciones Solidarias (Comunidad de Organizaciones Solidarias)

Rut: 65.018.488-2

Tipo de organización: Corporación.

Relación de Origen: Grupo de Fundaciones y Corporaciones que trabajan en la superación de la pobreza.

Personalidad Jurídica: Decreto Supremo N°3009 del 6 de agosto de 2009

Domicilio de la sede principal: Avenida Bustamante 26, piso 4.

Sitio web de la organización: www.comunidad-org.cl

3.1.2 Información de la organización

Presidente del Directorio: Rodrigo Jordán Fuchs

Misión de la organización: Fomentar, fortalecer y motivar la colaboración entre las organizaciones que trabajan en la superación de la pobreza y la exclusión a fin de instalar la solidaridad como un valor y practica en la cultura.

Área de trabajo: Políticas Públicas, Desarrollo Territorial, Fortalecimiento y Desarrollo de las Organizaciones y Alianzas.

Público Objetivo/ Usuarios: Organizaciones sin fines de lucro que trabajan en superación de la pobreza y exclusión social.

3.1.3 Estructura de Gobierno¹⁴

Compuesto por 11 miembros, con la misión de desarrollar la misión de fomentar, fortalecer y motivar la colaboración.

El cargo de director dura tres años, los directores ejercen su cargo gratuitamente, pero tienen derecho a ser reembolsados de los gastos, autorizados por el directorio, que justifiquen haber efectuado en el ejercicio de su función.

La elección de los directores corresponde a la Asamblea Ordinaria de Socios, elecciones que se llevan a cabo cada 2 años.

Los cargos de presidente, vicepresidente, secretario y Tesorero son elegidos en votación secreta por el Directorio.

El presidente del Directorio lo es también de la Corporación y representara judicial y extrajudicialmente a la organización.

Se detalla a continuación sus representantes:

Presidente:1

Vicepresidente:1

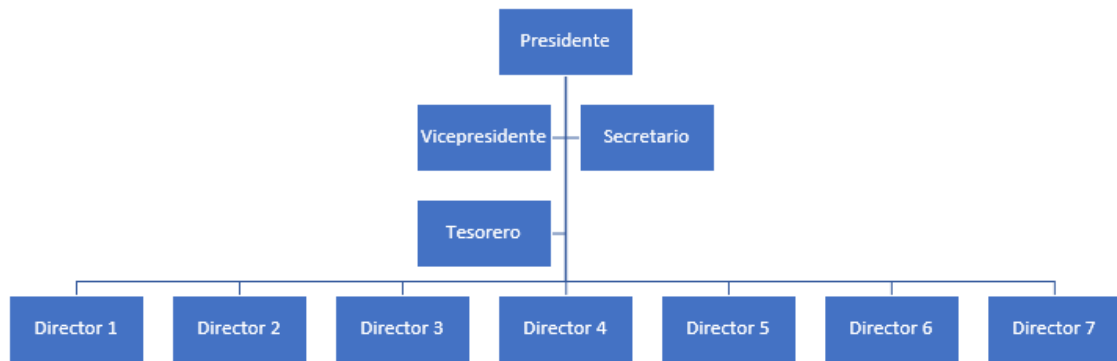
Secretario:1

Tesorero:1

Directores: 7

¹⁴ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

3.1.3.1 Organigrama Directorio



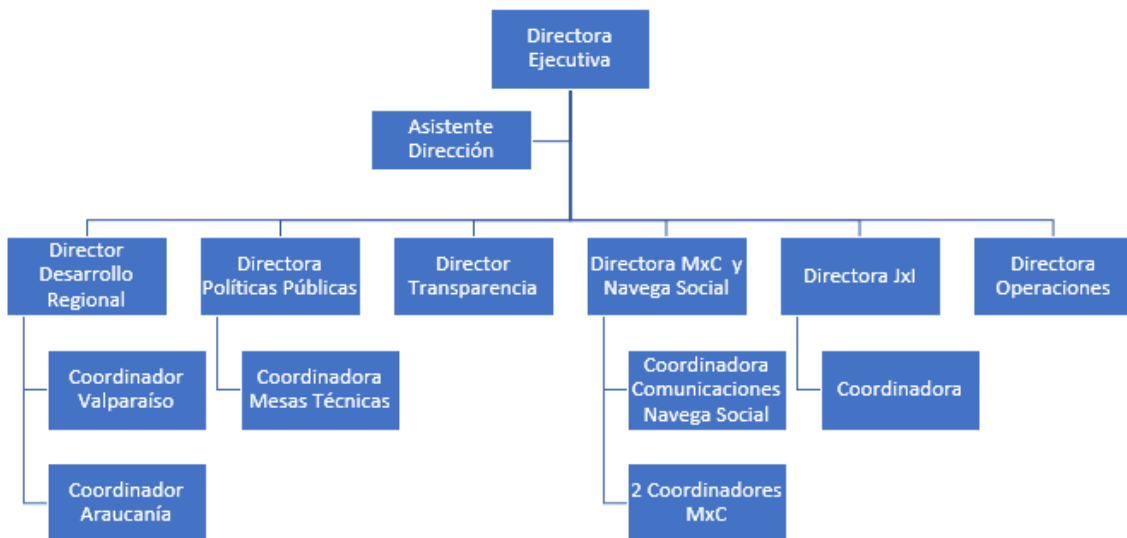
Fuente: Elaboración: Propia de acuerdo con FECU 2017 Comunidad Organizaciones Solidarias

3.1.4 Organigrama operacional¹⁵

La Comunidad de Organizaciones Solidarias realiza sus actividades en Chile, teniendo base en Santiago. Posee sedes en Valparaíso, la Araucanía y Antofagasta.

Desarrollando diferentes programas y proyectos colaborando con la sociedad civil.

Su organigrama operacional está representado de la siguiente forma:



Fuente: FECU 2017 Comunidad Organizaciones Solidarias

¹⁵ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

3.1.4.1 Funciones y responsabilidades¹⁶

Se detalla cada función y las responsabilidades de cada cargo operacional

Función o Rol	Responsabilidades
Directora Ejecutiva	- Gestión de las organizaciones miembro y de las relaciones estratégicas. - Vocera de la Comunidad de Organizaciones Solidarias. - Responsable de las definiciones estratégicas de la Comunidad. - Responsable del área de formación.
Directora Políticas Públicas	- Gestionar el área de Políticas Públicas y las relaciones con el Estado y sus distintos elementos. - Gestionar la Comisión y las Mesas Técnicas. - Acompañar en las definiciones estratégicas.
Coordinadora de Mesas Técnicas	Coordinación y seguimiento a las Mesas Técnicas de Políticas Públicas.
Directora de Operaciones	- Gestión administrativa, financiera y organizacional de la organización. - Responsable ejecución Fondo Amancay y otros proyectos. - Acompañar en las definiciones estratégicas.
Director de Desarrollo Territorial	- Coordinar la apertura de los capítulos regionales. - Acompañar en las definiciones estratégicas.
Coordinador Regional	Gestionar la implementación de los distintos proyectos de la Cos en la región y la relación con las Organizaciones socias en el territorio.
Coordinador Regional	Gestionar la implementación de los distintos proyectos de la Cos en la región y la relación con las Organizaciones socias en el territorio.
Director de Transparencia	- Gestión de la herramienta y Coordinación de la Comisión FECU Social. - Convocatoria y liderazgo de los talleres. - Coordinación del trabajo con PwC
Directora Programa Movidos x Chile (MxC)	- Dirigir la implementación del programa. - Coordinar el trabajo del equipo. - Acompañar en las definiciones estratégicas.
Coordinador MxC	Responsable de la Plataforma Tecnológica del programa.
Coordinador MxC	Responsable de la generación de procesos y procedimientos del programa.
Responsable Navegasocial.cl	- Gestión de la herramienta WEB navegasocial.cl - Responsable de las Redes Sociales. - Coordinación de encuentros.
Directora Juntos x la Infancia (JxI)	- Dirección del proyecto en todas sus etapas. - Responsable de la Gestión presupuestaria.
Coordinadora JxI	Coordinación De la relación entre las residencias participantes del programa y las empresas.

Fuente: FECU Social 2019 Comunidad Organizaciones Solidarias

¹⁶ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

3.1.5 Clima organizacional: Valores y/o Principios¹⁷

El valor de la organización es la solidaridad, que se plasma en todo el quehacer, y busca vivirla entre sus integrantes, para promoverla desde su actuar en la sociedad.

El que hacer de la comunidad se ordena bajo cuatro principios fundamentales¹⁸:

1. La subsidiariedad, apoyando aquello que las organizaciones no pueden hacer por sí solas.
2. La representatividad, respondiendo a los objetivos y anhelos de las organizaciones.
3. La articulación del quehacer, con un equipo de ejecutivo que trabaja con y para las organizaciones.
4. La animación del espíritu comunitario que alienta la mística de cada organización.

Estos principios fundamentan el clima de la organización y su accionar día a día, se desprende que su trabajo es realizado en equipo, respeto y transparencia.

La transparencia es un valor fundamental para la organización, incorporando un decálogo de transparencia al que adhieren todas las organizaciones que componen LA COS.

Decálogo de Transparencia¹⁹:

1. Nos esforzamos por ser coherentes y consecuentes entre lo que pensamos, declaramos, actuamos y comunicamos.
2. Publicamos la Misión de las Organizaciones.
3. Comunicamos públicamente quienes componen las organizaciones, incluyendo sus relaciones relevantes con terceros.
4. Realizamos acciones para que la sociedad conozca los programas, unidades y formas de intervención por medio de los cuales la Organización lleva a cabo su acción.

¹⁷ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

¹⁸ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

¹⁹ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

5. Tenemos políticas de “puertas abiertas” en nuestros programas, privilegiando siempre los derechos de las personas con las que trabajamos.
6. Damos a conocer el perfil de los usuarios a los cuales la Organización sirve.
7. Comunicamos públicamente el monto total de los recursos económicos administrados, así como las fuentes y usos de estos, entendiendo que estos dineros deben ser usados con la mayor eficiencia posible.
8. Damos una cuenta pública anual de nuestra acción de cara a la comunidad.
9. Deseamos y nos esforzamos por lograr que nuestros estados financieros sean auditados externamente.
10. Nos comprometemos a actuar firme, oportuna y honestamente frente a eventuales hechos que pongan a prueba la probidad y calidad de nuestra acción.

3.1.6 Principales Actividades y Programas²⁰

La Comunidad de Organizaciones Solidarias es un espacio de articulación entre las organizaciones que trabajan en temáticas de superación de pobreza y exclusión social.

Las principales actividades y proyectos se ordenan en cuatro ejes fundamentales:

1. Políticas Públicas²¹: los objetivos en este ámbito son:
 - A. Construir una voz común y colectiva de incidencia.
 - B. Articular a las organizaciones: compartir modelos y prácticas.
 - C. Generar propuestas para incidir en las políticas públicas, especialmente las sociales.
 - D. Instalar en las organizaciones competencias de incidencia.

Los principales programas y actividades desarrollados son los siguientes:

- i. Trabajo en Sistematización: permite identificar modelo y desafíos futuros de manera de instalar una forma de hacer incidencia independiente de quien la lidere o participe.
- ii. Programa mesas Políticas Públicas: Mesas que constituyen un modelo colectivo de incidencia y las integran representantes de las

²⁰ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

²¹ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

Organizaciones Miembros. Sesionan una vez al mes y cada una de ellas cuenta con una hoja de ruta que guía su trabajo, su planificación y sus resultados.

- iii. Temas Transversales: en el área de Políticas Públicas y aspectos de carácter estratégico.
2. Desarrollo Territorial²²: A partir del 2017, apoyado por el Ministerio de Desarrollo Social, implementa la Comunidad en regiones, donde replica el trabajo realizado y desarrollado. Abriendo sedes en Valparaíso, Araucanía y Antofagasta con el objetivo de que se conozca, visualicen y generen posibilidades de colaboración, fortaleciendo la asociatividad de los miembros. Conformando un entorno favorable que permita aumentar las capacidades de las organizaciones miembros, así se puedan desempeñar de manera eficaz.
3. Fortalecimiento y desarrollo de las Organizaciones Miembros²³: tiene como tarea el desarrollar actividades tendientes a instalar capacidad en las organizaciones que componen La COS. Actividades y programas como:
 - a) Fortalecer la Transparencia: en alianza con la empresa auditora PwC se desarrolla desde el año 2012, la FECU Social, instrumento estandarizado de rendición de cuentas y gestión para las organizaciones sociales, fomentando la transparencia y visibilización de información clave del funcionamiento para ser presentado al Ministerio de justicia y DDHH y todos sus grupos de interés.
 - b) Permitir la visibilidad y articulación de las organizaciones: desarrollo tecnológico de plataforma navegasocial.cl, fortaleciendo la experiencia del usuario, buscando cumplir el objetivo de Navega Social: visibilizar el quehacer de las fundaciones y corporaciones a lo largo del país.

²² <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

²³ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

- c) Ofrecer un espacio para la formación de Directores Ejecutivos y miembros de equipos ejecutivos:
 - i. Grupos de formación y desarrollo: objetivo de aportar a la transformación social, mejorando la gestión de las organizaciones mediante la transformación de sus líderes.
 - ii. Grupos de Meditación: el objetivo es incorporar la práctica de la meditación, que permita a los participantes aumentar su bienestar y servir mejor en sus organizaciones.
- d) Instalar capacidad técnica en las organizaciones:
 - i. Talle de Obligaciones Tributarias para OSFL: taller de capacitaciones para quienes tuvieron Inicio de Actividades, Impuesto a la Renta, Contribuciones de Bienes Raíces, Patentes Municipal, Declaraciones Juradas, entre otros.
 - ii. Taller de capacitación Jornada por un Encuentro: taller dirigido a Educadoras de Trato Directo y directoras/es de Residencia de NNA que han sido vulnerados sus derechos.
- e) Aportar en el financiamiento de las organizaciones miembro: convenio de colaboración: Convenios de Colaboración:
 - i. Late! La primera empresa 100%, a través del retiro de utilidades de su socio mayoritario, Fundación Elige Bien, estas se donan a organizaciones que trabajan en temas de superación de pobreza y exclusión social.
 - ii. Fondo Concursable Fundación Amancay: su foco es apoyar iniciativas que fomenten activamente el desarrollo del país. Una vez ejecutados los proyectos se recogen los resultados en un formato de rendición para el tipo de proyecto y junto con los donantes se visita a las organizaciones para ver en terreno la implementación.

- iii. Portal de Donaciones Banco Estado: el banco desarrolla un portal de donaciones alojado en su sitio web corporativo.
4. Gestión de alianzas²⁴: Tiene por finalidad gestionar y articular alianza con diferentes organizaciones y actores de la sociedad, con la finalidad de promover y generar encuentros, espacios de confianza, aportar ideas, enriquecer la discusión que permita abordar desafíos de todos los miembros y comunidad en general. También generar acciones que impulsen la participación de las organizaciones miembros, instancias conjuntas de capacitación, educación e información.
- i. 3xi: alianza compuesta por la CPC (Confederación de la producción y del comercio), sistema B, Centro de Innovación de la UC, ASECH (Asociación de emprendedores de Chile) y la Comunidad de Organizaciones Solidarias, con el propósito de generar encuentros entre personas de acción de diversos ámbitos, para generar espacios de confianza y desde ahí aportar ideas y enriquecer la discusión que permita abordar los desafíos de un desarrollo integral, sostenible y basado en la justicia social. Algunas de las iniciativas realizadas en el marco de esta alianza es:
 - a. Operación cataratas: Liberar listas de espera de esta patología GES.
 - b. Inclusión laboral de PcD: Inclusión de personas con discapacidad en las empresas.
 - c. Juntos por la Infancia: Aportar en la enorme tarea del cuidado de los niños, niñas y adolescentes que están bajo una medida de protección del Estado en residencias de organizaciones colaboradoras del SENAME.
 - d. Tutorías Escolares: Visibilizar y apoyar la red de tutorías llevada adelante por Fundación Educación 2020.
 - e. Mapocho limpio: Iniciativa que busca recuperar la ribera sur del río Mapocho.

²⁴ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

- f. Santiago +B: Iniciativa que busca hacer de Santiago una ciudad inclusiva, amable, cuidada y en donde cambiemos nuestra manera de relacionarse.
- ii. Movidos por Chile: Proyecto que tiene la misión de promover el actuar coordinado de las organizaciones de la sociedad civil en todas las etapas de las emergencias medioambientales, e impulsar la participación responsable de todos frente a la gestión del riesgo, fortaleciendo a su vez a las comunidades vulnerables.
- iii. Convenio con Banco Estado: alianza entre ambas instituciones, con el fin de dar lugar a acciones de fortalecimiento y articulación de Organizaciones de la sociedad civil que componen la COS, generando instancias conjuntas de participación, capacitación, educación e información que permita avanzar en el fortalecimiento de las OSC.
- iv. Participación en el fiiS: colaboración con el Festival Internacional de Innovación Social. En esta alianza se logró que el Hub Colunga fuese una sede para fiiS Santiago 2017, realizando tres conversatorios con la participación de 250 personas y finalizando con una actividad de distensión y celebración con los asistentes.
- v. Alianza Comunicación y Pobreza: Alianza que busca entregar herramientas a través de cursos, capacitaciones y la plataforma web a estudiantes de periodismo y periodistas que ejercen la profesión en diferentes medios de comunicación. El fin es generar un cambio de mirada, que permita acercar a la opinión pública a una comprensión más integral del fenómeno de la pobreza y las estrategias para superarla, sin prejuicios y sin discriminación.
- vi. Asocia 2030, Una Sociedad Civil Protagonista: alianza de trabajo con las principales redes de organizaciones de la sociedad civil, hacia una agenda 2030: una sociedad civil protagonista en la democracia y el desarrollo

sostenible en Chile, cuyos ejes principales son el fortalecimiento de la sociedad civil y la incidencia en política pública.

- vii. CIF: alianza entre la Cámara de innovación Farmacéutica (CIF) y la comunidad de Organizaciones Solidarias, con el propósito de abrir posibilidades de colaboración entre las 23 organizaciones de la Comunidad que trabajan en temas de salud y 18 laboratorios que conforman el CIF.
- viii. Academia: Convenios de colaboración con universidades, tanto en Santiago como en regiones.

3.1.7 Proyectos Desarrollados

Son diferentes proyectos desarrollados por la organización, algunos destacados durante el año 2017, con importantes resultados, son:

A. FECU Social²⁵:

- Objetivo del proyecto: Que las organizaciones de la sociedad civil, con apoyo de la Comunidad y de voluntarios de la auditora PwC, presenten su gestión anual y rendición de cuentas de una manera comparable y estandarizada mediante la herramienta FECU social.
- Número de usuarios directos alcanzados: Asesoría a 169 OSFL: 125 talleres FECU Social en Santiago, 15 talleres en Valparaíso, 15 en Temuco. 14 en reunión con organizaciones.
- Resultados: 149 organizaciones de la sociedad civil emiten su FECU Social, lo que representa un 79% más que en el 2016.

B. Navega Social²⁶:

- Objetivos del proyecto. Visibilizar a las organizaciones de la sociedad civil y su quehacer, a fin de que la ciudadanía y las empresas tomen decisiones informadas y a la vez que sea una fuente de insumos para políticas públicas y decisiones a nivel territorial.
- Número de usuarios directos alcanzados: 230 organizaciones

²⁵ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

²⁶ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf> paginas 14, 15, 16

- Resultados: Nuevo sitio Web, Limpieza de información no actualizada en la dará visualizada, Nuevas funcionalidades en intranet, 230 organizaciones registradas, 502 programas creados por las organizaciones.

C. Regionalización²⁷:

- Objetivos del proyecto: Fortalecer la colaboración y la asociatividad en las organizaciones de las Sociedad Civil de las regiones de Araucanía y Valparaíso, a través de la instalación de oficinas locales el desarrollo de dos programas principales: FECU Social y Mesas de incidencia en Políticas Públicas.
- Número de usuarios alcanzados: 37 organizaciones en cada región, 74 en total.
- Resultados: 20 organizaciones entregan su FECU, 4 mesas técnicas funcionando, comunidad consolidada en cada región.

D. Juntos por la Infancia²⁸:

- Objetivos del proyecto: Mejorar el bienestar de los niños y niñas y jóvenes que viven en residencias administradas por Organizaciones Colaboradoras del Servicio Nacional del Menor (Sename). El proyecto invita al mundo empresarial a tomar parte de responsabilidad en la situación de los niños de Chile haciéndose dupla de una residencia en alguna de las ciudades a lo largo de Chile.
- Número de usuarios directos alcanzados: 17 organizaciones que administran 47 residencias de niños/as y jóvenes vulnerados.

E. Movidos x Chile²⁹:

²⁷ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

²⁸ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

²⁹ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf> pag 17

- Objetivos del Proyecto: Promover el actuar coordinado de las organizaciones de la sociedad civil en todas las etapas de la emergencia, e impulsar la participación responsable de todos frente a la gestión del riesgo, fortaleciendo a su vez a las comunidades vulnerables.
- Número de usuarios directos alcanzados: 20 organizaciones que participaron activamente y durante todo el año en la co-construcción del proyecto, trabajando en la preparación, en procedimientos y la construcción de una plataforma digital que permita responder de manera coordinada e informada al momento de una emergencia.
- Resultados obtenidos: N/A

3.1.8 Evaluación y Medición de la Satisfacción de los Usuarios³⁰

Para el desarrollo del estudio se incluye los resultados declarados en los FECUS de los años 2015, 2016 y 2017, memoria y balance de la Comunidad Organizaciones Solidarias. Se consolida la información de estos años en gráficos, que permitirán visualizar los resultados obtenidos y la tendencia que llevan.

En estos instrumentos se evaluó la satisfacción de las organizaciones miembro, respecto al quehacer de la COS, mediante una encuesta anónima enviada a los Directores Ejecutivos de las Organizaciones Miembro. Se obtuvieron 106 respuestas que corresponden a un 53% del total de miembros en el año 2017 y 81 respuestas que corresponden a un 45% del total de miembros en el año 2016. En el año 2015 no se entrega información de la cantidad de encuestados, solo se entregan los resultados de cada pregunta.

Se consolidan las respuestas de los 3 años por cada pregunta, se obtienen los promedios de los porcentajes los tres años y la variación desde el 2015 al 2017, para de esta forma

³⁰ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

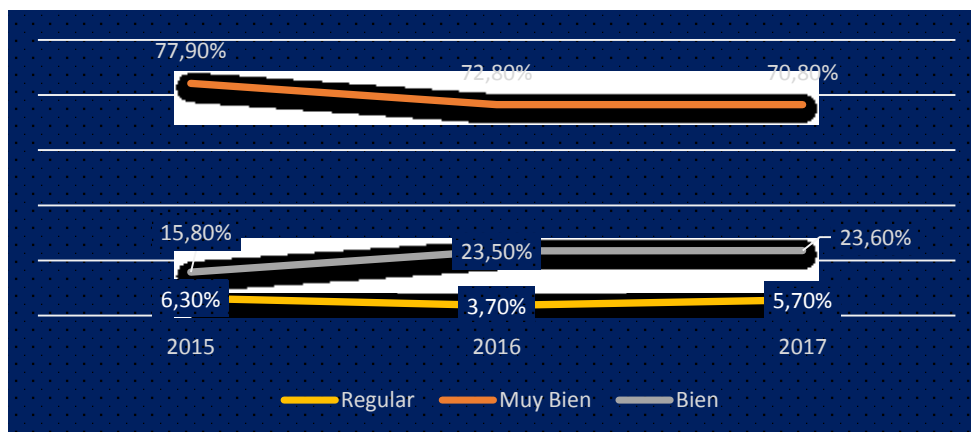
observar el aumento o la disminución de la variable. Esto permitirá visualizar algunas oportunidades de trabajo que se pueden desarrollar en el estudio y determinar acciones a implementar en el Plan de Comunicaciones, Marketing y Negocio.

Los resultados son los siguientes:

1. Evalúe el desempeño de la comunidad en relación con su Misión:

Escala	2015	2016	2017	Promedio 3 años	Variación 2015-2017
Muy Bien	77,9%	72,8%	70,8%	73,83%	-7,1%
Bien	15,8%	23,5%	23,6%	20,97%	+7,8%
Regular	6,3%	3,7%	5,7%	5,23%	-0,6%
Mal	N/A	0%	0%	0,00%	0%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Se observa una muy buena apreciación al desempeño que lleva a cabo la organización en relación con su Misión.

Las variables “Muy Bien” y “Bien” en su conjunto suman 94,76%. Se aprecia una baja al comprar en 2015 v/s 2017 del 7,1%. Otro dato relevante, a pesar de su alta aprobación, viene con tendencia a la baja, lo capitaliza la variable “Bien” aumentando 7,8%.

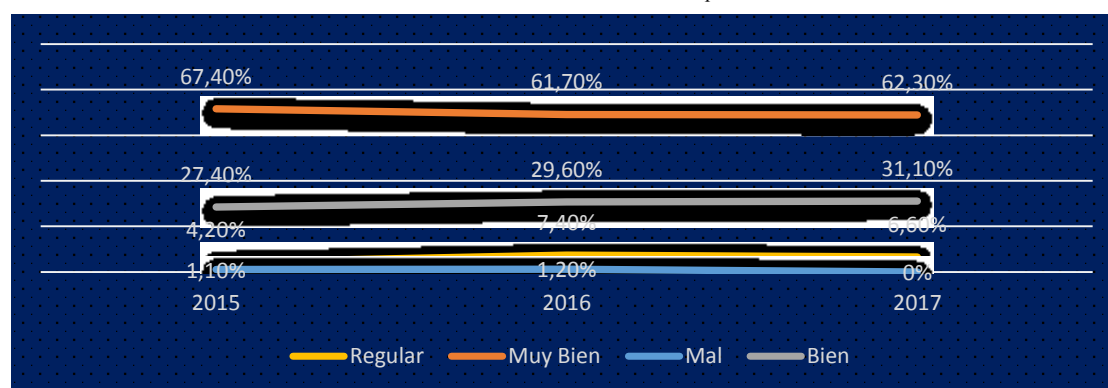
La variable “Regular” baja en 0,6%.

2. Evalúe el desempeño en relación con los objetivos:

- Construir una voz común para incidir:

Escala	2015	2016	2017	Promedio 3 años	Variación 2015-2017
Muy Bien	67,4%	61,7%	62,3%	63,80%	-5,10%
Bien	27,4%	29,6%	31,1%	29,37%	+3,70%
Regular	4,2%	7,4%	6,6%	6,07%	+2,40%
Mal	1,1%	1,2%	0%	0,77%	-1,10%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Construir una voz común en promedio tiene una apreciación del 63,80% en la variable “Muy Bien”, tiene una baja de apreciación del 5,10%, comparando 2015 v/s 2017.

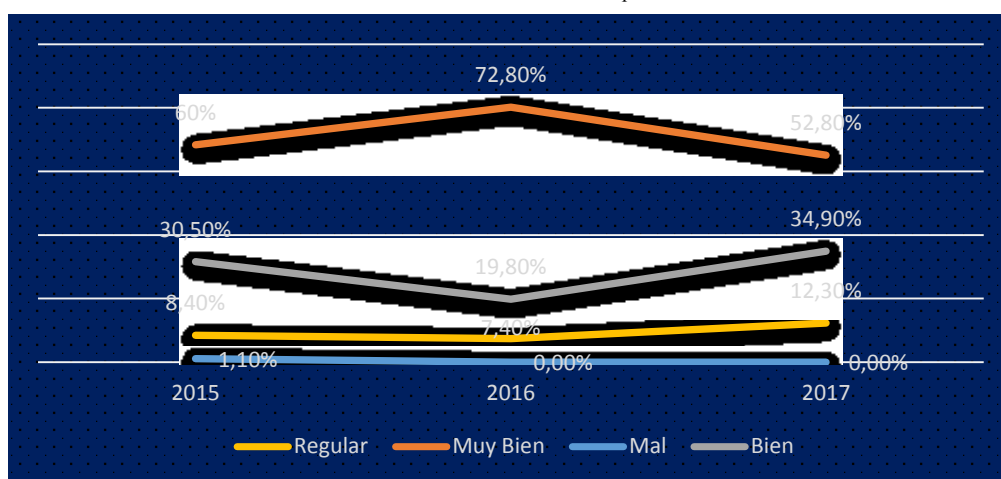
en conjunto con la variable “Bien” tienen un 93,17%.

Las apreciaciones de “Bien” y “Regular” han aumentado su peso de apreciación, 3,70% y 2,40% respectivamente. La variable “Mal” tienen una caída del 1,10%.

- Comunicar el valor de la Solidaridad:

Escala	2015	2016	2017	Promedio 3 años	Variación 2015-2017
Muy Bien	60%	72,8%	52,8%	61,87%	-7,20%
Bien	30,5%	19,8%	34,9%	28,40%	4,40%
Regular	8,4%	7,4%	12,3%	9,37%	3,90%
Mal	1,1%	0,0%	0,0%	0,37%	-1,10%

Fuente: Elaboración Propia



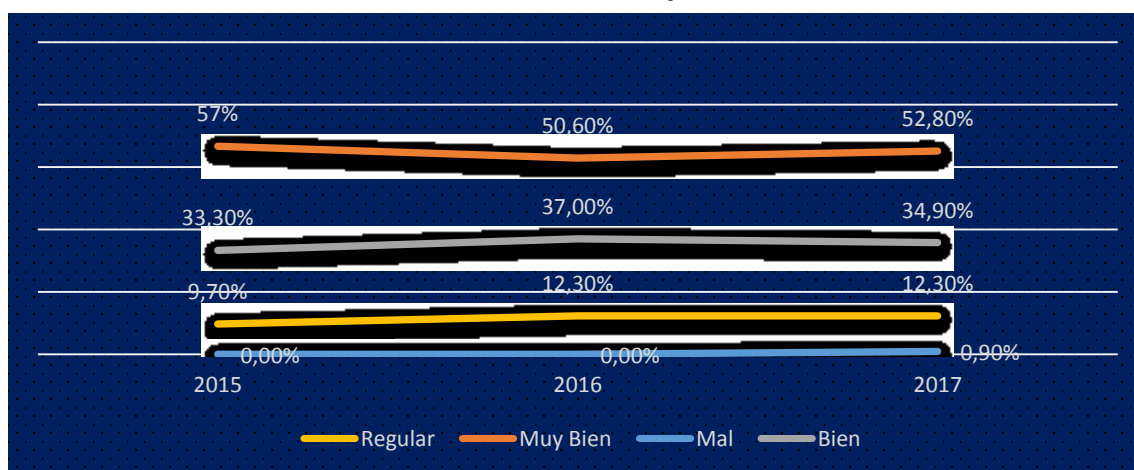
Fuente: Elaboración Propia

Comunicar el valor de la Solidaridad tienen un promedio de apreciación, del 61,87% en la variable “Muy Bien”, pero pierde 7,20%, comparando el año 2015 v/s 2017. La variable “Bien” y “Regular”, aumentan en un 4,40% y 3,90% respectivamente. La variable de apreciación “Mal”, tienen una baja del 1,10%. Comparando 2015 v/s 2017.

- Permitir la colaboración entre las organizaciones:

Escala	2015	2016	2017	Promedio 3 años	Variación 2015-2017
Muy Bien	57%	50,6%	52,8%	53,47%	-4,20%
Bien	33,3%	37,0%	34,9%	35,07%	+1,60%
Regular	9,7%	12,3%	12,3%	11,43%	+2,60%
Mal	0,0%	0,0%	0,9%	0,30%	+0,90%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Permitir la colaboración entre las organizaciones tiene un promedio del 53,47% en la variable apreciación “Muy Bien”, pero pierde en el comparativo del 2015 v/s 2017 un 4,20%.

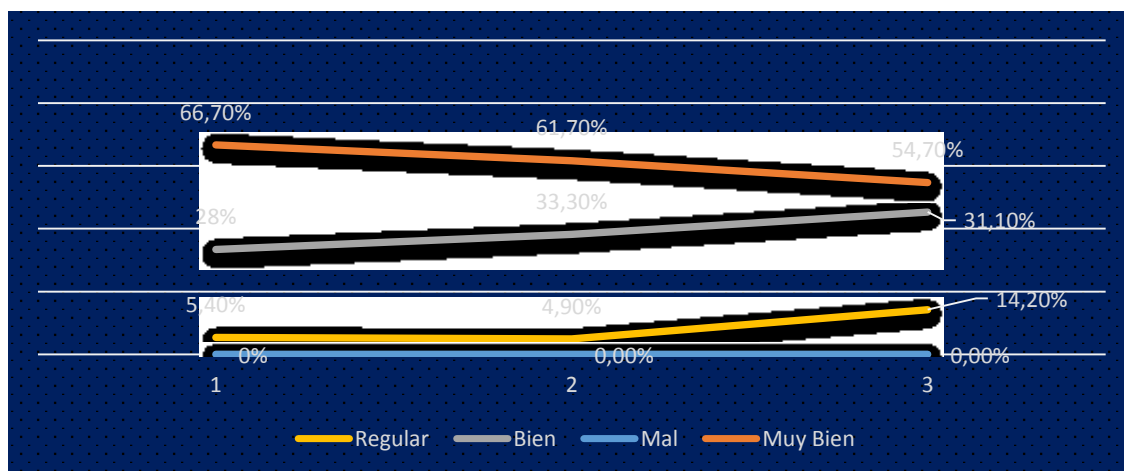
Las variables “Bien” y “Regular”, aumentan en 1,60% y 2,60% respectivamente.

La variable de apreciación “Mal” aumenta un 0,90%.

- Servir a las organizaciones miembro:

Escala	2015	2016	2017	Promedio 3 años	Variación 2015-2017
Muy Bien	66,7%	61,7%	54,7%	61,03%	-12,00%
Bien	28%	33,3%	31,1%	30,80%	+3,10%
Regular	5,4%	4,9%	14,2%	8,17%	+8,80%
Mal	0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,0%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración propia

Servir a las organizaciones miembro, tiene un promedio del 61,03% en la variable de apreciación “Muy Bien”, sin embargo, pierde en el comparativo del 2015 v/s el 2017, 12% de apreciación.

Las variables de “Bien” y “Regular” aumentan en un 3,10% y un 8,80% respectivamente. La variable de apreciación “Mal” no aumenta.

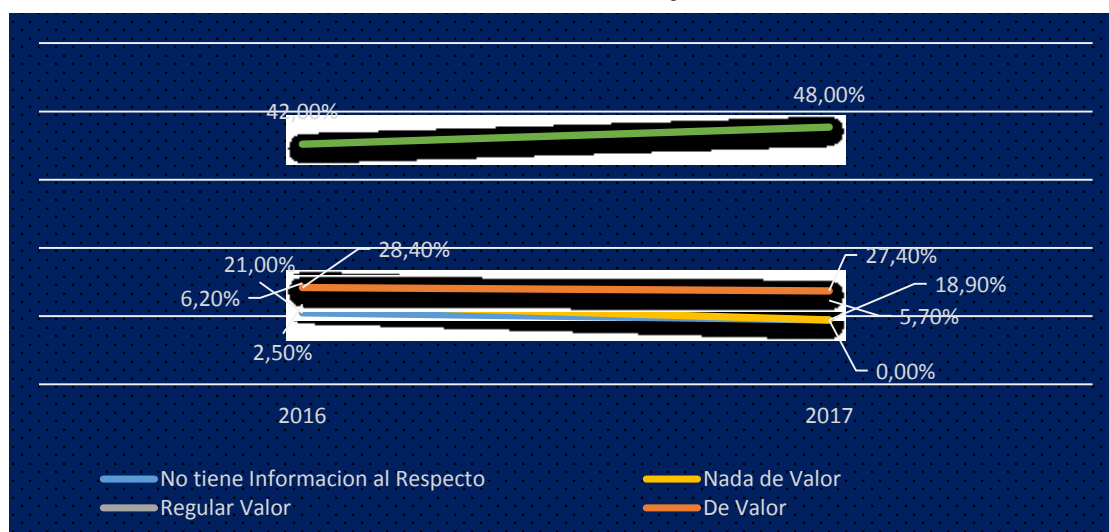
3. Evalúe el valor de los programas y proyectos

- Mesas técnicas en Políticas Públicas:

En el año 2015 no tiene evaluación.

Escala	2016	2017	Promedio 2 años	Variación 2016-2017
De mucho valor	42,0%	48,0%	45,00%	+6%
De valor	28,4%	27,4%	27,90%	-1%
Regular valor	6,2%	5,7%	5,95%	-0,5%
Nada de valor	2,5%	0,0%	1,25%	-2,5%
No tiene Información al respecto/ NA	21,0%	18,9%	19,95%	-2,1%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Mesas técnicas en Políticas Públicas, tiene un promedio del 45% en la variable de apreciación “Mucho valor”, aumentando en un 6% del 2016 al 2017.

La variable de apreciación “De Valor” tiene un promedio del 27,90%, con una disminución del 1%, en el comparativo del 2015 v/s 2017.

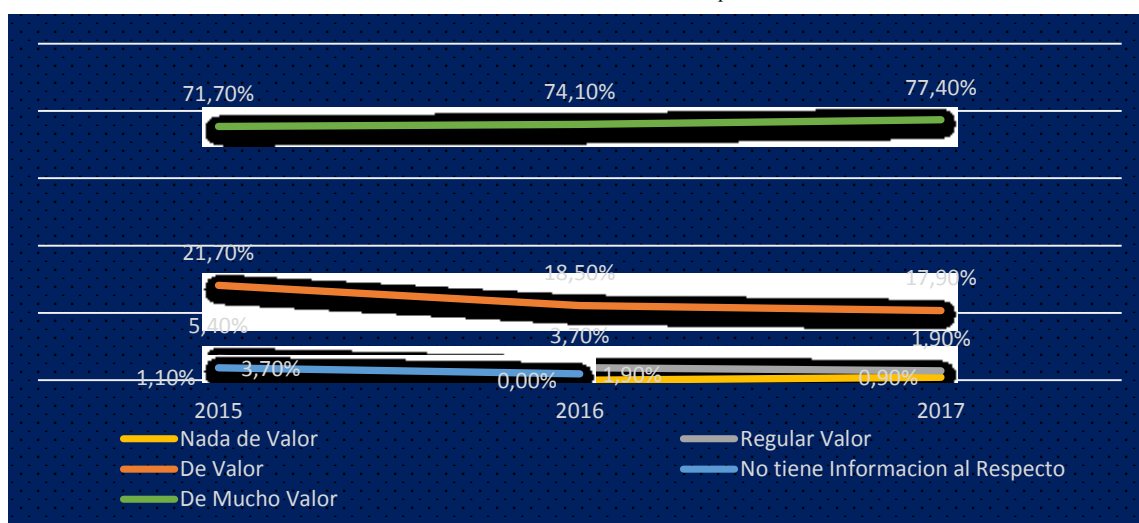
La variable de apreciación “Regular Valor” y “Nada de Valor”, una variación negativa del 0,5% y 2,5% respectivamente.

La variable de apreciación “No Tiene Información al Respecto” tiene en promedio un 19,95%.

- FECU Social: Memoria y Balance estandarizado para OSFL:

Escala	2015	2016	2017	Promedio 3 años	Variación 2015-2017
De mucho Valor	71,7%	74,1%	77,4%	74,40%	+5,70%
De Valor	21,7%	18,5%	17,9%	19,37%	-3,80%
Regular Valor	5,4%	3,7%	1,9%	3,67%	-3,50%
Nada de Valor	1,1%	0,0%	0,9%	0,67%	-0,20%
No tiene Información al respecto/ NA	N/A	3,7%	1,9%	2,80%	-1,80%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración propia

FECU Social, la variable “De Mucho Valor” tiene un promedio de apreciación de un 74,40%, aumentando un 5,70%, comparando 2015 v/s 2017.

La variable de apreciación “De Valor” tiene un promedio del 19,37%, disminuye su apreciación un 3,80%.

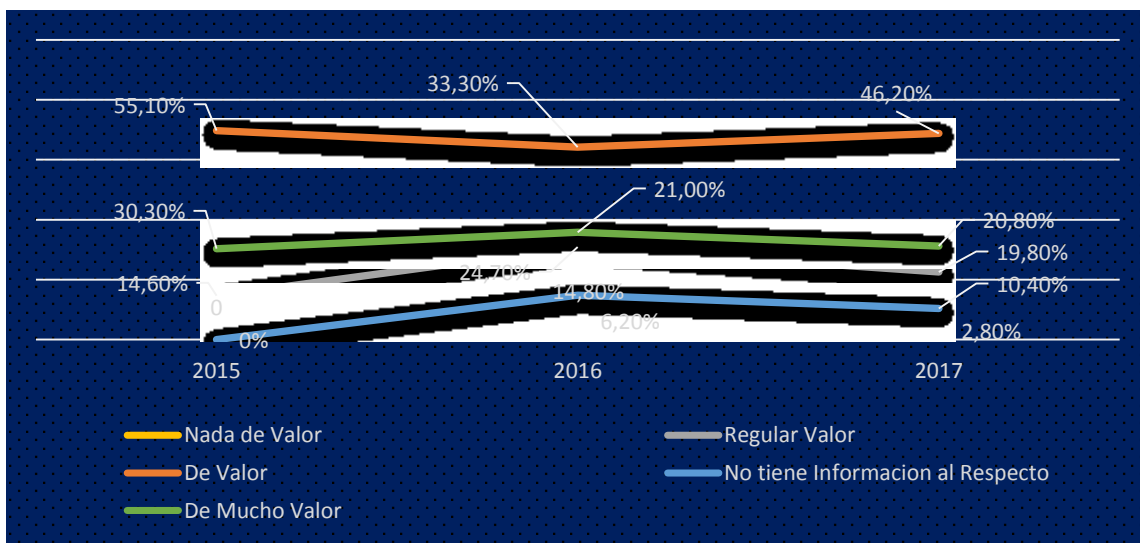
Las variables de apreciaciones “Regular Valor” y “Nada de Valor”, tienen un promedio del 3,67% y 0,67% respectivamente, perdiendo ambos un 4,70%.

La variable de apreciación “No Tiene Información al Respeto” tiene un 2,80% en promedio. Sufrió una baja de 1,80%, del 2016 al 2017.

- Navega social.cl

Escala	2015	2016	2017	Promedio 3 años	Variación 2015-2017
De mucho valor	30,3%	21,0%	20,8%	24,03%	-9,50%
De valor	55,1%	33,3%	46,2%	44,87%	-8,90%
Regular valor	14,6%	24,7%	19,8%	19,70%	5,20%
Nada de valor	0%	6,2%	2,8%	3,00%	2,80%
No tiene Información al respecto/ NA	N/A	14,8%	10,4%	12,60%	-4,40%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Navega Social, tiene un promedio de apreciación en la variable “Mucho Valor” de un 24,03%, la variable de apreciación “De Valor” tienen un 44,87%, ambas variables de apreciación suman un 68,9%.

Sin embargo, ambas variables de apreciación pierden, comparando el 2015 v/s 2017, 9,50% y 8,90% respectivamente.

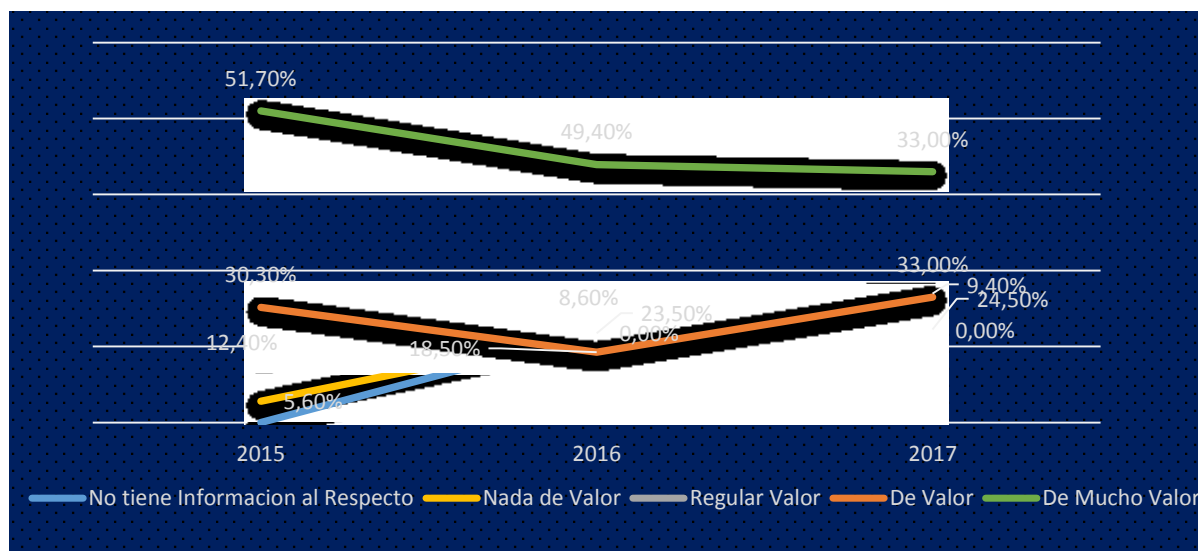
Las variables “Regular Valor” y “Nada de Valor” en su conjunto tienen una apreciación del 22,7%. Estas dos apreciaciones aumentan en un 5,20% y 2,80% respectivamente, comparando el 2015-2017.

La variable de apreciación “No Tiene Información al respecto” tiene un 12,60%. Variable que baja un 4,40%, comparando el año 2016 v/s 2017. En el 2015 no se consulta por esta variable de apreciación.

- Grupos de Formación y Desarrollo:

Escala	2015	2016	2017	Promedio 3 años	Variación 2015-2017
De mucho valor	51,7%	49,4%	33,0%	44,70%	-18,70%
De valor	30,3%	18,5%	33,0%	27,27%	2,70%
Regular valor	12,4%	8,6%	9,4%	10,13%	-3,00
Nada de valor	5,6%	0,0%	0,0%	1,87%	-5,60%
No tiene Información al respecto/ NA	N/A	23,5%	24,5%	24,00%	1,00%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración Propia.

Grupos de Formación y Desarrollo, tiene un promedio de apreciación en la variable “De Mucho Valor” de un 44,70%, pierde 18,70’% en el comparativo del año 2015v/s 2017.

La variable de apreciación “De Valor” tienen un 27,27%.

Ambas apreciaciones, “De Mucho Valor” y “De Valor”, suman un 71,97%.

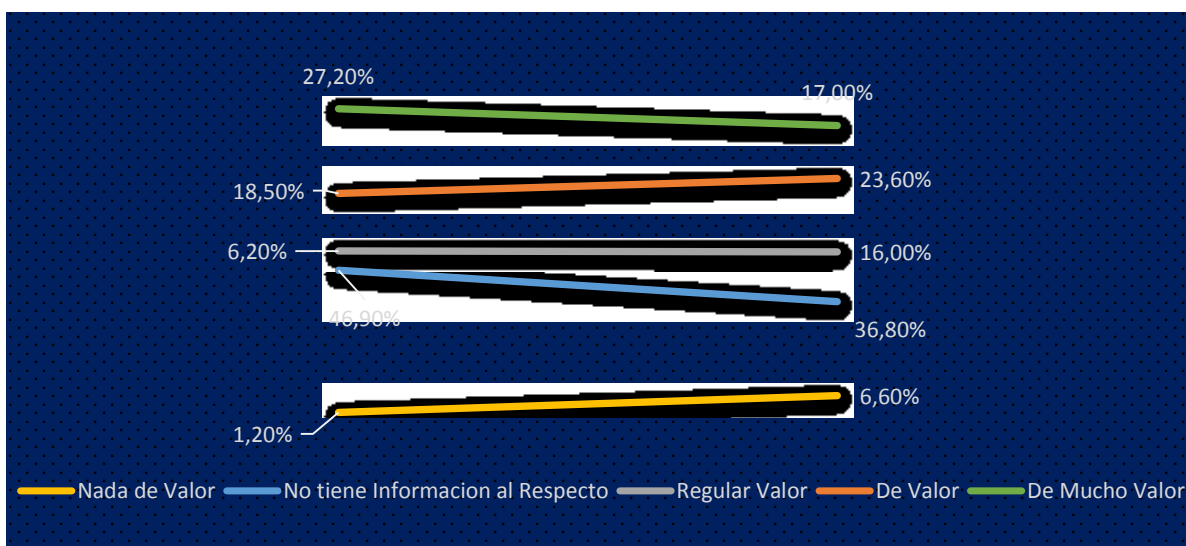
Las variables de apreciación “Regular Valor” y “Nada de Valor” tienen un promedio, en conjunto, del 12%, bajan un 8% en sus apreciaciones en el comparativo de los años 2015-2017.

La variable de apreciación “No Tiene Información al Respecto” tiene un 24% en promedio y un aumento del 1% en el comparativo 2015-2017.

- Grupos de Meditación:

Escala	2016	2017	Promedio 2 años	Variación 2016-2017
De mucho valor	27,2%	17,0%	22,10%	-10,2%
De valor	18,5%	23,6%	21,05%	+5,1%
Regular valor	6,2%	16,0%	11,10%	+9,8
Nada de valor	1,2%	6,6%	3,90%	+5,4
No tiene Información al respecto/ NA	46,9%	36,8%	41,85%	-10,1

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

La variable de apreciación “De Mucho Valor” tiene un 22,10%, con una baja de 10,2% en el comparativo del año 2016 v/s 2017.

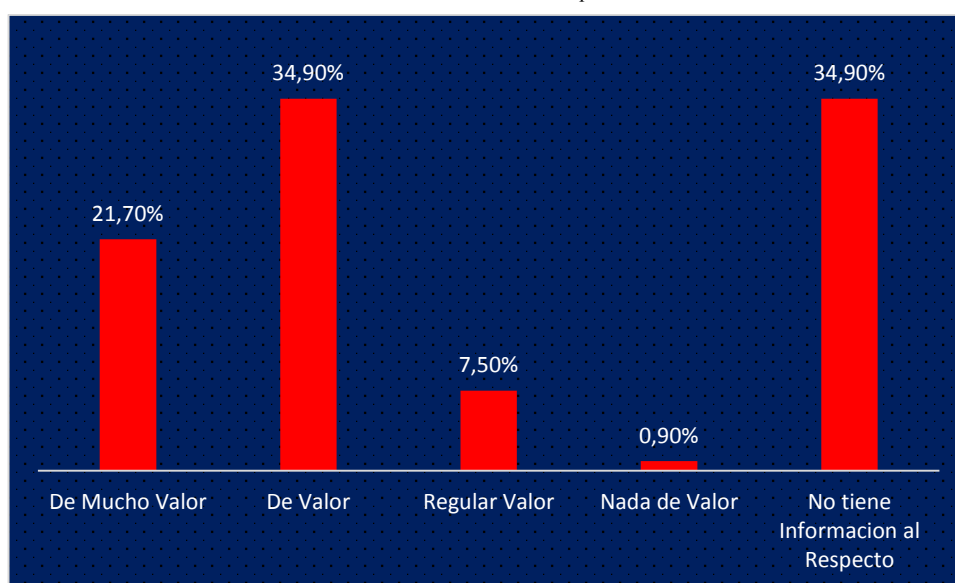
La variable “De Valor” tiene un 21,05%, sube un 5,1% en el comparativo 2016-2017.

La variable “No tiene Información al Respecto” tiene un alto porcentaje, alcanza el 41,85%, sin embargo, en el comparativo 2016 v/s 2017 baja 10,1%.

- Movidos x Chile

Escala	2016	2017
De mucho valor	N/A	21,7%
De valor	N/A	34,9%
Regular valor	N/A	7,5%
Nada de valor	N/A	0,9%
No tiene Información al respecto/ NA	N/A	34,9%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

La variable de apreciación “De Mucho Valor” es de un 21,7%.

La variable “De Valor” un 34,9%, sumadas las dos variables tienen un 56,6%.

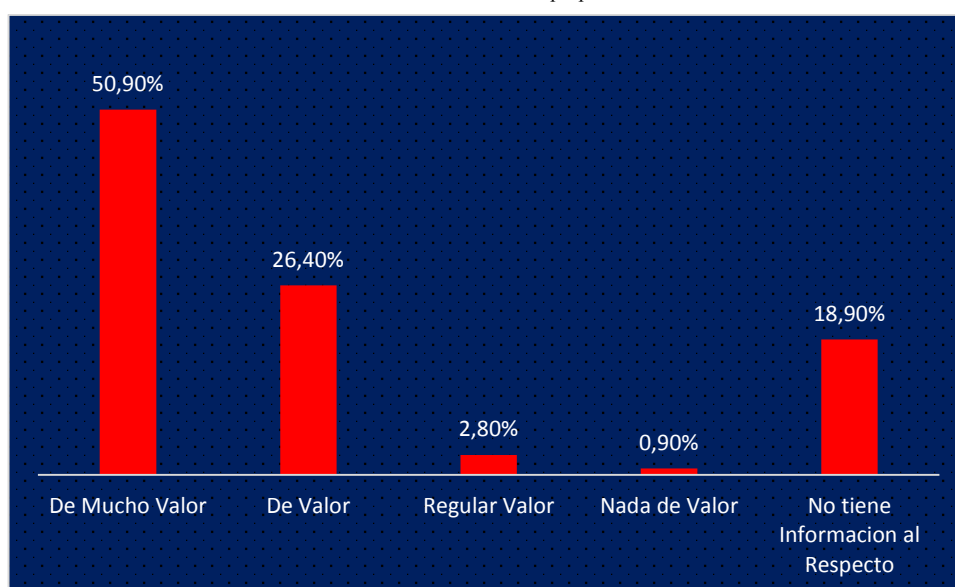
La variable “Regular Valor” y “Nada de Valor” tienen en su conjunto un 8,4%.

La variable “No Tiene información al Respecto” tienen un 34,9%.

- Junto por la Infancia

Escala	2016	2017
De mucho valor	N/A	50,9%
De valor	N/A	26,4%
Regular valor	N/A	2,8%
Nada de valor	N/A	0,9%
No tiene Información al respecto/ NA	N/A	18,9%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Juntos por la infancia tiene en la variable “De Mucho Valor” de un 50,9%.

La variable” De Valor” un 26,4%.

Ambas, “De Mucho Valor” y “De Valor” suman un 77,3%.

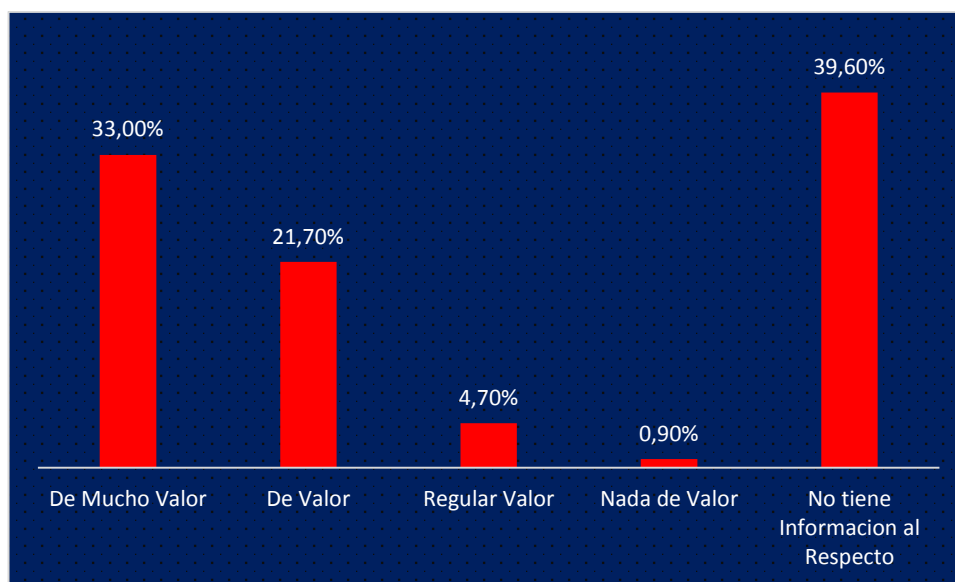
Las variables de apreciación “De Regular Valor” y “Nada de Valor” tienen en su conjunto un 3,7% de apreciación.

La variable “No Tiene Información al Respecto” tiene 18,90%.

- Desarrollo Territorial

Escala	2016	2017
De mucho valor	N/A	33,0%
De valor	N/A	21,7%
Regular valor	N/A	4,7%
Nada de valor	N/A	0,9%
No tiene Información al respecto/ NA	N/A	39,6%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración Propia

Desarrollo territorial tiene en la variable de apreciación “De Mucho Valor” un 33%.

La variable de apreciación “De valor “tiene un 21,7%.

Ambas variables suman un 54,7%.

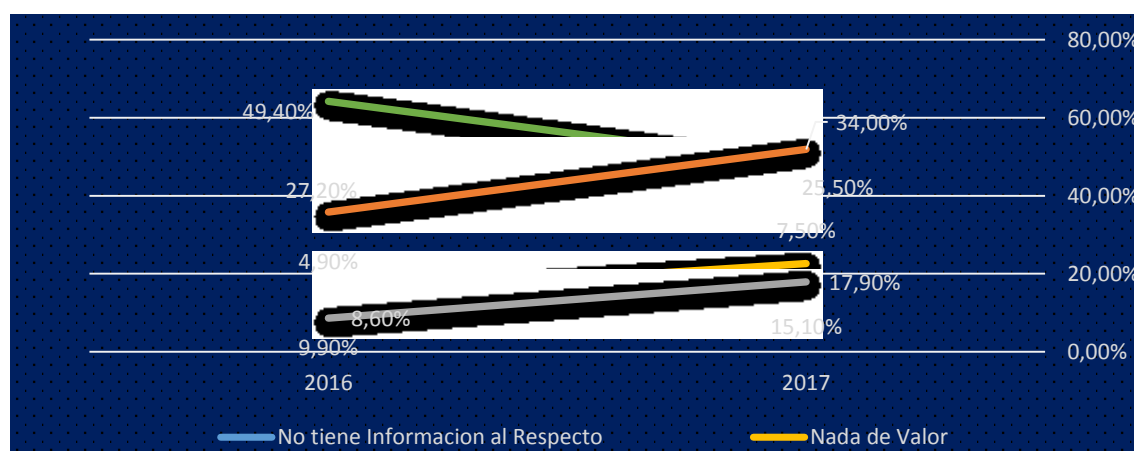
Las variables de apreciación “Regular Valor” y “Nada de Valor” suman un 5,6%.

La variable de apreciación “No tiene Información al Respecto” tiene un 39,6%. Porcentaje mayor a la variable “De Mucho valor”.

- Convenio de colaboración: Late!

Escala	2016	2017	Promedio 2 años	Variación 2016-2017
De mucho valor	49,4%	25,5%	37,45%	-23,9%
De valor	27,2%	34,0%	30,60%	+6,8%
Regular valor	8,6%	17,9%	17,90%	+9,3%
Nada de valor	4,9%	7,5%	7,5%	+2,6%
No tiene Información al respecto/ NA	9,9%	15,1%	15,10%	+5,2%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Convenio de colaboración: Late! Tiene en la variable de apreciación promedio “De Mucho Valor” de un 37,45%, tiene una fuerte caída de apreciación, de un menos 23,9% en el comparativo 2016 v/s 2017.

La variable de apreciación “De Valor” tiene un porcentaje del 30,6%, un 6,8% más en el año 2017 v/s 2016.

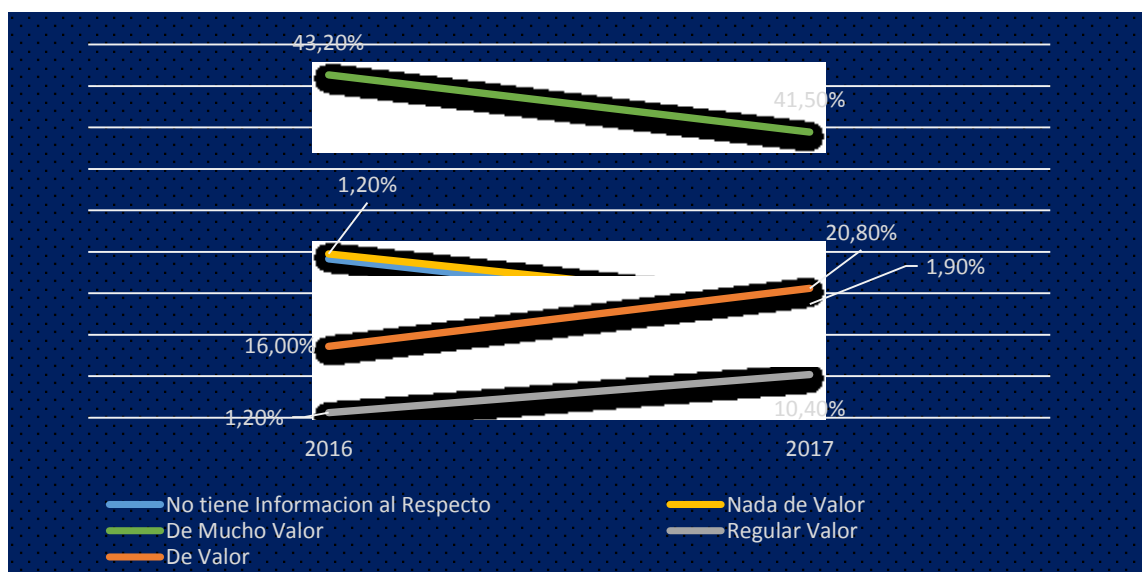
Las variables de apreciación de “Regular Valor y “Nada de Valor” tienen un 25,4% de apreciación. Aumentan su apreciación en más de 10%.

La variable de apreciación “No tienen información al respecto” tiene un 15,10%. Aumenta un 5,2% en el comparativo 2016 v/s 2017.

- Convenio de colaboración: Fundación Amancay

Escala	2016	2017	Promedio 2años	Variación 2016-2017
De mucho valor	43,2%	41,5%	42,35%	-1,7%
De valor	16,0%	20,8%	18,40%	+4,8%
Regular valor	1,2%	10,4%	5,80%	+9,2%
Nada de valor	1,2%	1,9%	1,55%	+0,7%
No tiene Información al respecto/ NA	38,3%	25,5%	31,90%	-12,8%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Convenio de colaboración fundación Amancay tienen en la variable de apreciación “De Mucho Valor” un 42,35%. Disminuye un 1,7% comparando 2016 v/s 2017.

En la variable de apreciación “De valor” un 18,40%. Aumentan un 4,8%.

Las variables de apreciación “Regular Valor” y “Nada de Valor”, tienen una apreciación del 5,80% y 1,55%, respectivamente, juntas registran un aumento de casi el 10%.

La variable “No Tienen Información al Respecto” tiene un promedio del 31,90%. Experimenta una baja de un 12,8% en el comparativo del año 2016 v/s 2017.

3.1.8.1 Hallazgos en la Evaluación/ Medición de la satisfacción de los usuarios

- a. La Comunidad es muy bien evaluada en relación con su desempeño frente a su Misión.

Sumando las variables de apreciación “Muy Bien” y “Bien”, esta sobre el 90%.
Un claro indicador que señala estar dentro de lo planificado estratégicamente.

- b. Frente a los objetivos la organización:

- Construir una voz común para incidir; es evaluada por sobre el 90% sumando las variables de apreciación de “Muy Bien” y “Bien”.

Aunque en la variable de “Muy Bien” cae un 5% comparando 2015 v/s 2017.

- Comunicar el valor de la Solidaridad; en promedio, es evaluada sobre el 90% sumando las variables “Muy Bien” y “Bien”.

La variación 2015 v/s 2017 tiene una caída de 7,20%, lo que se traduce en un aumento en la variable de “Regular”.

- Permitir la colaboración entre las organizaciones; es evaluada en promedio sumando las variables “Muy Bien” y “Bien” con un 88%, no obstante, la variable “Muy Bien” cae un 4%.

Aumentando las variables “Regular” y “Mal”.

- Servir a las organizaciones miembro; experimenta una caída del 12% comparando el año 2015 v/s 2017, sumando las variables “Muy Bien” y “Bien” sobre el 90%.

La variable “Regular” aumenta 8,8%.

- c. Evalué el valor de los programas y proyectos:

- Mesas técnicas en Políticas Públicas: es evaluada con un promedio sobre el 70% en las variables “De Mucho valor” y “De Valor”.

Se mantienen alto el porcentaje de la variable “No tiene información al respecto” en promedio, cerca del 20%.

- FECU Social: muy bien evaluado con las variables de apreciación “De Mucho Valor” y “De Valor” sobre el 90%. Con variaciones positivas las dos variables.
Solo un 2,80% en promedio en la variable de apreciación “No Tienen Información al Respetto”.
- Navega Social: con una apreciación en las variables “De Mucho Valor” y “De Valor” por sobre el 60%, sin embargo, la apreciación de estas dos variables está a la baja, menos 18,4%, comparando el año 2015 v/s 2017.
La variable “No Tiene Información al Respetto” esta sobre el 10% en promedio, significando que existe falta de comunicación sobre el tema.
La variable “Regular Valor” tiene un porcentaje del 19,7% y una variación positiva comparando el 2015 v/s 2017.
- Grupos de Formación y desarrollo: presenta una apreciación en las variables “De Mucho valor” y “De Valor” en conjunto, en promedio, 71,97%, considerado un muy buen porcentaje de apreciación, sin embargo, la variable de apreciación “De Mucho Valor” pierde 18,7% comparando el 2015 v/s 2017.
Existe un alto porcentaje, 24% en la variable de apreciación “No tiene Información al Respetto” significando una falta de comunicación sobre este tema.
- Grupos de Meditación: presenta un bajo promedio en las variables “De Mucho Valor” y “De Valor”, la perdida de la primera variable es de 10,2%, la variable de apreciación “No Tiene Información al Respetto” esta sobre el 40% en promedio, evidenciando falta de comunicación sobre el tema.
- Movidos x Chile, presenta una alta apreciación en las variables “De Mucho Valor” y “De Valor” sobre el 50%, sin embargo, la variable “No Tiene Información al Respetto” también es alta, sobre el 30%. Se evidencia una falta de comunicación sobre el tema.

- Juntos por la Infancia, presenta altos porcentajes en las variables “De Mucho Valor” y “De Valor” sobre el 70%, también se mantiene alto el porcentaje en la variable “No Tiene Información al Respeto” sobre el 15%.
- Desarrollo Territorial, presenta alto porcentaje en las variables “De Mucho Valor” y “De Valor” sobre el 50%, sin embargo, existe alto porcentaje en la variable “No Tiene información al Respeto” cercana al 40%. Evidenciando una oportunidad de desarrollar y profundizar el vínculo con las regiones.
- Convenio de colaboración: Late!, presenta altos porcentajes en las variables “De Mucho Valor” y “De Valor” sobre el 67%, sin embargo, hay una baja en la apreciación de la variable “De Mucho Valor” comparando 2016 v/s 2017, aumentando el porcentaje de la variable “Regular Valor” un 9%. También se presenta alto el porcentaje de la variable “No Tiene Información al Respeto” sobre el 15%. Evidenciando una oportunidad de comunicación del tema.
- Convenio de colaboración Fundación Amancay, presenta altos porcentajes en las variables “De Mucho Valor” y “De Valor”, sobre el 60%. Presenta altos porcentajes la Variable “No tiene Información al Respeto” tiene un 31,9%, evidenciando falta de información sobre el tema.

3.1.8.2 Oportunidades Generales

1. Mantener la muy buena apreciación que las Organizaciones Miembros tienen respecto al desempeño de la COS, frente a su Misión.
2. Profundizar el buen desempeño frente a los objetivos, esto es clave ya que es un indicador que afecta directamente el cumplimiento de la misión.
El profundizar está relacionado con integrar al cumplimiento de los objetivos a las organizaciones miembro, creando mecanismos que permitan tal integración, una vía es construir lazos más cercanos con las

organizaciones miembro, teniendo mayor presencia, esto permitiría frenar la caída en la variable “Servir a las organizaciones miembro” (12%) y demás variables.

3. Implementar acciones tácticas que permitan bajar el alto porcentaje de organizaciones que declaran en la encuesta “No Tiene Información al respecto”, ya que se encuentran, algunos proyectos, con altos porcentajes, algunos con sobre el 30%, como es el caso de desarrollo territorial, cerca del 40%, Navega Social con un 10% y Mesas Técnicas en Políticas Públicas cerca de un 20%, estos altos porcentajes pueden significar que desconocen al respecto o bien que saben de los proyectos pero no han recibido información en profundidad, no siendo participantes directos de ellos. Se debe responder a esto creando acciones tácticas que vinculen a la COS en regiones con sus Organizaciones Miembros, donde la COS adicional a estar presente, entregue capacitación y comunique los proyectos.

Se propone en el plan comunicacional la implementación de Aula Móvil, una acción táctica que permitiría a la COS dar respuesta a la necesidad de comunicación, coordinación y presencia en terreno que demandan las organizaciones miembros, esto permitirá bajar los indicadores que señalan no estar al tanto de proyectos y programas que se llevan a cabo.

Permitiría también a la COS ser visible por la comunidad, en regiones.

3.1.9 Ingresos Operacionales: Fuentes de Financiamiento³¹

Para el análisis se considera la información disponible de los años 2015, 2016 y 2017, entregada por la Organización en la “Presentación Estándar de Memoria y Balance de Organizaciones de la Sociedad Civil, FECU Social”.

Para el análisis de los datos, se consolidará la información numérica, en una tabla, de los años 2015, 2016 y 2017.

Definiendo un total por cada ítem y el peso que cada ítem tiene respecto al total de ingresos operacionales. Esto permitirá definir las fuentes de ingresos que la organización posee, de esta forma definir y fundamentar acciones a desarrollar.

La organización señala que tiene dos fuentes de Ingresos operacionales, estos son: Privados y Estatales.

En la fuente de financiamiento Privado tenemos las Donaciones, Proyectos, Venta de bienes y Servicios, Cuotas Sociales y Otros.

En la fuente de financiamiento Estatales tenemos las Subvenciones, Proyectos y Venta de bienes y servicios.

El mayor ingreso viene dado por el financiamiento de Privados, representa un 88% del total de ingresos operacionales.

Dentro del ítem privados, el ítem Proyecto, genera el 34% de los ingresos, Donaciones y Cuotas cada uno con 26%, la venta de bienes y servicios un 2% y otros un 0,3%. Este último declarado en el año 2015.

El ingreso Estatal viene dado por Proyectos, representa un 12% del total de ingresos, Subvenciones y Venta de bienes y servicios no generan ingresos operacionales, en su conjunto el Ítem Estatales genera un 12% del total de ingresos operacionales.

³¹ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

INGRESOS OPERACIONALES		2015	2016	2017	Total, Por	Peso
		M\$	M\$	M\$	Ítem	Por ítem
PRIVADOS						
Donaciones		69.778	50.856	55.275	175.909	26%
Proyectos		30.783	30.469	164.249	225.501	34%
Venta de bienes y servicios		3.169	3.305	5.945	12.419	2%
Cuotas Sociales		47.911	56.628	66.726	171.265	26%
Otros		2.075			2.075	0,3%
		88%				
ESTATALES						
Subvenciones		-				
Proyectos		42.007	18.741	18.857	79.605	12%
Venta de bienes y servicios		-				
		12%				
		195.723	159.999	311.052	666.774	100%

El ítem donaciones se mantiene en un promedio de 58MM.

Cuotas sindicales experimenta un aumento sostenido por sobre el 15% anual.

Venta de bienes y servicios no experimenta mayores alzas.

El ítem otro está presente en el 2015, y no está presente en 2016 y 2017. Se considera en estos años dentro del ítem cuotas sociales.

3.1.9.1 Hallazgos

- 1) Oportunidad de aumentar los ingresos con la creación y desarrollo de proyectos que permitan a la COS, aumentar por un lado sus fuentes de financiamiento y por otro lado aumentar los lazos de conexión con sus Organizaciones Miembro y con el mundo privado.
- 2) Desarrollo e implementación de acción táctica que permita conectar a la COS con las organizaciones miembro de regiones, desarrollando temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Educación, Salud y Exclusión. Una alternativa válida y probada es Aula Móvil, acción que se desarrolla dentro del plan comunicacional como una acción táctica.

3.1.10 Gastos Operacionales

Para el análisis se considera la información disponible de los años 2015, 2016 y 2017, entregada por la Organización en la “Presentación Estándar de Memoria y balance de Organizaciones de la Sociedad Civil, FECU Social.

la organización señala los siguientes gastos operacionales

Costo de Remuneraciones, Gatos generales de operación, Gastos administrativos, Depreciación. Castigo de incobrables, Costo directo venta de bienes y servicios y otros costos de proyectos específicos.

GASTOS OPERACIONALES	2015 M\$	2016 M\$	2017 M\$	Total, Por Ítem	Peso Por ítem
Costo de Remuneraciones	(106.345)	104.579)	(206.370)	(417.294)	68,5%
Gastos Generales de Operación	(45.141)	22.386)	(53.612)	(121.139)	19,9%
Gastos Administrativos	(18.004)	22.302)	(17.330)	(57.636)	9,5%
Depreciación	(263)	321)	(734)	(1.318)	0,2%
Castigo Incobrables			(1.580)	(1.580)	0,3%
Costo directo venta de bienes y servicios			(10.007)	(10.007)	1,6%
Otros costos de proyectos específicos					
	(169.753)	149.588)	(289.633)	(608.975)	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 68,5% de los gastos operacionales vienen dados por el Costo de Remuneraciones.

Los Gastos Generales de Operación representan el 19,9%, los Gastos Administrativos un 9,5%, depreciación representa un 0,2%, Castigo Incobrables un 0,3% y Costo directo venta de bienes y servicios un 1,6%.

3.1.11 Déficit/ Superávit

La organización en los tres periodos genera superávit, después de ingreso, se detalla los montos de los años 2015, 2016 y 2017, en MS\$.

Año	2015	2016	2017
	MS\$	MS\$	MS\$
	26.692	10.357	16.905

Fuente: Elaboración Propia

3.1.12 Organizaciones Miembros

La Comunidad de Organizaciones Solidarias está compuesta actualmente, en el año 2019, por 215 OSFL.

Se revisa la información de diez organizaciones miembros, cuál es su actividad y misión, para configurar el accionar que ellas tienen, que las mueve y cuál es su foco de trabajo.

Tenemos entre otras a:

1. Yo Mujer, Corporación contra el Cáncer de mama en Chile³²



Fuente: Google

Está formada por un grupo de profesionales especializados en Oncología, cuya misión es apoyar emocionalmente a las mujeres con cáncer de mama y a su grupo familiar y educar a la población sana, a cerca de la importancia de la detección precoz de esta patología.

³² <http://comunidad-org.cl/project/corporacion-yo-mujer/>

2. Villa Padre Hurtado³³



Fuente: Google

Viene trabajando por los adultos mayores más postergados del país desde el año 1978, acoge a más de 200 adultos mayores de alta vulnerabilidad social, situación de calle, pobreza y abandono social. Su misión se enfoca en Acoger con dignidad y Amor a los adultos mayores en situación de calle, abandono, pobreza y vulnerabilidad social, brindándoles una atención integral que les permita llevar una buena calidad de vida, y potencie su autonomía e integración a la sociedad, con el espíritu que impulso a San Alberto Hurtado y a la Beata piedad de la Cruz.

3. Cruz Roja Chilena³⁴

Desarrolla sus actividades en torno a cuatro ejes fundamentales, siendo cuatro áreas las principales: Salud, Juventud, Bienestar Social y Gestión del Riesgo. Fundada el 18 de diciembre de 1903, cuenta con 166 filiales en todo Chile. Su misión³⁵ es Mitigar el sufrimiento humano y mejorar la calidad de vida de las personas, convirtiéndolas en los principales actores en la protección y recuperación de su seguridad y de su salud.

³³ <http://comunidad-org.cl/project/fundacion-villa-de-ancianos-padre-alberto-hurtado/>

³⁴ <http://comunidad-org.cl/project/cruz-roja-chilena-2/>

³⁵ <http://www.cruzroja.cl/organizacion/mision>

4. María Ayuda³⁶



Fuente: Google

Institución con más de 35 años, acoge anualmente a más de 700 niños, niñas y adolescentes que han sufrido maltrato, abuso, negligencia u otro tipo de vulneración de derechos. Estos niños y niñas son atendidos por un periodo transitorio, en el que se les entrega atención psicosocial en base a sus requerimientos específicos, además de garantizar la satisfacción de sus necesidades básicas, así como también el derecho a salud y educación. Tiene alrededor de 400 trabajadores a nivel nacional, cuenta con más de 1200 voluntarios, 18 programas sociales. Su misión es Dignificar a las niñas y niños más desvalidos y a sus familias, al acogerlos y educarlos, siendo instrumentos para que logren la sanación de sus vínculos consigo mismo, con los demás y con Dios. Ello, a través de la reparación y prevención, ayudándolos a crecer como personas libres, responsables y solidarias.

5. Fundación Crecer³⁷



Fuente: Google

Su misión es Ayudar a familias en situación de pobreza o de exclusión social, para que desarrollen herramientas personales, familiares y económicas que les permitan

³⁶ <http://www.mariaayuda.cl/mision-y-vision/>

³⁷ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2017/03/Fundaci%C3%B3n-Crecer-FECU-Social-Simplificada-2015.pdf>

mejorar o superar por sí mismas esta condición. Su área de trabajo está en Microcréditos productivos, capacitación y acompañamiento. Desde el año 2006 la fundación centra su trabajo en el programa Emprendedores, entregando a sus beneficiarios agrupados en Bancos comunitarios, talleres de administración de Empresas, Desarrollo Personal y Familiar.

6. Trabajo Para un Hermano³⁸



Fuente: Google

Fundación Católica, nace en el año 1982 en Santiago de Chile, da oportunidades a quienes sufren la cesantía o tienen un trabajo precario, para que logren desarrollar un trabajo digno y sustentable. Su misión es Crear conciencia del valor y la dignidad del trabajo como un aspecto esencial en la vida humana. Ser puente de solidaridad para que diversos ambientes sociales se encuentren en torno al trabajo. Capacitar, promover y asesorar a personas en condición de pobreza material y con problemas de trabajo para conseguir y consolidar una fuente de trabajo estable, responsable y bien hecho.

7. Techo, Un Techo Para Chile³⁹



Fuente: Google

Su propósito es combatir la exclusión construyendo ciudades justas y sostenibles. Comenzó en 1997, cuando un grupo de jóvenes que participaba por tercer año en

³⁸ <http://www.trabajoparaunhermano.com/somos/la-fundacion/>

³⁹ <https://www.techo.org/chile/que-es-techo/>

misiones universitarias, trabajo en el levantamiento de una mediagua adaptada para servir de capilla. Esa construcción provoco una revolución y un cambio de óptica a estos jóvenes, que les brindó la oportunidad de una relación diferente con la gente del lugar. Al trabajar junto a ellos se produjo un dialogo profundo y espontaneo. Actualmente trabaja en 10 regiones de Chile, su gran objetivo es que las familias mejoren su calidad de vida y opten a una vivienda definitiva, en un barrio que les permita compartir en comunidad y donde tengan acceso a servicios básicos, salud, educación y transporte. Llevan realizado 92 proyectos de vivienda para 7.638 familias.

8. Fundación las Rosas⁴⁰



Fuente: Google

Su misión es Acoger, alimentar, acompañar en la salud y en el encuentro con el Señor a personas mayores pobres y desvalidas, manteniéndolas integradas a la familia y a la sociedad en forma digna y activa. Cuenta con 6 oficinas regionales encargadas de coordinar el funcionamiento de la fundación en las respectivas regiones y zonas cercanas. Cuenta con 28 hogares y 2.200 residentes.

⁴⁰ <https://www.fundacionlasrosas.cl/nosotros/>

9. Simón de Cirene, Emprendimiento y Gestión social⁴¹



Fuente: Google

Corporación con 23 años de experiencia en emprendimiento y gestión social, anhela una sociedad que se construya a sí misma. Que sean sus propias organizaciones las primeras protagonistas de la batalla por una sociedad más desarrollada, integra y humana. Su misión es Acompañar a organizaciones y personas a lograr sus propósitos, promoviendo buena gestión y construyendo vínculos entre diversos mundos.

10. Coanil



Fuente: Google

En 1974 Coanil crea residencias escuelas a lo largo del país, con el objetivo de mejorar la situación social y económica de las personas con discapacidad intelectual de los sectores de extrema pobreza del país, tiene presencia a nivel nacional.

Su misión, Promueve la inclusión de las personas con discapacidad intelectual proporcionando servicios de apoyo que contribuyan a mejorar su calidad de vida. En su visión declarada señala: Querer ser líderes en la entrega de servicios de apoyo para las personas con Discapacidad Intelectual, e influir en el cambio social que favorezca sus derechos ciudadanos y mejore su calidad de vida.

Posee 22 centros educativos en regiones y 6 Centros educativos en la Región Metropolitana. Centra su gestión en las áreas de protección, educación y capacitación, al servicio de personas con discapacidad intelectual, con el fin de conseguir su inclusión social.

⁴¹ <http://www.ude.cl/home-simon-de-cirene/>

Las organizaciones en su conjunto entregan información específica de las acciones que llevan a cabo, por medio del FECU Social, instrumento que les permite detallar sus actividades y el alcance de ellas en el ejercicio anual.

Las organizaciones miembros han creado 17 programas.

Cuenta con 17.000 voluntarios, beneficiando en total a 1.311.896 personas.⁴² vinculándose con el medio a través de su sitio navega social, donde se puede encontrar información de la organización, dirección, y programa que ejecutan, entre otros datos relevantes.

3.1.12.1 Rotación de Organizaciones

De acuerdo con la información entregada por la COS, en su FECUS Social de los años 2015, 2016 y 2017, existe un importante porcentaje de organizaciones que ingresan a ser parte de la comunidad, con crecimientos que representan un promedio de 11,85% en el periodo 2015- 2017.

Se presenta el siguiente cuadro con el resumen de los tres años:

Indicador Principal de Gestión		2015	2016	2017
Rotación de Organizaciones	(org. que salen/ (org. a enero- org. a diciembre/2)	2,04%	1,81%	0,66%
Crecimiento Real	(org. que ingresan – org. que salen/ total de organizaciones) en %	9,15%	19,2%	7,2%

Fuente: Elaboración Propia

En el 2015 no se señala cuantas organizaciones componían la Comunidad, ni cuantas entraron y salieron, solo se señala en el balance el porcentaje de rotación y crecimiento.

En el año 2016 se señala en el informe que 3 organizaciones dejaron la Comunidad y 32 ingresaron.

En el 2017 se señala en el informe que 5 organizaciones dejaron la comunidad y 18 organizaciones ingresaron.

El mayor crecimiento real fue en el año 2016, seguido del 2015 y luego 2017.

La mayor rotación de organizaciones se dio en el 2015. El 2017 presenta el menor porcentaje de rotación.

⁴² <http://navegasocial.ssmalab.com/>

La baja en la rotación de organizaciones en el año 2017, es decir el porcentaje de organizaciones que salen de la Comunidad, se puede explicada por los objetivos específicos determinados para el año 2017⁴³.

Estos fueron:

- Construir una voz común con un indicador de: Mesas de trabajo en el área de Políticas Públicas.
- Servir a las organizaciones a través de servicios e instalando capacidad con dos indicadores: N° de talleres de fortalecimiento y N° de FECU sociales entregadas.
- Instalar la COS en Regiones con un indicador: capítulos Regionales.

Mientras que en el año 2016⁴⁴ solo existieron dos objetivos específicos, estos fueron:

- Construir una voz común con un indicador de: Mesas de trabajo en el área de Políticas Públicas.
- Servir a las organizaciones a través de servicios e instalando capacidad con cuatro indicadores: N° de talleres de ley de donaciones, N° de FECU sociales entregadas, N° de participantes en grupos de formación y desarrollo y N° de personas en grupos de meditación.

En el año 2015⁴⁵ fueron 4 objetivos específicos definidos por la Comunidad, estos fueron:

- Construir una voz común con un indicador de: Mesas de trabajo en el área de Políticas Públicas.
- Permitir la colaboración entre las organizaciones: no se señala el indicador.
- Servir a las organizaciones a través de servicios e instalando capacidad con cinco indicadores: N° de talleres de ley de donaciones, N° de talleres de formulación de proyectos, N° de FECU sociales entregadas, N° de participantes en grupos de formación y desarrollo y N° de personas en grupos de meditación.
- Comunicar el valor de la Solidaridad: no se señala el indicador.

⁴³ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/FECU-2017-Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias.pdf>

⁴⁴ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2019/02/Comunidad-de-Organizaciones-Solidarias-FECU-Social-2016.pdf>

⁴⁵ <http://comunidad-org.cl/wp-content/uploads/2018/07/Comunidad-Organizaciones-Solidarias-FECU-SOCIAL-2015.pdf>

Se desprende de esto que el foco de trabajo de la Organización, desde el año 2016 fue en y hacia las organizaciones miembros, servir y fomentando el trabajo conjunto, integrando a las regiones con mucha mayor fuerza, lo que impacto en la baja del porcentaje de organizaciones que salían de la comunidad y el mayor número de organizaciones que fueron ingresando.

3.1.12.1 Hallazgos

De acuerdo con el análisis hecho se observa la falta de identificación y referencia de las Organizaciones Miembro con la COS, en el mensaje que lleva a través de su identificación, de su logo, que entrega a sus diferentes Stakeholder, donde no está presente la vinculación que tienen con la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

Es por lo tanto una oportunidad de desarrollar una acción táctica de comunicación, incorporando un mensaje en cada logo de las organizaciones miembro.

Punto que será desarrollado en el plan de comunicaciones.

3.1.13 Navega Social

Navegasocial.cl es una plataforma para hacer visible a las Fundaciones y Corporaciones en Chile. Permite conocer el que hacer, impacto y alcance de la Sociedad Civil, así como geo referenciar sus proyectos para resaltar su protagonismo en la construcción de una sociedad más plena. Busca mostrar la información de manera clara y transparente acercando las personas a las causas⁴⁶.

Permite explorar por temática, son 12 las temáticas presentadas:

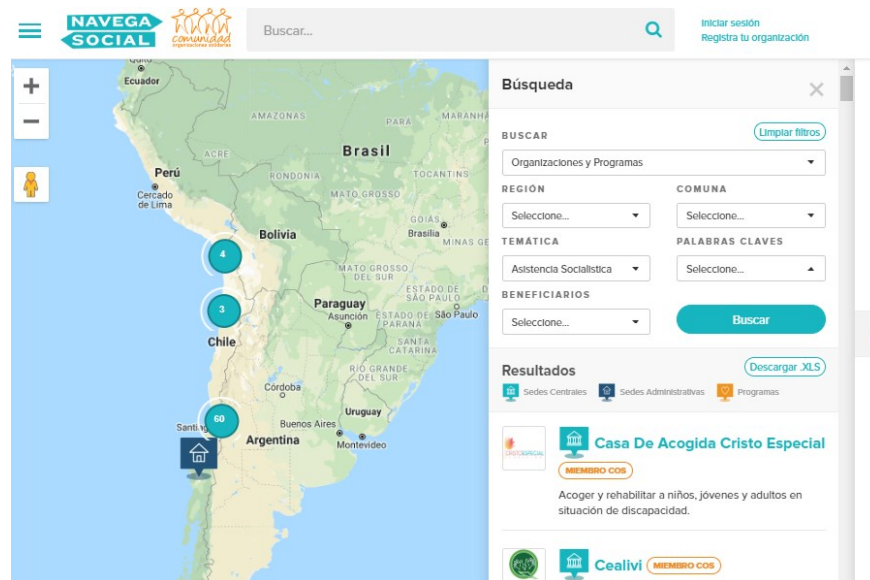
- Asistencia Socialística
- Capacitación y trabajo
- Cultura, recreación y Deporte
- Defensa y protección de Derechos
- Educación
- Emprendimiento

⁴⁶ <http://navegasocial.ssmalab.com/que-es-navega-social>

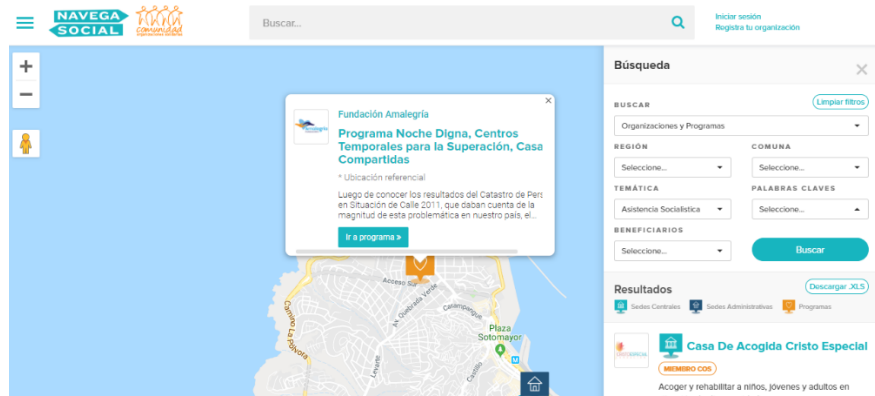
- Incidencia
- Intermediarios Filantrópicos
- Investigación
- Medio Ambiente
- Salud
- Vivienda y desarrollo Local

Se pincha la temática y se despliega en un mapa la cantidad de organizaciones que tratan la temática, la ubicación de ellas en el mapa y una pequeña descripción del programa y un enlace que permite ir al programa.

Es una plataforma amigable, fácil de utilizar y muy interactiva.

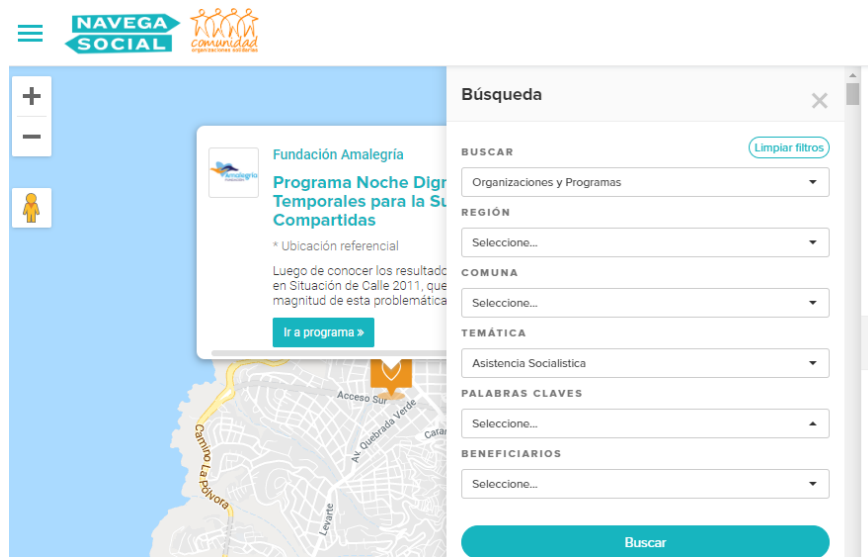


Fuente: Navegasocial.cl



Fuente: Navegasocial.cl

Permite además otros filtros en la búsqueda: por organización y programas, solo por programas, por región, por comuna, por palabras claves, por beneficiarios.



Fuente: Navegasocial.cl

Permite generar una descarga en formato XLS, con la información de la búsqueda, entregando datos como; nombre de la organización, región, comuna, dirección, email, N° de beneficiarios, voluntarios y temática que trabajan.

Descarga XLS

Para descargar la información de Navega Social en formato .XLS, por favor completa tus datos.

Nombre (*)
Ingrese su nombre

Apellido (*)
Ingrese su apellido

Email (*)
Ingrese su correo electrónico

Motivo de descarga (*)

Descargar XLS

Fuente: Navegasocial.cl

3.2.13.1 Hallazgos

Dentro de la encuesta hecha a las Organizaciones Miembro, Navega Social tiene una apreciación en las variables “De Mucho Valor” y “De Valor” por sobre el 60%, sin embargo, la apreciación de estas dos variables baja un 18,4%, comparando el año 2015 v/s 2017.

La variable “No Tiene Información al Respecto” esta sobre el 10% en promedio, significando que existe falta de comunicación sobre el tema.

La variable “Regular Valor” tiene un porcentaje del 19,7% y una variación positiva comparando el 2015 v/s 2017.

Existe una oportunidad de capacitar y comunicar a las organizaciones miembro en el uso y beneficio que representa esta herramienta, debe ser una capacitación práctica, en terreno. La COS debe asumir este desafío y vincularse en terreno con sus asociados, disminuyendo o frenando la caída en la variable de apreciación “De Mucho Valor” y “De Valor”, por otro lado, bajando el porcentaje de “No tiene información al respecto”.

3.2 Ambiente Externo Próximo

3.2.1 Clientes

Los clientes de la organización son todas aquellas personas e instituciones que se ven beneficiados con la actividad que realiza la Comunidad.

Existen dos tipos de clientes: Cliente Interno y Cliente Externo.

Se identificará cada uno de ellos.

El principal Cliente Interno son las organizaciones que forman parte de la COS.

Son más de 200 organizaciones que reciben apoyo y dirección por parte de la COS.

Quienes se ven beneficiados con los siguientes programas desarrollados:

- Fortalecer la Transparencia: FECU Social
- Permitir la visibilidad y articulación de las organizaciones: plataforma navegasocial.cl
- Ofrecer un espacio para la formación de directores y miembros de equipos Ejecutivos:
 - Grupos de Formación y Desarrollo
 - Grupos de Meditación
- Instalar Capacidad Técnica en las Organizaciones:
 - Taller de Obligaciones Tributarias para PSFL
 - Taller de Capacitación Jornada por un encuentro
- Aportar en el financiamiento de las Organizaciones Miembro: Convenios de Colaboración
 - Late! La primera Empresa 100% Social.
 - Fondo Concursable Fundación Amancay.
 - Portal de Donaciones Banco Estado.

En el grupo de los clientes externos tenemos a:

- Sociedad civil en su conjunto
- Estado
- Empresarios
- Políticos
- Estudiantes

Quienes se ven beneficiados por la asistencia, asesoría, dirección y apoyo que emprende la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

Son afectados por los diferentes programas llevados a cabo, se pueden indicar el Programa de Mesas Políticas Públicas, donde se llevan a cabo las siguientes mesas temáticas:

- Mesa Infancia
- Mesa Personas Mayores
- Mesa Inclusión Personas con Discapacidad
- Mesa Casas de Acogida
- Mesa Vivienda, Entorno y Participación
- Mesa Personas en Situación de Calle
- Mesa Ley de Cuotas
- Mesa Cooperación Internacional

La Gestión de Alianzas es también un programa que afecta a los clientes externos e internos, tenemos:

- 3xi
- Movidos por Chile
- Convenio con Banco Estado
- Participación en el fiiS
- Alianza Comunicación y Pobreza
- Asocia 2030, Una Sociedad Civil Protagonista.
- CIF
- Academia

La organización trabaja en la construcción de una cultura del encuentro como una forma para superar la pobreza y exclusión en Chile, sirviendo a cada uno de sus clientes interno y externo.

3.2.2 Fundaciones Externas – Colaboradores Indirectos

Existen fundaciones que sin ser competencia y no tener algún vínculo dentro de la COS, estas organizaciones actúan como colaboradores, ya que colocan sus medios tecnológicos a disposición de las Organizaciones Solidarias que existen en Chile, permitiendo que la labor que realizan sea informada a las diferentes partes interesadas.

En esta línea podemos destacar a:

1. Sociedad Anónima de Todos⁴⁷: Es una fundación que, a través de su plataforma, busca dar a conocer las acciones realizadas por la Sociedad Civil al servicio de la comunidad.

Informa sobre el trabajo de Organizaciones Solidarias, Emprendimientos Sociales, Empresas B, iniciativas sustentables y Políticas Públicas.

Su Misión: visibilizar el trabajo de las organizaciones sociales como fundaciones, corporaciones y ONGs, siendo un puente de interacción entre pares, la comunidad y el sector público y privado, con el fin de fortalecerlos y colaborar así con su sustentabilidad.

El presidente del Directorio es Benito Baranda, Psicólogo y Doctor en Sociología, por 20 años Director Social del Hogar de Cristo.

Loreto Lavín; vicepresidenta Ejecutiva, Leonardo Moreno; secretario, Verónica Abud; Tesorera, Gonzalo Muñoz; director, Aldo Schiappacasse; director, Fernando Larraín; director.

Su visión declarada señala: Creemos que es posible construir una sociedad civil con organizaciones sociales unidas, constructivas y transparentes. Por esto queremos fortalecer la red de organizaciones sociales para que asuman

⁴⁷ <http://sociedadanonima.cl/quienes-somos/>

de manera responsable un rol influyente y fundamental en las decisiones de Chile.

2. Comunidades en red BancoEstado⁴⁸: es una comunidad virtual que apoya la formación y fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, de las personas que la integran, que quieren formar una organización o que buscan incorporarse a una ya existente.

Sus objetivos son potenciar y fortalecer las competencias de cada comunidad, a través de un punto de encuentro virtual que facilite la comunicación y entregue herramientas de aprendizaje a las organizaciones. Las organizaciones pueden participar a distintos fondos concursables, deben estar registradas en la red BancoEstado, para eso deben acceder a Su dirección web <https://www.comunidadesenred.cl> e ingresar sus datos, con esto podrán interactuar con otras organizaciones, participar en capacitaciones y participar en los fondos concursables.

3.2.3 Competencia

Tenemos a todas las organizaciones que no forman parte de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, y que llevan a cabo acciones de agrupar otras organizaciones sociales, buscando incidir políticamente y ser un referente del tercer sector.

Las denominamos competencia para efectos del análisis, ya que todas las organizaciones sin fines de lucro buscan un objetivo común que es el desarrollo de la sociedad y de sus miembros, buscando la asistencia en cualquiera de sus manifestaciones, por lo que el concepto de Competencia se entiende para efectos del análisis y determinar ámbitos de acción y alcance.

Tenemos a las siguientes organizaciones:

1. Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales Acción⁴⁹; es una red que articula a 53 organizaciones no gubernamentales interesadas en promover el

⁴⁸ <https://www.comunidadesenred.cl/quienes-somos>

⁴⁹ <http://accionag.cl/>

ejercicio a la ciudadanía plena, el reconocimiento y el respeto irrestricto de los derechos humanos, cívicos, políticos, económicos, sociales y culturales.

Nace en 1993 como un espacio autónomo, flexible, republicano, independiente y auto organizado, convoca, fortalece e identifica a sus asociados, cobija sus propuestas e ideas, fomenta el desarrollo y la protección de sus actividades comunes y facilita espacios de reflexión y debate.

Reúne a más de 4.000 profesionales, técnicos y gestores sociales impulsando un importante trabajo en diversos ámbitos tales como; el desarrollo sostenible, la democracia participativa, la defensa de derechos de las mujeres, de la infancia y adolescencia, adultos mayores, así como la promoción de los derechos de los migrantes, de la diversidad sexual, entre otros⁵⁰.

En su misión señalan: ACCION promueve la articulación de las ONG para fortalecer el sector de la sociedad civil e incidir políticamente en la construcción de un país humano, equitativo, solidario, democrático, desarrollado y sustentable. Es parte en Latino América de la Mesa de Articulación de Organizaciones No Gubernamentales y Redes Regionales de América Latina y el Caribe. Tiene el rol de Secretaria Ejecutiva y a nivel global es integrante de FORUS, plataforma Global de ONG, es parte de su comité político a través de la presidencia del organismo.

Algunos de sus asociados son: Fundación Superación y Pobreza, Pronorte Sueños Comunes, ONG Espacio y Fomento, Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo CENDA, Corporación la Morada, Sur Maule, Corporación Solidaridad y desarrollo SODEM.

2. Red ONGs Infancia y Juventud⁵¹: se constituye en el año 2001, con el objetivo de generar un trabajo conjunto dentro de la especificidad que comparte, generando lazos de apoyo, transferencia de experiencias y conocimientos en pos de un futuro que anhelamos cercano, constituirse en una voz, un referente responsable y

⁵⁰ <http://accionag.cl/socios-accion/>

⁵¹ <https://dds.cepal.org/redesoc/ficha-red-actores?id=1495>

autorizado, desde la sociedad civil, en lo que a materias de infancia y juventud se refiere.

Promueve la defensa y respeto de los derechos infanto juveniles para la construcción de una cultura de derechos.

3. Red de Organizaciones de Voluntariado de Chile⁵²: congrega a instituciones sin fines de lucro que incorporan el trabajo de voluntariado permanente.

Busca colaborar e incidir con el diseño de políticas públicas y legislación vigente, en temas específicos relativos a la participación ciudadana y el voluntariado permanente y en emergencia.

Busca generar espacios de fortalecimiento de las organizaciones y promover el voluntariado organizado, de las organizaciones miembro, voluntarios y comunidad en general. Organiza este trabajo a través de Mesas de Trabajo, integradas por las organizaciones miembros de la red. Se destacan; Mesa de Formación, Mesa Comunicaciones, Mesa de Incidencia.

Congrega alrededor de 25 instituciones, con presencia nacional y regional, entre las organizaciones que la componen tenemos a: Teletón, Súmate, Fundación Trascender, Fundación Honra, Cruz Roja Chilena, Emplea, América Solidaria, entre otras⁵³.

3.2.3.1 Teletón

Se analiza La Teletón por su relevancia a nivel nacional, quien atiende a niños y jóvenes con discapacidad trabajando no tan solo en la rehabilitación, sino también con un enfoque en la dignidad y los derechos de las personas con discapacidad.

Dado esto se advierte un alto nivel de posicionamiento de esta organización, posicionamiento que le permite tener la alta influencia en la sociedad y poder, lo que la transforma en el competidor importante y que no forma parte de la COS.

⁵² <http://www.chilevoluntario.cl/>

⁵³ http://www.pnud.cl/operaciones.pnud.cl/Recursos_Humanos/antiguas/TORS-PNUD/2011/Brief%20Red%20Voluntarios%20Chile%20ES.pdf

Actualmente atienden al 97% de la población infanta juvenil con discapacidad motora, cada año ingresan 3000 pacientes, realizan 729.000 atenciones médico-terapéuticas.

Nace en 1978 de manos de Mario Kreutzberger, quien fue invitado a conocer la Sociedad Pro-Ayuda del Niño lisiado. Impactado por la realidad de esta institución, Kreutzberger lidera la cruzada de amor y unidad nacional que diera fe, esperanza y futuro, nace así la Teletón.

La primera Teletón se realiza el 8 y 9 de diciembre de 1978, en el Teatro Casino Las Vegas, actual Teatro Teletón.

Dos meses después de realizada la primera Teletón, abre sus puertas en 1979 el Primer Instituto de Rehabilitación infantil en Santiago. Luego en los próximos años Antofagasta y Concepción, en 1981, y Valparaíso en 1982.

Tiene 14 Institutos de rehabilitación a lo largo de Chile, son más de 100 mil niños atendidos.

El aporte de Teletón también ha significado avances en materia cultural y legislativa. En la década de los '90, a comienzos del Gobierno del presidente Eduardo Frei-Ruiz Tagle, se promulga la Ley 19.284 sobre integración social de personas con discapacidad. También nace en 1994 el Fondo Nacional de la Discapacidad (Fonadis), el primer organismo del Estado dedicado exclusivamente a este grupo social y que dará origen, en 2010, al Servicio Nacional de la Discapacidad (Senadis).

De acuerdo con sus estatutos, su objetivo es el de orientar, encauzar y distribuir los bienes y recursos que obtenga o produzca, destinándolos a satisfacer, con prioridad, las necesidades de la Sociedad Pro-Ayuda del Niño Lisiado, además de poder contribuir al financiamiento de otras instituciones de beneficencia, públicas o privadas, sin fines de lucro, que tengan por objeto la atención de personas en situación de discapacidad en cualquiera de sus formas.

3.2.3.2 Análisis de las Fortalezas y Debilidades

FODA TELETÓN
FORTALEZAS
• Cuarenta y un años de experiencia realizando labor de ayuda y asistencia
• Posicionamiento: alto valor de marca, reconocida a nivel nacional
• Amplia red de institutos a lo largo del país
• Profesionales calificados con alto compromiso hacia la asistencia
• Liderazgo en temas de rehabilitación
• Cohesión entre sus integrantes
• Tecnología y procedimientos de última generación
• Apoyo y valorización de la sociedad en forma transversal
• Alta capacidad de convocatoria
• Presencia en las principales redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, You Tube.
DEBILIDADES
• Liderazgo centrado en una persona
• Trabajo enfocado solo en la rehabilitación y derechos de la persona
• Financiamiento depende de la donación

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.3 Estrategia de la Teletón

La estrategia desarrollada por Teletón es una estrategia de Liderazgo, integrando acciones de diferenciación en el desarrollo de la función de rehabilitación con amplia difusión en medios, posicionamiento de marca y experiencia.

Los centros están distribuidos a lo largo de todo el país, liderando la más extensa e importante red de rehabilitación.

La publicidad de la marca es parte de la estrategia que maneja, cuenta con un valor destacado en toda la sociedad afectando positivamente la campaña que se lleva a cabo para recaudar fondos.

3.2.4 Hallazgos

Existe una oportunidad de profundizar los lazos de cooperación con las organizaciones denominadas colaboradores indirectos y con los competidores por medio del desarrollo continuo de mesas de trabajo y de beneficio mutuo.

Una forma que permitiría desarrollar este beneficio mutuo y donde la COS sea referente, es que la Comunidad de Organizaciones Solidarias, aumente su presencia física en el territorio nacional, coordinando y capacitando en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Salud, Educación y Exclusión, a sus Integrantes Miembros, Colaboradores indirectos, Competencia, Privados y Sociedad en general.

3.3 Ambiente Externo Remoto

Análisis Estratégico: Para llevar a cabo este proceso se utilizará un análisis Demográfico del País y un análisis PESTA., estos análisis permitirán dar un marco general al entorno donde se desenvuelve la organización.

3.3.1 Análisis Demográfico del País.

Según el censo de 2017 la población ascendía a 17.574.003 habitantes, concentrándose el 40% en la región metropolitana, un total de 7.020.601 habitantes.

Según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) la población proyectada para 2019 es de 19.107.216 habitantes, con 9.424.139 hombre (40,3%) y 9.683.077 mujeres (50,7%).

Para 2035 las proyecciones indican una población de 21.137.769 personas.

En cuanto a los grupos de edad, en 2019 un total de 13.132.822 (68,7%) pertenecen al rango de 15-64 años y 2.260.222 (11,8%) al rango de 65 años y más.

Para 2035, 13.733.523 (65,0%) estarán en el primer rango y 3.993.821 (18,9%) en el segundo.

El rango de la población de 0-14 años en 2019 alcanza los 3.714.172 (19,5%) y en 2035 llegaría a 3.410.425 (16,1%). Esto implica un crecimiento negativo de 8,2% en el tramo 0-14 años y un aumento de un 76,7% en el tramo de 65 años y más entre 2019 y 2035⁵⁴. Se proyecta que la Región Metropolitana mantenga el estatus de la región con mayor cantidad de habitantes en 2,5 millones de personas entre 2002 y 2035, llegando a 8.844.243 millones de habitantes para el 2035.

Luego está la Región de Valparaíso, que albergaría a 2.162.052 millones de habitantes, y Biobío con 1.710.192 millones de habitantes, al 2035.

Las regiones de O'Higgins, Maule y La Araucanía pasaran la cantidad del millón de habitantes para 2035.

Aysén y Magallanes seguirán teniendo la menor cantidad de habitantes del país, menos de 200.000 habitantes.

Las proyecciones del INE indican que todas las regiones incrementaran su población. Tarapacá es la región con mayor crecimiento, con un 84%, le sigue Coquimbo con un 56,1%. Por otro lado, las que presentan un menor incremento son la región de Los Ríos con 15,0% y Biobío con un 15,3%⁵⁵.

3.3.1.1 Envejecimiento

INE proyecta que el envejecimiento continuara aumentando.

Para el 2035, todas las regiones, a excepción de Tarapacá, Antofagasta y Atacama tendrían una mayor proporción de población de 65 años y más en comparación con la población de menor de 15 años.

El envejecimiento será mayor en las regiones de Ñuble con un 24,6%, Valparaíso con un 22,2% y Los Ríos con un 22,0%, de población mayor a 2035⁵⁶.

⁵⁴ <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2019/06/28/proyecciones-del-ine-apuntan-a-que-chile-ser%C3%ADa-habitado-por-m%C3%A1s-de-21-millones-de-personas-en-2035>

⁵⁵ <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2019/06/28/proyecciones-del-ine-apuntan-a-que-chile-ser%C3%ADa-habitado-por-m%C3%A1s-de-21-millones-de-personas-en-2035>

⁵⁶ <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2019/06/28/proyecciones-del-ine-apuntan-a-que-chile-ser%C3%ADa-habitado-por-m%C3%A1s-de-21-millones-de-personas-en-2035>

3.3.1.2 Población Urbana y Rural

De acuerdo con las proyecciones del INE, la población urbana aumentaría, pasando de un 86,3% en el 2002 a 89,1% en el año 2035.

Antofagasta tendría la mayor cantidad de población urbana, seguida por la región Metropolitana y Tarapacá, superarían el 95% de la población que tienen, viviendo en el área urbana al año 2035.

Las regiones de Ñuble, La Araucanía y Los Ríos tendrían más de un 25% de su población viviendo en el área rural al 2035.

3.3.1.3 Migrantes en el País

Al 31 de diciembre del 2018 hay en el país 1.251.225 personas extranjeras residentes habituales, con la siguiente distribución por país:

23%Venezuela; 17,9% Perú; 14,3% Haití; 11,7% Colombia; 8,6% Bolivia; 6% Argentina; 3% Ecuador; 1,7% España; 1,5% Brasil; 1,4% República Dominicana; 1,3% Estados Unidos y Cuba respectivamente; 1,1% China; 0,7% México y Alemania respectivamente; 5,6% Otros países y 0,3% país no declarado⁵⁷.

3.3.1.3.1 Migrantes en Regiones

A nivel regional la distribución es la siguiente:

- En la Región de Arica y Parinacota un 40% de las personas extranjeras provienen de Bolivia y un 38,5% de Perú.
- En la Región de Tarapacá un 44,6% de las personas extranjeras provienen de Bolivia y un 25,6% de Perú.
- En la Región de Antofagasta un 38,7% de las personas extranjeras provienen de Bolivia y un 30,4% de Colombia.
- En la Región de Atacama un 35,7% de las personas extranjeras provienen de Bolivia y un 21,2% de Colombia.

⁵⁷ https://www.ine.cl/docs/default-source/demogr%c3%a1ficas-y-vitales/estimaciones-personas-extranjeras/minuta-estimacion-poblacion-extranjera-en-chile-resultados-regionales-por-nacionalidad.pdf?sfvrsn=8035fd2_3

- En la Región de Coquimbo la población extranjera proviene de tres colectivos: Venezuela con 21%, Haití con 18,5% y Colombia con 17,4%.
- En la Región de Valparaíso la población extranjera proviene de tres colectivos: Venezuela con un 25,8%; Haití con un 22,4% y Argentina con un 11,2%.
- En la Región Metropolitana la mayoría de las personas extranjeras provienen de tres colectivos: Venezuela con un 26,8%, Perú con un 21,4% y de Haití con un 13,9%.
- La Región de O'Higgins concentra gran parte de su población extranjera en dos colectivos: Haití con un 37% y Venezuela con un 22,6%.
- En la Región del Maule un 44% de su población extranjera proviene de Haití y un 26,3% de Venezuela.
- En la Región de Ñuble un 41,7% de su población extranjera proviene de Haití y un 21,9% de Venezuela.
- La Región del Biobío concentra su población extranjera en tres colectivos: Venezuela con 36,1%; Haití con 12,7% y Argentina con 11,4%.
- En la Región de la Araucanía 31,9% de las personas extranjeras provienen de Argentina y un 21,7% de Haití.
- En la Región de los Ríos las personas extranjeras provienen principalmente de 3 colectivos: Haití con un 22,8%, Argentina con un 22,4% y Venezuela con un 16,8%.
- En la Región de Los Lagos las personas extranjeras provienen principalmente de los colectivos de Venezuela en un 24,9%; de Argentina con un 22,9% y de Haití con un 19%.
- La Región de Aysén concentra la mayoría de su población extranjera en dos colectivos: Argentina con un 35,4% y Colombia con un 18,2%.
- En la Región de Magallanes las personas extranjeras provienen de Colombia en un 26,7% y de Argentina en un 26%⁵⁸.

⁵⁸ https://www.ine.cl/docs/default-source/demogr%c3%a1ficas-y-vitales/estimaciones-personas-extranjeras/minuta-estimacion-poblacion-extranjera-en-chile-resultados-regionales-por-nacionalidad.pdf?sfvrsn=8035fd2_3

Total de personas extranjeras residentes en Chile, según lugar de residencia o nacionalidad.

Lugar de residencia	Total de Personas extranjeras estimadas	País de nacimiento y/o nacionalidad														
		Perú	Colombia	Venezuela	Bolivia	Argentina	Haití	Ecuador	España	Brasil	Estados Unidos de América	República Dominicana	China	Cuba	México	Alemania
País	1.251.225	223.923	146.582	288.233	107.346	74.713	179.338	36.994	21.147	18.185	16.337	17.959	13.528	15.837	8.975	8.515
Arica y Parinacota	25.257	9.726	1.383	1.463	10.111	379	20	443	123	134	106	172	34	637	48	26
Tarapacá	60.632	15.504	4.886	2.918	27.023	1.086	319	1.764	178	319	108	355	1.416	2.027	79	41
Antofagasta	88.701	13.415	26.968	4.731	34.294	2.280	75	2.126	454	569	308	302	332	442	197	69
Atacama	15.897	1.928	3.367	1.695	5.672	558	309	747	130	106	57	238	148	302	121	27
Coquimbo	29.537	3.055	5.149	6.208	2.465	1.947	5.451	1.166	542	379	260	436	320	250	117	129
Valparaíso	80.573	4.883	6.773	20.821	3.082	9.006	18.031	2.283	2.207	1.388	1.814	494	744	1.051	581	791
Metropolitana	789.412	169.194	83.847	211.307	21.072	37.033	109.882	23.314	14.921	12.642	11.355	14.721	8.922	8.829	6.659	5.929
O'Higgins	34.875	1.890	2.919	7.880	1.957	1.991	12.909	1.426	317	449	362	174	309	650	143	67
Maule	34.418	846	2.131	9.041	562	1.742	15.155	932	499	379	301	117	368	585	162	165
Ñuble	9.942	325	588	2.180	170	646	4.149	390	120	190	107	46	109	124	186	78
Biobío	25.665	1.421	2.196	9.261	356	2.916	3.258	1.054	597	596	511	138	329	355	252	327
La Araucanía	18.003	606	1.120	2.679	182	5.734	3.911	455	430	371	311	71	254	204	144	314
Los Ríos	6.804	165	576	1.140	100	1.524	1.550	133	162	107	160	35	85	100	72	205
Los Lagos	20.399	645	1.991	5.080	180	4.673	3.884	559	315	317	390	210	129	204	131	271
Aysén	3.284	110	598	440	25	1.164	303	93	59	30	112	50	9	27	12	33
Magallanes	7.826	210	2.090	1.389	95	2.034	132	109	93	209	75	400	20	50	71	43

Fuente: INE estadísticas migratorias a diciembre 2018

3.3.2 Ambiente Político y Legal

3.3.2.1 Político

Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial.

Tiene tres poderes estatales independientes: ejecutivo, legislativo y judicial.

A la cabeza del poder ejecutivo está el Presidente de la República, quien es elegido por voto popular, por un periodo de 4 años.

El poder legislativo está en manos del Congreso Nacional, es bicameral: Senado y Cámara de Diputados, por su parte, el Poder Judicial quien tiene la responsabilidad de administrar la justicia es manejada por la Corte Suprema.

3.3.2.1.1 Crisis Política octubre 2019

La estabilidad política que ha alcanzado el país, desde el retorno a la Democracia, se ve amenazada por una grave crisis Político-Social que se ve reflejada en protestas que sacuden a todo el territorio en octubre de este año 2019.

Una serie de manifestaciones y disturbios originados en Santiago se propagaron en pocos días a ciudades de todo el país.

La causa que desencadenó los acontecimientos fue el alza en la tarifa del sistema público de transporte subterráneo, que entró en vigor el 6 de octubre de 2019, centenares de estudiantes se organizaron para realizar actos de evasión masiva en el Metro de Santiago registrándose incidentes y enfrentamientos con la fuerza pública dentro de las estaciones del Metro, causando destrozos y detenidos.

La situación se agravó el 18 de octubre cuando fueron cesadas las operaciones de toda la red subterránea.

La noche del 18 de octubre se realizaron protestas masivas en todo el país, las cuales generaron daño a la infraestructura pública y privada, saqueos y quema de locales comerciales.

El 19 de octubre el gobierno decretó el estado de emergencia en las comunas del Gran Santiago y el toque de queda a partir de la medianoche del 19 de octubre, extendiéndose a otras ciudades del país en pocas horas.

La declaración del toque de queda fue un evento altamente significativo, siendo la primera vez, desde el retorno de la democracia que se establece por razones de desorden civil, lo que ocasionó y profundizó las protestas masivas y el descontrol en la sociedad.

Todo esto causó incertidumbre en todos los rincones del país.

Las causas para este estallido social se encuentran en distintos factores, no solo se explica por el alza del metro, siendo esta última causa la que gatilló todos los acontecimientos.

Entre los factores tenemos:

- a) Baja de pensiones: el sistema de pensiones en Chile es operado por las AFP, Administradoras de Fondos de Pensiones. Los trabajadores dependientes deben obligatoriamente cotizar en el sistema AFP y los independientes en forma

voluntaria. El descontento viene por las bajas pensiones que reciben quienes se jubilan, lo que se traduce en un ingreso que representa la tercera parte de lo que ganaba un ciudadano en su vida laboral activa, debiendo un jubilado, continuar su vida laboral para poder tener ingresos y así costear necesidades básicas como medicamentos, alimentos, luz, agua y arriendo.

- b) Educación Precaria: de acuerdo con el Informe Luz de la Situación de la Educación en Chile 2019⁵⁹, entre las cuestiones más relevantes se constata la ‘profunda crisis de sentido y de gestión en que se encuentra la Educación Pública en Chile’. La crisis, señala el informe, viene siendo reforzada en forma deliberada y sistemática por los “sectores privados asociados a la oligarquía chilena” cuyos intereses están puestos en todos los niveles de educación, a saber: parvulario, escolar y superior. Tal voluntad se manifiesta en el fortalecimiento de la educación privada, por la vía del financiamiento de la demanda, y el debilitamiento progresivo de la educación pública, por medio del mantenimiento de su carácter subsidiario⁶⁰. Existiendo una importante brecha que genera segregación entre quienes pueden pagar por una educación y quienes se endeudan para educarse.

Por otro lado, este año 2019 los profesores han llevado a cabo diferentes movilizaciones demandando; mejoras en la infraestructura, rechazo a la modificación curricular luego que se anunciara la eliminación de Historia, Educación Física y Arte como obligatorias para tercer y cuarto año de educación media, pago de deuda histórica que desde 1981 deberían haber recibido por concepto del Decreto Ley 3551, pago de bonos a la mención de educadores diferenciales, estabilidad laboral, eliminación de evaluación docente, todo esto configura la grave crisis en que se encuentra la educación en Chile⁶¹.

OCDE: En Chile, a pesar de los avances significativos experimentados en las últimas décadas a la hora de atraer un mayor número de estudiantes al sistema educativo, los resultados siguen situándose por debajo de la mayoría de los países

⁵⁹ <https://www.opecch.cl/informe-luz-de-la-situacion-de-la-educacion-en-chile-al-2019/>

⁶⁰ <https://www.opecch.cl/informe-luz-de-la-situacion-de-la-educacion-en-chile-al-2019/>

⁶¹ <https://www.opecch.cl/informe-luz-de-la-situacion-de-la-educacion-en-chile-al-2019/>

de la OCDE. El estudiante promedio chileno cuenta con un puntaje en PISA —en áreas como lectura, matemáticas y ciencias— muy inferior al del promedio de la OCDE, y obtiene uno de los puntajes más bajos de la OCDE. Y la diferencia promedio de los resultados entre estudiantes de un nivel socioeconómico más elevado y estudiantes de un nivel socioeconómico más bajo es también muy superior a la del promedio de la OCDE. Chile dispone además de una proporción significativa de jóvenes que no son capaces de alcanzar las competencias mínimas en los exámenes de PISA (420 puntos en la escala de matemáticas de PISA), lo cual se asume que representa las competencias básicas necesarias para participar de manera productiva en las economías modernas⁶².

- c) Crisis en el Sistema de Salud: En Chile opera un sistema mixto de atención, integrado por el seguro público, que se denomina FONASA, (Fondo Nacional de Salud) y un fondo privado denominado ISAPRE, (Instituciones de Salud Previsional)⁶³.

Cerca del 80% de la población está afiliada a Fonasa y menos del 15% a Isapre.⁶⁴ Según datos de la encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen 2017).

La crisis que tiene el sistema viene dada por dos razones: crisis sanitaria en hospitales y presupuestos que el gobierno asigna cada año al sistema, lo que se traduce en retraso de atenciones, mala calidad de las instalaciones, falta de recursos e insumos, generando un mal estar y una brecha importante entre quienes están en el sistema FONASA v/s quienes están en el sistema ISAPRE.

- d) Casos de colusión: en el país se han registrado varias colusiones que han generado malestar en toda la sociedad, entre las cuales están:
 - i. Casos Refrigeradores: entre 2005 y 2008, Whirpool y su competidora Tecumseh -empresa que se acogió a la delación compensada- se coludieron para alzar los precios de los

⁶² <http://www.oecd.org/economy/surveys/Chile-2015-vision-general.pdf>

⁶³ http://www.supersalud.gob.cl/difusion/665/w3-article-17328.html#accordion_1

⁶⁴ http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2017.php

compresores, insumo esencial para la fabricación de refrigeradores. En 2012, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) resolvió acoger el requerimiento de FNE en contra de Tecumseh Do Brasil y Whirlpool S.A. Tras la decisión del Tribunal, Whirlpool S.A. fue condenada a pagar una multa de 10.500 UTA (unos US\$10 millones) lo que representa una rebaja frente a las 15 mil UTA que había solicitado inicialmente la Fiscalía. Finalmente en septiembre de 2013, la Corte Suprema confirmó sentencia, pero rebajó la multa a 5.000 UTA Whirlpool⁶⁵.

- ii. Caso Farmacias: en diciembre del 2008 la Fiscalía Nacional Económica (FNE) demandó a farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand por colusión de precios de 220 medicamentos ocurrida entre 2007 y abril de 2008. En la resolución se obligó a pagar a Salcobrand y Cruz Verde, 20.000 Unidades Tributarias Anuales (UTA), 19,9 millones de peso. Farmacias Ahumada quedó libre de multas ya que en marzo del 2009 llegó a un acuerdo con la Fiscalía que la exculpo del juicio tras el pago de US\$1 millón⁶⁶.
- iii. Caso Falabella y París: 2008, La Corte Suprema confirmó la colusión de las empresas de retail Falabella y París que presionaron a proveedores para que no participaran en una feria donde se venderían TV plasma. La multa aplicada alcanzó a US\$8 millones⁶⁷.
- iv. Caso Médicos: 2008, La Corte Suprema confirmó la sentencia del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) en contra de

⁶⁵ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/12/23/836884/Los-casos-de-colusion-que-han-remecido-el-mercado-chileno.html>

⁶⁶ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/12/23/836884/Los-casos-de-colusion-que-han-remecido-el-mercado-chileno.html>

⁶⁷ <https://ciperchile.cl/2019/03/06/chile-lindo-pais-coludido-con-vista-al-mar/>

74 médicos de Punta Arenas que establecían acuerdos para fijar precios de sus prestaciones médicas⁶⁸.

- v. Caso Buses Interbus: 2009, La Corte Suprema confirmó la sentencia en contra de la Asociación Gremial de Buses Interbus por asignarse cuotas de mercado y excluir otras empresas del rubro⁶⁹.
- vi. Casos Pollo: en diciembre de 2011, la FNE presentó un requerimiento ante el TDLC por colusión en contra de las firmas Agrícola Agrosuper, Empresas Ariztía, Agrícola Don Pollo y la Asociación de Productores Avícolas de Chile AG (APA). En octubre de 2015, tras un proceso judicial, la Corte Suprema dictó sentencia definitiva en contra de las empresas avícolas y confirmó multas por un total de 72 mil Unidades Tributarias Anuales (unos US\$ 60 millones), aplicadas por el TDLC. Junto con ello, se ratificó la disolución del gremio que los agrupaba⁷⁰.
- vii. Caso Radio Emisoras: 2012, La Corte Suprema confirmó la sentencia en contra de un grupo de radioemisoras que se concertó para eliminar a la competencia en concursos públicos convocados por la Subsecretaría de Telecomunicaciones, con el objeto de adjudicarse concesiones radiales. Incluyó a las radios Valparaíso, Biobío y Corporación, entre otras. Se les aplicó multas por un total aproximado de US\$500 mil⁷¹.
- viii. Caso Pañales: con fecha 4 de diciembre de 2014, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) instruyó una investigación a raíz de una acción iniciada por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia contra CMPC, Kimberly Colpapel y

⁶⁸ <https://ciperchile.cl/2019/03/06/chile-lindo-pais-coludido-con-vista-al-mar/>

⁶⁹ <https://ciperchile.cl/2019/03/06/chile-lindo-pais-coludido-con-vista-al-mar/>

⁷⁰ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/12/23/836884/Los-casos-de-colusion-que-han-remecido-el-mercado-chileno.html>

⁷¹ <https://ciperchile.cl/2019/03/06/chile-lindo-pais-coludido-con-vista-al-mar/>

Productos Familia, por prácticas anticompetitivas en la comercialización de pañales⁷²

Tras reconocer la colusión ante la Fiscalía Nacional Económica (FNE), la empresa CMPC llegó a un acuerdo con el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) para entregar una cantidad superior a 170 mil paquetes de pañales al sistema público, lo equivale a 6,5 millones de pañales⁷³.

- ix. Caso Buses Interurbanos: 2014, La Corte Suprema ratificó la condena en contra de tres empresas de buses interurbanos (Pullman Bus, Atevil Mecánica, Alejandro Cabello), por coludirse para repartir frecuencias y alzar tarifas. Se le aplicaron multas por poco más de US\$1 millón a dos empresas, dado que la tercera se eximió por delación compensada. Ese mismo año la empresa Pullman Bus y Bahía azul fueron condenadas por alza concertada en los pasajes Santiago-Cartagena⁷⁴
- x. Caso Navieras: en enero de 2015, la FNE acusó ante TDLC a seis empresas navieras por haberse coludido en múltiples procesos de contratación de transporte marítimo de automóviles realizados por los fabricantes o consignatarios de distintas marcas desde el año 2000, para su comercialización en el mercado nacional. Entre las firmas involucradas, según el FNE, están las chilenas Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV) y Compañía Chilena de Navegación Interoceánica (CCNI); la coreana Eukor Car Carriers Inc. (Eukor); y las japonesas Kawasaki Kisen Kaisha (K-Line), Mitsui O.S.K. Lines Ltd. (MOL) y Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK). La FNE pidió al TDLC multas totales cercanas a

⁷² <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2016/12/21/colusion-panales-fne-investiga-ilicitos-en-chile-hace-dos-anos.shtml>

⁷³ https://www.cnnchile.com/lodijeronencnn/colusion-de-los-panales-otros-tres-casos-que-han-marcado-a-chile_20190822/

⁷⁴ <https://ciperchile.cl/2019/03/06/chile-lindo-pais-coludido-con-vista-al-mar/>

los US\$ 75 millones (90 mil Unidades Tributarias Anuales) para las navieras⁷⁵.

- xi. Caso Papel Confort: en octubre de 2015, la FNE presentó ante el TDLC un requerimiento contra CMPC Tissue y SCA Chile (ex PISA) por haber creado y participado de un cartel para asignarse cuotas de mercado y fijar precios de venta de productos de la categoría de papeles Tissue.

Entre las marcas figuran Confort, Elite, Nova, Noble y Orquídea, en el caso de CMPC, y Favorita y Magiklin, en el de SCA. Arriesgando una multa de hasta US\$ 15,5 millones. El cartel se habría extendido por más de 10 años⁷⁶.

- xii. Caso Asfalto: 2015, El TDLC aplicó multas por cerca de US\$3 millones a tres empresas proveedoras de asfalto (ACH, Qla, Dynal Industrial S.A.) por haber acordado asignarse la provisión de asfalto en obras entre 2011 y 2012. Una cuarta empresa, Enex, se cogió a la figura de delación compensada.

- xiii. Caso Supermercados: en enero de 2016, la FNE presentó un requerimiento contra las cadenas de supermercados Cencosud, Walmart y SMU por haber acordado fijar, a través de sus proveedores, un precio mínimo de venta de carne de pollo fresca, al menos, entre 2008 y 2011, restringiendo la competencia en este mercado. La acción judicial fue presentada ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC), mientras que la fiscalía solicitó multas por 30 mil UTA (US\$ 22,9 millones) por cada firma. El proceso judicial se encuentra en pleno desarrollo⁷⁷.

⁷⁵ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/12/23/836884/Los-casos-de-colusion-que-han-remecido-el-mercado-chileno.html>

⁷⁶ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2015/10/28/756586/Colusion-de-empresas-de-papel-confort.html>

⁷⁷ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/12/23/836884/Los-casos-de-colusion-que-han-remecido-el-mercado-chileno.html>

- xiv. Caso Laboratorios: 2018, El TDLC acogió el requerimiento presentado en contra de los laboratorios Fresenius Kabi Chile, Sanderson y Biosano coludirse para participar en licitaciones convocadas por la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional del Servicio de Salud de Chile, lo que habría ocurrido entre 1999 y 2013. Se aplicaron multas que ascendieron a US\$27 millones. A Biosano no se le aplicó multa ya que se acogió a la delación compensada.
- xv. Condena caso Pollo Frescos: 2019, el TDLC condenó a tres cadenas de supermercados (Cencosud, SMU Y Walmart) por concertarse para fijar precios de venta de pollos fresco entre los años 2018 y 2011, aplicándoles una multa de US\$12,4 millones.

e) Desigualdad Económica: Cepal describe a Chile como un país desigual.

En 2017, el 50% de los hogares de menores ingresos accedió al 2,1% de la riqueza neta del país, mientras que el 10% concentro un 66,5% del total y el 1% más adinerado se quedó con el 26,5% de la riqueza. Medido por el Índice de Gini, en el que cero representa perfecta igualdad y 1 es total inequidad, Chile registro 0,45 en 2017⁷⁸.

f) Casos de Corrupción:

- i. Caso MOP-GATE: caso de corrupción ocurrido en el gobierno de Ricardo Lagos, participaron miembros del Ministerio de Obras Públicas y de la empresa Gestión Ambiental y territorial Sociedad Anónima (Gate S.A.). El MOP pago sobresueldos a 129 funcionarios por trabajos que jamás se habían llevado a cabo, el caso salió a la luz en 2000, se cerró el 28 de octubre de 2008, concluyendo que los fraudes al fisco producto de la sobrevaloración de contratos, ocultamientos de costos y triangulación de dineros para sobresueldos, sumaron en total \$ 1253 millones de pesos. entre

⁷⁸ <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2019/01/16/cepal-sostiene-que-chile-permanece-desigual-1-mas-adinerado-se-quedo-con-el-265-de-la-riqueza.shtml>

los procesados está el ex asesor del MOP, Eduardo D'Hainaut. El 1 de julio de 2010 fueron condenadas 14 personas por fraude y estafa, entre ellas el ex Ministro de Transporte y Obras Públicas, Carlos Cruz a 3 años de pena remitida y al pago de multa. Al ex jefe de finanzas del MOP, Sergio Cortes, a 5 años de presidio remitido y al pago de multas. A Héctor Peña Veliz, dueño de la empresa GATE, condenado a 60 días y al pago de multa⁷⁹.

- ii. Caso Coimas: caso de cohecho ocurrido durante el Gobierno de Ricardo Lagos. Involucro al Subsecretario de Transportes, Patricio Tombolini, quien aprobó la operación de una planta de revisión técnica en la ciudad de Rancagua, previo pago 15 millones de pesos.

A fines de 2002 el ministro de la Corte de Apelaciones de Rancagua, el juez Carlos Aránguiz decreto un fallo documentado en más de 200 páginas, que incluyo a 35 procesos y la condena de 8 procesados⁸⁰.

- iii. Caso Penta: en agosto de 2014, el Servicio de Impuestos Internos (SII) denunció a personas ligadas a las Empresas Penta, por fraude tributario, el grupo habría defraudado al fisco por una cifra que esta entre los 260 a 660 millones de pesos. El caso Penta, a veces también denominado Pentagate, es un escándalo y efectivo fraude al Fisco de Chile por parte de Empresas Penta, mediante la utilización de facturas y boletas de honorarios «ideológicamente falsas», emitidas materialmente de acuerdo con la ley, pero cuya justificación es falsa que, entre otros aspectos, habrían permitido el financiamiento irregular de campañas electorales de varios políticos. Actualmente el caso está cerrado con los culpables cumpliendo condena por sus delitos⁸¹. Carlos Delano y Carlos Lavín, controladores de Penta, recibieron condena, en julio del 2018 por delitos tributarios, debiendo

⁷⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Corrupci%C3%B3n_en_Chile

⁸⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Corrupci%C3%B3n_en_Chile

⁸¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Caso_Penta

realizar clases de ética por estos hechos y a cuatro años de libertad vigilada y al pago de 1700 millones de pesos⁸².

- iv. Caso Corpesca: entre el 2009 y 2013 la empresa habría financiado a varios parlamentarios, mediante boletas ideológicamente falsas gestionadas por su gerente general, para que los intereses de la empresa se reflejaran en la Ley de Pesca que se tramitaba en el congreso. Francisco Mujica, gerente general, fue formalizado en mayo del 2016 por los delitos de soborno y delitos tributarios reiterados. Entre los políticos acusados están la diputada por Iquique Mata Isasi, quien habría recibido 25 millones antes de que la cámara votara la Ley de Pesca, y Jaime Orpis por la emisión de boletas ideológicamente falsas por montos que ascenderían a 233 millones de pesos. El 29 de abril de 2016 fue desaforado por tres delitos cohecho, fraude al fisco y delitos tributarios. Otros políticos que fueron investigados por la Fiscalía son el Senador por Arica y Parinacota y Tarapacá, Fulvio Rossi y el exministro Pablo Longueira, por la responsabilidad en la obtención irregular de dinero para fines políticos⁸³
- v. Caso SQM: el caso explota en febrero del 2015 cuando María Carolina de la Cerda, cuñada de Pablo Wagner, ex subsecretario de Minería involucrado en el caso Penta, confesó haber contribuido al fraude tributario no solo a nombre de Penta, sino también de Soquimich. El caso fue investigado por emitir boletas ideológicamente falsas para financiar campañas políticas de todos los sectores políticos por la empresa controlada por el ex yerno de Augusto Pinochet, SQM⁸⁴.
- vi. Caso Fútbol: Sergio Jadue, presidente de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional de Chile (ANFP) recibió 1.6 millones de dólares en sobornos.

⁸² <https://radio.uchile.cl/2019/04/05/en-medio-de-protestas-controladores-de-penta-inician-clases-de-etica/>

⁸³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Corpesca>

⁸⁴ <https://www.mq1tv.com/6-breves-pasos-para-entender-el-caso-soquimich/>

Tras verse involucrado en los casos de corrupción de la FIFA en 2015, renunció a sus cargos como dirigente y se radicó en los Estados Unidos, donde se acogió a una delación compensada con la justicia de ese país.

El 27 de mayo de 2015, autoridades del FBI detuvieron en Suiza a cinco altos dirigentes de la FIFA, destapando una investigación por corrupción, pago de sobornos y lavado de dinero en el órgano rector del fútbol profesional. Dentro de los antecedentes está el soborno pagado a Jadue por USD \$1,5 millones por asegurar los derechos de televisación de las próximas cuatro versiones de la Copa América, incluyendo la realizada en Chile durante 2015. La empresa Datasa habría realizado pagos por un total de 100 millones de dólares en 2013, entregando 3 millones al presidente de la Conmebol y a los presidentes de las asociaciones de Brasil y Argentina; 1,5 millones a cada uno de los otros siete presidentes de las federaciones de la confederación —entre ellos, Jadue— y 500 mil dólares para otros once oficiales de la Conmebol⁸⁵.

- vii. Fraude en Carabineros: Entre los años 2006 y 2017, funcionarios públicos de distintos estamentos y departamentos de Carabineros de Chile, formaron una organización criminal para sustraer caudales públicos por una suma total que asciende a más de 28 mil millones de pesos⁸⁶. la causa en el año 2017 llegó a tener 130 formalizados. A enero del 2019 fueron llevados a juicio 35 personas, algunos registran depósitos por más de \$ 3 mil millones⁸⁷
- viii. Fraude en el Ejército de Chile: Durante años el Ejército pagó facturas falsas, duplicadas, sin el timbre de Impuestos Internos o de empresas con término de giro, en la mayor operación de defraudación cometida al interior de esa institución en el siglo XXI. El ministro en visita Omar Astudillo pudo comprobar judicialmente que al menos unos 5.500 millones de pesos

⁸⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Sergio_Jadue

⁸⁶ <https://www.eldinamo.cl/nacional/2019/08/19/fraude-en-carabineros-condena-acusados/>

⁸⁷ <https://www.latercera.com/nacional/noticia/las-35-personas-la-fiscalia-llevara-juicio-fraude-carabineros/503156/>

fueron desfalcados entre 2010 y 2014, a través de operaciones ligadas a empresas como Raúl Fuentes Quintanilla, Tecnocentro, Tajamar y Frasim. Los fondos supuestamente malversados corresponden a recursos provenientes de la Ley Reservada del Cobre, los que tienen como destino tanto la compra de material bélico como la adquisición de repuestos para estas maquinarias de guerra⁸⁸

- ix. Caso Caval: Escándalo político y judicial de carácter penal, referido a un supuesto tráfico de influencias por parte de Sebastián Davalos, hijo de la presidenta Michelle Bachelet, quien se habría beneficiado con la obtención de un crédito por más de US\$ 10 millones, que finalmente fue aprobado días antes que su madre ganara la elección presidencial⁸⁹.

Las condiciones del crédito otorgado por el Banco de Chile eran, por decirlo de algún modo, “inusuales”. El préstamo debía ser restituido en un plazo de un año, en una sola cuota pagadera al final del periodo, a la que se aplicaba un interés de UF + 5,33%. Estas condiciones eran bastante favorables, pues Caval no adquiriría una carga financiera mensual (pago de cuotas) que mermara sus ingresos. Caval con el crédito aprobado compro las 44 hectáreas de Machalí en 3500 Millones, vendiéndolas en 9500 millones. La transacción se cerró el 5 de febrero de 2015, negocio que fue portada en la Revista Qué Pasa y tema de conversación en la sociedad.

La oposición y la opinión publica cuestionaron como una empresa de tan bajo patrimonio logro acceder al millonario crédito y como pasaron las tierras de valer de 6.500 a 9500 millones en solo un año. Diputados de RN recurrieron a la Fiscalía Nacional para denunciar a Sebastián Davalos, por posibles delitos de tráfico de influencias y uso de información privilegiada. En septiembre de 2015 en Consejo de Defensa del Estado presenta una querrella en contra de Juan Diaz, colaborador de Caval, quien

⁸⁸ <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2016/05/el-fraude-que-conmueve-al-ejercito.shtml/>

⁸⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Corrupci%C3%B3n_en_Chile

acepto haber pagado sobornos a funcionarios de la municipalidad de Machalí, se les condenó a 3 años de presidio más el pago de multas por más de 121 millones de peso. Jorge Silva, ex Director de Obras de la Municipalidad de Machalí, condenado por recibir dineros para tramitar el cambio de uso de suelo de los terrenos, se le ordeno cumplir una pena de 818 días de presidio y se le impuso una multa de 55 millones, con el beneficio de no ir a la cárcel. El 29 de enero de 2015 fueron formalizados 13 personas por distintos delitos en el marco del negocio. A Sebastián Davalos nunca se le formalizo, el 2 de enero de 2018 la justicia fallo a su favor⁹⁰.

Todos estos factores pueden explicar el descontento social, los que en su conjunto gatillaron el estallido social y la crisis político-social que vive el país.

Octubre 2019 está terminando con numerosos desastres en el ámbito de los bienes públicos y privados, saqueos a supermercados y más de 20 muertos en el país debido al enfrentamiento, en muchos de ellos, con la policía.

El Presidente Sebastián Piñera anuncio algunas medidas con las que pretende aplacar el descontento de los ciudadanos, tales como: Aumento de un 20% en la pensión básica solidaria, la creación de un ingreso mínimo garantizado de 350 mil pesos, anular el alza del 9,2% en las tarifas eléctricas, subir el impuesto a las personas que ganan más de 8 millones de pesos, reducir las dietas parlamentarias, rebaja y congelamiento del alza del pasaje del metro, entre otras.

En lo político se llevó a cabo un cambio de gabinete de 8 ministros.

Por su parte la oposición alista una acusación constitucional al exministro Andrés Chadwick por las eventuales responsabilidades políticas que tendría por las actuaciones de efectivos de Carabineros y el Ejército durante las manifestaciones sociales ocurridas en el país.

⁹⁰ <https://conmanzanitas.com/2015/02/16/el-caso-caval-explicado-con-manzanitas/>

La oposición señala como insuficientes las medidas propuestas por el gobierno, indicando que el cambio que necesita el país parte de una reforma a la Constitución Política de la República De Chile.

3.3.2.2 Legal

Las organizaciones de la sociedad civil tienen como base jurídica la Constitución de la República, la ley 20500 y la ley 19418.⁹¹

Ley 20.500, promulgada en febrero de 2011, “Sobre Asociaciones y participación Ciudadana en la Gestión Pública,” da un marco jurídico para permitir y promover el desarrollo y organización de la sociedad civil, aumentando la participación e incidencia en la gestión pública, establece el registro nacional de personas jurídicas sin fines de lucro, que debe confeccionar y mantener el servicio de registro civil.

Ley 19418, regula a las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias.

Permite a las uniones comunales crear federaciones y confederaciones a nivel provincial, regional y nacional.

3.3.3 Ambiente Económico

Chile es considerado como un modelo en América Latina en términos de transparencia política y financiera, es una de las economías con más rápido crecimiento en la última década, reduciendo significativamente la pobreza, según el Banco Central de Chile, el PIB creció un 4% en el 2018, proyectando un crecimiento de un 3,4% para este 2019 y un 3,2% para el 2020. El crecimiento dependió de un mayor consumo e inversión privada, salarios más altos, tasas de interés más bajas, confianza en el sector privado, precios más altos en el cobre, crecimiento de la producción minera y en menor medida, sobre el aumento del comercio al por mayor y los servicios comerciales.

La tasa de desempleo de Chile disminuyó a 6,9% en 2018, las proyecciones para el 2019 son del 6,5% y de un 6,2 para el 2020.

El país tiene el PIB per cápita más alto de la región (USD 15,068; coface).

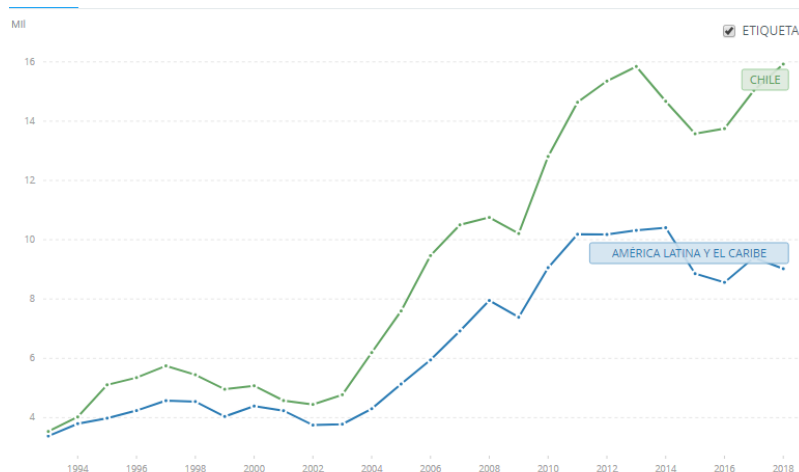
⁹¹ <http://accionag.cl/herramientas-ciudadanas-para-la-accion/guia-la-accion-ciudadana/guia-la-accion-ciudadana/>

Los sectores claves de la actividad económica de Chile son la minería, productos manufacturados y agricultura.

El sector industrial en Chile contribuyó con el 29,96% del PIB en el 2018 y empleo al 22,74% de la población activa.

El sector agrícola contribuyó con el 3,83% del PIB y empleo al 9,35% de la población activa en el 2018. La agricultura y la ganadería son las principales actividades en el centro y sur del país. Las exportaciones de frutas y hortalizas han alcanzado récords históricos debido a una estrategia deliberada implementada en la década de 1990 dirigida a los mercados europeos, norteamericanos y asiáticos. La ubicación de Chile en el hemisferio sur le permite ofrecer frutos fuera de temporada a los países del hemisferio norte.⁹²

A pesar de los avances de las últimas décadas, Chile aún enfrenta importantes desafíos y oportunidades. La consolidación fiscal prevista a mediano plazo será fundamental para estabilizar la deuda y consolidar la confianza. Los esfuerzos de las autoridades para racionalizar el sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, reducir la burocracia, mejorar el sistema de pensiones y fortalecer el sistema financiero también serán cruciales para mantener el crecimiento y reducir la exposición de Chile a riesgos externos.



Evolución del PIB. Chile, América Latina y el Caribe, 1960-2018. US\$/año⁹³

⁹² <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

⁹³ <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=ZJ-CL>

Impulsar la innovación, mejorar el vínculo entre la educación y el mercado laboral, y promover la participación laboral femenina también son imperativos para mejorar las perspectivas a largo plazo. En el frente social, mejorar la calidad de los servicios de salud y educación y reducir barreras para el acceso a las políticas sociales bien orientadas será clave para reducir la pobreza remanente y consolidar la clase media.⁹⁴

3.3.3.1 Desigualdad de ingresos

La desigualdad de ingresos que las personas obtienen de las actividades económicas en las que participan, medido en el indicador Gini, señalan a Chile como uno de los países más desiguales de América Latina. La preocupación de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) es clara: “El mayor crecimiento económico de Chile debe complementarse con una reducción de la desigualdad a fin de conseguir que estos aumentos sean más inclusivos. Aunque la pobreza se ha reducido en gran medida, la desigualdad expresada por el coeficiente de Gini después de impuestos y transferencias sigue siendo la más alta de la OCDE. Incluso después de incluir una estimación de las transferencias en especie procedentes de educación y salud, sigue existiendo una importante brecha con respecto a otros países. La actual administración chilena ha adoptado un ambicioso programa de políticas para abordar la desigualdad que incluye una reforma tributaria para aumentar la recaudación fiscal y ampliar los programas sociales; una reforma laboral para promover un mercado de trabajo más inclusivo; y una reforma de la educación para promover colegios más inclusivos y reducir la brecha de competencias existente entre los distintos grupos socioeconómicos”⁹⁵.

3.3.4 Ambiente Sociocultural

Dentro de los elementos del ambiente sociocultural se presentan algunas macrotendencias globales y que están teniendo eco en Chile como las siguientes; enfoques de derecho e igualdad, acceso a la educación avanzada, inclusión, seguridad personal, salud y bienestar, libertad personal y elección, derechos personales, refugio.

⁹⁴ <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

⁹⁵ <http://www.oecd.org/economy/surveys/Chile-2015-vision-general.pdf>

Se citará el Índice de progreso Social,⁹⁶ confeccionado por Social Progress Imperative. El índice mide indicadores sociales y ambientales clave en tres dimensiones:

- Necesidades Básicas: agua potable, alimento y techo
- Cimientos del bienestar: ecosistema sostenible, acceso a la salud, e información
- Oportunidades: libertad de decisión, tolerancia e inclusión.

Chile - Índice de Progreso Social - SPI				
Fecha	SPI	Necesidades Humanas Básicas	Fundamentos del Bienestar	Oportunidades
2018	80,61	90,91	83,07	67,85
2017	80,36	90,57	82,77	67,73
2016	80,47	90,06	83,04	68,32
2015	80,58	90,13	82,62	68,99
2014	79,49	89,36	81,38	67,71

Fuente: Índice progreso social <https://www.socialprogress.org/>

	puntuación / valor	rango	fuerza / debilidad		puntuación / valor	rango	fuerza / debilidad		puntuación / valor	rango	fuerza / debilidad
Necesidades humanas básicas	90.91	33	●	Fundamentos del Bienestar	83.07	35	○	Oportunidad	67.85	34	●

Fuente: Índice de Progreso Social⁹⁷

El cuadro presenta el rendimiento del país en las tres dimensiones, en el aspecto de necesidades humanas básicas el índice indica que el país está dentro del rango esperado, en la dimensión fundamentos del bienestar el resultado está por sobre el rango esperado, la dimensión oportunidades está bajo el rendimiento esperado: los factores que afectan esta dimensión son inclusión y acceso a la educación.

Comparativamente con Brasil y Argentina, Chile lidera las puntuaciones en las 3 dimensiones.

En esta misma dirección, la Según la oficina del Informe Mundial de Desarrollo Humano del PNUD, entrego los resultados del Índice de Desarrollo Humano (IDH) para 189 países y territorios. (Septiembre: 2018)

⁹⁶ <https://www.socialprogress.org>

⁹⁷ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/spi/chile>

El IDH se calcula a partir de un conjunto de indicadores como la tasa de alfabetización, los años de escolaridad, la esperanza de vida al nacer y el ingreso per cápita.

Con un valor IDH de 0,843 (en una escala de cero a uno) Chile es parte del grupo de países que muestran un nivel de desarrollo humano muy alto. Se ubica en el puesto número 44 de la clasificación mundial y en primer lugar en América Latina y el Caribe, seguido por Argentina (47 en el ranking), Bahamas y Uruguay (54 y 55 en el ranking respectivamente). Igualdad de género: un desafío pendiente

El índice de desigualdad de género (IDG) se estructura a partir de tres dimensiones: salud reproductiva (medida a partir de la mortalidad materna y la tasa de nacimiento en adolescentes); empoderamiento (medido a partir del porcentaje de mujeres que ocupan escaños parlamentarios y de la tasa de asistencia a educación secundaria y superior de hombres y mujeres) y actividad económica (medida por la participación de hombres y mujeres en el mercado de trabajo remunerado).

El IDG debe ser leído como la pérdida en desarrollo humano que experimenta el país debido a la desigualdad en los logros de hombres y mujeres.

La brecha de género en IDH en Chile es 2.3 veces la brecha observada en el promedio de los países de muy alto desarrollo humano.⁹⁸

Según esta medida, el PIB per cápita estimado para los hombres chilenos es de USD 28.809, mientras que para las mujeres es de USD 15.137.

Chile presenta un alza constante de su Índice de Desarrollo Humano. Entre 1990 y 2017, el valor del IDH de Chile aumentó de 0,701 a 0,843, lo que implica un aumento del 20.2%. Entre 1990 y 2017, la esperanza de vida al nacer registró un aumento de 6 años, los años promedio de escolaridad, un aumento de 2.2 años, y los años esperados de escolaridad, un aumento de 3,5 años. El INB per cápita de Chile aumentó en aproximadamente un 165.6% entre 1990 y 2017.

⁹⁸ <http://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/pressreleases/2018/chile-mantiene-primer-lugar-en-desarrollo-humano-entre-paises-de.html>

Esta trayectoria de largo plazo muestra que el país ha tenido la capacidad de avanzar sostenidamente en su desarrollo humano sobre la base de una combinación equilibrada de crecimiento económico y políticas públicas.

Todos estos factores influyen en la forma en la que los diferentes actores de la sociedad se desenvuelven y trazan nuevos perfiles y lineamientos del mercado.⁹⁹

3.3.5 Ambiente Tecnológico

Chile lidera en América Latina la competitividad digital al ocupar el trigésimo séptimo puesto en el nuevo ranking mundial publicado por el centro mundial de competitividad de la escuela de negocios IMD que evalúa a 63 economías en este campo, lideradas este año por Estados Unidos.

El informe de la Escuela de Negocios Suiza evalúa en qué medida un país adopta y explora las tecnologías digitales que llevan a la transformación de sus prácticas de gobierno, de los modelos de negocio y de la sociedad en general.

El informe considera 50 indicadores reunidos en tres grandes factores: conocimiento, tecnología y preparación.

El primero hace referencia al proceso de transformación digital que atraviesa un país mediante el descubrimiento, comprensión y aprendizaje de nuevas tecnologías.

La tecnología, el segundo factor, se define a través de las regulaciones legales que permiten su desarrollo, la disponibilidad de capital para inversiones en este sector y en la infraestructura tecnológica.

El factor de preparación indica a su vez hasta qué punto el gobierno, sector privado y la sociedad han adoptado tecnologías.¹⁰⁰

3.3.5.1 Comercio Electrónico

Chile se ubicó en el tercer lugar de compras realizadas a través del comercio electrónico en la región con un 35%, superado por Argentina, con un 39% y Brasil con un 37%.

⁹⁹ <http://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/pressreleases/2018/chile-mantiene-primer-lugar-en-desarrollo-humano-entre-paises-de.html>

¹⁰⁰ <https://www.cooperativa.cl/noticias/tecnologia/estudios/chile-lidera-ranking-de-competitividad-digital-en-america-latina/2018-06-19/120656.html>

El crecimiento del e-commerce en Chile ya representa el 1,4% del PIB del país, lo que refleja que este tipo de comercio se ha más que duplicado en los últimos cinco años.

El aumento al acceso a internet, el incremento de los ingresos de las personas, usuarios más conectados, explican este crecimiento y la tendencia del E-Commerce.

Los desafíos para el sector se sustentan principalmente en tres ejes: expandir los alcances de las transacciones electrónicas (que más personas usen este tipo de plataformas para sus compras); gestionar el negocio en un contexto regional diverso (tanto en lo regulatorio como en el perfil de los consumidores); y aumentar la confianza en el sistema. A su vez, Chile también deberá avanzar en materias como la disponibilidad de la red 5G y mejorar la infraestructura de distribución.¹⁰¹

3.3.5.2 Transformación Digital

¿Qué es la Transformación Digital?

Es un cambio cultural y estratégico, mediante el cual las empresas u organizaciones se orientan a mejorar la experiencia de sus clientes y/o a la creación de nuevos modelos de negocios, a través de la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables.

La Cámara de Comercio de Santiago junto a PMG diseñaron un indicador, el ITD, que permite medir el nivel de madurez en la incorporación de prácticas de Transformación Digital en las empresas. Este indicador considera 5 dimensiones centrales que determinan e impulsan la Transformación Digital: Analógico, Principiante digital, Intermedio digital, Avanzado digital y líder digital. Según esta escala y de acuerdo con una encuesta realizada a 200 compañías, las pymes se ubicaron en los niveles iniciales de evolución, mientras que las grandes empresas se concentran en los niveles intermedios.

Entre los desafíos que se advierten está todo lo relacionado con los indicadores de adopción de herramientas digitales. También es un reto el cómo avanzar en la producción habitual de la empresa y, paralelamente, en lograr un cambio en la cultura de la compañía,

¹⁰¹ <https://www.america-retail.com/chile/chile-comercio-electronico-chileno-mueve-us-5-000-millones-y-somos-el-pais-con-mayores-transacciones-per-capita-de-latinoamerica/>

que luego se debe bajar en una forma nueva de hacer las cosas. La principal debilidad se advierte en el mundo de las pequeñas y medianas empresas. Esto es especialmente relevante considerando que avanzar hacia la transformación digital tiene un enorme potencial en términos de ganancias de productividad.

Adoptar la transformación digital ya es compleja en empresas grandes, por lo que en las pymes es aún más difícil. Requiere un compromiso y convencimiento desde el directorio (dueños) hacia abajo, entendiendo que lo que está en juego es la sustentabilidad del negocio. Estos antecedentes deben ser considerados desde el punto de la política pública, en vista de cómo el Estado puede aportar para hacer frente a la cuarta revolución industrial.¹⁰²

3.3.6 Ambiental

En materia ambiental el principal desafío del país se encuentra en materia energética, actualmente el 40% de la generación de energía de Chile es en base a carbón, uno de los más contaminantes. Como objetivo está planteado que para el 2040, el 100% de la generación de energía en Chile provenga de fuentes limpias, especialmente de centrales a gas natural y solares. Sin embargo, hay voces críticas señalando que se deben acortar los plazos: “La mesa de descarbonización va muy retrasada en términos de los compromisos que adopto el país”, señala Flavia Liberona, directora ejecutiva de fundación para la conservación TERRAM. El informe del IPCC (Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas) que advierte sobre la necesidad de reducir en un 45 % las emisiones de dióxido de carbono —el principal gas de efecto invernadero— para el 2030”, dice Liberona. Dicho informe señala que, de lo contrario, el calentamiento aumentará de 1,5 grados centígrados entre 2030 y 2052.¹⁰³

¹⁰² <https://www.latercera.com/pulso/noticia/desafio-la-transformacion-digital-las-empresas/422409/#>

¹⁰³ <https://es.mongabay.com/2019/01/desafios-ambientales-de-chile-en-2019/>

3.3.6.1 Políticas Públicas Normas Regulatorias

La protección y recuperación del medio ambiente es uno de los mayores desafíos que enfrenta la sociedad. En este sentido El gobierno ha asumido la responsabilidad estableciendo políticas públicas y normas que regulan los impactos de la actividad humana. A saber; Normativa general Sistema Evaluación de impacto Ambiental: Ley N°19.300, Sobre Bases Generales del Medio Ambiente. Ley N°20.417, que Crea el Ministerio, el Servicio de Evaluación y la Superintendencia del Medio Ambiente. Ley N°19.880, sobre Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado. DFL N°1-19.653, Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. D.S. N°95, de 2001, de MINSEGPRES, Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. D.S. N°40, de 2012, del Ministerio del Medio Ambiente, Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.¹⁰⁴

3.3.6.2 Estudio Nacional de Medioambiente: Encuesta¹⁰⁵

El estudio encargado por el Ministerio de Medio Ambiente a la Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUSC), da cuenta de la preocupación que tienen los chilenos en materia Medio Ambiental, es un estudio cuantitativo para caracterizar las opiniones ambientales de la ciudadanía, su comportamiento ambiental y sus principales preocupaciones ambientales, encuesta telefónica hecha en 113 comunas del país a hombres y mujeres, de 18 o más años y de todos los niveles socioeconómicos.

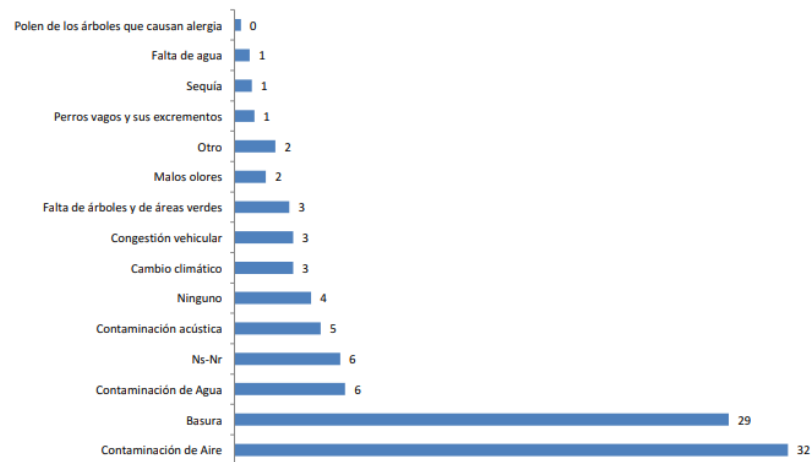
3.3.6.3 Resultados

El principal problema ambiental que afecta a los chilenos es la contaminación del aire, en segundo lugar, está la basura, en tercer lugar, la contaminación del agua.

¹⁰⁴ <https://www.sea.gob.cl/documentacion/permisos-autorizaciones-ambientales/normativa-ambiental-aplicable>

¹⁰⁵ <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>

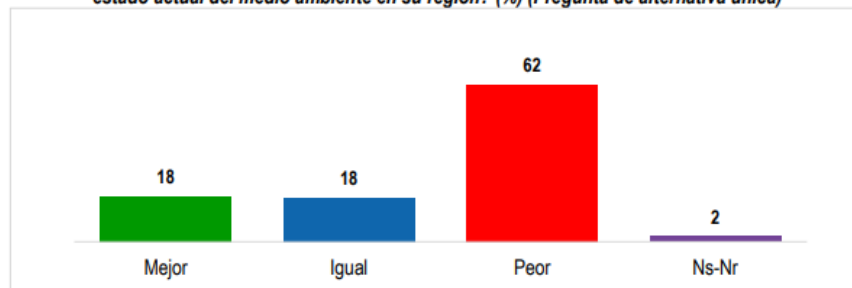
Según su percepción, ¿Cuál es el principal problema ambiental que lo afecta a Ud.? (Respuesta espontánea)



Fuente: Estudio 2018, Encuesta nacional medioambiente¹⁰⁶

Según este estudio la percepción que tienen los chilenos sobre el estado del Medio Ambiente actual es peor que hace 10 años.

Comparando el estado del medio ambiente de su región hace 10 años atrás ¿Cómo calificaría usted el estado actual del medio ambiente en su región? (%) (Pregunta de alternativa única)

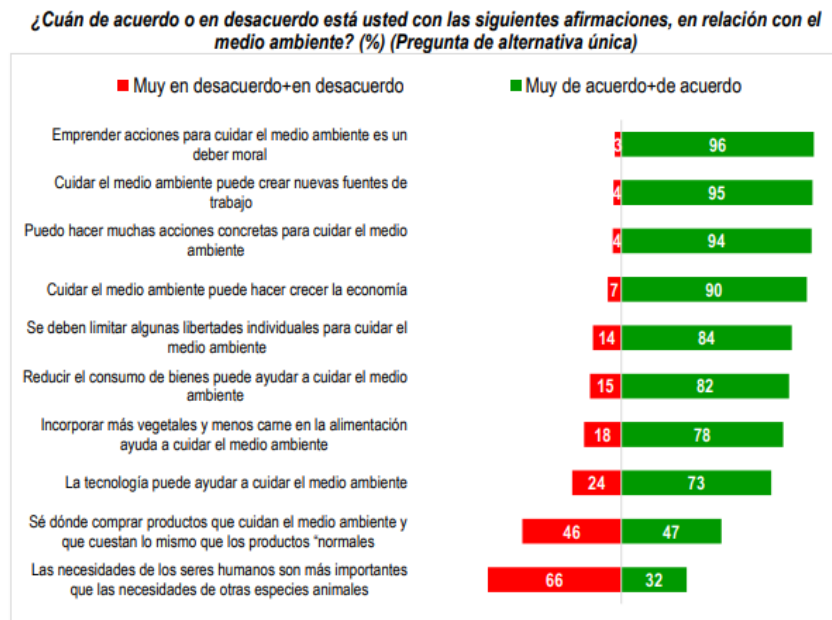


Fuente: Estudio 2018, Encuesta nacional medioambiente¹⁰⁷

¹⁰⁶ <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>

¹⁰⁷ <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>

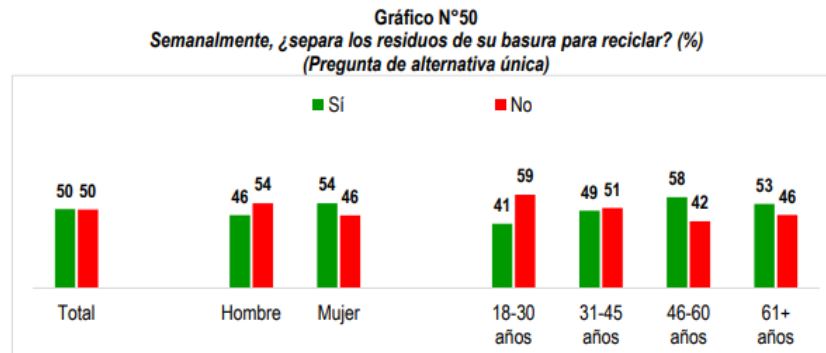
Existe clara conciencia de los riesgos a los que se verá afectado en el presente y futuro, si no se toman medidas a tiempo, es así como el 96% de los encuestados está de acuerdo en emprender acciones para cuidar el medio ambiente.



Fuente: Estudio 2018, Encuesta nacional medioambiente¹⁰⁸

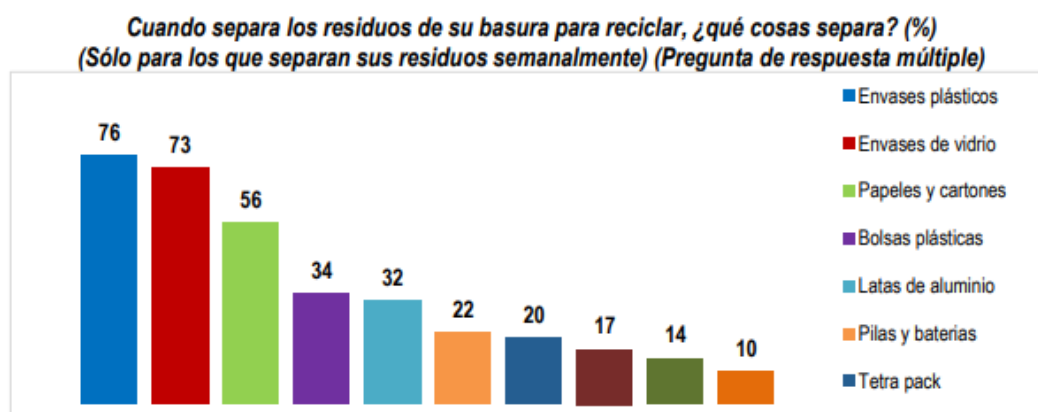
En tema de conductas de reciclaje, la mitad de los encuestados manifiesta que, si realizan acciones de reciclaje, siendo la mujer con un 54% la que realiza más acciones que el hombre, con un 46%.

¹⁰⁸ <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>



Fuente: Estudio 2018, Encuesta nacional medioambiente¹⁰⁹

En cuanto a los residuos de basura, envases plásticos, vidrio y cartones son los elementos que más se reciclan.

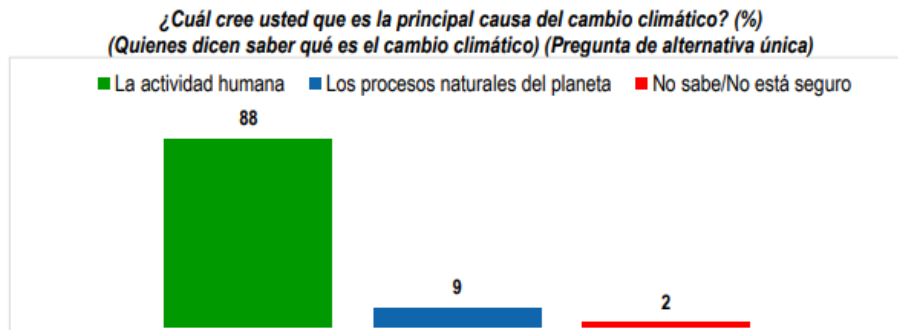


Fuente: Estudio 2018, Encuesta nacional medioambiente¹¹⁰

Hay temas transversales que están preocupando a la sociedad, estos tienen que ver con; el reciclaje, la contaminación, cuidado de los recursos naturales, educación, concientización y ahorro energético. También el cambio climático es de vital importancia para la sociedad, imputando a la actividad humana la principal causa de este.

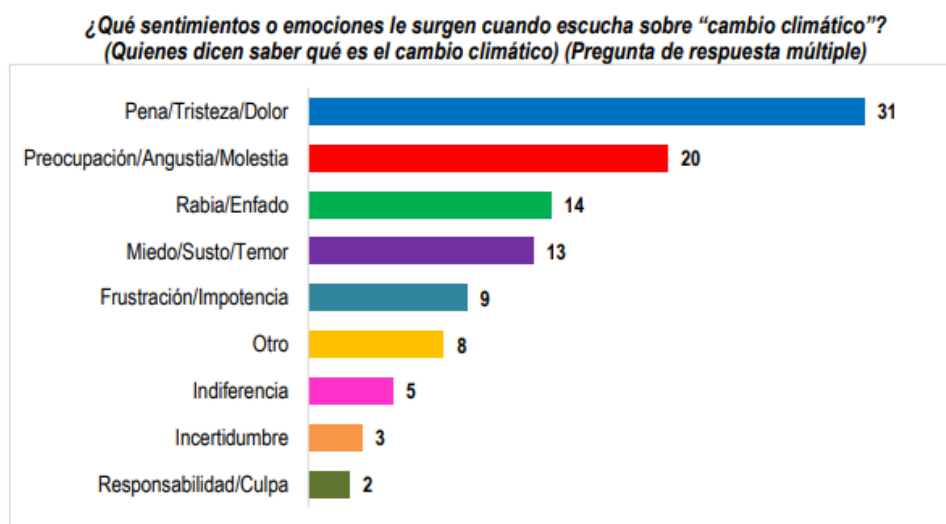
¹⁰⁹ <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>

¹¹⁰ <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>



Fuente: Estudio 2018, Encuesta nacional medioambiente¹¹¹

Generando emociones de pena, preocupación y rabia



Fuente: Estudio 2018, Encuesta nacional medioambiente¹¹²

De acuerdo con el estudio en Chile el tema medioambiental está tomando importancia en los últimos años, y que está siendo un tema recurrente en la agenda pública. En relación con los problemas medioambientales, los encuestados perciben que los principales vienen de la contaminación y la basura. Por otro lado, la contaminación del aire y la basura son los principales problemas medioambientales que los encuestados indican como los más

¹¹¹ <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>

¹¹² <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>

importantes. Ahora bien, los chilenos tienden a percibir el estado general del medio ambiente en mayor proporción como regular, aunque la evaluación específica por áreas como aire, flora y fauna, o mar mejoran. A pesar de lo anterior, los chilenos mantienen una percepción negativa del estado del medio ambiente, cuando se compara con 10 años atrás. Tendencia que no varía según sexo, edad o nivel socioeconómico. Misma percepción se hace notar cuando se pregunta qué tan pesimista/optimista se siente respecto al futuro del medio ambiente. Según esto último, el futuro del medio ambiente mundial tiende a ser más pesimista que optimista.¹¹³

3.3.7 Conclusión al Análisis Demográfico y PESTA

Tras el análisis de cada uno de los factores, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. Oportunidad de desarrollar acciones en las regiones con mayor población en el país, posicionándose como referente en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Educación, Salud y Exclusión.
2. Oportunidad de desarrollar acciones que permitan integrar a la población migrante en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Educación, Salud y Exclusión.
3. Dada la crisis en lo Político-Social que afecta al país, es una oportunidad para la COS alzarse como un interlocutor válido, un referente, entre la Sociedad Civil, Mundo Empresarial y el Estado, articulando lazos y acciones que permitan lograr acuerdos, soluciones, aportando su experiencia en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Educación, Salud y Exclusión.
4. Creación de Mesas de trabajo donde estén representadas las organizaciones de la sociedad civil, El Estado, Políticos y Empresarios.
5. Dada la importancia que están teniendo los temas Ambientales, Salud, Educación e Igualdad, en la sociedad, se visualiza una oportunidad para que la COS pueda

¹¹³ <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente-2018.pdf>

desarrollar estos temas, a través de acciones participativas de sus organizaciones miembros.

6. Oportunidad de generar alto Engagement de la marca al relacionar estos aspectos en la sociedad.
7. Oportunidad de visibilizar la organización por medio de acciones estratégicas, tácticas y operativas.

3.4 Análisis FODA: Comunidad Organizaciones Solidarias

Análisis FODA: herramienta para el análisis de la situación.

Permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización o empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El objetivo es convertir los datos en información procesada, contar con diferentes alternativas para la toma de decisiones.

FODA	
FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
F1 Asesores altamente capacitados.	D1 Limitados recursos económicos.
F2 Amplia red de colaboradores	D2 Baja coordinación entre asociados.
F3 Amplios conocimientos en temas de Solidaridad, Educación, Salud, Medio Ambiente y Exclusión.	D3 Diversidad de intereses entre asociados.
F4 Asociados con presencia en todo Chile.	D4 No se visibiliza el actuar y presencia.
F5 Amplia experiencia acumulada en temas sociales.	D5 No posee visión declarada.
	D6 Falta de alianzas Estratégicas.
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
O1 Avance Tecnológico.	A1 Medios de comunicación.
O2 Desarrollo participativo.	A2 Actores Políticos.
O3 Digitalización de los medios.	A3 Mundo empresarial.
O4 Actuar como centro de intercambio en temas de Salud, Educación, Medio Ambiente.	A4 Desconfianza instalada en la sociedad.
O5 Alta sensibilidad en temas de solidaridad.	A5 Fiscalizaciones.
	A6 Marco Normativo.

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Matriz FODA Comunidad Organizaciones Solidarias

Permite hacer análisis para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados.

- Relación de variables críticas -Desarrollo de estrategias de alternativas.
- Análisis de la situación competitiva -Marco conceptual: análisis sistemático.
- Combina las relaciones: distintas elecciones estratégicas.

MATRIZ FODA		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Avance tecnológico. O2 Desarrollo participativo. O3 Digitalización de los medios. O4 Actuar como centro de intercambio en temas Sociales, Económicos y Políticos. O5 Alta sensibilidad en temas de solidaridad.	A1 Medios de Comunicación. A2 Actores Políticos. A3 Mundo Empresarial. A4 Desconfianza instalada en la sociedad. A5 Fiscalizaciones A6 Marco Normativo.
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	Estrategias FO (Maxi-Maxi)	Estrategias FA (Maxi-Mini)
	F1 Asesores altamente capacitados.		
	F2 Ampla red de colaboradores.	Estrategia de penetración de mercados.	Estrategia de servicio al cliente.
	F3 Amplios conocimientos en temas de Solidaridad, Educación, Salud, Medio Ambiente y Exclusión.		
	F4 Presencia en todo Chile.	Desarrollo de alianzas Estratégicas.	Diseño de programa que permita fidelizar al cliente.
	F5 Ampla experiencia acumulada en temas sociales.		
	F6 Alto poder de influencia.	Diseño de metodos de Promocion y Marketing	Diseño e implementacion de acciones que permitan aumentar el alcance de la organización.
	DEBILIDADES	Estrategias DO (Mini-Maxi)	Estrategias DA (Mini-Mini)
	D1 Limitados recursos económicos.		
	D2 Baja coordinación entre sus asociados.	Desarrollo de acciones tacticas que permitan vincular a la organización con el medio.	Desarrollo de alianzas estrategicas.
	D3 Diversidad de intereses entre sus asociados.	Implementación de tecnologías para la realización de actividades.	Estudio de mercado para implemencion de nuevas oficinas.
	D4 No se visibiliza el actuar y presencia.		
	D5 No posee visión declarada y valores.		
	D7 Falta de alianzas estrategicas.	Fortalecimiento de la marca a través de actividades de promoción.	

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2 Conclusión Matriz FODA

Dado el análisis hecho, existen oportunidades que puede desarrollar la organización para lograr su objetivo general, estas oportunidades son:

1. Desarrollo de nuevos canales de Comunicación.
2. Ampliar la presencia y vinculación con regiones.
3. Dar a conocer al país, las actividades que la COS realiza en temas de Solidaridad.
4. Descubrir insights, que permitan a la organización ser visible en la sociedad.
5. Implementar acciones a través de la web que permitan aumentar el alcance de la COS.
6. Aumentar la coordinación entre los asociados, creando mesas de trabajo regionales, disminuyendo la centralización.
7. Informar a las Organizaciones Miembros de los diferentes talleres y mesas que se conforman.
8. Desarrollo de Marca por medio de canales de comunicación.

3.6 Grupos de Interés

De acuerdo con el estudio llevado a cabo se identifican los siguientes grupos de interés:

- El Estado
- Empresarios
- Organizaciones Miembros
- Políticos
- Medios de Comunicación
- Estudiantes
- Comunidad en general
- Organizaciones No Miembros

Para determinar el nivel de importancia de cada uno de ellos, serán mapeados en una matriz de interés e influencia¹¹⁴, es una herramienta que permite clasificar a los involucrados, según sus niveles de interés, influencia, priorizando a los más importantes y desarrollando así las estrategias correspondientes para gestionar sus expectativas.

Tenemos en esta matriz dos ejes: interés (eje Y) e influencia (eje X) y cuatro cuadrantes:

1. Colaborar
2. Comunicar
3. Satisfacer
4. Observar

¹¹⁴ https://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping_es.html

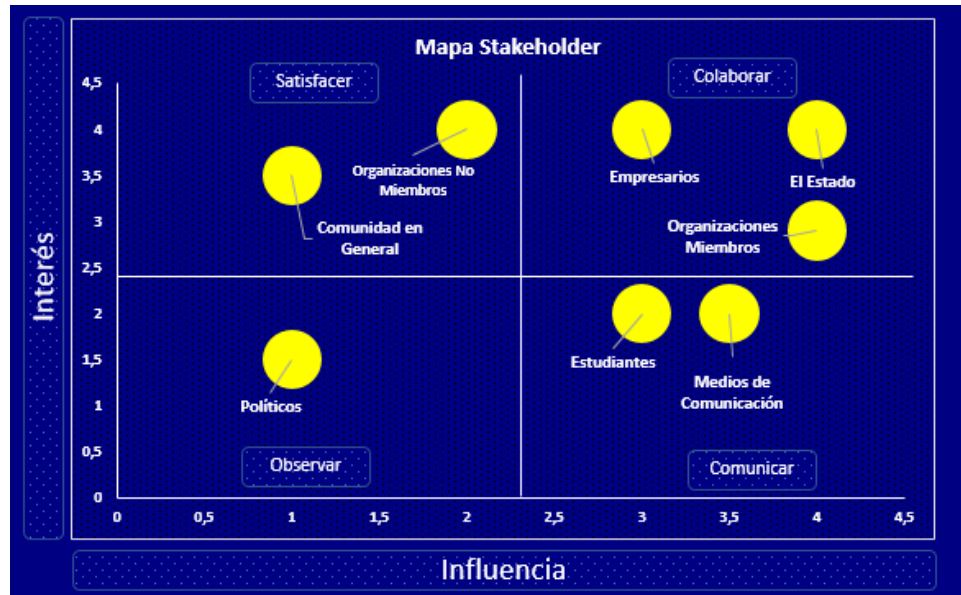
Descripción de los componentes de la Matriz de los Stakeholder observados.

Stakeholder	Rol	Influencia	Interés	Impacto Acciones que pueden Ejercer	Estrategia
El Estado	Externo	Alta	Alto	Positivo	Buscar Colaboración
Empresarios	Externo	Alta	Alto	Positivo	Buscar Colaboración
Organizaciones Miembro	Interno	Alta	Alto	Positivo	Buscar Colaboración
Políticos	Externo	Baja	Bajo	Positivo/Negativo	Observar
Medios de Comunicación	Externo	Alta	Bajo	Positivo/Negativo	Comunicar
Estudiantes	Externo	Baja	Bajo	Positivo	Comunicar
Comunidad en General	Externo	Alta	Alto	Positivo	Satisfacer
Organizaciones No Miembros	Externo	Baja	Alto	Positivo	Satisfacer

Fuente: Elaboración Propia

- Rol: Identifica si el Stakeholder tiene un rol interno o externo al proyecto.
- Influencia: Muestra el nivel de influencia hacia el proyecto, por parte del Stakeholder.
- Interés: Muestra el nivel de interés del Stakeholder hacia el proyecto.
- Impacto Positivo o Negativo: son las acciones que puede llevar a cabo el Stakeholder y que pueden influir en el proyecto positiva o negativamente.
- Estrategia: Acciones que se deben llevar a cabo en el plan.

3.6.1 Mapeo de los Stakeholder



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo matriz interés-influencia

Dado el mapeo de los grupos de interés, tenemos 4 grupos:

1. El Estado, Empresarios, y Organizaciones Miembro: Agrupados en el cuadrante Colaborar
2. Estudiantes y medios de Comunicación; agrupados en el cuadrante Comunicar.
3. Comunidad en general y Organizaciones No miembros: en el cuadrante Satisfacer.
4. Políticos: en el cuadrante observar.

3.7 Posicionamiento Actual de la Organización

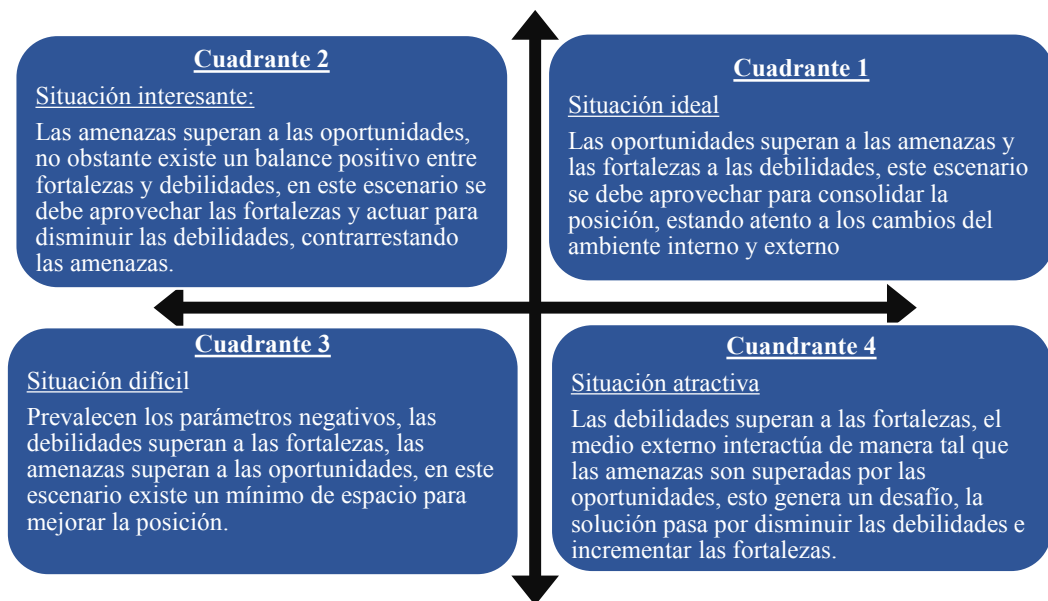
Para determinar el posicionamiento actual de la organización utilizaremos dos herramientas estratégicas: grafica FODA y Matriz McKinsey.

Nos permitirán definir la posición actual y la posición futura que se desea alcanzar, dado esto se podrán determinar las acciones estratégica, tácticas y operativas a desarrollar para poder cumplir con el objetivo planteado.

3.7.1 Grafica FODA

Grafica FODA nos permite definir la posición actual de la organización y determinar la posición a la que debe llegar.

La organización tendrá una posición en uno de los cuadrantes de la matriz, definiendo su situación actual de acuerdo con el siguiente cuadro descriptivo:



Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de esta matriz debemos considerar el análisis FODA, con esa información, se procede con los siguientes pasos:

1. Listamos por separado los ítems de cada categoría
2. Asignamos a cada ítem una puntuación de 1 a 10 de acuerdo con la relevancia.
3. Sumamos las puntuaciones de los ítems de cada categoría.
4. Calculamos la diferencia entre Oportunidades y Amenazas.
5. Calculamos la diferencia entre Fortalezas y Debilidades.
6. Al resultado de 4 (O-A) lo consideramos en el eje X.
7. Al resultado de 5 (F-D) lo consideramos en el eje Y.
8. Graficamos ese vector, el cual representa la posición de la empresa.

FODA	
FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
F1 Asesores altamente capacitados.	D1 Limitados recursos económicos.
F2 Amplia red de colaboradores	D2 Baja coordinación entre asociados.
F3 Amplios conocimientos en temas de solidaridad, Educación, Salud, Medio Ambiente y Exclusión.	D3 Diversidad de intereses entre asociados.
F4 Asociados con presencia en todo Chile.	D4 Ingresos económicos no son constantes
F5 Amplia experiencia acumulada en temas sociales.	D5 No se visibiliza su actuar en la sociedad
F6 Alto poder de Influencia	D6 No posee visión declarada
FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
O1 Avance Tecnológico.	A1 Medios de comunicación.
O2 Desarrollo participativo.	A2 Actores Políticos.
O3 Experiencia puede aportar una dimensión social al análisis.	A3 Mundo empresarial.
O4 Actuar como centro coordinador en temas de Sociales, Políticos, Económicos y Educativos.	A4 Desconfianza instalada en la sociedad.
O5 Alta sensibilidad social en temas de solidaridad.	A5 Fiscalizaciones.
	A6 Marco Normativo.

Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas		Oportunidades		Debilidades		Amenazas	
Fortaleza 1	9	Oportunidad 1	7	Debilidad 1	7	Amenaza 1	7
Fortaleza 2	8	Oportunidad 1	4	Debilidad 1	6	Amenaza 1	7
Fortaleza 3	9	Oportunidad 1	5	Debilidad 1	6	Amenaza 1	7
Fortaleza 4	6	Oportunidad 1	6	Debilidad 1	7	Amenaza 1	9
Fortaleza 5	8	Oportunidad 1	8	Debilidad 1	5	Amenaza 1	8
	40		30		31		38

Fuente: Elaboración Propia

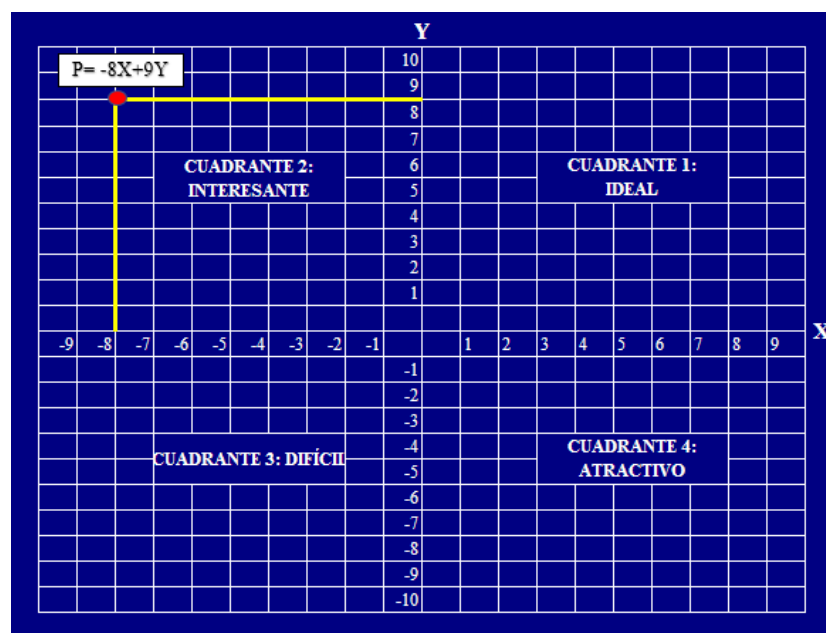
$$\sum (\text{Oportunidades-Amenazas}) = -8 \text{ (eje X)} \quad \sum (\text{Fortalezas-Debilidades}) = 9 \text{ (eje Y)}$$

3.7.1.1 Posición Actual de la Organización

Dado el vector $P = -8 + 9y$, la posición que la organización tiene se encuentra en el cuadrante 2 donde las amenazas superan a las oportunidades, no obstante, existe un balance positivo entre fortalezas y debilidades. Superando las fortalezas a las debilidades.

En este escenario se deben aprovechar las fortalezas y actuar para disminuir las debilidades, contrarrestando las amenazas.

Las acciones que la organización lleve a cabo deberán permitirle posicionarse en el cuadrante N°1, denominado Ideal, donde las oportunidades superan a las amenazas y las fortalezas a las debilidades, la posición en este cuadrante le permitirá tener un rol de líder en temas de Solidaridad, ser un referente del tercer sector.



Fuente: Elaboración Propia

3.7.2 Matriz McKinsey ¹¹⁵

Matriz tres por tres, dado que está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja).

Se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN). Es una herramienta analítica utilizada para evaluar el atractivo relativo del mercado y así poder configurar la posición actual de la organización y determinar la posición futura. Para el estudio determinaremos los siguientes factores:

Atractivo del mercado:

1. Tamaño del Mercado
2. Crecimiento del Mercado
3. Diversidad del Mercado
4. Competencia, Intensidad, Cantidad
5. Nivel Tecnológico
6. Impacto Ambiental
7. Entorno Político, Social, Legislativo y Económico.

Posición Competitiva:

1. Participación del Mercado
2. Crecimiento de la participación del Mercado
3. Canales de Distribución
4. Reputación de marca
5. Calidad del producto
6. Conocimiento de entrega
7. Imagen del mercado
8. Estructura organizacional.

¹¹⁵ <https://www.monografias.com/trabajos97/matrices-posicionamiento/matrices-posicionamiento.shtml>

Con estos factores, se lista el peso de cada uno de ellos y la calificación actual, se obtiene la posición actual y la nueva posición de la organización, definiendo la acción a desarrollar para consolidar la nueva posición.

Oportunidad de Negocio				
Atractivo del Mercado	Factores	Peso	Calificación	Valor
	Tamaño del Mercado	10%	4	0.40
	Crecimiento del Mercado	11%	3	0.33
	Diversidad del Mercado	15%	3	0.45
	Competencia, Intensidad	25%	5	1.25
	Nivel Tecnológico	10%	4	0.40
	Impacto Ambiental	15%	3	0.45
	Entorno Político, Social, Legislativo, Económico	14%	4	0.56
		100%		3.84

Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo Matriz McKinsey

Oportunidad de Negocio				
Posición Competitiva	Factores	Peso	Calificación	Valor
	Participación del Mercado	5%	2	0.10
	Crecimiento de la Participación del Mercado	10%	3	0.30
	Canales de Distribución	15%	2	0.30
	Reputación de Marca	20%	3	0.60
	Calidad del Producto	10%	4	0.40
	Conocimiento del Mercado	10%	2	0.20
	Capacidad de Entrega	5%	3	0.15
	Imagen del Mercado	15%	2	0.30
	Estructura Organizacional	10%	3	0.30
		100%		2.65

Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo Matriz McKinsey

Oportunidad de Negocio				
Atractivo del Mercado	Factores	Peso	Calificación	Valor
	Tamaño del Mercado	10%	4	0.40
	Crecimiento del Mercado	11%	3	0.33
	Diversidad del Mercado	15%	3	0.45
	Competencia, Intensidad	25%	5	1.25
	Nivel Tecnológico	10%	4	0.40
	Impacto Ambiental	15%	3	0.45
	Entorno Político, Social, Legislativo, Económico	14%	4	0.56
		100%		3.84

Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo Matriz McKinsey

Oportunidad de Negocio				
Posición Competitiva	Factores	Peso	Calificación	Valor
	Participación del Mercado	5%	4	0.20
	Crecimiento de la Participación del Mercado	10%	4	0.40
	Canales de Distribución	15%	4	0.60
	Reputación de Marca	20%	4	0.80
	Calidad del Producto	10%	4	0.40
	Conocimiento del Mercado	10%	4	0.40
	Capacidad de Entrega	5%	5	0.25
	Imagen del Mercado	15%	4	0.60
	Estructura Organizacional	10%	5	0.50
		100%		4.15

Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo Matriz McKinsey

De acuerdo con los resultados obtenidos, la organización debe invertir, para crecer, luego tendrá una nueva posición donde deberá trabajar e implementar acciones estratégicas para proteger su nueva posición.

Posición Actual: se encuentra en una posición donde la organización debe invertir para crecer y desarrollarse.



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo Matriz McKinsey

Nueva Posición: con las inversiones hechas, la organización alcanzar una nueva posición, donde deberá trabajar para proteger esa nueva posición, en esta nueva posición el atractivo del mercado es alto y la posición competitiva es alta.



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo Matriz McKinsey

CAPÍTULO 4 PROBLEMA EXPUESTO

4.1 Sistema a Estudiar

Dado los objetivos del estudio planteados para el desarrollo de este trabajo, que son “Determinar los factores que causan la falta de visibilidad de la COS” y “Desarrollar un plan Comunicacional, Marketing y Negocios, para posicionar a la COS como un referente de la sociedad civil (tercer sector) en general, y en temas de pobreza y exclusión en particular”.

Las preguntas que se plantean son:

- ¿Cuáles son los factores que causan la falta de visibilidad?
- ¿Qué falta para que la organización sea visible y sea un referente del tercer sector?
- ¿Por qué esta brecha?

Dentro de las precisiones entregadas, se indica: “lo que se busca es aumentar el poder de la organización de tal manera que se acorte aún más la brecha de poder en relación con el Estado y la Empresa Privada, de modo que la COS sea vista como un actor en igualdad de condiciones, ya sea por su tamaño, alcance, pericia o incidencia en la sociedad chilena”.

A partir de lo anterior, el problema radicaría en la **falta de visibilidad** para estar en igualdad de condiciones, lo que impediría a la COS alcanzar el poder, estar en simetría con los otros actores de la sociedad.

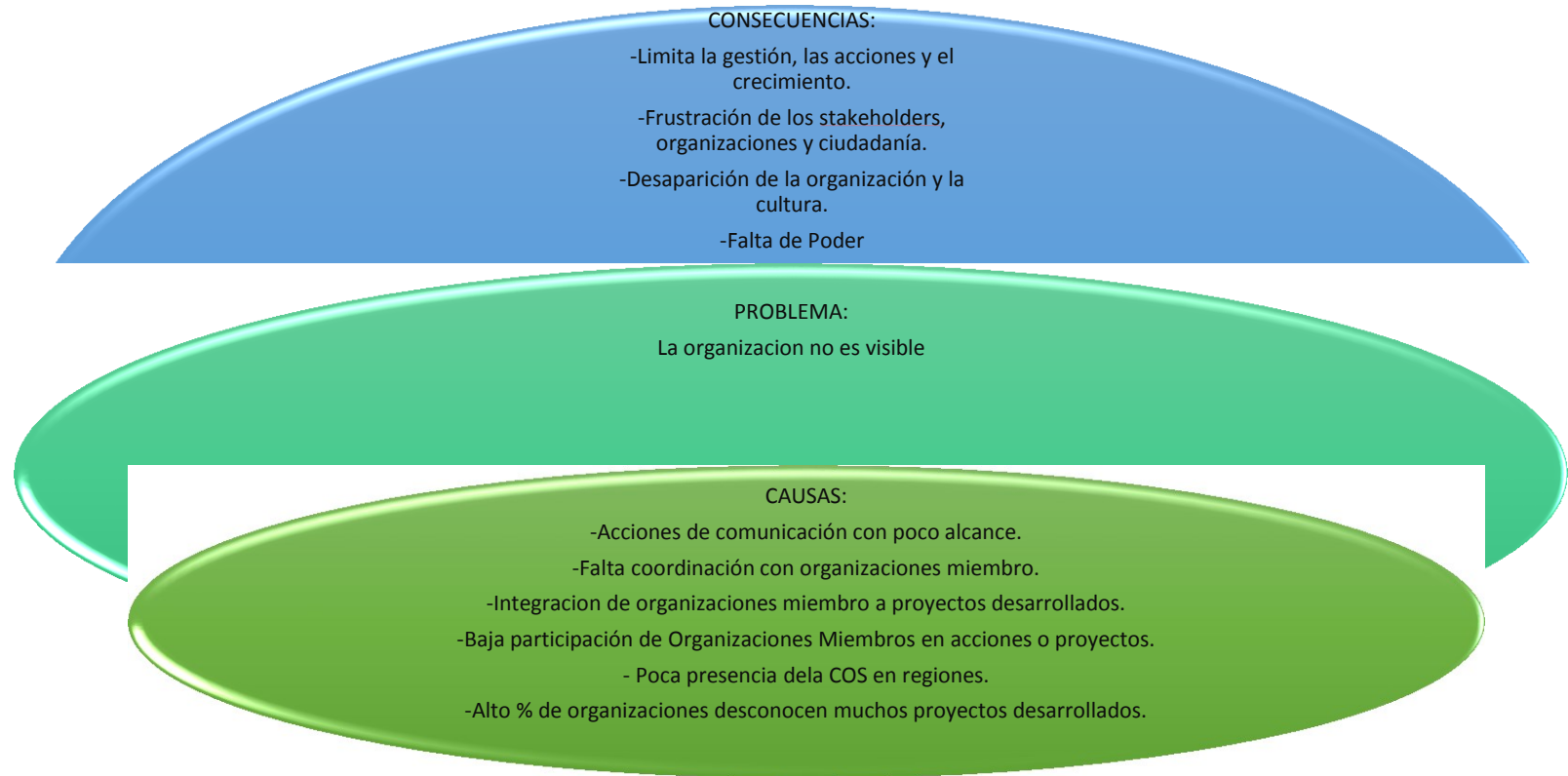
Al considerar lo ya desarrollado y profundizar en el análisis del problema, encontrar las causas, efectos y llegar a plantear la estrategia para las soluciones, se ocupará el siguiente modelo: Causas-Problemas-Consecuencias.

A partir del problema se debe plantear ¿por qué le falta visibilidad? Se pregunta hasta que las posibilidades de respuestas estén agotadas.

Luego se debe preguntar a partir del problema ¿qué podría ocasionar la falta de visibilidad? Hasta que las posibilidades de encontrar las consecuencias del problema estén agotadas.

Esto permitirá definir la estrategia, las tácticas y la operatividad de las acciones, con las cuales se marcará el camino para ser visible, ser referente del tercer sector y alcanzar la simetría de poder.

4.1.1 Desarrollo Modelo Causa –Problema-Consecuencia



Fuente: Elaboración propia

Con el análisis realizado, se observa que la falta de visibilidad que tiene la organización, dificultando alcanzar la simetría de poder, se produce por una serie de factores, entre los más relevantes, y que son accionables, están:

1. La COS no es reconocida por la ciudadanía, prácticamente no es visible.
2. Falta de coordinación con organizaciones miembros.
3. Falta de presencia de la COS en regiones.
4. Baja participación de organizaciones miembro en proyectos desarrollados.
5. Alto % de organizaciones desconocen acciones y proyectos desarrollados.
6. Falta de difusión por parte de la COS de proyectos y acciones que lleva a cabo.
7. Organizaciones miembros no vinculan sus acciones a la COS.
8. Falta posicionamiento de Marca: Comunidad Organizaciones Solidarias.

Estos factores podrían provocar, que la cultura de solidaridad desaparezca, y no solo la cultura, incluso la COS si es que no llegara a representar algo realmente relevante para los intereses de la sociedad, todo esto provoca una falta de poder que le impide estar en simetría con los otros actores de la sociedad, El Estado y la Empresa Privada.

4.2 Encuesta-Sondeo

Para indagar en la visibilidad de la COS, se realizó una encuesta (sondeo) On line, a través del portal SURVIO,¹¹⁶ la que fue contestada por 62 personas.

La pregunta fue:

¿Usted sabía o había escuchado hablar de la Comunidad de Organizaciones Solidarias, COS?

Sí

No

El link de la encuesta fue compartido en:

LinkedIn

Facebook

WhatsApp (link directamente)

¹¹⁶ <https://www.survio.com>

4.2.1 Resultados de la Encuesta

Los resultados fueron:

El 1,6% indica haber escuchado sobre la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

El 98,4% indica no saber o haber escuchado sobre la Comunidad de Organizaciones Solidarias.



Fuente¹¹⁷:portal survio

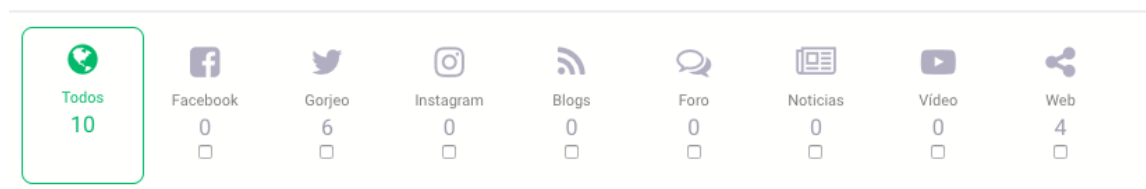
¹¹⁷ <https://www.survio.com>

4.3 Análisis online a través de Brand24

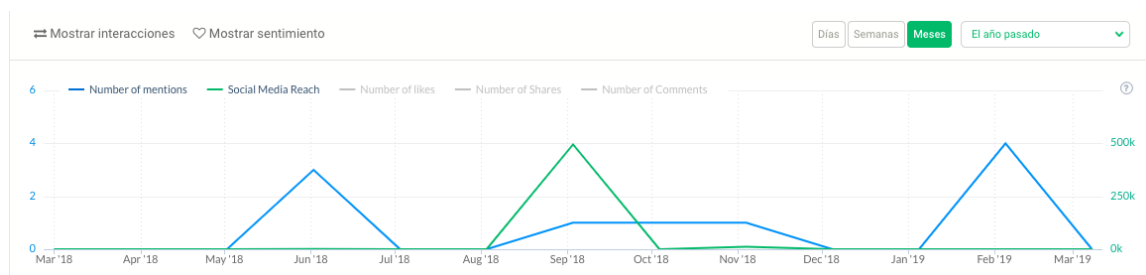
Brand24¹¹⁸ es una aplicación de monitorización social fiable, utilizada por compañías de todos los tamaños y todos los sectores para: identificar, conectar y analizar las conversaciones online sobre las marcas, productos, competidores, desde toda la red y en tiempo real.

Permite reaccionar a las menciones que se hacen, mantener un seguimiento de los comentarios positivos que efectúan los embajadores de la marca, o responder a un cliente insatisfecho antes de que la situación empeore, como así también planificar estrategias web que permitan aumentar la visibilidad de la marca.

Al buscar las menciones sobre la Comunidad de Organizaciones Solidarias tenemos: 10 menciones hechas en el 2018.



Fuente: Brand 24 al realizar la monitorización



Fuente: Brand 24 al realizar la monitorización

¹¹⁸ <https://brand24.com>



RadioValparaíso • 66.3K seguidores

2018-11-16 05:29

[twitter.com](#)
Puntuación del influyente: 9/10

Negativo

1
0

ESTÁ PASANDO: **Comunidad de organizaciones solidarias** que administran los centros de menores en la región, el recorte de financiamiento por parte del congreso, para atender a los menores vulnerables y el conflicto de vulnerabilidades de derechos de Camilo Catrillanca en la Araucanía. [pic.twitter.com/J22NX1gqzx](#)

Contratar
Historia
Grupo
Borrar
Añadir a PDF Informe
Más



prensaJPizarro • 500 seguidores

2018-10-18 11:27

[twitter.com](#)
Puntuación de influyente: 5/10

Positivo

4
4

Senador Jorge Pizarro @jpizarrosenador recibió hoy a representantes de **Comunidad Organizaciones Solidarias** @ComunidadOrgSol, por necesidad de perfeccionar ley de donaciones y su tratamiento en #ReformaTributaria impulsada por @Min_Hacienda. [pic.twitter.com/dg6YyswsL8](#)

Contratar
Historia
Grupo
Borrar
Añadir a PDF Informe
Más



CNNChile • 2.9 MILLONES DE seguidores

2018-09-24 18:26

[twitter.com](#)
Puntuación del influyente: 10/10

Neutral

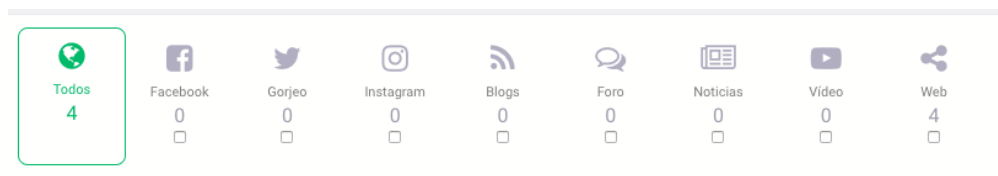
3
3

#360CNN | Alejandra Pizarro, directora de la **Comunidad Organizaciones Solidarias**, se refiere al Plan Impulso Araucanía En Vivo <https://bit.ly/2t99TkI> [pic.twitter.com/QStLpzY6OW](#)

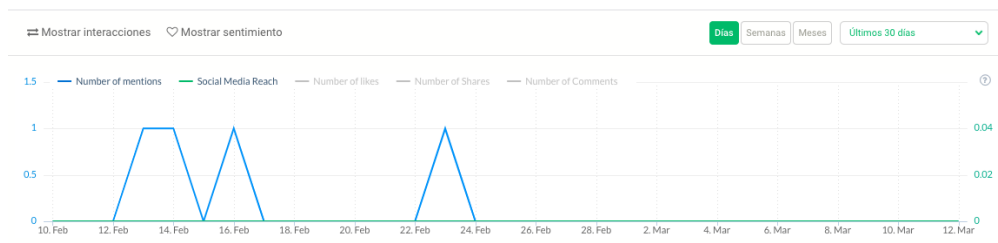
Contratar
Historia
Grupo
Borrar
Añadir a PDF Informe
Más

Fuente: Brand 24 al realizar la monitorización

Menciones en los últimos 30 días: 4 menciones

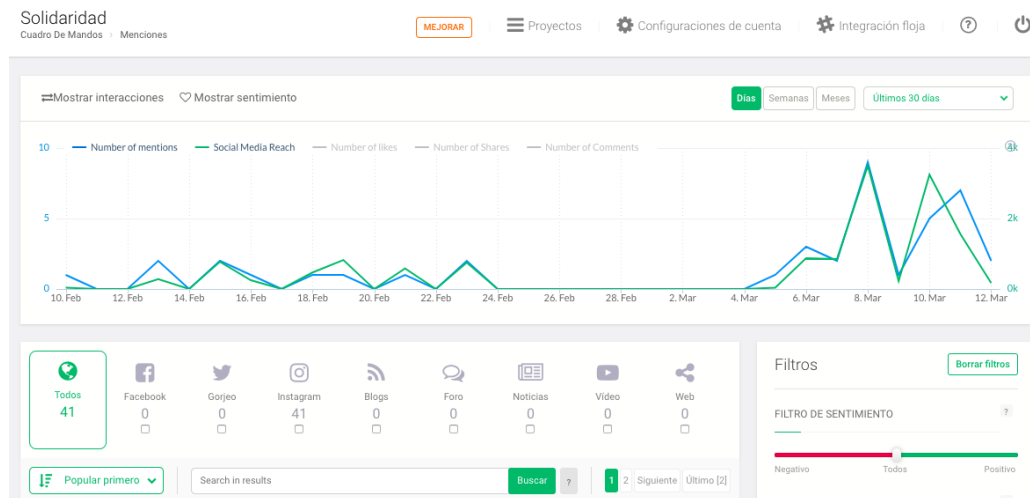


Fuente: Brand 24 al realizar la monitorización



Fuente: Brand 24 al realizar la monitorización

Al cambiar la búsqueda por palabra: solidaridad, los resultados aumentan a 41 menciones en los últimos 30 días.



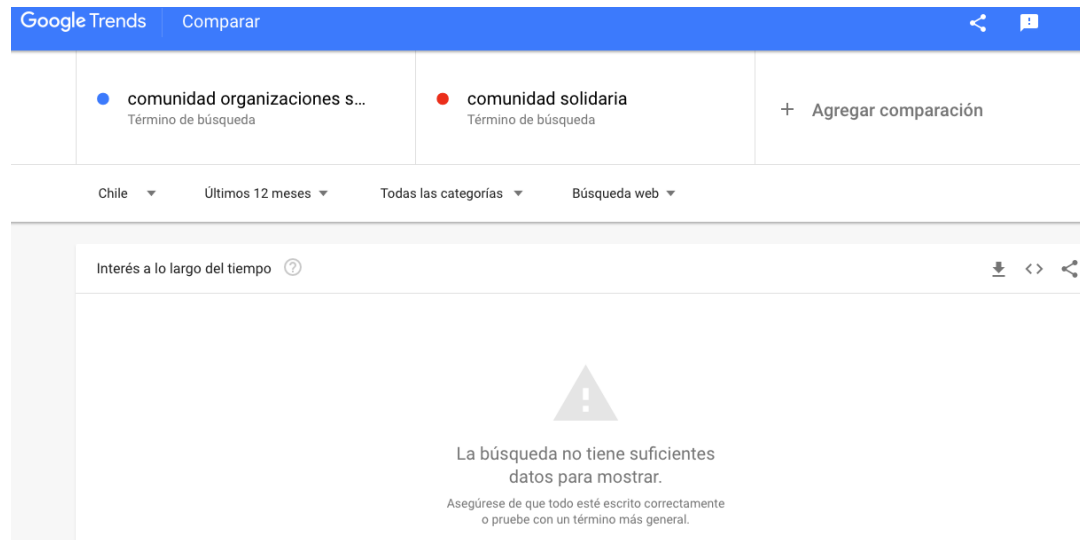
Fuente: Brand 24 al realizar la monitorización

4.3.1 Hallazgos

- Las menciones hechas a la Comunidad de Organizaciones Solidarias son bajas; solo 10 menciones en el 2018 y 4 en los últimos 30 días. Al cambiar esta búsqueda por otra palabra como solidaridad, los resultados aumentan.
- La marca Comunidad Organizaciones Solidarias tiene bajo posicionamiento en redes sociales.
 - Se deben realizar acciones comunicacionales que permitan mejorar el posicionamiento de marca y la recordación.
 - Llevar a cabo acciones de impacto que vinculen a la organización con el que hacer en torno a temas de solidaridad.

4.4 Monitorización en Redes Sociales Google Trends

Google Trends¹¹⁹ permite realizar búsquedas utilizando keywords (palabra clave) y comparar resultados en diferentes países, categorías, espacios temporales y servicios web.

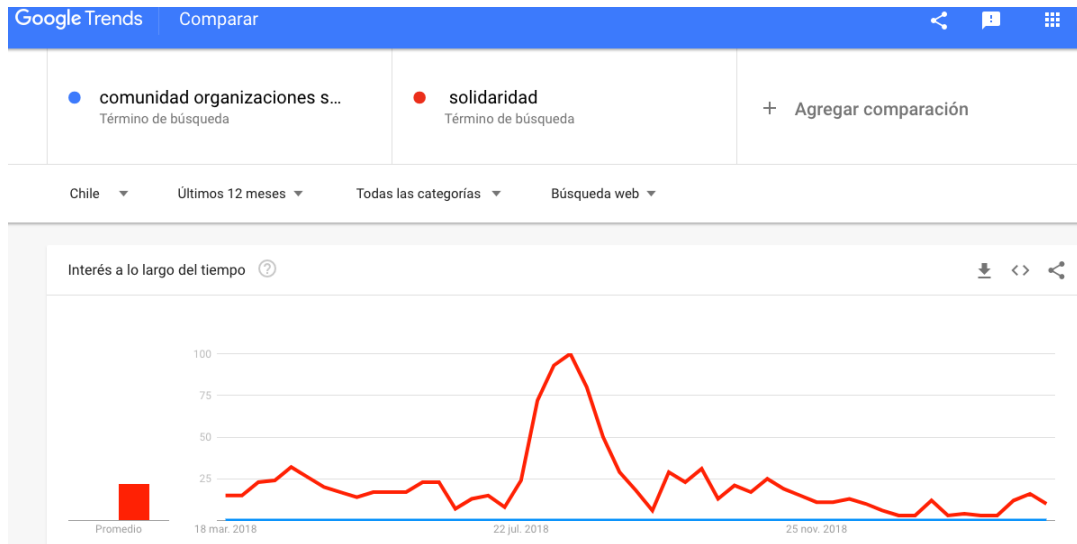


Fuente: Google Trends al realizar la monitorización

La búsqueda de Keywords no arroja resultados al buscar por términos Comunidad Organizaciones Solidarias.

Al cambiar la búsqueda solo a solidaridad tenemos resultados.

¹¹⁹ <https://trends.google.es>



Fuente: Google Trends al realizar la monitorización



Fuente: Google Trends al realizar la monitorización

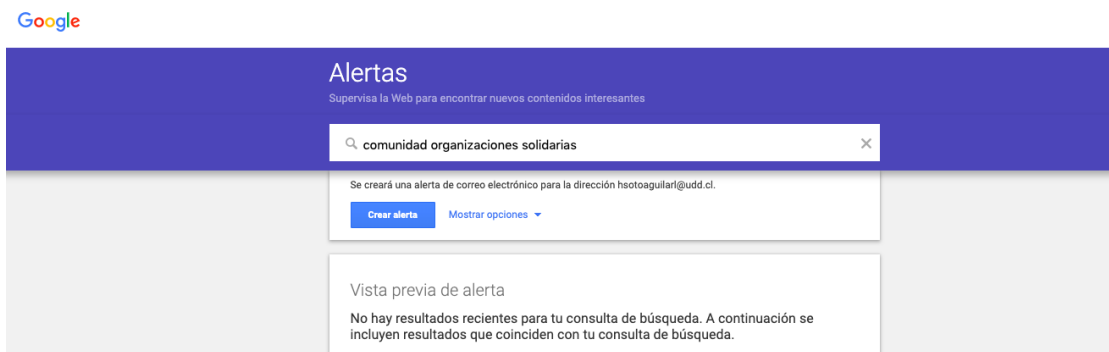
4.4.1 Hallazgos

- Las personas no buscan información bajo las palabras; comunidad o comunidad solidaria.
- La palabra de búsqueda solidaridad genera resultados.
- Oportunidad de vincular a la Comunidad Organizaciones Solidaria, con la palabra solidaridad, de tal forma que las personas al buscar información puedan llegar a la COS, y así obtener información relevante que permita a la organización tener un mayor posicionamiento, logrando ser visible.

4.5 Google Alerts

Google Alerts¹²⁰, este servicio da la posibilidad de recibir a través del correo electrónico resultados actualizados procedentes de webs de noticias, blogs y foros de la palabra clave que se quiere rastrear, para el monitoreo de marca es conveniente averiguar el comportamiento, saber lo que el público comenta de la marca a lo largo y ancho de internet, esto permite crear contenido y ajustar campañas.

Al buscar con palabras clave: Comunidad Organizaciones Solidarias: No arroja resultados.



Fuente: Google Alerts, resultados al buscar palabra clave

Dado esto no existe un trabajo de curaduría de contenido por parte de la COS.

Existiendo una gran oportunidad de trabajar en este sentido para de esta forma generar posicionamiento, logrando ser visible.

4.5.1 Hallazgos

- a) Existe escasa visibilidad en redes sociales de la Comunidad Organizaciones Solidaria.
- b) No se visibiliza información sobre las actividades que realiza la organización comunidades solidarias.
- c) No hay actores que impulsen compromisos de la organización con la sociedad.
- d) Al rastrear “Organización Comunidades Solidarias” no genera resultados que indique que se está comentando sobre la marca.

¹²⁰ <https://www.google.es/alerts>

Dado lo anterior se visualiza una oportunidad de desarrollar un plan comunicacional por los medios que la organización ya lleva a cabo y también proponer un nuevo canal de comunicación: Aula Móvil, la que permitirá llegar a todos los rincones del país, vincular el que hacer de las organizaciones que son parte de las COS, con el nombre de la COS. Es decir, que se vea reflejado el actuar de la COS, en conjunto con las organizaciones miembro, con un desarrollo y posicionamiento de marca: Branding.

A través de esto integrar a las organizaciones miembros a los proyectos que planifica y determina la COS.

Para esto se revisarán unos casos desarrollados de aula móvil en el país.

CAPÍTULO 5.0 ACCIÓN DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Dado los resultados obtenidos en la encuesta, que la COS lleva a cabo con sus organizaciones miembro, donde sus integrantes responden no tener información sobre temas que la organización lleva a cabo, es necesario plantear una acción de vinculación con el medio, ampliando la presencia de la COS en regiones.

Dado lo anterior, se revisará la acción de vinculación con el medio, Aula móvil, que diferentes empresas han desarrollado en el país, sus alcances y resultados.

5.1 AULA MÓVIL

Aula Móvil es un medio de comunicación y capacitación para zonas lejanas de los centros administrativos de la organización, permite comunicar las acciones que la organización desarrolla, permite acercar a los Stakeholder al que hacer de la organización, informando y coordinando proyectos a ejecutar, permite posicionar la marca de la organización a través de acciones de alto alcance e impacto.

Busca reducir brechas existentes, proponiendo soluciones al problema de acceso a información y educación para los diferentes grupos de interés que la organización define. Consta de un vehículo equipado con tecnología y capacidad para capacitar a personas en temas de interés de la organización, de las organizaciones miembros y la sociedad.

Viene a complementar el trabajo del Estado, Empresa, Organizaciones No Miembros, Organizaciones Miembros, Estudiantes y Sociedad Civil en su conjunto.

Se revisan tres casos ejecutados en Chile; Aula Móvil ACHS, Aula Móvil Claro y Aula Móvil Coca Cola Embonor.

Permite visualizar oportunidades y adaptar la acción a la necesidad de la COS.

5.1.1 Aula Móvil ACHS

En el 2016 las ACHS¹²¹ profundizó el modelo de capacitación en prevención de riesgos con la puesta en marcha del Aula Móvil, funcionando desde Santiago a Puerto Montt, Aula con capacidad para 15 personas. Entregando información presencial, adaptando la propuesta a las necesidades de cada empresa y la actividad económica de estas.

En el 2017 la ACHS implementó dos salas de clases móviles más, dotadas con simulaciones en 3D. Su objetivo de capacitación para el año 2017 fue de 30.000 trabajadores¹²², impartiendo diferentes cursos de su interés y de interés de sus públicos objetivos.

Durante 2018 la ACHS contó con 3 Aulas Móviles de capacitación, dos de ellas con cursos a través de realidad virtual y una con emulación de la sala de clases. se capacitaron más de 7.000 mil trabajadores, recorriendo desde Arica a Puerto Montt.¹²³

5.1.2 Aula Móvil CLARO

Iniciativa de alianza entre Sence¹²⁴ y Claro Chile¹²⁵, desde noviembre del 2016, a recorrido más de 30 comunas del país, capacitando a más de 2.000 personas. Impartiendo cursos de 25 personas cada uno, 16 horas cronológicas divididas en dos jornadas, entregando certificación al finalizar el curso.

Los cursos son de alfabetización digital a personas con menor acceso a la tecnología, desempleadas, jefas de hogar y/o habitantes de zonas apartadas de los centros urbanos.

Tiene como meta llegar en los próximos 2 años a más de 60 comunas y 3000 personas.¹²⁶

¹²¹ https://www.achs.cl/portal/ACHS-Corporativo/Documentos%20Nuestros%20Logros/Memoria_ACHS_2016.pdf

¹²² https://sumandovalor.cl/wp-content/uploads/2018/11/ACHS_2017.pdf

¹²³ <https://www.achs.cl/portal/Memoria-Integrada/2018/gestion-2018.aspx>

¹²⁴ <http://www.sence.cl/portal/El-Sence/>

¹²⁵ <https://laprensaaustral.cl/cronica/aula-movil-lanzan-sala-de-clases-itinerante-para-realizar-cursos-de-alfabetizacion-digital/>

¹²⁶ <https://sostenibilidad.clarochile.cl/programas-destacados/aula-movil-comprometidos-con-reducir-la-brecha-digital/>

5.1.3 Aula Móvil COCA COLA EMBONOR

Nace en el año 2007, entregando capacitación gratuita a microempresarios y microempresarios de zonas apartadas, especialmente a clientes de la empresa, con cursos de administración y finanzas.

Para que cada empresario pueda mejorar su propuesta de valor a los consumidores en temas de Merchandising, matemáticas comerciales y servicio al cliente.

El aula móvil recorre completamente el país, ubicándose en espacios dispuestos para tal efecto, en coordinación con los ejecutivos locales de la empresa, autoridades municipales y microempresarios.¹²⁷

Tiene una capacidad de capacitación para 25 personas, cuenta con autonomía eléctrica, data y elementos para llevar a cabo las capacitaciones, un relator y un asistente.

Al 2011, más de 5000 microempresarios fueron capacitados.¹²⁸

5.1.4 Hallazgos Aula Móvil

De los casos revisados se observa:

- Alto alcance que genera la acción, alta cantidad de personas capacitadas.
- Alto impacto que genera en las comunidades y grupos de interés donde opera.
- Instrumento que incorpora tecnología comunicacional en las capacitaciones, permite conectar a distancia y capacitar por medio del desarrollo tecnológico.
- Instrumento probado y validado como elemento para posicionar a la organización como una organización en terreno, vinculada con el medio, con sus grupos de interés.
- Instrumento que permite realizar alianzas con otras organizaciones con intereses similares.

Dado lo anterior, se considera un canal de comunicación válido que puede ayudar a la COS a posicionar su marca, como un referente, un líder, recorriendo Chile, en temas de

¹²⁷ <http://www.gobiernobiobio.cl/pdf/noticia-pdf.php?id=5320>

¹²⁸ Memoria anual cocacolaembonor_2011

Solidaridad, Medio Ambiente, Salud, Educación y Exclusión, ante sus Organizaciones Miembros y la comunidad en general.

Se justifica su implementación por tres razones que se visualizan en el análisis interno:

1. Los proyectos que desarrolla son la principal fuente de ingresos para la COS, representan el 46% de los ingresos totales.
2. Existe un alto porcentaje de Organizaciones Miembros, que declaran en la encuesta, no tener información o no saber de los proyectos que desarrolla la COS.
3. Consideración a la baja en la apreciación de “Mucho Valor” que les asignan a las diferentes acciones, en la encuesta, esto puede estar dado por la falta de información y orientación que no tienen las Organizaciones Miembros o información incompleta y sin coordinación.

CAPÍTULO 6 PLAN DE COMUNICACIONES

6.1 OBJETIVOS:

6.1.1 Objetivo General

- Situar a la Comunidad de Organizaciones Solidarias como un referente de la sociedad civil (tercer sector) en general, en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Salud, Educación y Exclusión.

6.1.2 Objetivos Específicos

6.1.2.1 Mostrar

- Mostrar las actividades que realiza la Comunidad de Organizaciones Solidarias.
- Mostrar la existencia de la Comunidad de Organizaciones Solidarias.
- Mostrar la Marca Comunidad Organizaciones Solidarias.

6.1.2.2 Demostrar

- Demostrar el conocimiento especializado, que tiene la Comunidad de Organizaciones Solidarias, en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Salud, Educación y Exclusión, posicionando a la Comunidad Organizaciones Solidarias como un referente en estos temas, liderando el tercer sector.

6.2 Estrategia

La estrategia comunicacional definida es una “Estrategia de Visibilidad” con enfoque en la Expansión.

Esta estrategia permitirá desarrollar los canales de comunicación existentes, integrando nuevos canales, los que permitirán a la organización ser visible por los Stakeholder, de esta manera expandir su influencia en la sociedad, posicionando su Marca, como un referente, del tercer sector, en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Salud, Educación y Exclusión.

6.3 Públicos objetivos

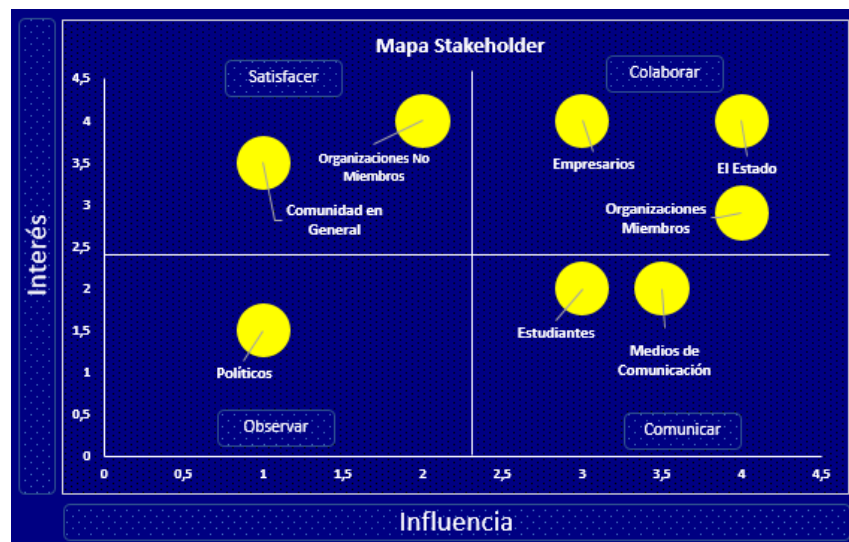
6.3.1 Stakeholder

Se identificaron ocho grupos de interés los cuales son mapeados. Con esta acción se define el grado de relevancia que tienen para la organización.

1. Organizaciones Miembros.
2. Empresarios.
3. Gobierno.
4. Comunidad civil en general
5. Organizaciones No Miembros
6. Políticos
7. Estudiantes
8. Medios de Comunicación

De acuerdo con esta relevancia, se define como y que acciones comunicacionales se llevaran a cabo con cada uno de ellos.

6.3.2 Mapeo de Stakeholder



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo matriz interés-influencia

Existen cuatro cuadrantes y cuatro grupos que se forman con los Stakeholder observados, de estos cuatro grupos, dos grupos son principales actores, tienen mayor relevancia, por lo que tienen el primer foco de desarrollo comunicacional y serán afectados con las estrategias de comunicación, buscando consolidar su posición y cumplir el objetivo del plan.

Grupo 1: Colaborar

- Empresarios
- El Estado
- Organizaciones Miembros

Grupo 2: Satisfacer

- Comunidad en General
- Organizaciones No Miembros

Para los otros dos grupos las acciones serán de Comunicar y Observar

Grupo 3: comunicar

- Estudiantes
- Medios de Comunicación

Grupo 4: Observar

- Políticos

6.4 Idea Fuerza

Con la vinculación de los públicos objetivos, sin importar la distancia y su ubicación geográfica, la organización estará presente en todos los rincones del país, llevando a cabo su proceso de evangelización en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Salud, Educación y Exclusión.

Dejará de ser anónima, siendo visible por medio del reconocimiento de su Marca, por todos los públicos objetivos.

6.4.1 Idea Fuerza

“Estamos presentes en todo Chile, como Comunidad, somos referentes en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Educación, Salud y Exclusión.”

6.4.2 Acciones de Comunicación

Se transmitirán mensajes por medio de los siguientes canales de comunicación:

1. Redes Sociales: las ya existentes y se suma Instagram.
2. Página Web.
3. WhatsApp Business.
4. Aula Móvil: canal de comunicación táctico.

6.4.3 Periodo

Se considera desarrollar el Plan en un periodo de 5 años.

6.5 Medios de Vinculación

6.5.1 Redes Sociales

Para el contenido en las Redes Sociales, se consideran las ya existentes Facebook y Twitter y se agrega WhatsApp Business, aplicación de mensajería, e Instagram, las que permitirá a la COS llegar a los públicos objetivos definidos.

En Chile, según el estudio Digital news report 2018, un 77% de la población del país tiene acceso a internet, de las cuales un 71% utiliza redes sociales¹²⁹.

Otro estudio El Chile que viene Marzo 2019-Redes Sociales, de Cadem, muestra a Instagram como principal red social de los chilenos, donde las generaciones Z y Millennials lideran en preferencia, según los encuestados y su comportamiento de uso, un 46% de ellos dice subir al menos un post a la semana, mientras que el 24% sube una historia al día. Un 43% de los encuestados declara haber comprado un producto o servicio a través de Instagram, siendo la generación Z quienes adquieren más a través de Instagram (61%).

¹²⁹ <https://www.anda.cl/uso-de-redes-sociales-en-chile/>

Facebook, señala el informe, es la red que viene a la baja en la preferencia entre los más jóvenes, para las generaciones adultas sigue siendo la red principal.

WhatsApp es el medio de comunicación preferido por todas las generaciones, Millennials con un 94%, Generación X con un 94%, son los grupos con mayor uso.

6.5.1.1 Estructura de la Generaciones en Chile

De acuerdo con el estudio, se consideraron cuatro generaciones para el análisis:

- Generación Z: Personas entre 13 y 21 años. Es la generación de las App, nativos digitales.
- Generación Millennials: Entre 22 y 35 años, es la generación de los “90”, la revolución tecnológica, redes sociales, globalización.
- Generación X: Tienen entre 36 y 51 años, es la generación de los “80”, el gobierno militar, la transición a la democracia, la democratización del consumo.
- Generación Baby Boomers: Tienen entre 52 y 71 años, es la generación de los “70”, la guerra fría, el mundo Hippie, La revolución del 68, la polarización política¹³⁰.

6.5.1.2 Frecuencia de Uso

El estudio muestra la frecuencia de uso de redes sociales, al preguntar:” Pensando en los últimos 7 días ¿con cuanta frecuencia usaste las siguientes redes sociales y plataformas de mensajería?

WhatsApp es la aplicación de mensajería con mayor uso, el 68% señala usarla constantemente, por lo menos cada una hora durante el día.

Facebook ocupa el segundo lugar, un 39% indica usarlo constantemente, por lo menos cada una hora durante el día y un 22% señala usarlo cada tres o cuatro horas.

En el caso de Instagram un 35% señala usarlo constantemente por lo menos cada una hora durante el día, un 15% cada tres o cuatro horas durante el día.

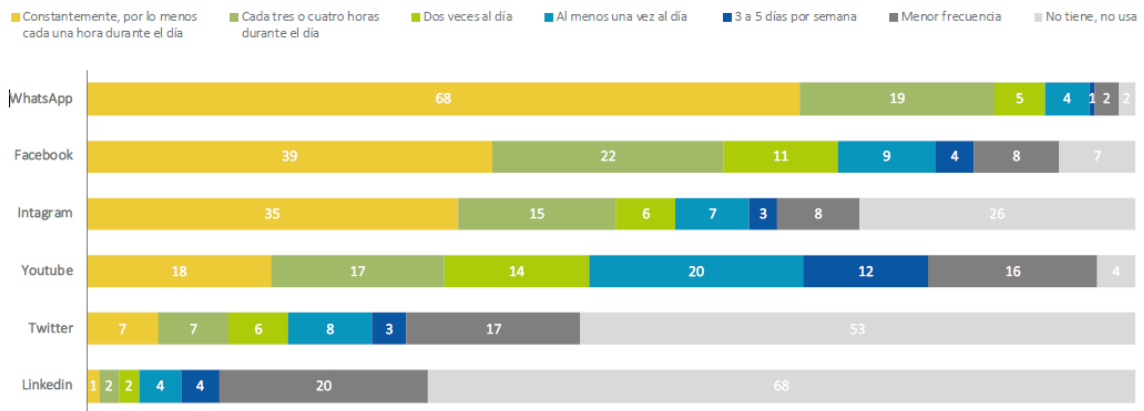
¹³⁰ <https://www.cadem.cl/encuestas/el-chile-que-viene-uso-de-las-redes-sociales/>

YouTube ocupa el 4to lugar, un 18% señala su uso constantemente, por lo menos cada una hora durante el día.

En 5to lugar esta Twitter, donde un 7% señala su uso constantemente, por lo menos cada una hora durante el día, mientras un 53% señala no tiene, no usa

en 6to lugar LinkedIn donde un 1% señala su uso constantemente, por lo menos cada una hora durante el día, el 68% señala que no tienen, no lo usa.

Cuadro frecuencia de uso redes sociales:



Fuente; estudio Cadem El Chile que viene marzo 2019

6.5.1.2.1 Frecuencia de uso por Generación

WhatsApp es la aplicación de mensajería ocupada por todas las generaciones, sobre un 70% señala al ser consultada: “Pensando en los últimos 7 días ¿con cuánta frecuencia usaste las siguientes redes sociales y plataformas de mensajería? Considera frecuencias “Constantemente, por lo menos cada una hora durante el día”, “Cada tres o cuatro horas durante el día”.

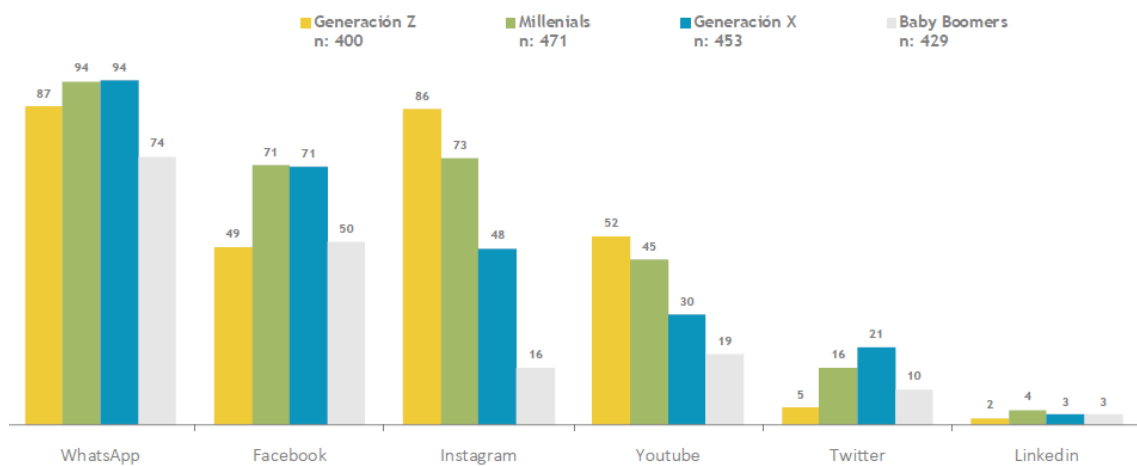
Facebook es utilizada en su mayoría por las generaciones Millennials y Generación X. un 71% respectivamente señalan su uso constantemente, por lo menos una hora durante el día.

Instagram es utilizado en su mayoría por la generación Z, un 86% señala su uso constantemente, por lo menos una hora durante el día.

YouTube en su mayoría es ocupada por la generación Z, don un 52% señala su uso constantemente, por lo menos una hora durante el día.

Twitter es ocupado en su mayoría por la generación X. donde un 21% señala el uso de Twitter.

LinkedIn es usado por todas las generaciones. Su uso sin embargo es bajo respecto a otras redes sociales.



Fuente; estudio Cadem El Chile que viene marzo 2019

6.5.1.3 WhatsApp Business

Siendo WhatsApp la aplicación de mensajería con mayor uso, se justifica su implementación dentro de la organización. Con las organizaciones miembro que la componen y con la comunidad en general.

Tendrá por objetivo comunicar todo lo referente a las acciones que lleva a cabo la COS.

Se utilizará la versión WhatsApp Business, su descarga es gratuita, facilita la interacción con los grupos de interés de la organización, ofrece herramientas para automatizar, organizar y responder rápidamente a los mensajes, que permite crear listas de difusión.

Se pueden crear las listas de difusión que se estimen conveniente, de acuerdo con el criterio que defina la organización; edad, localización geográfica, intereses, etc.

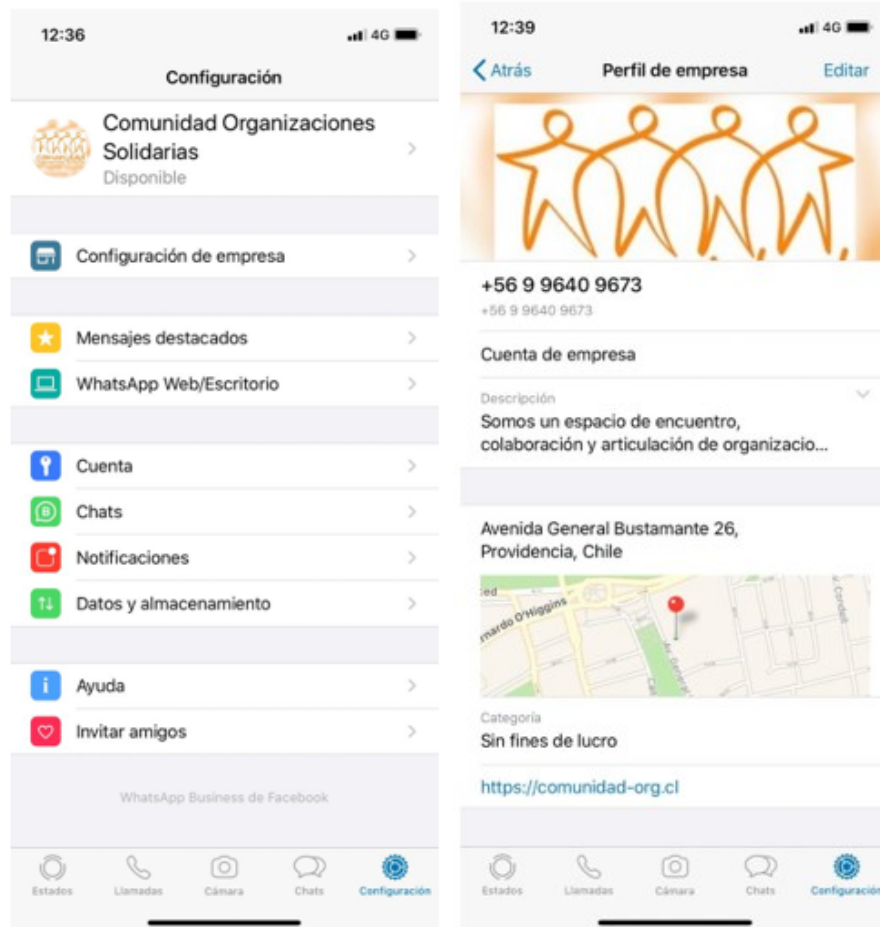
Para su implementación, cada miembro debe contar con un número telefónico e internet, como así también quienes deseen ser integrados a la lista de difusión.

Permite mostrar el perfil de la organización, dirección, correo electrónico y sitio web, permite la función de estadísticas; ver cuantos mensajes se enviaron, se entregaron y se leyeron y herramientas de mensajerías automatizadas para responder en forma rápida.

Se publicará en las redes sociales y en la página web de la organización para que los interesados en participar en ella puedan ser incorporados y de esta forma recibir información.

WhatsApp Business permite la interacción en tiempo real y la confidencialidad de lo que cada integrante de la lista comente, no es visto por los demás integrantes de la lista de difusión.

Propuesta:



6.5.1.4 Instagram

Dado el mayor uso que está teniendo en el país, se justifica su incorporación como canal de comunicación.

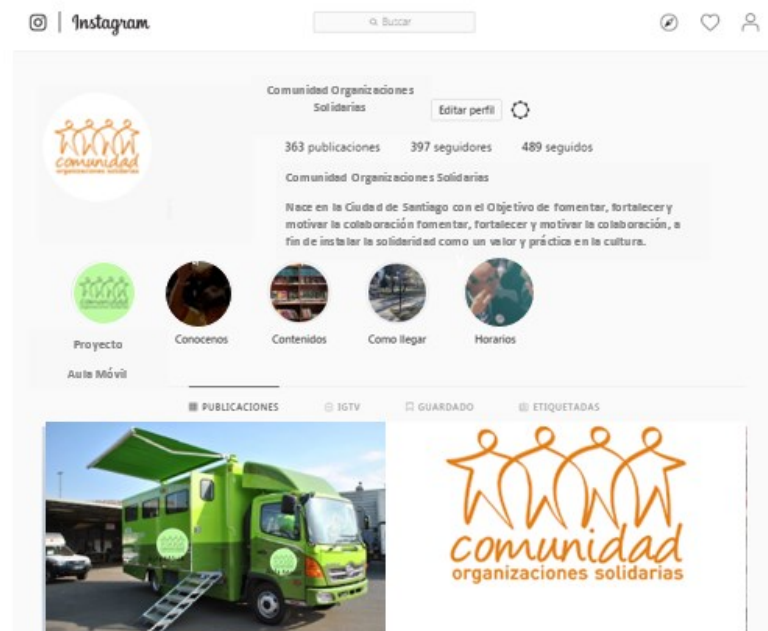
Esta red utiliza las fotografías como una de sus grandes cualidades, las imágenes evocan emociones, sentimientos y recuerdos, de este modo se establece un sistema de comunicación muy atractivo entre los usuarios de la red, abarcando su uso todas las generaciones.

Se enfocará con un mayor énfasis en material fotográfico y videos de actividades que realiza la Comunidad de Organizaciones Solidarias y de las organizaciones que forman parte de ella, mostrando eventos, capacitaciones y lugares.

Tendrá también alta difusión los proyectos que se lleven a cabo, dentro de ellos, Aula Móvil.

El Mensaje para transmitir será. “Estamos uniendo Chile con solidaridad: en una imagen estamos todos”

Propuesta imagen en Instagram



Fuente: Elaboración Propia

6.5.1.5 Facebook

En Facebook¹³¹ se sacará beneficio de algunas de las características de esta red, como la cercanía y el “boca a boca” en que los usuarios se implican en las campañas promocionales. Abarcando todas las generaciones, con foco en las generaciones Z y X donde su uso es mayor. Se colocará énfasis en el contenido del material escrito, potenciando las acciones de vinculación con el medio que utiliza la COS, como lo es Aula móvil, buscando aumentar el reconocimiento, posicionamiento y recordación de Marca.

Tendrá una comunicación de las actividades a desarrollar, con un importante llamado a la acción, tanto en donaciones como en comunicar los proyectos que la organización desarrolla, se vería de la siguiente forma, en la página ya existente:

La Página incluirá foto del proyecto Aula Móvil y descripción del proyecto.

Cada visitante podrá ingresar al proyecto y recibir información, con detalles de las zonas visitadas y planificadas por visitar.

El Mensaje para transmitir será: “¡¡Estamos recorriendo Chile transmitiendo Solidaridad, Únete!!” otro “Somos Comunidad, estamos en todo Chile trabajando y desarrollando la Solidaridad, a través de nuestras organizaciones”



Fuente: Página Facebook Comunidad Organizaciones Solidarias, con incorporación propia de imagen proyecto Aula Móvil.

¹³¹ <https://www.iebschool.com/blog/metricas-de-facebook-redes-sociales/>

6.5.1.6 Twitter

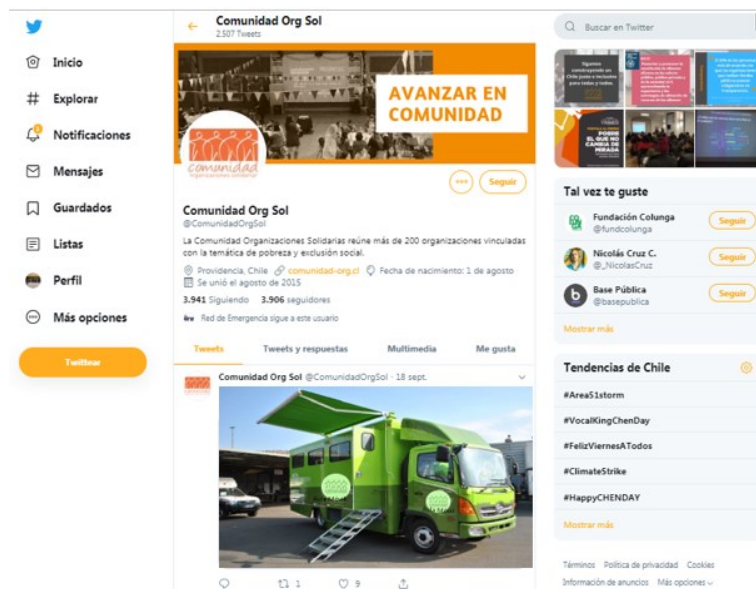
En Twitter¹³² se aprovechará las características distintivas de esta red como, por ejemplo, la rapidez e interacción en tiempo real. Con foco en la generación X, entre los 36 y 51 años.

Considerando estas variables, el contenido se enfocará en la difusión de las actividades que realiza la Comunidad de Organizaciones Solidarias y las organizaciones que forman parte de ella.

Tendrá una visualización especial el proyecto Aula Móvil, mostrando el recorrido, capacitaciones y lugares donde se llevan a cabo los eventos.

El mensaje para transmitir en Twitter será: “Unimos Chile en Solidaridad, estamos entregando capacitaciones con nuestra Aula Móvil, ¡¡Participa!!”, otro: “Llevamos a cabo diferentes acciones de Solidaridad a través de todo Chile”

Se presentarán de la siguiente forma:



Fuente: Página Twitter Comunidad Organizaciones Solidarias, con incorporación propia de imagen proyecto Aula Móvil.

¹³² <https://www.brandwatch.com/es/blog/metricas-de-las-redes-sociales/>

6.5.2 Página Web

6.5.2.1 Diseño Página web

Se propone un rediseño de la página, la cual permitirá aumentar la concreción, tener llamados a la acción y conexión con redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. También la posibilidad de conectar con el fono WhatsApp Business.

El mensaje principal ira en la página de inicio, es:

“Fomentamos, Fortalecemos y Motivamos la colaboración entre las organizaciones que trabajan en superación de pobreza y exclusión social a fin de instalar la solidaridad como un valor y práctica en la cultura”

Actual:



Propuesta:

Página principal con: correo, teléfono y botón en header, redes sociales en el top header. Además de un llamado a conocer lo que llevan a cabo las organizaciones miembros entrando a Navega Social, estando en la página principal la oportunidad de concretar.



Proyectos, talleres, eventos y servicios que la organización ofrece, permitiendo al usuario conocer cada uno de ellos.

Proyectos, Talleres o Eventos.
Servicios Ofrecidos



Frecuencia Social: COP 25

Terratis et quasi architecto. Sed ut perspiciatis unde omnis iste natus error sit voluptatem accusantium doloremque laudantium, totam rem aperiam, eaque ipsa quae ab illo invent.

Frecuencia Social, Otras 80%



Frecuencia Social: Juntos por la Infancia

El día lunes 8 estuvimos conversando con la Coordinadora de Juntos por la Infancia, María Isabel Pacheco, sobre el proyecto que busca, a través de la creación de vínculos y trabajo colaborativo con...

\$950 70%



Aula Móvil

dolore mque laudantium, totam rem aperiam, eaque ipsa quae ab illo invent.

\$560 to go 90%

VER TODOS LOS TALLERES

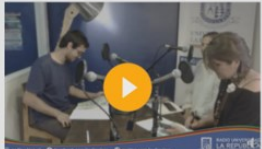
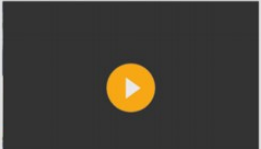
Videos y audios de actividades que se llevan a cabo

Capítulos inserción de videos o audios

Esta sección de videos también se puede crear la pagina exclusiva para videos y aca en el Home solo dejar las últimos 3 capitulos

VIDEOS CAPITULOS FRECUENCIA SOCIAL

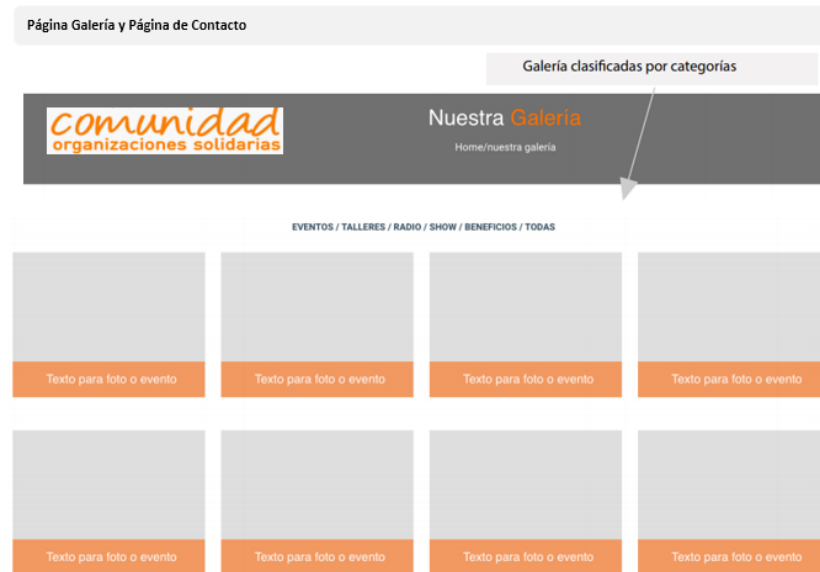
Terratis et quasi architecto. Sed ut perspiciatis unde omnis iste natus error sit voluptatem accusantium doloremque laudantium, totam rem aperiam, eaque ipsa quae ab illo invent. Sed ut perspiciatis unde omnis iste natus error sit.

Un mapa con la ubicación, dirección, correo contacto y teléfono.



Página galería y página de contacto que permita aumentar las conversiones.



Formulario de Contacto

Tu Nombre	Tu Email
Asunto..	Tu Teléfono
Tu Mensaje	

ENVIAR MENSAJE

Página, detalle de un evento y footer de paginas



Aquí sellamos nuestro compromiso

09:00 Am - 04:00 Pm



Llamada a la Acción

FOOTER O PIE DE PÁGINA



Footer de página con información, links relacionados que ayudan al SEO e información de contacto en redes sociales.

6.5.3 Comunicación Organizaciones Miembro

De acuerdo con el análisis hecho en el punto 3.1.12 Organizaciones Miembros, se describe la falta de identificación y referencia de las Organizaciones Miembro con la COS, en los mensajes que entrega a sus diferentes Stakeholder, por medio de sus canales de comunicación, donde no está presente la vinculación que tienen con la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

La propuesta táctica es que cada organización miembro vincule su logo con la COS, incorporando un pequeño mensaje que hace referencia a su vinculación con la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

De esta forma quienes vean la identificación de las Organizaciones miembro, vincularan su accionar con la Comunidad de Organizaciones Solidaria, y será reconocida como la gran organización que agrupa entidades que trabajan en todos los ámbitos de la Solidaridad, conocerán de su existencia, será visible.

Con esto la COS estará presente en todos los mensajes de sus Organizaciones Miembros, aumentando su alcance.

La acción táctica es la siguiente: cada organización miembro se compromete a generar este mensaje bajo su marca, declarar en este espacio: “Miembro Comunidad Organizaciones Solidarias”.

El costo lo asume la Organización Miembro.

El tiempo definido para esto, durara el tiempo que la organización Miembro sea parte de la COS.

El responsable de coordinar esta acción con las Organizaciones Miembro es el Director de Desarrollo Territorial. Junto a su equipo coordinador de regiones.

6.5.3.1 Imagen

Las siguientes imágenes reflejan cómo queda el logo con la mención de ser miembro de la Comunidad Organizaciones Solidarias.

Se percibe una diferencia importante en la comunicación actual y el modelo propuesto, siendo este último, un claro ejemplo de cómo se refleja la vinculación con la comunidad. Es una propuesta que le permitirá, a la COS, estar y ser visible en los mensajes de sus asociados, luego están las otras acciones tácticas y operativas como Aula móvil y capacitaciones, que vienen a robustecer el Plan Comunicacional, Marketing y Negocios.

Actual:



Fuente: Google

Modelo:



Fuente: Elaboración Propia

Actual:



Fuente: Google

Modelo:



Fuente: Elaboración Propia

Actual:



Fuente: Google

Modelo:



Fuente: Elaboración Propia

Actual:



Fuente: Google

Modelo:



Fuente: Elaboración Propia

6.5.4 Detalle Plan Redes Sociales, Sitio Web y Mensajería

Medio	Objetivo	Alcance	Campaña	Mensajes	Periodo	Responsable	Grupo Objetivo	KPI Definidos	Fórmula
Facebook	Visibilizar, Educar, y Comunicar lo que vive a diario la COS, al desarrollar actividades de Solidaridad.	80.000 impresiones mensual. 650 conversiones mensual.	Branding: Aumento de Impresiones	“¡¡Estamos recorriendo Chile transmitiendo Solidaridad, Únete!!” otro: “Somos Comunidad, estamos en todo Chile trabajando y desarrollando la Solidaridad, a través de nuestras organizaciones”	5 años	Director Desarrollo Regional Directora Políticas Públicas Directora MxC y Navega Social Directora Operaciones	-Org. Miembro -Org. No Miembro -Comunidad en General -Estudiantes -Medios de Comunicación	CTR CPM CPA CPC %Conversiones	CTR= (Clics/N° Impresiones) CPM= (Costo Total/ (N° impresiones/ 1.00)) CPA= (Costo Total/ Numero Acciones, leads o Conversiones) CPC= Costo Total/ Numero de Clics Tasa Conversión= (Numero Conversiones / Número de visitantes) x100
Twitter	Visibilizar, Educar y dar a conocer lo que opina la COS en temas de Solidaridad y como se vinculan estos temas con la contingencia nacional.	80.000 impresiones mensual. 650 conversiones mensual.	Branding: Aumento de Impresiones.	“Unimos Chile en Solidaridad, estamos entregando capacitaciones con nuestra Aula Móvil, ¡¡Participa!!”, otro: “Llevamos a cabo diferentes acciones de Solidaridad a través de todo Chile”	5 años	Director Desarrollo Regional Directora Políticas Públicas Directora MxC y Navega Social Directora Operaciones	-El Estado -Empresarios -Organizaciones Miembro -Organizaciones No Miembro -Medios de Comunicación -Políticos	CTR CPM CPA CPC %Conversiones	CTR= (Clics/N° Impresiones) CPM= (Costo Total/ (N° impresiones/ 1.00)) CPA= (Costo Total/ Numero Acciones, leads o Conversiones) CPC= Costo Total/ Numero de Clics Tasa Conversión= (Numero Conversiones / Número de visitantes) x100
Instagram	Visibilizar lo que la COS y sus organizaciones miembros, hacen por la comunidad en temas de Solidaridad	80.000 impresiones mensual. 650 conversiones mensuales.	Branding: Aumento de Impresiones.	“Estamos uniendo Chile con solidaridad: en una imagen estamos todos”	5 años	Director Desarrollo Regional Directora Políticas Públicas Directora MxC y Navega Social Directora Operaciones	-Org. Miembro -Org. No Miembro -Comunidad en General -Estudiantes -Medios de Comunicación	CTR CPM CPA CPC %Conversiones	CTR= (Clics/N° Impresiones) CPM= (Costo Total/ (N° impresiones/ 1.00)) CPA= (Costo Total/ Numero Acciones, leads o Conversiones)

									$\text{CPC} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Numero de Clics}}$ $\text{Tasa Conversión} = \frac{(\text{Numero Conversiones})}{(\text{Número de visitantes})} \times 100$
Página Web	Visibilizar, informar lo que la COS y sus Organizaciones Miembros, llevan a cabo en temas de Solidaridad	80.000 impresiones mensual. 650 conversiones mensual	Branding: Aumento de Impresiones.	“Fomentamos, Fortalecemos y Motivamos la colaboración entre las organizaciones que trabajan en superación de pobreza y exclusión social a fin de instalar la solidaridad como un valor y práctica en la cultura”	5 años	Director Desarrollo Regional Directora Políticas Públicas Directora MxC y Navega Social Directora Operaciones	-Org. Miembro -Org. No Miembro -Comunidad en General -Estudiantes -Medios de Comunicación -Políticos	% Nuevas Sesiones % Conversiones % de Rebote Costo de Adquisición Número de Páginas Vistas x Visita.	$\% \text{ Nuevas Sesiones} = \frac{(\text{Nuevas Sesiones})}{(\text{Número Total de Sesiones})} \times 100$ $\text{Tasa Conversión} = \frac{(\text{Numero Conversiones})}{(\text{Número de visitantes})} \times 100$ $\text{Tasa de Rebote} = \frac{(\text{Sesiones} < 40\text{seg} / \text{Sesiones})}{\text{Costo Adquisición} = (\text{Pto Campaña} / \text{Numero Clientes})}$ $\text{Numero Páginas vistas x visita} = \frac{(\text{Número de páginas vistas})}{(\text{Número de visitantes})}$
WhatsApp Business	Informar lo que la COS lleva a cabo.	100% organizaciones Miembros. Ciudadanos interesados en informarse.	Branding: Alcance	“Nuestra Comunicación es permanente, tenemos basta experiencia en temas de Solidaridad, Medio Ambiente, Educación, Salud y Exclusión”	5 años	Director Desarrollo Regional Directora Políticas Públicas Directora MxC y Navega Social Directora Operaciones	-Org. Miembro -Comunidad en General	% de Organizaciones informadas. Con la aplicación. N° de Ciudadanos informados.	$\text{Total Org Informadas} = \frac{\text{Total de Org. Miembro} / \text{N° de Org. Incorporadas a la aplicación}}{\text{N° de ciudadanos informados con la aplicación.}}$

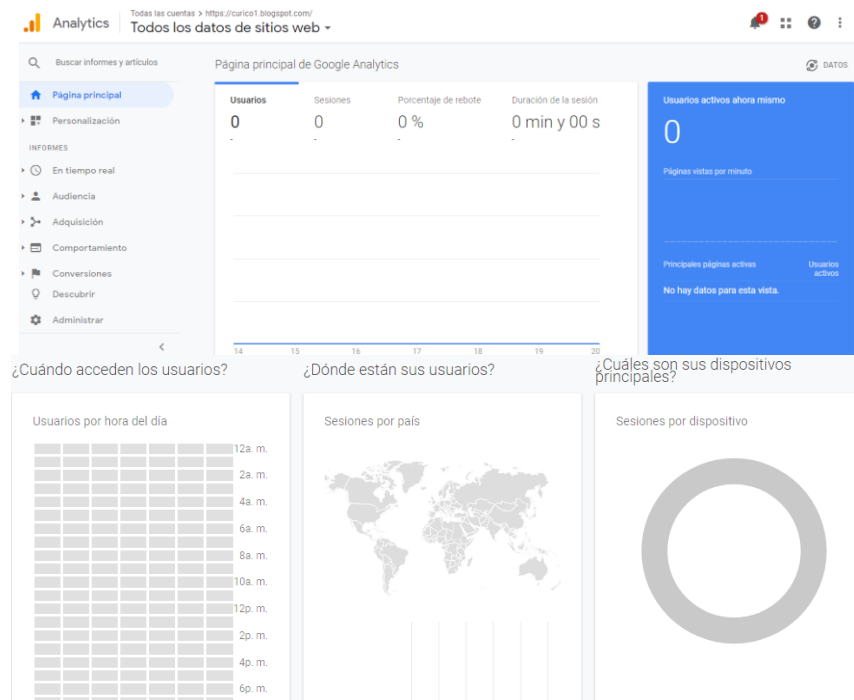
6.5.4.1 Definición de términos KPIs¹³³:

1. CTR: Tasa de conversión o tasa de Click Through, ratio de eficiencia publicitaria que mide en porcentaje el número de veces en que un usuario hace clic sobre un banner publicitario o anuncio online respecto al número de veces que dicho anuncio aparece en pantalla impreso.
2. CPM: Coste por mil impresiones, o valor que le cuesta al anunciante que su anuncio sea visto mil veces. Se utiliza para incrementar el conocimiento de la marca y su reputación, como acción de branding.
3. CPC: Coste por clic, costo por cada clic que un usuario hace en un anuncio, la plataforma online cobra una cantidad determinada. Si no hay clic no hay pago.
4. CPA: Coste por adquisición, basa el precio en los resultados obtenidos: es decir, el anunciante abona una tarifa según el número de visitantes llegados a su web a través de publicidad online que realicen una acción determinada, sea un registro, solicitud, una compra, un coste por clic o cualquiera acción previamente acordada.
5. Conversiones: acciones dentro de un sitio web que constituyen un indicador importante para el anunciante, la conversión se trata del instante en el que el usuario da clic y ejecuta una acción clave marcada dentro de la estrategia marketing, que contribuye a alcanzar los objetivos definidos.
6. % Nuevas sesiones: mide cuantas sesiones del total corresponden a usuarios nuevos.
7. % conversiones: Cantidad promedio de conversiones generadas por cada interacción con el anuncio.
8. % de rebote: mide la cantidad de usuarios que una vez acceden al sitio Web se van antes del tiempo mínimo definido de estadía a considerar.

¹³³ <https://www.ticbeat.com/socialmedia/cpc-ctr-cpm-cpl-roi-diccionario-basico-marketing-online/>

9. Costo de adquisición: es el coste total invertido para concretar una venta.
10. Número de páginas vistas por visitas: cantidad de páginas totales que se han visitado en un periodo determinado.

Se utiliza Google Analytics¹³⁴ para el análisis de datos de la página web de la organización. Los datos se medirán, luego analizarán para transformarlos en información relevante, pasando luego a accionar con esta información, es decir, actuar con ella. Permitirá saber si se están cumpliendo los objetivos definidos, pudiendo de esta forma, implementar acciones correctivas en el caso que exista una desviación con lo planeado.



Fuente: Google Analytics

¹³⁴ <https://analytics.google.com/analytics/web/#/report-home/a131483964w191056943p187073186>

6.5.5 Detalle Inversión Plan en Redes Sociales y Web

El plan considera una inversión anual de 48 millones de pesos, se proyecta el gasto uniforme en las redes sociales y Web.

Dentro de la tabla de control, se considera un ítem remanente, el cual debe ser devuelto a la organización, en el caso que la inversión anual, después de ejecutadas las acciones, medidas y controladas, no sea ocupada en su totalidad.

Branding														
Cliente	Medios	Inversión \$	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
La COS	Facebook	12.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
La COS	Instagram	12.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
La COS	Twitter	12.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
La COS	Página Web	12.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Total		48.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000

Objetivos														
Conversiones	93.600	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Impresiones	3.840.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000

6.5.6 Tabla de Control Anual

			% de clics	Costo x Clic	Costo x Mi	Costo x Conversión			
La COS	Conversiones	clics	CTR	CPC	CPM	CPA	INVERSIÓN	PLAN	REMANENTE
Facebook	7.800	10.000	1%	1200	3125	1538	12.000.000	16.800.000	4.800.000
Instagram	7.800	10.000	1%	1200	3125	1538	12.000.000	16.800.000	4.800.000
Twitter	7.800	10.000	1%	1200	3125	1538	12.000.000	16.800.000	4.800.000
Página Web	7.800	10.000	1%	1200	3125	1538	12.000.000	16.800.000	4.800.000

FEE:

Anual	\$	7.200.000
Mensual	\$	600.000

Asesoría Analítica, Seo

Anual	\$	12.000.000
Mensual	\$	1.000.000

BALANCE FINAL

PRESUPUESTO	67.200.000
FEE	7.200.000
ASESORÍA	12.000.000
INVERSIÓN	48.000.000
REMANENTE	-

Total, Inversión 67.200.000

ANUAL

INVERSIÓN	PLAN	REMANENTE
\$ 48.000.000	\$ 67.200.000	\$ 19.200.000

MENSUAL

INVERSIÓN	PLAN	REMANENTE
\$ 4.000.000	\$ 5.600.000	\$ 1.600.000

6.6 Aula Móvil

El Aula Móvil es una propuesta innovadora, en el campo de la Solidaridad, con TIC (Tecnologías de información y Comunicación) que busca posicionar a la organización, su marca y sus acciones, en los públicos objetivos definidos.

Viene a resolver el problema detectado en el diagnóstico, donde existe un alto porcentaje de organizaciones miembros que desconocen o no saben de los proyectos que lleva a cabo la COS.

Permite a la Comunidad de Organizaciones Solidarias estar en terreno, capacitando, informando y coordinando a sus organizaciones miembro a través del país, transmitiendo liderazgo en temas de Solidaridad.

Por otro lado, se conecta con sus grupos objetivos en zonas que hoy no tiene presencia como Comunidad de Organizaciones Solidarias, desarrollando actividades de capacitación en temas de Solidaridad.

Este punto tiene alta relevancia para la implementación de este proyecto comunicacional en terreno, ya que de acuerdo con lo analizado en el capítulo 3 diagnóstico y capítulo 4 problema expuesto, la COS no es reconocida como organización y tampoco como marca, no es visible, por falta de presencia en terreno, operando como Comunidad de Organizaciones Solidarias.

El no estar en terreno como la COS, retarda el que sea referente del tercer sector y retarda el alcanzar la igualdad de simetría con El Estado y Empresariado.

El objetivo del proyecto Aula Móvil es posicionar la marca Comunidad Organizaciones Solidarias en las diferentes localidades geográficas del país, conectando con los grupos objetivos definidos.

Llegará a zonas pobladas y zonas aisladas, donde operan empresas, organizaciones miembros, estudiantes y comunidad en general, quienes no cuentan con espacio físico para recibir capacitaciones e información sobre los temas de Solidaridad y sus implicaciones.

El proyecto tiene una duración de 5 años.

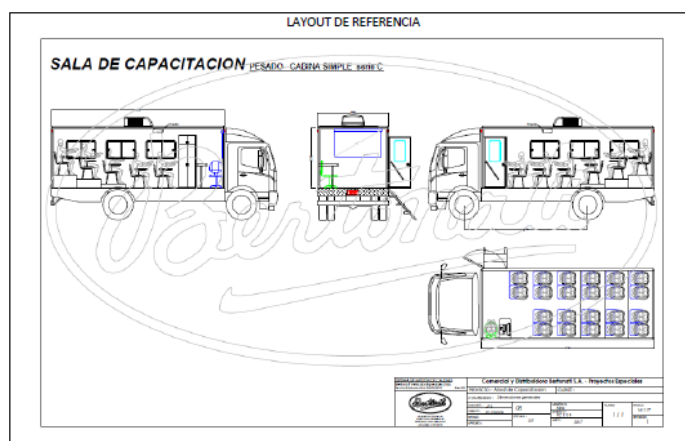
El mensaje para transmitir es: Para las Organizaciones Miembro: “Estamos presentes como Comunidad de Organizaciones Solidarias para trabajar unidos por el País”

Para los otros grupos de interés: “Somos la Comunidad de Organizaciones Solidarias en terreno, buscamos trabajar unidos por la Solidaridad en Chile”



Fuente: Foto referencia Cotización N°1, en anexo

El Aula Móvil tiene capacidad para 22 personas, cuenta con un proyector, telón, conexión eléctrica y generador eléctrico, iluminación interior y exterior. Posee una escalera de acceso y aire acondicionado.



Fuente: Cotización N°1 en anexo

6.6.1 Detalle Proyecto Aula Móvil

Medio	Objetivo	Mensaje	Alcance	Campaña	Periodo	Responsable	Departamento Involucrados	Grupo Objetivo	KPI Definidos	Fórmula
Aula Móvil	Visibilizar, Capacitar, y Comunicar lo que lleva a cabo la COS en temas de Solidaridad, aumentando la adherencia a la comunidad y la notoriedad de la marca.	“Somos la Comunidad de Organizaciones Solidarias en terreno, buscamos trabajar unidos por la Solidaridad en Chile”	10% anual, de crecimiento en nuevas organizaciones que ingresan. 4500 estudiantes Capacitados, en el año. 30 empresas capacitadas en el año.	Branding: Posicionamiento de Marca	5 años	-Director Desarrollo Regional	-Directora Políticas Públicas - Directora M x C y Navega Social -Directora Operaciones	- Org. No Miembro - Comunidad en General - Estudiantes - Empresarios	-Crecimiento Real Organizaciones miembros. -Capacitaciones a Estudiantes. -Capacitaciones a Empresas.	Crecimiento Real= ((Org. Que ingresan- Org. Que salen) / Total de Org.) en% % Capacitados= (Estudiantes Capacitados/ Total de Capacitados en el año) % Capacitados= (Empresas Capacitadas/ Total de Capacitados en el año)
	Fortalecer y aumentar la colaboración de las Organizaciones Miembros de la Comunidad Organizaciones Solidarias	“Estamos presentes como Comunidad de Organizaciones Solidarias para trabajar unidos por el País”	100% organizaciones miembros	Branding: Posicionamiento de Marca.	5 años	-Director Desarrollo Regional	-Directora Políticas Públicas -Directora MxC y Navega Social -Directora Operaciones	-Organizaciones Miembros	- % de organizaciones capacitadas. - Índice de Rotación de Socios	% Org. Capacitadas = (N° Org. Capacitadas/ N° Total Organizaciones) Ind. Rotación= ((N° Org. que salen / (N° org. Enero + N° org. Diciembre) /2)

6.6.2 Detalle Inversión Aula Móvil

Inversión	Unidades	Precio sin Iva	Total	Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4
Vehículo Aula Móvil	1	\$ 54.602.222	\$ 54.602.222	2	\$ 27.301.111	\$ 27.301.111	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Papelería	1	\$ 450.000	\$ 450.000	-	-	-	-	-	-
Total			\$ 55.052.222		\$ 27.301.111	\$ 27.301.111	\$ 0	\$ 0	\$0

La inversión total, Aula Móvil, es de \$55.052.222, considera el costo del vehículo y papelería.

se aplica una depreciación acelerada de dos años, según tabla de vida útil de bienes físicos del activo inmovilizado, entregada por el SII.¹³⁵

¹³⁵ http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

6.7 Carta Gantt

CARTA GANTT		AÑO 2020											
		1 Cuatrimestre				2 Cuatrimestre				3 Cuatrimestre			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Actividades	Responsables												
ACTIVIDAD I: Puesta en marcha del proyecto.	Director Desarrollo Regional. Directora Políticas Públicas. Directora MxC y Navega Social. Directora Operaciones												
ACTIVIDAD II: Inicio Mensajes redes sociales, Web y Actividades Aula Móvil	Director Desarrollo Regional. Directora Políticas Públicas. Directora MxC y Navega Social. Directora Operaciones												
ACTIVIDAD III: Control del Plan, 1er Cuatrimestre	Director Desarrollo Regional. Directora Políticas Públicas. Directora MxC y Navega Social. Directora Operaciones												
HITO I: Alcance: 30% de los objetivos determinados para redes sociales, web, Aula Móvil.	Director Desarrollo Regional. Directora Políticas Públicas. Directora MxC y Navega Social. Directora Operaciones												
ACTIVIDAD IV: Control del Plan, 2do Cuatrimestre	Director Desarrollo Regional. Directora Políticas Públicas. Directora MxC y Navega Social. Directora Operaciones												
HITO II: Alcance: 60% de los objetivos determinados para redes sociales, web, Aula Móvil.	Director Desarrollo Regional. Directora Políticas Públicas. Directora MxC y Navega Social. Directora Operaciones												

Actividad V: Control gasto plan redes sociales y Web.	Directora MxC y Navega Social												
ACTIVIDAD VI: Control Anual del Plan.	Director Desarrollo Regional. Directora Políticas Públicas. Directora MxC y Navega Social. Directora Operaciones												
HITO III: Alcance: 100% de los objetivos determinados para redes sociales, web, Aula Móvil.	Director Desarrollo Regional. Directora Políticas Públicas. Directora MxC y Navega Social. Directora Operaciones												

CAPÍTULO 7 COSTO TOTAL PLAN DE COMUNICACIONES, MARKETING Y NEGOCIOS

7.1 Costos Totales

Están considerados costos como Sueldos, Gastos de Administración, Fee, Asesoría, Inversión.

Se calculan a 5 años, periodo total que está determinado el proyecto.

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total, Costo	\$ 104.400.000	\$ 107.881.200	\$ 111.486.035	\$ 115.219.224	\$ 119.085.680

7.2 Flujo de Caja

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inversión	\$ 55.052.222	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Capital de trabajo	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Ingresos operacionales	\$ -	\$ 118.800.000	\$ 126.034.920	\$ 133.710.447	\$ 141.853.413	\$ 150.492.286
(-) Costos	\$ -	\$ 104.400.000	\$ 107.881.200	\$ 111.486.035	\$ 115.219.224	\$ 119.085.680
(-) Depreciación	\$ -	\$ 27.301.111	\$ 27.301.111	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidades antes de impuesto	\$ -	-\$ 12.901.111	-\$ 9.147.391	\$ 22.224.412	\$ 26.634.189	\$ 31.406.606
(-) Impuesto 27%	\$ -	-\$ 3.483.300	-\$ 2.469.796	\$ 6.000.591	\$ 7.191.231	\$ 8.479.784
(=) Utilidades después de impuesto	\$ -	-\$ 9.417.811	-\$ 6.677.595	\$ 16.223.821	\$ 19.442.958	\$ 22.926.822
(+) Depreciación	\$ -	\$ 27.301.111	\$ 27.301.111	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de Caja Operacional	\$ 60.052.222	\$ 17.883.300	\$ 20.623.516	\$ 16.223.821	\$ 19.442.958	\$ 22.926.822

VAN	\$ 9.269.391
TIR	18%
Tasa Proyecto	12%
Índice Rentabilidad	0,15

El flujo de caja proyectado a 5 años, periodo que dura el proyecto, entrega una VAN positiva de \$9.269.391MM

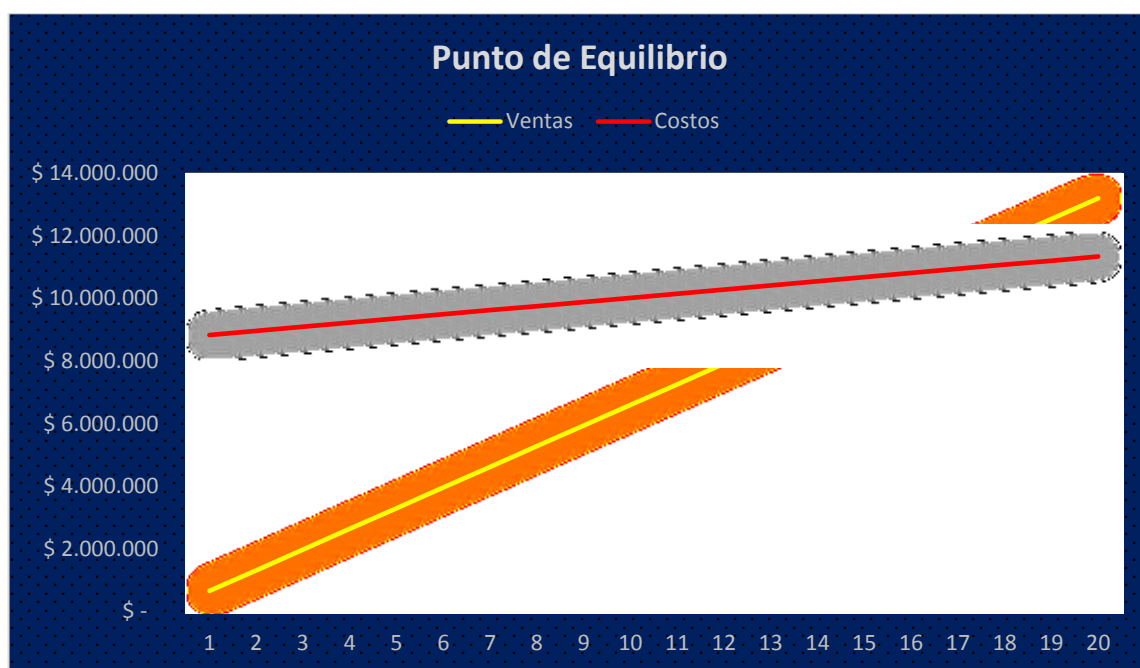
Una TIR del 18%, con una tasa del 12% y un índice de Rentabilidad del 0,15.

De acuerdo con estos indicadores, el proyecto es rentable.

7.3 Punto de Equilibrio

Fórmula para calcular el punto de equilibrio

$$\text{PUNTO EQUILIBRIO} = \frac{\text{CF}}{\text{PV-PCV}}$$



El punto de equilibrio se encuentra en realizar 17 Capacitaciones mensuales.

7.4 Pronóstico de Donaciones

Se proyectan las Donaciones (ventas) en 3 escenarios:

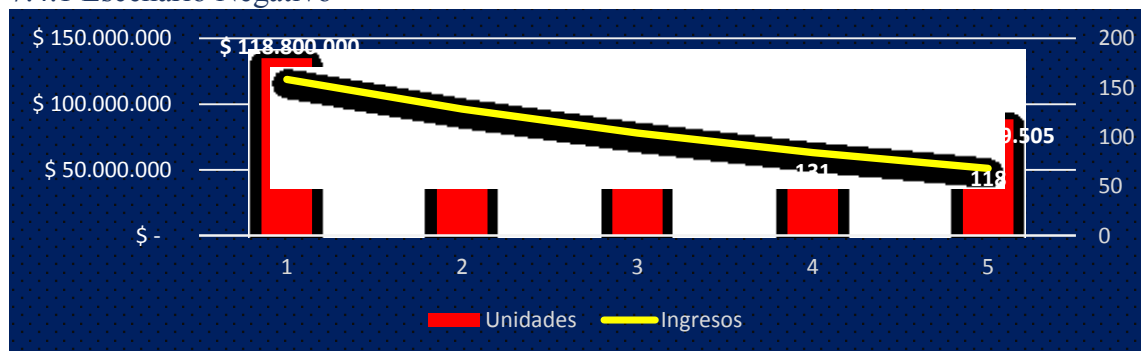
- 1 escenario negativo, donde las Donaciones decrecen un -10%.
- 1 escenario conservador donde las Donaciones crecen a una tasa del 3%.
- 1 escenario optimista donde las Donaciones crecen un 10%.

Se considera un escenario conservador para el análisis del punto de equilibrio, flujo de caja, planificación y control de actividades.

Valor hora “Donación” por capacitación está calculado en \$10.000 por participante.¹³⁶

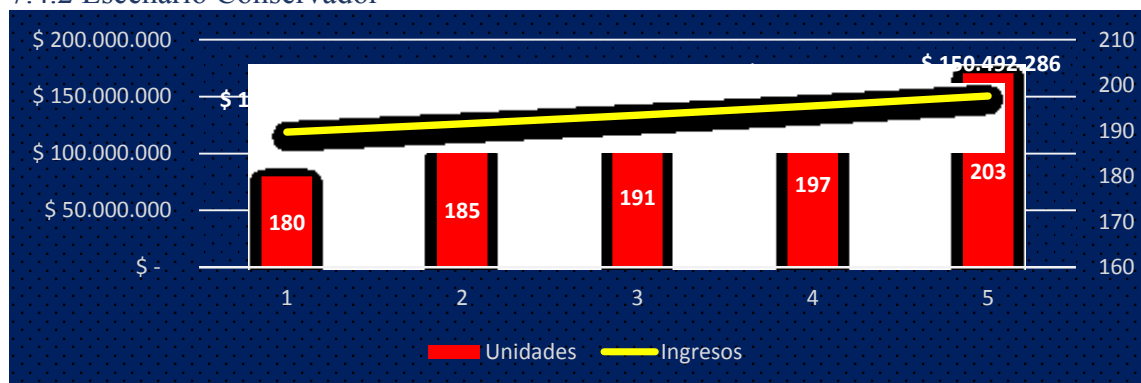
Con 22 participantes y un total de 3 horas de capacitación y 20 capacitaciones mensuales.

7.4.1 Escenario Negativo



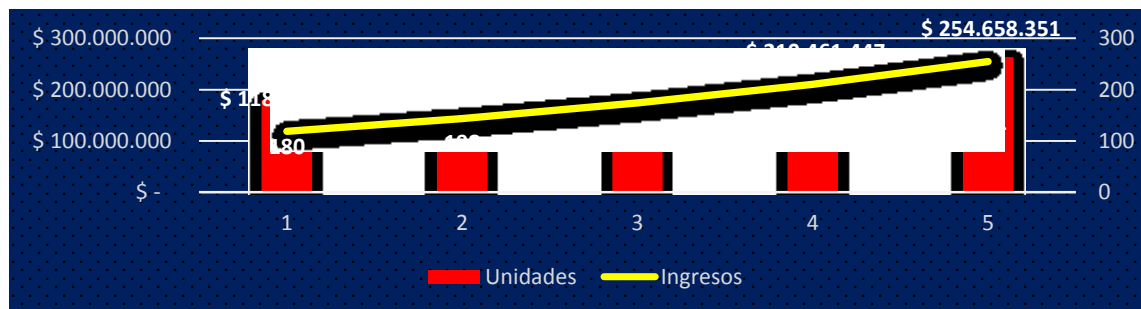
Fuente: Elaboración Propia

7.4.2 Escenario Conservador



Fuente: Elaboración Propia

7.4.3 Escenario Optimista



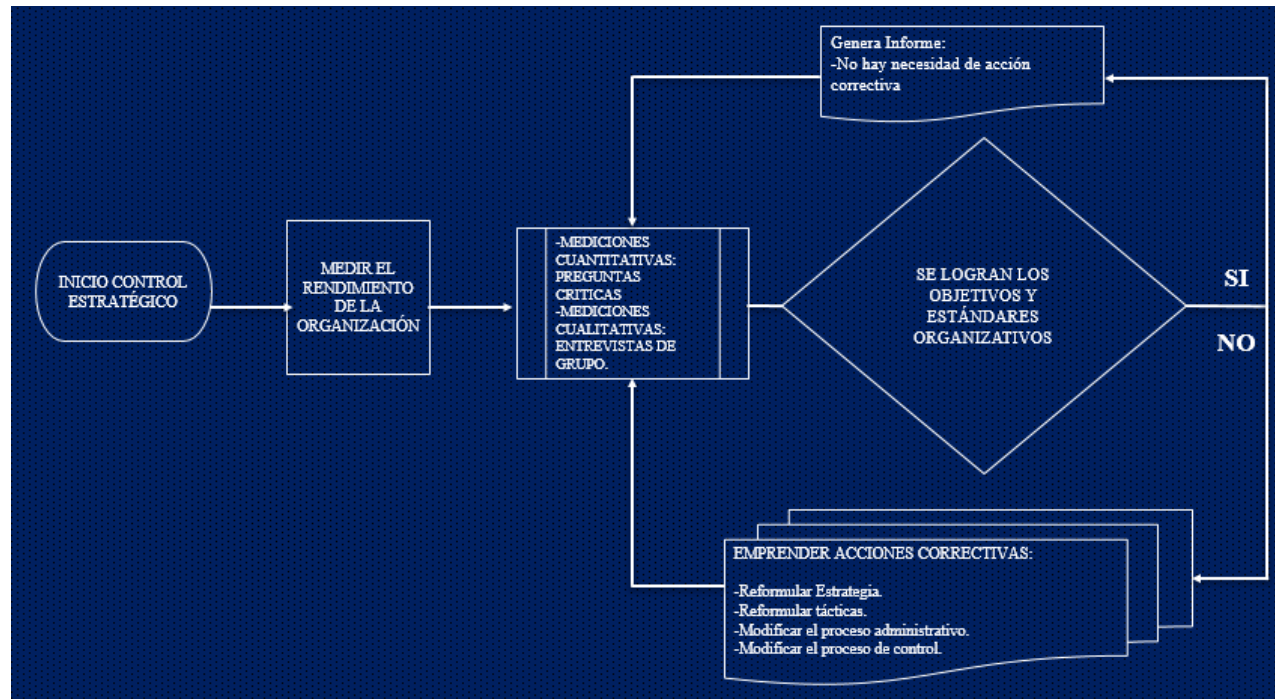
Fuente: Elaboración Propia

¹³⁶ <https://www.indeed.cl/salaries/Relator/a-Salaries>

7.5 Control Estratégico

Revisión y calificación de la organización y orientación estratégica.

Consiste en medir el rendimiento de la organización, comparar el rendimiento con los objetivos y estándares, adoptando las medidas correctivas que se estimen necesarias, se determina de la siguiente forma:



CAPÍTULO 9 IMPACTO FINAL DEL PROYECTO

9.1 Impacto Positivo

El Impacto positivo tiene como consecuencia la Organización Visibilizada y con Poder.

CADENA DE RESULTADOS BASADA EN EL MARCO CONCEPTUAL



9.2 Impacto Negativo

El impacto negativo tiene como consecuencia una visibilización negativa de la organización, y una organización sin poder, como consecuencia, la desaparición de la COS.



CAPÍTULO 10 PLAN DE SOCIABILIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La socialización de las organizaciones que comprenden la COS, conocida como socialización de “abordaje”, es el proceso a través del cual los asociados miembros de la organización desarrollan el trabajar e interactuar entre ellos y con el plan.

La COS debe proporcionar entornos que permitan esta sociabilización, para que de esta forma se puedan lograr los objetivos definidos en el plan.

Se deben crear equipos de trabajo, mejorando con esto la eficiencia y efectividad de los planes.

Se detalla el tiempo en el que se debe aplicar la sociabilización del plan.

ACTIVIDADES DE SOCIABILIZACIÓN	MESES																											
	1				2				3				4				5				6							
	SEMANAS																											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación Proyecto a trabajadores departamento de vinculación.																												
Presentación proyecto ejecutivos de la COS.																												
Presentación proyecto a organizaciones integrantes de la COS.																												
Integración de observaciones, Hallazgos.																												
Control plan sociabilización.																												

CONCLUSIÓN

- El plan de Comunicaciones desarrollado permite a la COS contar con una guía estratégica para ser visible en la sociedad y ser un referente del tercer sector.
- El desarrollo del trabajo permitió revisar la implementación y los puntos críticos del proceso de funcionamiento del plan, los recursos, programas y etapas de implementación.
- El modelo de plan de Comunicaciones elaborado permite a la COS contar con un modelo de medición, control, evaluación y seguimiento de cada etapa con la finalidad de corregir desviaciones a tiempo.
- La organización podrá ser visible por los distintos públicos objetivos, contribuyendo de forma positiva al desarrollo del país.
- El plan de Comunicaciones afecta positivamente a la organización, dado los antecedentes del flujo de caja, no genera pérdidas o flujos negativos.
- Aula Móvil contribuirá positivamente a reposicionar a la COS con las organizaciones miembro, es un canal de comunicación que aporta al desarrollo de la Comunidad Organizaciones Solidarias, le permite ser visible.
- El Plan de Comunicaciones, Marketing y Negocio, logra responder a los objetivos del estudio, al identificar las causas que generan la falta de visibilidad de la organización.

Una vez finalizado el trabajo de tesis se puede concluir la importancia del estudio realizado, permitió conocer las actividades que realiza esta organización y como ha contribuido al desarrollo del país.

Este plan le permitirá ser visible, por consecuencia ser reconocida y valorada. Logrando ser referente del tercer sector.

Es sin duda un pilar fundamental para los que no tienen oportunidad en una sociedad que cada día se va desconectando del verdadero sentido de la vida, se va mecanizando y olvidando, dejando atrás a aquellos integrantes con menos oportunidades.

Para concluir citamos a Georg Christoph Lichtenberg:

“Deberíamos esforzarnos por ver en cada cosa lo que nadie ha visto y lo que nadie ha pensado todavía”.

Este trabajo ha representado un esfuerzo importante por ver cosas que nadie ha visto y una pequeña contribución en el desarrollo y avance de la COS.

Anexos

Cotización Aula Móvil



CARROCERIAS DE CAPACITACION



IMAGEN SOLO DE REFERENCIA

Marca: FUSO
Modelo: CANTER 915 FULL
Equipamiento: CARROCERIA DE CAPACITACIONES
Cliente: **CLIENTE PRIVADO**
Fecha: 02 de septiembre de 2019

Av. Américo Vespucio #1321 Quilicura, Santiago.
Tel: (56-2) 2462 5200

www.bertonati.cl

Bertonati

Página 1 de 8

TABLA DE CONTENIDO.

	Pág.
1.	1
2. CARROCERIAS DE CAPACITACION	1
3. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.....	4
4. CARROCERIA DE CAPACITACIONES.....	4
5. CARROCERIA	5
6. SEGURIDAD.....	6
7. SISTEMAS DE ILUMINACIÓN.....	6
8. SISTEMAS ELECTRICOS	6
9. ELEMENTOS DE TRABAJO.....	6
10. OTROS.....	7
11. DOCUMENTACIÓN	7
12. GARANTIAS.....	7



NOMENCLATURA – EE.TT

ITEM		ABREVIACIÓN	DETALLE
CHASIS		CHS	CHASIS Y ELEMENTOS DE PÁBRICA.
OBLIGATORIO		OBL	EQUIPAMIENTO OBLIGATORIO.
ESTÁNDAR		STD	EQUIPAMIENTO DE CONFIGURACIÓN ESTÁNDAR.
OPCIONAL		OPC	OPCIÓN / REEMPLAZA AL ESTÁNDAR.
ADICIONAL		ADC	EQUIPAMIENTO ADICIONAL.

Bertonati

Página 3 de 8

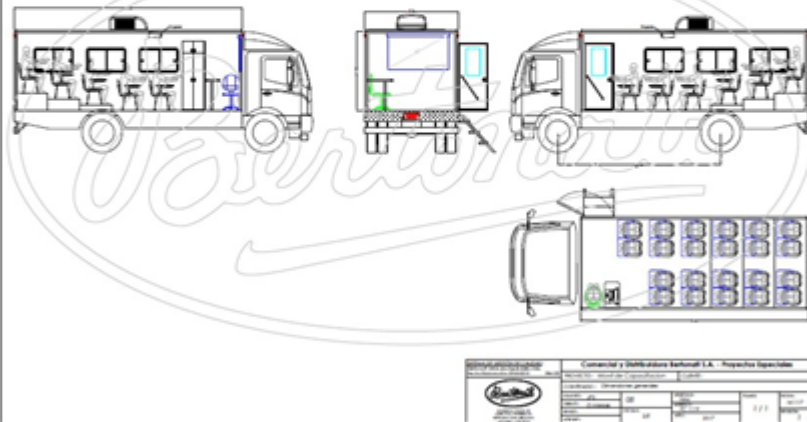
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

CARROCERIA DE CAPACITACIONES

CLIENTE:	CLIENTE PRIVADO	CANTIDAD:	01
VEHICULO TIPO:	CAMION		
FABRICANTE:	BERTONATI		
MARCA CHASIS:	FUSO		
MODELO CHASIS:	CANTER 915 FULL		
TRACCION:	4X2		
CONFIGURACION:	CARROCERIA DE CAPACITACIONES		
ORIGEN EQUIPAMIENTO:	MIXTO		

LAYOUT DE REFERENCIA

SALA DE CAPACITACION PESADO - CADENA SIMPLE - SERIE C



Bertonati

1.		CARROCERIA	Cant.	E.E.T.T	
1.1.	DEL	Carrocería	1	Paredes y cielo fabricado íntegramente en estructura Sandwich Panel, con revestimiento interior y exterior de fibra color blanco. Panel continuo, de alta densidad (30 kg/m3) con un espesor de 50mm. Dimensiones aproximadas: 6.200 x 2.500 x 2.100 mm (Largo x Ancho x Alto)	
1.2.	DEL	Sobre-chasis	1	Fabricado en acero ASTM-A500 soldado mediante sistema MIG, resistente y flexible para alojar la carrocería y vincularla al chasis del vehículo. Está protegido con anticorrosivo y pintura de protección anti-gravilla.	
1.3.	DEL	Puertas	1	Puerta de acceso lateral con vidrio fijo. Incluye cerradura de acero inoxidable, bisagra de piano, sello de goma perimetral y botaguas. Pasamanos en perfilaria y soportes de aluminio instalados en cara interior de puerta.	
1.4.	DEL	Piso	1	Piso plano sin resalles. Fácil de limpiar, instalado sobre placa de fibropanel, revestido en linóleo tipo "poli Flor" (colores disponibles según carta de colores) y con sello en todo el perímetro y terminaciones resistentes en los accesos. Contempla Niveles escalonados con altura mayor en la parte posterior para obtener un buen nivel visual desde la parte los asientos posteriores.	
1.5.	DEL	Escalera de Acceso	1	Escaleras de acceso a sala de atención. Fabricada en perfilaria de acero zincado con peldaños revestidos en plancha de aluminio diamantado. Escalera con sistema pantográfico, se pliega y almacena bajo chasis por medio de riel con rodamientos. Considera baranda desmontable.	
1.6.	DEL	Cortinas	6	Provisión e instalación de cortinas de tela para todas las ventanas. Color a elección del cliente según carta de colores disponible.	
1.7.	DEL	Ventanas	6	06 ventanas laterales correderas de dos hojas instaladas ambos costados. Dimensiones aproximadas en mm: 800 x 500 (ancho x altura).	
1.8.		Mueble	1	Mueble estantería fabricado con estructuras metálicas y cubierto con melamina. Con 04 separaciones desde el piso a cielo, ubicado cerca de la estación de trabajo principal. Doble puerta, con seguro para evitar su apertura durante los traslados. Dimensión aproximada de 750mm x 400mm (ancho por profundidad) Incluye superficie de trabajo (abatible) fabricada en post-formada, con pata de soporte fabricada en aluminio más silla.	
1.9.		Sillas Universitarias	22	Silla tipo Universitaria Polipropileno con base en tubo de acero electro pintado. Mecanismo de paleta. Apilable hasta 12 unidades. Opción paleta derecha o izquierda (según requerimientos cliente). Colores según disponibilidad (SUJETA A CAMBIOS)	
1.10.	DEL	Alarma de retroceso	1	Sistema de alarma de retroceso, instalada para activarse en forma automática al encender la reversa del vehículo.	
1.11.	DEL	Guarda-fango	2	Dos (02) guardafangos de caucho traseros.	
1.12.	DEL	Anti-gravilla	1	Aplicación de anti-gravilla en la zona de guardafangos.	
1.13.	DEL	Protección cables	1	Todo cable de distribución de energía equipado por Bertonati, contara con protector de aluminio para evitar su daño ante golpes.	
1.14.		Parachoques	1	Instalación de parachoques de norma para ese tipo de vehículo.	
1.15.		Cámara de Retroceso	1	Considera la instalación de una cámara de retroceso, con pantalla tipo espejo retrovisor en el interior de la cabina de conducción.	
1.16.		Sensores de retroceso	1	Instalación de 4 sensores de retroceso en para choque de norma.	

2.		SEGURIDAD	Cent.	EE TT		↓
2.1.	OBL	Cuñas	1	Par de cuñas plásticas y porta-cuñas.		
2.2.	OBL	Pértiga	1	Pértiga de 12 "		
2.3.	OBL	Extintor	1	Extintor certificado 10 kilos.		
3.		SISTEMAS DE ILUMINACIÓN	Cent.	EE TT		↓
3.1.	OBL	Iluminación interior	1	Iluminación mediante 6 plafones con luces LED 220V – 5W; de 400 lúmenes cada uno, en cada módulo. Fijas al cielo, ubicado en zona de trabajo.		
3.2.	OBL	Focos faeneros	2	Dos (2) focos faeneros LED 3600 Lm ubicados en la zona de ingreso, estos se pueden regular manualmente de manera de apuntarlos al sector donde se requieran.  Imagen referencial		
3.3.	OBL	Luces reglamentarias	1	Luces de posición reglamentarias traseras y Tercera luz de freno.		
4.		SISTEMAS ELECTRICOS	Cent.	EE TT		↓
4.1.	OBL	Corta corriente	1	Interruptor de Corte General de alimentación eléctrica de todos los circuitos del habitáculo de trabajo.		
4.2.	OBL	Esquema circuitos 12-24Vcc	1	Diagrama eléctrico para los circuitos adicionados al equipamiento de 24 Volts. Entrega una visualización esquemática completa del sistema, proporciona información para los controles de rutina de la unidad.		
4.3.	OBL	Red interna 220 vca	1	Red interna 220 VCA, con protector magneto térmico y diferencial para consumos de hasta 28A. Comprende red eléctrica interior blindada, conductores 3x0, 75 neutro, vivo y tierra. 6 módulos dobles de 220V, según distribución del cliente.		
4.4.	OBL	Conexión domiciliaria 220V	1	Extensión eléctrica para conexión a la red domiciliaria 220V. Toma tipo industrial, con tapa. Diseño para trabajo a la intemperie. Cable de conexión de 30 m de largo. Barra Cooper para conexión a tierra.		
4.5.	OBL	Moto generadora	1	Moto generadora eléctrico 6.5KVA monofásico. Marca Honda Modelo EU70iS (Sistema eléctrico general monofásico) ✓ Potencia Máxima CA 7.000 W (30.5Amp) ✓ Potencia Nominal CA 5.500 W (23.9 Amp) ✓ CC Generada 12V-100W (8.3 Amp) ✓ Peso 118 Kg. ✓ Capacidad de combustible 19.2 Lts ✓ Autonomía 100% de carga 6 Has Montado sobre bandeja corredera para carga de combustible (bencina) y mantenciones.		
4.6.	OBL	Tablero Eléctrico	1	Comando de control eléctrico centralizado y rotulado, compuesto por interruptores de alta capacidad, que permiten operar eficientemente los equipos e iluminación interna.		
4.7.		Enchufes para PC	22	Considera enchufes y cableados para conectar 22 Notebook.		
5.		ELEMENTOS DE TRABAJO	Cent.	EE TT		↓
5.1.	OBL	Equipo de Aire acondicionado	1	Equipo de aire acondicionado Coleman frío-calor 9.500 BTU de 220V.		
5.2.	OBL	Toldo	1	Toldo retráctil manual instalado sobre puerta principal de acceso. Accionamiento a través de manivela. Color a elección del cliente de acuerdo a carta de colores disponibles.		

5.3.	OBL	Proyector	1	Proyector Hacer Proyector X117H Blanco o SIMILAR. Incluye telón y soporte para ambos componentes. Adicionalmente se incluye conexión eléctrica y cable VGA-VGA para computador a escritorio.	
6.		OTROS	Cent.	DETALLE	↓
6.1.	OBL	Decoración exterior	1	Carrocería recubierta con pintura calidad automotriz, color a elección según Pantone RAL disponible.	
6.2.	OBL	Decoración vinilo adhesivo	1	Se incluyen cuatro textos de identificación del usuario, uno por lado, en colores estándares disponibles según muestrario y decoraciones de advertencia tanto al interior como al exterior del móvil.	
7.		DOCUMENTACIÓN	Cent.	DOCUMENTOS	↓
7.1.	OBL	Póliza Garantía equipamiento	1	De comercial Bertonati S. A.	INCLUIDO
8.		GARANTÍAS	Cent.		↓
8.1.	OBL	Equipamiento	1	12 meses o 100.000 Km. Lo primero que ocurra.	INCLUIDO
8.2.		Características garantías	-	- Comercial & Distribuidora Bertonati S.A. garantiza los productos de su fabricación y los equipos complementarios de terceros fabricantes que eventualmente presenten defectos de fabricación, materiales o mano de obra. - Los servicios entregados en nuestros talleres o en terreno para honrar las Garantías, son sin costo para el cliente. Aquellos servicios no cubiertos por la Garantía son de cargo del cliente, como traslado de reparación, peajes, combustible, hospedaje, lucro cesante u otros relacionados. - La garantía no es aplicable en aquellos casos que los daños, defectos o mal funcionamiento hayan sido causados por factores externos, intervenciones no autorizadas, no cumplimiento del mantenimiento programado, mal uso, abuso o maltrato malicioso. - La porción intervenida de los equipos complementarios y vehículos portantes está garantizada bajo las mismas condiciones que los productos fabricados por Bertonati. - La porción no intervenida de los equipos complementarios y vehículos portantes está garantizada conforme las condiciones establecidas por los distribuidores de cada marca. - La garantía no cubre gastos de traslados, lucro secante u otros asociados a la falla que pueda presentar la unidad. - Las reparaciones pueden ser realizadas en terreno para fallas menores, conforme a la disponibilidad del taller móvil o taller en terreno y a la cercanía que se pueda tener con la unidad, otros trabajos dada su complejidad pueden requerir la visita del vehículo a planta en Región metropolitana.	



CLIENTE PRIVADO

At. :	Sr. Hernán Soto Aguilar	Fecha :	02 de septiembre de 2019
Cargo :		Ciudad :	Santiago
Dirección :		Móvil :	+569 9640 9673
email :	hramirosoto@gmail.com	Fijo :	

COTIZACIÓN N° 3686_JPS_2019

Cant.	Detalle	Unitario Neto	Total Neto
01	✓ Carrocería de capacitaciones montada sobre camion Canter 915, según detalle adjunto.	\$ 29.380.000.-	\$ 29.380.000.-
01	✓ Camion FUSO Canter 915 Full	\$ 25.222.222.-	\$ 25.222.222.-
Total, Neto:			\$ 54.602.222.-
19% de IVA:			\$ 10.374.422.-
Total, Bruto CIVA:			\$ 64.976.644.-

Chasis :	Incluido.
Moneda :	Pesos Chilenos (Ch\$)
Plazo de Entrega :	A CONVENIR
Condición de Pago :	Adelanto 50% / Saldo Previo a la entrega.
Validez de la Oferta :	20 días
Garantía :	12 meses o 100.000 km lo primero que ocurra.
Lugar de Entrega :	Planta Industrial Bertonati
Ingeniero de proyecto :	Jean Paul Santard
Mail :	jp.santard@bertonati.cl
Telefono :	+569 9223 3391

Av. Américo Vespucio #1321 Quilicura, Santiago.
Tel: (56-2) 2462 5200

www.bertonati.cl

Página 8 de 8

Bibliografía

- Gemma Muñoz, Tristán Elósegui, 6ta Edición (2018) El arte de medir, la analítica digital como herramienta de negocio.
- Inés Cibrián Barredo, (2018) Marketing digital; mide, analiza y mejora.
- Beatriz Seguel, Paula Sepúlveda, Carolina Vega, Universidad del desarrollo, (2019) Manual Plan de Comunicaciones.