

# RESI

PLATAFORMA DIGITAL PARA COLABORAR CON EMPRESAS EN EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN,  
REPORTABILIDAD E INNOVACIÓN EN SUS PROYECTOS DE INVERSIÓN COMUNITARIA

**POR: IGNACIO CIFUENTES TORRES Y CARLOS SÁNCHEZ PACHECO**

**Tesis presentada a la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo para optar al Grado  
Académico de Magíster en Diseño e Innovación Sostenible (MADIS).**

**PROFESOR GUÍA:**

**Sr. Germán Espinoza Valdés**

**Santiago, marzo de 2023**

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

## **AGRADECIMIENTOS**

A quienes amable y pacientemente nos apoyaron en el desarrollo de este proyecto. A nuestras familias y amigos a quienes bombardeamos con solicitudes de opiniones y que estuvieron siempre dispuestos a escucharnos. A María Teresa Cavada por su permanente feedback y aporte a nuestro proyecto. A nuestro Profesor Guía, Germán Espinoza, por su orientación y por confiar en nuestras capacidades. También a nuestra querida Gabriela Gutiérrez por su disposición a ayudarnos siempre durante todo el paso por MADIS.

## **DEDICATORIA IGNACIO**

A Daniela, mi gran amor y compañera, por ser el motor y la energía que mueve mi vida y me inspira a ser la mejor versión de mí mismo. A mis padres y hermanos, por su inquebrantable apoyo y motivación en todo momento, impulsándome a mejorar día a día como persona. A mi jefe y líder Cesar, quien con generosidad me ha brindado herramientas valiosas para fortalecer y completar mi formación profesional, permitiéndome alcanzar nuevos desafíos. Y a mis queridas amistades, quienes siempre aportan esa energía extra en cada momento importante.

## **DEDICATORIA CARLOS**

A Mari, Kuki y Panchito, mi amada familia, mi soporte, mi nido y mi alegría. Sin ustedes nada de esto sería posible. A mi madre, Digna, mis hermanas Sandra y Andrea, y a mi hermano, Humberto, por estar siempre para mí. A mis queridas amigas de JUMP Math, quienes me apoyaron siempre y vieron evolucionar y cambiar este proyecto. Finalmente, a todas las personas que me han nutrido con su experiencia, conocimiento y afecto a lo largo de la vida.

## ÍNDICE

<b>GLOSARIO Y SIGLAS</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b> .....	<b>8</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
CONTEXTO .....	<b>10</b>
NECESIDADES DETECTADAS .....	<b>12</b>
LA RESPUESTA A LA NECESIDAD .....	<b>12</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
INDUSTRIALIZACIÓN .....	<b>15</b>
CRONOLOGÍA DE LA REGULACIÓN AMBIENTAL .....	<b>16</b>
EL ROL DE LA COMUNIDAD .....	<b>17</b>
<b>EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> .....	<b>19</b>
ÚLTIMA GENERACIÓN EN RSE .....	<b>21</b>
LAS EMPRESAS Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN CHILE .....	<b>22</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>24</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>26</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>27</b>
DOBLE DIAMANTE .....	<b>27</b>
ENCUESTA .....	<b>28</b>
ENTREVISTAS .....	<b>35</b>
ESTADO DEL ARTE .....	<b>43</b>
ANÁLISIS COMPARATIVO .....	<b>48</b>
<b>PERFIL DE USUARIO</b> .....	<b>49</b>
<b>DESAFÍO DE INNOVACIÓN</b> .....	<b>49</b>
<b>IDEACIÓN</b> .....	<b>49</b>
SCAMPER .....	<b>49</b>

STORYBOARD .....	50
BOSQUEJO PLATAFORMA .....	51
MODELO CONCEPTUAL .....	52
ESTRATEGIA DE PROTOTIPADO .....	54
PROTOTIPO .....	53
MOCKUP APP.....	57
<b>TESTEO .....</b>	<b>58</b>
VALIDACIÓN DE EXPERTOS .....	60
<b>MODELO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>65</b>
PROPUESTA DE VALOR .....	65
MAPA DE ACTORES .....	66
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	66
BUSINESS MODEL CANVAS .....	70
INVERSIÓN Y COSTOS DEL PROYECTO .....	70
COSTOS DEL PROYECTO .....	73
ESTRUCTURA DE INGRESOS POR VENTA .....	73
FLUJO DE CAJA .....	75
INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	76
PLAN DE FINANCIAMIENTO .....	79
ROADMAP .....	81
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>87</b>

## GLOSARIO Y SIGLAS

**Acción Social:** La acción social se refiere a las actividades voluntarias en que la empresa se involucra, poniendo a disposición sus recursos humanos, técnicos y financieros para ayudar a las personas más desfavorecidas de la sociedad.

**Ciudadanía corporativa:** las estrategias y las prácticas cotidianas que una compañía desarrolla para hacer operativas sus relaciones y sus impactos sobre stakeholders y el medioambiente.

**Comunidad:** Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes.

**Compliance:** Se refiere a las normas o regulaciones jurídicas que las empresas deben cumplir.

**Desarrollo Sustentable:** El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las habilidades futuras para satisfacer sus propias necesidades.

**Filantropía:** se basa en las contribuciones que provienen del sector empresarial, específicamente de las ganancias corporativas que se utilizan para apoyar al sector civil y sin fines de lucro.

**Fundaciones corporativas o empresariales:** Se refiere a fundaciones creadas por empresas para desarrollar sus proyectos de sustentabilidad y relacionamiento comunitario.

**Greenwashing:** es una práctica o estrategia de mercadotecnia que emplean algunas compañías, y que consiste en mostrar a la audiencia que son respetuosos con el medio ambiente a la hora de presentar sus productos o sus servicios.

**Impacto:** es el estado resultante en dimensiones o variables de interés generados por una intervención.

**Inversión Social:** es la práctica empresarial voluntaria que hace contribuciones financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades a alcanzar sus prioridades de desarrollo.

**Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC):** También conocidas como Organizaciones sin fines de lucro, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) u Organizaciones de la sociedad civil.

**Proveedores Sociales:** Para este proyecto se entenderán como las organizaciones de la sociedad civil que presten servicios a empresas para la ejecución de proyectos de inversión comunitaria.

**Relacionamiento Comunitario:** Son momentos específicos en el desarrollo de un proyecto, en donde la empresa se relaciona de manera proactiva con su entorno comunidad y/o actores clave.

**Reputación social corporativa:** es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus

interlocutores o grupos de interés. Es decir, una empresa que realice acciones que beneficien a sus empleados, sus consumidores y a la sociedad donde está inserta.

**Valor Compartido:** se refiere a las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades donde las empresas tienen el asiento de sus negocios.

**Reportabilidad:** etapa indispensable para el aseguramiento del negocio, es la que demuestra todo el trabajo realizado en gestión del cumplimiento y sustentabilidad corporativa.

**Sustentabilidad:** es la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.

**Tercer Sector:** Se denomina así al conjunto de entidades privadas no lucrativas en general, es decir, asociaciones y fundaciones principalmente.

**CEO:** Chief Executive Officer, equivalente a Director Ejecutivo.

**COS:** Comunidad de Organizaciones Solidarias, agrupa a más de 200 fundaciones y corporaciones.

**IRMA:** índice de reputación de marca

**ODS:** Objetivos de desarrollo sostenible

**ONG:** Organización No Gubernamental

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas

**PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**Reportes ESG:** se refiere a la divulgación de datos que abarcan las operaciones de la empresa en tres áreas: gobernanza ambiental, social y corporativa

**RSE o RSC:** Responsabilidad social empresarial o corporativa se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y medio ambiental de las empresas

**Stakeholders:** son todos aquellos individuos o colectivos que afectan o pueden verse afectados por una organización

**UF:** Unidad de fomento

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

**RESI** (Reportabilidad, Evaluación, Seguimiento e Innovación) se encuentra conectada directamente con el Objetivo de Desarrollo 17 que corresponde a las Alianzas para Lograr Objetivos, específicamente en los relativo a:

- Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas (17.17 Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible)



## RESUMEN

Las empresas tienen un rol fundamental en el desarrollo de la sociedad, ya no solo desde una perspectiva económica, sino como un actor relevante en el ecosistema social, integrado en la búsqueda de soluciones para una sociedad más sustentable. Como señalan Porter y Kramer (2011) “las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico”.<sup>1</sup>

En Chile, los equipos especializados en Relación Comunitario o de Responsabilidad Social Empresarial deben lidiar con las cada vez mayores exigencias regulatorias del Estado, pero también con una comunidad cada vez más consciente y organizada. En todas las industrias, las empresas deben estar en permanente relación con las comunidades donde están insertas, por lo cual desarrollan paralelamente diversos proyectos de impacto social, que se asocian a distintos ejes estratégicos de las compañías. El poco tiempo para acompañar cada proyecto, las dificultades con los proveedores sociales con los que se asocian para realizar cada proyecto y el poco impacto para el nivel de inversión, son algunas de las situaciones habituales que estos equipos sortean en el día a día.

En ese contexto surge, **RESI** es una plataforma digital para colaborar con empresas en el seguimiento, evaluación, reportabilidad e innovación en sus proyectos de inversión comunitaria.

Esta solución tecnológica se diferencia de otras opciones en el mercado nacional por su especialización en mejorar distintos aspectos de la relación entre fundaciones que prestan servicios sociales especializados y las empresas, permitiendo un acompañamiento detallado de cada proyecto, facilitando los sistemas de reportabilidad, promoviendo una evaluación con indicadores claros y asegurando que cada iniciativa conecte con los ejes estratégicos de la empresa.

Este proyecto es el resultado del proceso de investigación para la finalización del Magíster en Diseño en Innovación Sostenible de la Universidad del Desarrollo.

---

<sup>1</sup> Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review.

## INTRODUCCIÓN

### CONTEXTO

En un mundo globalizado con altos niveles de competitividad y cada vez con mayores regulaciones sociales, ambientales y económicas, las empresas deben realizar esfuerzos para adaptar sus modelos de negocio a las exigencias de los países en los cuales desarrollan sus operaciones. “Ampliar operaciones en mercados emergentes, con el objeto de incrementar ingresos y orientar las decisiones de producción con miras a capturar economías de escala para incrementar sus márgenes, acceder al control de recursos estratégicos (energía, minerales y recursos naturales), son algunas de las formas más recurrentes de las estrategias empresariales de competencia global” (Vargas, 2006).

En este contexto, se ha producido una revolución desde la perspectiva de la relación entre las empresas y las comunidades donde están insertas, pasando de una relación más bien caritativa o filantrópica a una visión de valor compartido, donde el vínculo con las personas y organizaciones locales es parte de la estrategia de negocios. “Muchas compañías despertaron a la Responsabilidad Empresarial Corporativa después de ser sorprendidas por respuestas públicas a cuestiones que no consideraban previamente que eran parte de sus responsabilidades empresariales” (Porter, M. y Kramer, M. (2011).

Desde esta perspectiva, las empresas cada vez destinan más recursos al establecimiento de relaciones constantes y armónicas con las comunidades donde están insertas. Para ello han desarrollado políticas de responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa, las que con el tiempo han evolucionado a las denominadas áreas de desarrollo comunitario o han derivado en fundaciones que coordinan todas las acciones con la comunidad. Junto con esto se han creado equipos especializados en relacionamiento social, para entender sus necesidades y analizar cómo estas se conectan con los ejes estratégicos del negocio.

Pese a lo anterior, las empresas no tienen la capacidad técnica, logística o jurídica para implementar cada acción con la comunidad, deben subcontratar servicios de instituciones que conozcan los territorios y sean especialistas en las temáticas requeridas. Por esto las fundaciones o corporaciones se vuelven claves para ejecutar estos planes de acción que permitan que las empresas contribuyan en el desarrollo de las comunidades, aumentando el impacto de la inversión social realizada y asegurando acciones de calidad y escalabilidad.

Es justamente aquí donde se plantea un desafío recurrente, puesto que las organizaciones de la sociedad civil chilenas y las compañías son diferentes en términos de administración, reportabilidad, planificación, logística, gobernanza y transparencia. Es este carácter disímil el que genera dificultades al momento de realizar proyectos en común ya que los recursos económicos son dispuestos por las empresas para alcanzar ciertos objetivos estratégicos y las organizaciones de la sociedad civil buscan potenciar sus acciones de acuerdo con el propósito por el que fueron creadas, por ejemplo, empleabilidad juvenil, emprendimiento, protección de la infancia, violencia de género, entre muchas otras.

## NECESIDADES DETECTADAS

En Chile, los proyectos que las empresas realizan son múltiples y diversos, generando que los equipos de relacionamiento comunitario, RSE o gestión comunitaria se vean sobrepasados al momento de hacer el seguimiento y monitoreo de cada uno de ellos. Un ejemplo de ello es la minera canadiense TECK, que solo durante el 2023 mantiene más de 200 proyectos de desarrollo e inversión comunitaria, distribuidos en las regiones de Tarapacá y Coquimbo. Tal como señala, Catalina Necochea, Líder Senior de Desarrollo Comunitario en TECK CHILE “implica grandes esfuerzos de los equipos en terrero y en Santiago para poder cumplir con cada uno de los compromisos adquiridos con las comunidades y en diversas ocasiones hemos tenido que priorizar proyectos para hacer seguimiento y evaluar ya que no es posible realizarlo con todos”.

Ya es compleja la elección de proveedores sociales (fundaciones, organizaciones o personas) y más aún que estos se ajusten a los ejes estratégicos de las compañías al realizar estas acciones.

Por ello, surge la necesidad de apoyar y acompañar a las empresas en el desarrollo de sus proyectos de inversión comunitaria, generando mayor autonomía en las acciones desarrolladas por proveedores sociales, con acciones coordinadas y con la posibilidad de realizar un seguimiento cotidiano a cada uno de los proyectos sociales que realicen.

## LA RESPUESTA A LA NECESIDAD

**RESI** es una plataforma digital para colaborar con empresas en el seguimiento, evaluación, reportabilidad e innovación en sus proyectos de inversión comunitaria. Permitirá, además, opciones de mejora continua para los proveedores que presten servicios a empresas, asegurando un aumento del nivel de prestaciones que realizan en cualquier industria. Esta es una propuesta especializada en temáticas sociales, diferenciándose de otros servicios generales existentes en el mercado nacional.

## ANTECEDENTES

Desde la época de la revolución industrial las empresas fueron adquiriendo un rol cada vez más preponderante para el sistema económico y la sociedad en general, cambiando los paradigmas existentes hasta ese momento. La incorporación de la tecnología en cada etapa del proceso productivo fue transformando de manera exponencial a las industrias de la época, marcando definitivamente el futuro del mundo, desde una perspectiva económica, social, política y ambiental. Los niveles de extracción y producción aumentaron, así como la creciente acumulación de recursos, utilizando la naturaleza como fuente principal para la generación de riqueza, produciendo bienes y servicios para un número creciente de consumidores, impactando con cada vez más intensidad a los territorios y comunidades donde se desarrollaban los procesos industriales. Un ejemplo de ello, es la extracción de carbón, primero, y petróleo después, como combustibles, generando enormes residuos que terminaban inevitablemente contaminando el aire o el agua de las ciudades donde se extraían. “...se acrecentó la necesidad de energía, de forma que el incremento en el uso del carbón a partir del siglo XIII fue espectacular, hasta el punto de que en 1870 Inglaterra producía anualmente 100.000.000 de toneladas. Esa ingente demanda de energía propició que, hasta el advenimiento de la era eléctrica y nuclear, las principales áreas industriales del mundo estuvieran ubicadas en zonas próximas a las cuencas carboníferas” (Chávez, 2004).

Con el pasar de los años, comienza a emerger una figura que no tenía precedentes en la historia de la humanidad, que dice relación con la responsabilidad que las empresas tienen con la sociedad. En la primera mitad del siglo XX “surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad y comienzan a reconocer la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad” (Correa, 2007).

Lentamente comienza a comprenderse que “las empresas tienen un papel importante en la sociedad puesto que generan empleo, producen buena parte de los bienes y servicios que consumimos y colaboran en el crecimiento económico, entre otros aspectos positivos. De esta manera, al ser tan relevantes también poseen una gran responsabilidad, sobre todo respecto a sus externalidades negativas, aunque estas se encuentren dentro de las normas permitidas por las leyes del país o los países donde operan” (Monge, N. y Allamand, A. 2016).

Los mismos autores, señalan que “debido a lo anterior, las empresas comenzaron a crear áreas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pero las situaron como un anexo de sus operaciones, ya sea para cumplir con lo mínimo (disminuir o paliar los efectos de las externalidades negativas) o

incluso, como se les ha criticado, para aprovechar la imagen positiva generada en función de una estrategia publicitaria” (Monge, N. y Allamand, A. 2016).

## MARCO TEÓRICO

### INDUSTRIALIZACIÓN

Si bien la contaminación ambiental no era un fenómeno nuevo para la humanidad, fue a partir del siglo XIX que la extracción de recursos naturales se transformó en una industria de crecimiento exponencial. Las ciudades se transforman en polos de desarrollo y la población se concentró en las grandes urbes generando problemas asociados a la concentración de personas. “Londres registró uno de los casos más extremos de contaminación del agua con aguas residuales durante el Gran Hedor del Río Támesis en 1858, esto dio lugar, que poco después a la construcción del sistema de alcantarillado en Londres” (Alcivar et. al., 2015).

La extracción y consumo creciente de carbón y otros combustibles fósiles, la tala indiscriminada de árboles, la contaminación del agua a partir de los procesos de extracción minera, entre otros, se agudizó desde la segunda parte del siglo antepasado, generando un impacto cada vez más evidente para las personas que habitan. En 1952, luego de la segunda guerra mundial, nuevamente Londres se ve expuesta a lo que se denominó La Gran Niebla: “Durante cinco días de diciembre de 1952, una espesa niebla estranguló las calles de Londres, una catástrofe que mató a miles de personas y abrió la puerta a protecciones medioambientales históricas” (Blakemore, 2022). El impacto en la salud de las personas fue tal, que en 2012, los investigadores analizaron fuentes históricas para determinar el verdadero número de víctimas de La Gran Niebla y descubrieron que causó unas 12.000 muertes más de las que se habrían producido en otras circunstancias (Idem).

Luego de esta catástrofe, se levantaron las alarmas para comenzar a regular las acciones contaminantes de las empresas. “Este trágico evento motivó la creación de una de las más importantes leyes modernas sobre el medioambiente: la Ley del Aire Limpio, de 1956. (Alcivar et al., 2015).

## CRONOLOGÍA DE LA REGULACIÓN AMBIENTAL

Durante mucho tiempo la preocupación ambiental fue inexistente. Apenas hubo esbozos para proteger la vida silvestre en África, a través de la Convención de Londres de 1900, pero que nunca entró en vigor porque no fue firmada por el número mínimo de partes (Ortúzar, 2020) y sólo en 1933 se pudo avanzar en ello.

“En 1962, la escritora y bióloga marina Rachel Carson publicó *Primavera Silenciosa* (Silent Spring en inglés), un libro que sentó un precedente sobre el movimiento ambiental e instigó un debate en Estados Unidos sobre el uso generalizado de plaguicidas que se tradujo en políticas públicas pioneras sobre esta materia” (2021).

Según Ortúzar (2020), “la divulgación de la imagen conocida como Amanecer de la Tierra (Earthrise), tomada por el astronauta William Anders en 1968 durante la misión Apolo 8 es considerada de influencia icónica para el despertar del movimiento ambiental pues evidencia la unidad absoluta de la Tierra vista desde la Luna”.

Una ciudadanía que comienza a tomar conciencia del impacto ambiental a través de la acción humana fue generando presión en los Estados para regular globalmente -de ser posible- el impacto producido en la naturaleza. Fue así como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, celebrada en Estocolmo en junio de 1972, donde se presenta por primera por primera vez los temas ambientales como algo preocupante para la especie humana:

*A nuestro alrededor vemos multiplicarse las pruebas del daño causado por el hombre en muchas regiones de la Tierra: niveles peligrosos de contaminación del agua, el aire, la tierra y los seres vivos; grandes trastornos del equilibrio ecológico de la biosfera; destrucción y agotamiento de recursos insustituibles y graves deficiencias, nocivas para la salud física, mental y social del hombre, en el medio por él creado, especialmente en aquel en que vive y trabaja.*

En el mismo documento se señala que estas complicaciones iban de la mano de la Industrialización y el desarrollo tecnológico y que “por ignorancia o indiferencia podemos causar daños inmensos e irreparables al medio terráqueo del que dependen nuestra vida y nuestro bienestar” (Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, 1973).

Posteriormente, en 1987 se conoce Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo: Nuestro Futuro Común, también conocido como “Informe Brundtland”, que luego de un estudio de 4 años, plantea el concepto de Desarrollo Sostenible, es decir, aquel que “satisface las

necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (World Commission on Environment and Development, s. f.).

Una de las principales diferencias con lo realizado anteriormente, es que la comisión que elabora el informe, que incluye a más actores de la sociedad, como “científicos y expertos, a grupos de ciudadanos preocupados por una amplia gama de cuestiones ambientales y de desarrollo, y a miles de agricultores, residentes de barrios marginales, jóvenes, industriales y pueblos indígenas y tribales” (Idem).

También en 1987 se firma el Protocolo de Montreal con el objetivo de combatir el debilitamiento de la capa de ozono.

Al igual que en Estocolmo, la realización de la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992 dejó más evidencia y acuerdos relativos al cuidado medioambiental y el rol de la actividad humana en los daños ecológicos.

“Al mismo tiempo, se celebró en Río de Janeiro un ‘Foro Mundial’ de ONG (Organizaciones No Gubernamentales), que reunió a un número sin precedentes de representantes de organizaciones no gubernamentales, quienes presentaron su propia visión del futuro del mundo en relación con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico” (Conferencias Medio ambiente y desarrollo sostenible, s.f.)

Con el tiempo, no solo se han realizado conferencias globales de manera periódica, sino que han permeado en las regulaciones de cada país, estableciendo criterios cada vez más estrictos respecto del cuidado del ambiente.

## **EL ROL DE LA COMUNIDAD**

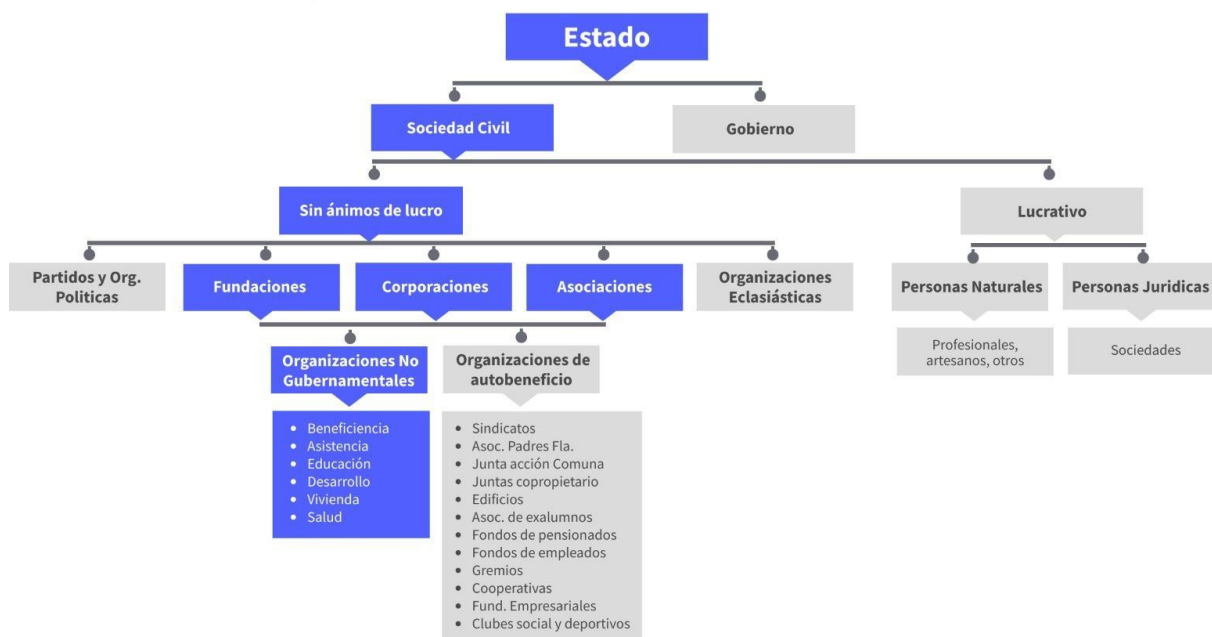
La organización de personas tras un objetivo común ha existido siempre en el mundo. Los seres humanos se han desplegado gregariamente por el planeta, uniéndose cuando el contexto y la necesidad lo amerita. Según la Real Academia de la Lengua Española, comunidad, se refiere a un “conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes”. De esta organización surge la necesidad de analizar y solucionar los problemas que afectan los intereses individuales o colectivos. Tal como señala la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) estos “problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político y productivo” (2018). En la búsqueda de remediar estas problemáticas, se establecen relaciones con

los sistemas políticos locales, regionales o nacionales, e en definitiva, los Estados, para que contribuya a su solución.

Sin embargo, cuando los problemas o deficiencias sociales, económicas, ambientales, entre otras, comienzan a ser idénticos en muchas comunidades y los Estados no logran cubrir todas las necesidades existentes, surgen otros tipos de organización social. Un ejemplo de ello son las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) las define como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (Pérez et al., 2011). El Banco Mundial es más específico al definirla 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” (Idem). Otra definición la encontramos desde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): “Organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (Boni & Ferrero, 1998). Las ONG, también llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), van adquiriendo cada vez más espacio dentro del ámbito político y de influencia, siendo un ejemplo de ello, el espacio adquirido en la llamada Cumbre de Río en 1992, donde “surge y se instala en la agenda de organizaciones civiles latinoamericanas la necesidad de incorporar objetivos sociales y ambientales a los objetivos estratégicos y económicos de las empresas, como forma indispensable al modelo de desarrollo de una sociedad sostenible” (Zapata & Bravo, 2014).

En la Figura 1 se presenta la ubicación de las ONG dentro de la estructura del Estado, lo que permite ver las diferencias con otras instituciones del quehacer público:

**Figura 1. Ubicación de las ONG en la estructura del Estado**



Según el Mapa de Organizaciones de la Sociedad Civil (2015), del Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, señala que en Chile existen 234.502 organizaciones, que reúnen las siguientes características: deben estar constituidas institucionalmente, no distribuir utilidades entre sus miembros, ser autónomas, ser voluntaria y ser privadas.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil tipificadas como Organizaciones Funcionales, Juntas de Vecinos y Uniones Comunales, representan el 79,8% del universo de OSC en Chile.

## **EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Ya desde la época griega y romana se debatieron conceptos que pueden ser considerados antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), específicamente aquellos referidos a Filantropía y Caridad (Cancino y Morales, 2008). Sin embargo, no es hasta finales del siglo XIX que estas ideas se ven plasmadas de forma directa entre empresa y comunidad. “Andrew Carnegie, fundador de U.S.-Stell, propone una forma particular de mirar la capitalización del trabajo y basa la gestión de su empresa en dos principios elementales: caridad y custodia” (Cancino y Morales, 2018). Con esto se refiere a que las personas de mayores recursos deben compartir su riqueza con aquellos “menos afortunados”; y como custodia, se refiere a que “los recursos que poseen las personas con más fortuna son realmente propiedad de toda la sociedad” (Idem).

Esta primera etapa de la evolución de la RSE estuvo marcada por las acciones filantrópicas que las empresas pudiesen realizar con hogares de ancianos, hogares de niños u otros grupos de interés de la sociedad. Como señala Cancino y Morales (2018) estas acciones estaban ligadas a compartir un poco de las utilidades generadas por las empresas con los más necesitados y no como una responsabilidad real con la sociedad.

En etapas más avanzadas, el concepto de RSE fue adaptándose a los tiempos y exigencias de la sociedad, es así como el World Business Council For Sustainable Development la define como “compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (2012).

Según lo planteado en el libro Responsabilidad Social Empresarial (Cancino y Morales, 2018), hay cuatro argumentos que justifican la RSE:

- **Obligación Moral:** señalando que las empresas deben contribuir al desarrollo económico de una región donde están insertas sus operaciones.
- **Sustentabilidad:** el desarrollo empresarial debe considerar los ámbitos económico, social y medioambiental.
- **Licencia para Operar:** es una visión más pragmática que incorpora todo aquello que se refiere las regulaciones, visiones de los grupos de interés, grupos activistas, comunidades, etc., de los cuales pueda depender la puesta en marcha de la operación.
- **Reputación:** A nivel estratégico esta contribuye a aumentar las ganancias. A mayor reputación mejores resultados a nivel de clientes.
- Carrol (1979) plantea cuatro niveles que debe considerar la RSE:

#### CUADRO RESUMEN DE LOS CUATRO NIVELES

COMPONENTES ECONÓMICOS	COMPONENTES LEGALES
1.- Es importante comportarse en una manera consistente con la maximización de ganancias por acción.	1.- Es importante comportarse de una manera consistente con las expectativas del gobierno y las leyes.
2.- Es importante estar comprometido con ser lo más rentable posible.	2.- Es importante comprometerse con varias regulaciones federales, estatales y locales.
3.- Lo importante es mantener una posición competitiva.	3.- Es importante ser ciudadano corporativo observante de la ley.
4.- Es importante mantener un alto nivel de eficiencia operativa	4.- Es importante que una firma definida como responsable sea aquella que cumple con sus obligaciones legales.
5.- Es importante que una firma exitosa sea definida como aquella que es consistentemente rentable.	5.- Es importante proveer buenos productos que cumplan al menos los requerimientos legales.
COMPONENTES ÉTICOS	COMPONENTES FILANTRÓPICOS
1.- Es importante comportarse de una manera consistente con las expectativas morales y normas éticas.	1.- Es importante mostrarse de una manera consistente con las expectativas filantrópicas y caritativas de la sociedad.
2.- Es importante reconocer y respetar nuevas o evoluciones de normas ético/morales adoptadas por la sociedad.	2.- Es importante ayudar al desarrollo de las artes.
3.- Es importante prevenir normas éticas que comprometan el cumplimiento de las metas corporativas.	3.- Es importante que los gerentes y empleados participen en voluntariados o actividades de caridad dentro de las comunidades locales.
4.- Es importante definir al ciudadano corporativo realizándose acciones esperadas moral y éticamente.	4.- Es importante ayudar a las entidades públicas y privadas de educación.
5.- Es importante reconocer que el comportamiento moral y ético de la compañía va más allá del cumplimiento de las leyes y regulaciones	5.- Es importante apoyar voluntariamente a aquellos proyectos que desarrollen una mejor calidad de vida de la comunidad.
	<i>Carroll, 1979</i>

## LA ÚLTIMA GENERACIÓN EN RSE

Durante la transformación del mundo hacia una economía donde el mercado regula gran parte de la vida en sociedad, Milton Freedman plantea en 1970 que “la única responsabilidad de la empresa es con sus accionistas” (1970). Todo indica que en la actualidad esta visión, que separa el negocio de la responsabilidad social de la empresa, está de salida.

En el libro Responsabilidad Social Empresarial editado por Marco Antonio Pinto (2010), se menciona que “la llamada ciudadanía corporativa se va incorporando a las estrategias de las organizaciones para estructurar compromisos y prácticas para la implantación, gestión, evaluación de conductas corporativas éticas, relaciones corporativas y sus correspondientes aumentos de valor”.

Actualmente las empresas deben estar legitimadas socialmente ya que “se sustenta en un *contrato social* entre la compañía y la sociedad que le otorga la *licencia para operar* en un determinado territorio” (Pinto, 2010).

Porter y Kramer (2011) profundizan en este nuevo rol de la empresa en la sociedad: “La cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta—y es afectada por—diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo.”

En esta nueva ruta de relación con las comunidades, las empresas han ido creando y desarrollando equipos profesionales de RSE, de Relacionamiento Comunitario, de Sustentabilidad o Desarrollo Comunitario para acompañar los lineamientos u objetivos estratégicos de cada compañía en este ámbito. Estos equipos son especializados en la ejecución de proyectos de impacto social que afecten positivamente la reputación social corporativa de la empresa. Para lograr intervenciones eficientes y con el mayor impacto posible en las comunidades, se han generado alianzas con fundaciones expertas en determinadas materias para que sean ellas las encargadas de bajar los planes de desarrollo para cada territorio.

Desde el punto de vista reputacional, las empresas en Chile están más abiertas a realizar alianzas con fundaciones y organizaciones sociales, especialmente en el territorio donde se encuentran sus operaciones. Generar modelos de negocios responsables implica necesariamente vincularse con la comunidad y sus actores principales, ya no solo desde la perspectiva caritativa o filantrópica -como se señala anteriormente- sino desde alianzas que permitan a ambas organizaciones potenciar sus objetivos estratégicos. “Mientras que las ONG tienen que profesionalizarse aún más para optar a la captación de fondos y recursos, las empresas buscan cada vez más humanizar su gestión e incorporar a sus plantillas a profesionales con valores y compromiso hacia su trabajo” (Gutiérrez, 2020).

Estas sinergias, son promovidas por los importantes cambios en la relación de las empresas con el entorno. Un ejemplo de ello es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015) que estableció los 17 Objetivos que “se elaboraron durante más de dos años de consultas públicas, interacción con la sociedad civil y negociaciones entre los países y vienen a sustituir a los llamados Objetivos del Milenio, implementados lamentablemente sólo en parte” (Rengel, 2015).

Tal como señaló un CEO del sector de alimentos en el estudio realizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2017:

*“Ahora de lo que se trata no es de pintar la escuela, ojalá la pintes también, pero lo más importante es que no tires desechos al vertedero. O que tu energía sea limpia. O que utilices la menor cantidad de agua posible. O si devuelves agua después de tu proceso productivo, [que] esa agua sea limpia. Es decir, no contamines... el tema no es mitigar, el tema es no producir el daño. Antes estábamos mucho más en compensar el daño”.*

(Reporte GRANDES EMPRESAS Y SOSTENIBILIDAD EN CHILE: ALCANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN EL SECTOR PRIVADO)

Una de las agrupaciones nacionales que promueve esta lógica es Acción Empresas, quienes definen su quehacer de la siguiente manera: “Impulsamos y acompañamos a las empresas a dejar el viejo paradigma de la responsabilidad social empresarial para situarlas en la importancia de la sostenibilidad como estrategia del negocio, visibilizando cómo el desarrollo económico de cualquier organización no puede existir y perdurar si no está en balance con el desarrollo social y ambiental de sus entornos” (Acción Empresas, 2023). Esta organización reúne en Chile a más 200 empresas de diversos tamaños, industrias y rubros, que “comparten la convicción de que los negocios son

fundamentales en el desarrollo de la sociedad y el planeta. Por ello, trabajan colaborativamente en los desafíos globales asumiendo un rol de liderazgo en las transformaciones empresariales que Chile y el mundo necesitan” (Idem).

Desde la perspectiva de las ONG nacionales es la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), que reúne a 237 Fundaciones y Corporaciones y se definen como “articuladores de organizaciones de la sociedad civil mediante la creación de espacios de encuentro, fortalecimiento de su gestión y participación a través de diferentes áreas como incidencia, transparencia y alianzas” (COS, 2023).

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La evolución de las empresas nacionales desde acciones caritativas o filantrópicas, pasando por la creación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial, para luego desarrollar planes de relacionamiento conectados con los ejes estratégicos del negocio, ha permitido una profesionalización y mayor articulación de estas acciones sociales. Las alianzas entre empresas y fundaciones o proveedores sociales es uno de los caminos habituales para la bajada práctica de los planes de relacionamiento comunitario de las empresas. Por esto, las empresas necesitan de proveedores sociales eficientes, innovadores y autónomos, asegurando con ello un mayor impacto en la comunidad. A continuación, se exponen los principales pilares del problema detectado para esta investigación:

<p><b>¿Cuál es el problema clave que estás tratando de abordar y por qué es tan importante?</b></p>	<p><b>¿Para quién es un problema?</b></p>	<p><b>¿Qué factores sociales y culturales componen el problema?</b></p>	<p><b>¿Cuáles son las causas?</b></p>	<p><b>¿Cuáles son las consecuencias del problema?</b></p>
<p>Las empresas desarrollan proyectos de inversión comunitaria como parte de los objetivos o ejes estratégicos para impactar positivamente en las comunidades donde desarrollan sus operaciones. Habitualmente la ejecución de estos proyectos se realiza a través de alianzas con fundaciones especialistas en materias determinadas. Esta externalización genera dificultades porque en muchos casos estas organizaciones no son una contraparte eficiente para las empresas ya que no logran conectar con dichos ejes estratégicos, generan un bajo impacto para el nivel de inversión y presentan problemas para reportar.</p>	<p>Para las empresas que desarrollan proyectos de inversión comunitaria en las comunidades impactadas por sus operaciones.</p> <p>De forma más directa, son los equipos de relacionamiento comunitario o RSE los que deben lidiar con las dificultades en la gestión de estos proveedores sociales.</p> <p>También es un problema para las propias fundaciones que se arriesgan a perder financiamiento por no ajustarse a los estándares que exigen las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las fundaciones no funcionan como las empresas, tienen otras formas de trabajo y formas de relacionarse con el entorno.</li> <li>- Las fundaciones son especialistas en temáticas puntuales.</li> <li>- En general, las fundaciones no destacan por sus habilidades de gestión, innovación, evaluación, etc.</li> <li>- Las empresas buscan impacto, resultados concretos, KPI's, planificación.</li> <li>- La falta de experiencia de las organizaciones para relacionarse con empresas, desde la perspectiva formal (ortografía, formatos, diseño), del cumplimiento de objetivos, procesos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca preparación, experiencia y flexibilidad de las fundaciones para adaptarse a los requerimientos de las empresas.</li> <li>- Las fundaciones necesitan recursos para alcanzar sus fines y ven a las empresas sólo como un canal para ello, no necesariamente como un aliado estratégico para un fin.</li> <li>- Esto también se asocia a la visión filantrópica de la intervención comunitaria.</li> <li>- Los equipos de relacionamiento comunitario de las empresas no son capaces de abordar directamente todas las acciones realizadas (recursos, distancia, tiempo)</li> <li>- Los códigos utilizados para visualizar la intervención socio comunitaria son distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas gastan muchos recursos extras en apoyar, ajustar y corregir el trabajo que realizan las fundaciones (Tiempo y dinero)</li> <li>- Los proyectos de inversión comunitaria se retrasan, afectando a las comunidades.</li> <li>- Los retrasos o falta de eficiencia pueden generar una respuesta negativa por parte de las comunidades, afectando la reputación de la compañía o poniendo el riesgo los procesos extractivos o productivos de la empresa.</li> </ul>

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la eficiencia y el impacto de las acciones de relacionamiento comunitario que las empresas realizan en alianza con Organizaciones sin Fines de Lucro.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar e identificar los modelos de relacionamiento comunitario de las empresas chilenas utilizando proveedores sociales como alianzas estratégicas para la ejecución de sus proyectos de impacto social positivo.
- Analizar las dificultades que tienen las empresas al desarrollar proyectos de inversión comunitaria utilizando fundaciones como proveedores.
- Diseñar una propuesta preliminar de plataforma digital especializada en proyectos sociales realizados por empresas y que les permita mejorar la gestión, el seguimiento, la evaluación y la reportabilidad de dichos proyectos.

## METODOLOGÍA

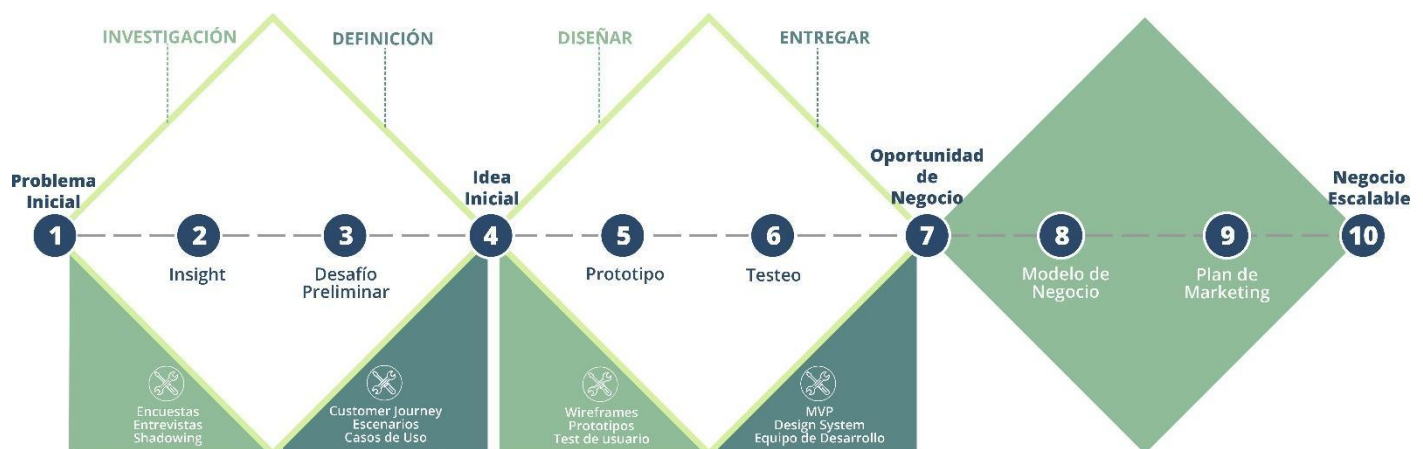
### DOBLE DIAMANTE

La metodología del doble diamante se adapta perfectamente a este proyecto debido a que es una herramienta eficaz para la innovación, se centra en el usuario y permite que las empresas identifiquen y resuelvan los problemas de manera efectiva.

En el primer diamante se enfoca en descubrir y definir el problema. Durante esta fase, se analizaron las necesidades de los usuarios e identificamos las oportunidades de innovación. Utilizando herramientas como la observación, desk research, encuestas y la entrevista para recopilar información sobre los usuarios y el contexto en el que se encuentran. Al final de esta etapa, se definió el problema de manera precisa, además de nuestro desafío de innovación, y una base sólida para la siguiente fase.

El segundo diamante tiene foco en desarrollar y entregar la solución. Durante esta fase, se generaron ideas y se seleccionó la mejor solución para el problema definido en la primera etapa. Se utilizan herramientas como el brainstorming, el storyboard, wireframes y la prueba de experimentos para validar la solución y evaluar su efectividad.

Finalmente, la extensión de un tercer diamante está vinculada con la iniciativa de transformar el proyecto de tesina en un emprendimiento en el periodo 2023/24.



## ENCUESTA

Una de las primeras etapas de la investigación consistió en la elaboración y posterior aplicación de una encuesta al grupo objetivo que apunta este proyecto, es decir, profesionales que ejerzan cargos de liderazgo en áreas de Responsabilidad Social Empresarial, Relacionamiento Comunitario, Desarrollo Social, Ciudadanía Corporativa, Áreas de Sostenibilidad o Sustentabilidad, Asuntos Públicos, Recursos Humanos<sup>2</sup> y consultores de experiencia en el área. Respondieron un total de **34** personas de las cuales **22** son de compañías distintas. De quienes pertenecen a las mismas empresas, se consideró que los encuestados fueran de áreas, cargos y roles distintos. Algunas de las empresas participantes son Colbún, Anglo American, Teck Chile, Enel, CMPC, SKC, Collahuasi, Agrosuper, Arauco, Minera Los Pelambres, Melón, KDM, Polpaico y Siderúrgica Huachipato, entre otras.

A continuación, se presentan los hallazgos relevantes:

2. Estás de acuerdo con la siguiente afirmación: “Las empresas necesitan de proveedores sociales eficientes (fundaciones y organizaciones comunitarias) para ejecutar sus proyectos de inversión social /comunitaria, ya que no cuentan con equipos que logren abordar todo el territorio, ni tampoco con la experiencia o conocimiento profundo en cada una de las temáticas que se desarrollan”.

34 respuestas



En esta pregunta, se buscaba validar la idea parte del problema planteado en esta investigación. En ella el **61,8%** se presentó de acuerdo con la afirmación presentada y un **23,5%** la rechaza. Sin

<sup>2</sup> Se incorporan las áreas de Recursos Humanos muchas empresas aún no poseen áreas especializadas en RSE o relacionamiento con la comunidad y las acciones de este tipo recaen en estos equipos.

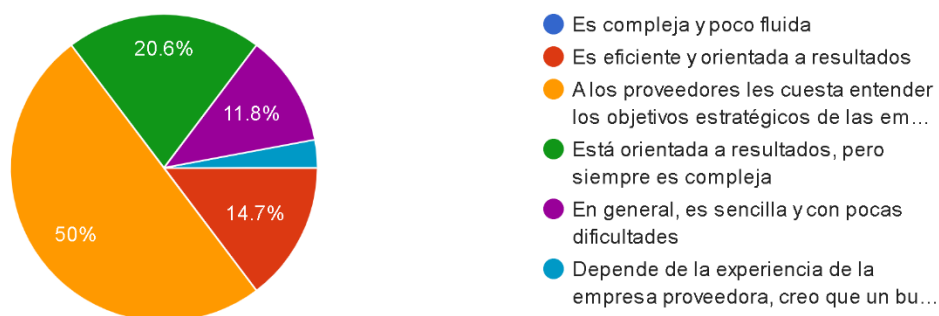
embargo, en los porcentajes restantes cerca de un **12%** señala que Sí, pero que dependía de ciertos factores o del tipo de proyecto. Esto permite señalar, que el **73,8%** de los encuestados está de acuerdo en parte con la afirmación presentada.

En la siguiente pregunta, se consulta por las principales dificultades que presentan los proveedores sociales al ser contrapartes de las empresas. El **67,6%** señaló que presentan dificultades para visibilizar el impacto o los resultados de cada proyecto. El **64,7%** dijo que les cuesta conectar con los ejes estratégicos de las empresas. El **32,4%** indicó que las fundaciones no poseen equipos preparados y eficientes, un **29,4%** señala que presentan dificultades de reportabilidad en sus proyectos y un **26,5%** dice que presentan problemas administrativos o presupuestarios.

Lo interesante de estos datos, en los cuales cada encuestado podía marcar más de una alternativa, es que se concentran las respuestas en las afirmaciones señaladas. Quedando lejos de otras opciones como conocimiento de los territorios, visión de corto plazo o incapacidad de los equipos para ejecutar proyectos en terreno.

#### 4. Si tuvieras que definir la relación de las empresas con los proveedores sociales en el desarrollo de proyectos de inversión comunitaria, dirías que:

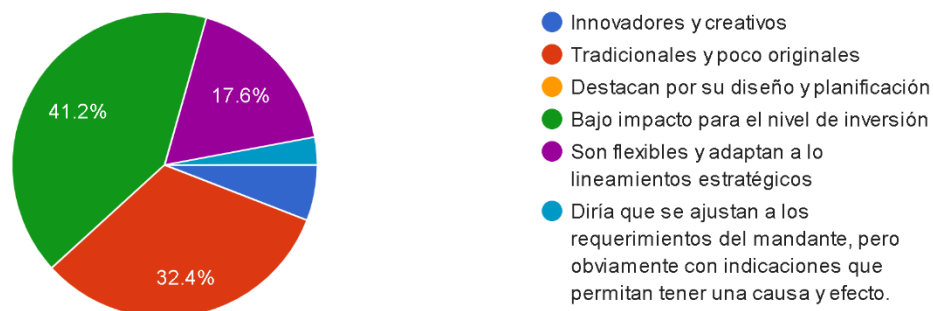
34 respuestas



En esta pregunta, podemos inferir que el **70,6%** de los encuestados señala que la relación entre empresas y proveedores presenta un alto nivel de complejidad, ya que por un lado las fundaciones no logran conectar con los objetivos estratégicos de las compañías al realizar proyectos de impacto comunitario y que, aunque estén orientadas a cumplir los resultados, de igual forma es difícil.

5. Si pudieras definir, en general, los proyectos presentados a las empresas por Proveedores Sociales dirías que son:

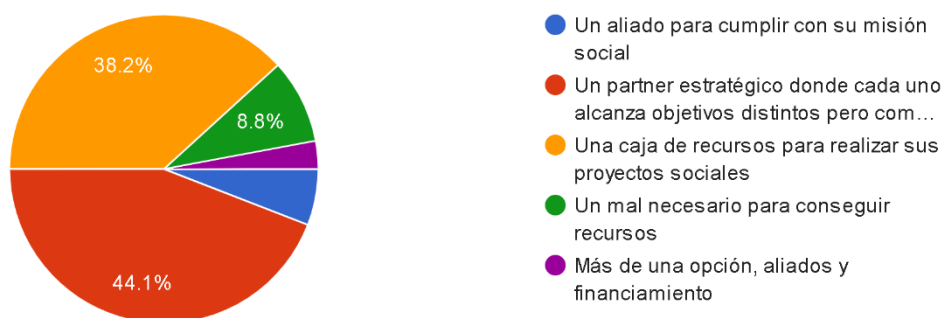
34 respuestas



Ahora, cuando son consultados por los proyectos que proponen las fundaciones aparece un porcentaje relevante, **41,2%** que señalan que el impacto es muy bajo para el nivel de inversión. Por otra parte, sólo el **5,9%** señala que dichas propuestas son innovadoras y creativas. Esto se complementa con el hecho de que ninguno menciona que los proyectos destacan por su diseño y planificación.

6. En tu opinión, los proveedores sociales ven a las empresas como:

34 respuestas



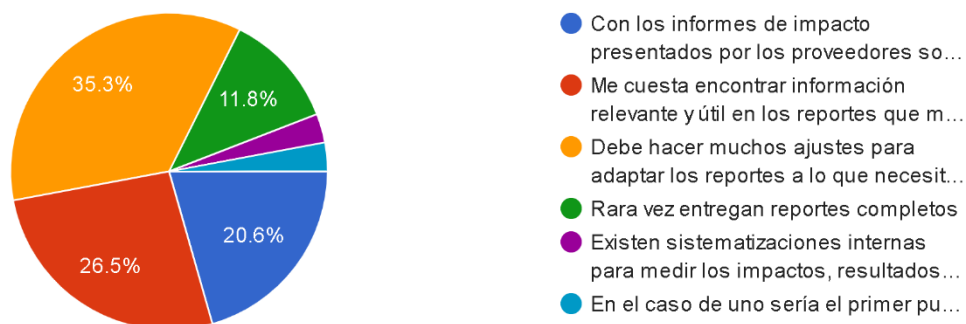
Ante esta pregunta, las respuestas de los encuestados se pueden dividir en dos grupos: aquellos que ven perciben que las fundaciones ven las alianzas con empresas como aliados estratégicos y otro grupo que percibe que son visto como una caja con recursos o un mal necesario para cumplir sus fines. Esta dicotomía, evidencia las dificultades relacionales entre ambos grupos y, por otra parte,

refuerza la idea transicional del concepto de Responsabilidad Social en Chile, desde una mirada caritativa o filantrópica hacia planes conectados con el desarrollo real de las comunidades.

En otra de las preguntas relevantes, dice relación con la inversión de tiempo de los equipos en las empresas, donde señalan que mayoritariamente lo ocupan en la revisión y análisis de cada proyecto y en reuniones asociadas al seguimiento de ellos, con un **64,7%** y un **70,6%** respectivamente. Luego, un **50%** señala que gastan mucho de su tiempo en los ajustes a la reportabilidad de los proyectos que realizan y **44%** menciona que invierten su tiempo analizando el impacto social de los proyectos que realizan.

#### 8. Respecto de la reportabilidad de proyectos, señale lo que más se ajusta a su realidad:

34 respuestas

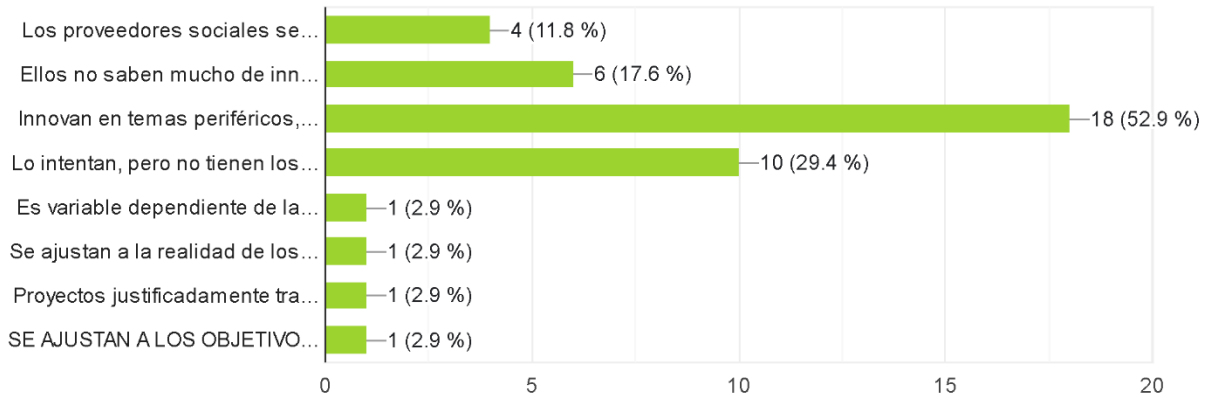


Las empresas reciben los reportes de las fundaciones, pero luego -internamente- deben realizar informes de los proyectos para presentarlos a las respectivas gerencias o directorios. En el análisis, el **73,6%** de los entrevistados señala que los reportes presentados por los proveedores sociales no son del todo útiles para la gestión interna de la empresa y deben invertir tiempo en ajustar lo presentado.

Respecto de la innovación, en la pregunta 9, el **52,9%** de los encuestados señala que las fundaciones innovan en temas periféricos, pero no en el fondo de los proyectos que presentan.

9. En relación a la innovación y los proveedores sociales, usted cree que: (Puedes seleccionar más de una alternativa)

34 respuestas

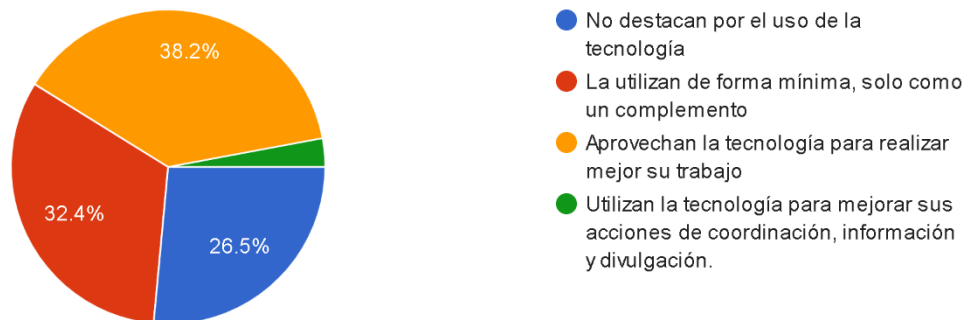


Complementariamente, el **47%** visualiza que no es una característica habitual en los proveedores sociales, ya sea porque no saben del tema o porque no tienen los equipos adecuados.

En la pregunta 10, el **70,6%** de las opciones seleccionadas implican que existe poco uso de tecnología en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro. Aunque un porcentaje cercano al **40%** señaló que la utilizan para mejorar su trabajo.

10. En relación con el uso y la relación de los proveedores sociales con la tecnología, específicamente al uso de software y apps

34 respuestas

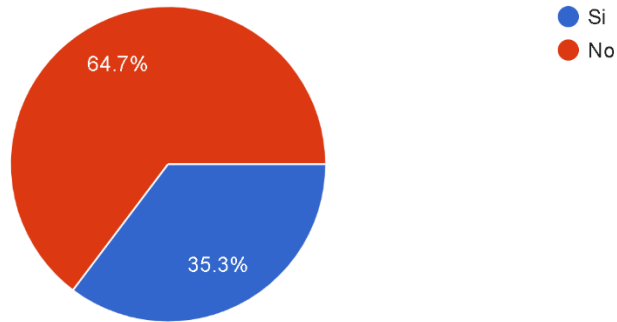


Para complementar la pregunta anterior, el **64,7%** señala que no utilizan ninguna plataforma para el seguimiento de proyectos sociales. Del grupo restante, al ser consultados por qué plataformas utilizan, señalan que principalmente WhatsApp, Excel, Meta, Power Bi, Salesforce, SAP o algún

software interno. Ninguno de los software o Apps mencionadas está especializado en proyectos sociales o de inversión comunitaria.

11. Utilizas alguna plataforma para el seguimiento de los proyectos de inversión comunitaria

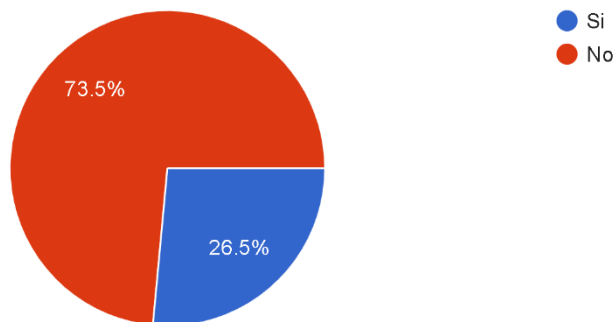
34 respuestas



Reforzando lo anterior, el **73,5%** dice no utilizar tecnología para apoyar a sus proveedores sociales en el desarrollo de proyectos. El grupo que señala que Sí utiliza software de apoyo indica que utilizan Excel, Drive, M-Risk, Social SAP, Microsoft Planner y Salesforce.

12. ¿Utilizas algún software o plataforma online para apoyar a tus proveedores sociales en el desarrollo de los proyectos comunes? (Ejemplo: Planificación, organización, registro, etc)

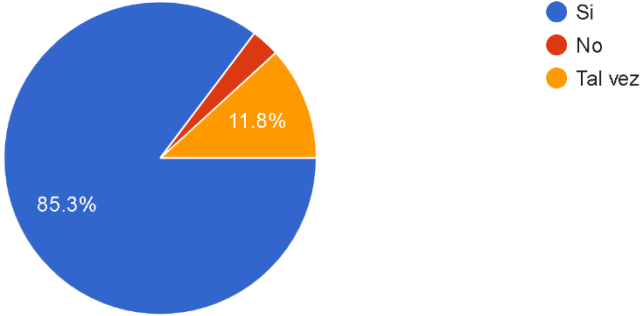
34 respuestas



Ante la pregunta de ¿Por qué no lo utilizan? Las respuestas mayoritarias fueron: “No tenemos”, “No hemos encontrado la herramienta”, “falta de presupuesto”, “no existe”, “estamos creándola”, “no hemos recibido oferta adecuada para ello”, “no conozco alternativas y no me lo han planteado”.

13. ¿Consideras que las organizaciones sociales con las que trabajas aprenden del trabajo realizado con las empresas?

34 respuestas



Por último, al preguntar por el aprendizaje en el desarrollo de proyectos sociales, el **85,3%** indica que las organizaciones aprenden del trabajo realizado.

Al analizar las respuestas entregadas en la encuesta se puede concluir que existe diversas dificultades en la relación de las empresas con los proveedores sociales; que no es común el uso de softwares o apps especializados en el seguimiento y reportabilidad de proyectos de inversión comunitaria, que tampoco es habitual la innovación en la ejecución de estos proyectos; y que los tiempos destinados por los equipos de RSE o similar en las empresas se destina mayoritariamente a reuniones y al ajuste de los proyectos en ejecución, ya sea para reportabilidad o porque no conectan con los ejes estratégicos de las compañías.

## ENTREVISTAS

Para realización de las entrevistas necesarias para esta investigación se utilizó la metodología Job To Be Done (JTBD). Este marco metodológico, permite entender y detectar las motivaciones, “dolores”, necesidades diarias y problemas de los clientes, para de esta manera contextualizar mejor todas sus acciones. De esta manera, es posible obtener un punto de partida para identificar qué es lo que se quiere resolver, bajo una dimensión funcional, social o emocional, y desde ahí, entender qué solución o enfoque se aplicará para entregar soluciones que los ayuden de forma eficiente.

Para la presente, se realizaron dos grupos de entrevistas

1. A cuatro profesionales que ocupan cargos de liderazgo en áreas de relacionamiento comunitario en empresas de cuatro industrias diferentes.
2. A dos directores de las Áreas de Alianzas en fundaciones nacionales.



**CATALINA NECOCHEA**

**LÍDER SENIOR DE DESARROLLO COMUNITARIO**



Teck es una de las principales empresas mineras de Canadá con operaciones y proyectos en Canadá, Estados Unidos, Chile y Perú.

- *Sabemos a veces que lo que necesitamos no se encuentra en regiones, pero estamos dispuestos a trabajar con organizaciones con un desempeño un poco menor con tal de que sea local y así darle la oportunidad a una fundación y transformarlo en transferencia de capacidades directa.*
- *En algunos programas que implementamos, no sabemos muy bien cuánto realmente queda en la comunidad, cuánto beneficio perdura en el tiempo, cómo vamos generando resultados que sean sustentables y que no se acaben cuando se acabe el programa.*
- *Los proveedores sociales complementan la expertise de nuestro equipo, nos agrega personas que no tenemos en términos del conocimiento y temáticas que manejan. Además, si no externalizamos algunos servicios no alcanzaríamos en términos de hora persona.*
- *Creemos que trabajar en alianzas tiene un valor positivo porque se generan sinergias, se traen otras experiencias que quizás nosotros no tenemos y por eso también les llamamos socios estratégicos.*
- *A las fundaciones les cuesta dimensionar los costos de los programas y nos piden recursos extras una vez que ya partieron y esto genera mucho ruido interno en la compañía.*

- *La medición de impacto posterior a la intervención es algo que nunca existe y debemos ser nosotros los que debemos preguntar qué pasó o no pasó con un proyecto luego que finaliza. Si una fundación nos dice: “Yo voy a hacer encuestas o levantar datos un año después para ver el impacto”, eso sería un súper valor agregado que nunca se ofrece, no es tan difícil de hacer y sería algo muy positivo para las empresas.*
- *Creo que en general a las fundaciones les cuesta entender el concepto de impacto positivo y cuando uno pide indicadores, te entregan indicadores de procesos, indicadores de actividades y con suerte de resultados, pero olvídate de encontrar algún indicador de impacto. Somos nosotros los que generalmente debemos sugerir y dar opciones.*
- *Por último, la capacidad de innovar, de no hacer el mismo programa de siempre, como factores diferenciadores. El objetivo de hacer las cosas distintas es que puedan generar un impacto social positivo. Me encantaría que alguien llegara con una idea súper distinta, que cumpliera el mismo objetivo pero que no sea lo típico y que tenga un factor diferenciador grande.*



**BERNARDITA FRIZ**

**JEFA DE PROYECTOS SOCIALES LATAM**



Softys es una compañía líder en el desarrollo de productos y soluciones para el cuidado de las personas con sus diferentes marcas de higiene personal y limpieza.

- *No vamos a ir a plantar bosques a la Patagonia, no vamos a comprar pelotas o canchas de fútbol, sino que vamos a hacer algo en lo que somos expertos y que es el corazón del negocio. A partir de esto surge nuestro proyecto de inversión social que se llama Softys Contigo, que hace que entregar acceso a Higiene sea el propósito, para ello buscamos un aliado – Techo- que nos permitiera acercar la higiene a quienes no la tienen.*
- *Muchos proveedores sociales están acostumbrados a ejecutar proyectos, pero con suerte te entregan evaluación de resultados, pero no de impacto.*
- *Es super importante la innovación y buscar nuevas alianzas que tengan esa misma mirada.*
- *El seguimiento y la evaluación son temas que tienen muchos alcances, por ejemplo, voluntariado corporativo, temas de cultura corporativa que queremos medir, los beneficiarios indirectos (que son los vecinos que la gente les presta el baño, por ejemplo), aquí estamos al debe y aún no lo hemos hecho.*
- *Recién estamos comenzando a elaborar manualmente las encuestas para evaluar, todo esto es manual y luego se registra luego en un Excel. Estamos pensando hacerlo a través de Google Forms, pero hay localidades donde no tenemos red y nos falta mucho en todos los alcances de cada proyecto.*

- *Preferiría un sistema automatizado donde todos podamos hacer seguimiento, reportar y llevar de la mano cada proceso.*



**CHRISTIAN ZAÑARTU**  
**JEFE DE VINCULACIÓN TERRITORIAL**



CAP Acero - Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. - es una empresa del Grupo CAP y la principal industria productora de acero en Chile.

- *Las empresas no tenemos indicadores de impacto social propio. Solemos anexarnos a las nociones de reportabilidad e impacto que nos trae el proveedor y los acomodamos a nuestros planes estratégicos.*
- *Si tocamos la puerta a los proveedores sociales en la región del Biobío, nos damos cuenta de que los factores diferenciadores no son muchos.*
- *La innovación más importante para nosotros es que los proveedores sociales utilicen muchas metodologías de participación que aseguren la legitimidad de los procesos con la comunidad.*



**CAROLINA SILVA A.**

**ENCARGADA DE RELACIONES COMUNITARIAS**

Melón es una empresa chilena con más de 100 años de existencia orientada a la producción de Cementos, Hormigones y Áridos.



- *Valoro de las alianzas con fundaciones la capacidad de buscar soluciones y de escuchar activamente.*
- *Nos ha pasado en algunos proyectos que se nos hace muy difícil contactar al consultor y a los vecinos de la comunidad les pasó lo mismo, que contestan llamadas o el correo, por ejemplo.*
- *Uno de los principales dolores de cabeza con las fundaciones es la medición del impacto de los proyectos y esto cuesta mucho, ya que nos proponen indicadores que son básicos y que no nos dan información sólida para que podamos presentarla y que demuestre que la inversión realizada valió la pena. Sin esto, es complicado mantener el presupuesto del área año a año.*
- *Nosotros como equipo de comunidades tampoco tenemos tan dominado el ámbito de la evaluación o medición.*
- *El gran desafío para las áreas de relacionamiento es que los proyectos y acciones que realizamos perduren en el tiempo y eso es muy difícil.*



**GONZALO JARA**

**DIRECTOR DE FORTALECIMIENTO COMUNITARIO ZONA SUR**



Simón de Cirene es una organización sin fines de lucro que lleva más de 26 años acompañando a emprendedores, organizaciones sociales y comunidades

- *Tenemos dos tipos de empresas con las que colaboramos: unas las llamamos proactivas y se dan cuando están comenzando a implementar programas de sustentabilidad o relacionamiento comunitario; y otras, a las que llamamos reactivas, son las que nos contactan cuando tienen una crisis o un problema en el ámbito comunitario.*
- *Intentamos tener una parrilla amplia de servicios y opciones para las empresas, ser flexibles a sus requerimientos.*
- *Nuestra fortaleza como proveedor social de las empresas es que tenemos experiencia en gestión del conflicto, tenemos presencia territorial y conocimiento de ese territorio. A veces, las empresas están alejadas de esa realidad o de los ritmos que tiene el cambio social.*
- *Algunas empresas quieren hacer mucho e impactar a mucha gente con pocos recursos.*
- *Nosotros evaluamos resultados, no impacto, ya que esto solo se puede lograr con relaciones a largo plazo. Intentamos ser más bien un asesor que un implementador de un servicio.*



**PAULA TEJEDA**

**JEFA DE ALIANZAS EN SERVICIO JESUITA A MIGRANTES**

**CHILE**



El Servicio Jesuita a Migrantes (SJM) promueve y protege la dignidad y los derechos de migrantes y refugiados en Chile acompañando su proceso de inclusión social

- *Lo más tecnológico que usamos es Excel. Ahí vamos haciendo seguimiento en una “matriz”, nos reunimos una vez al mes y la persona encargada de gestión de proyecto va revisando los porcentajes de gasto y las actividades comprometidas. Con las empresas rellenos el formato que nos piden las empresas.*
- *En ocasiones las empresas no tienen claridad de cómo quieren llevar el desarrollo de los proyectos y en el transcurso de la alianza te van cambiando las solicitudes, por ejemplo, el tipo de reporte, el tipo de revisión financiera, etc.*
- *Si tanto empresa como fundación tuviéramos una misma plataforma estandarizada para los proyectos, no existirían tantas adaptaciones de reportabilidad, por ejemplo.*

## ESTADO DEL ARTE

Existen en el mercado local e internacional diversos productos o servicios orientados al apoyo en la gestión socioambiental, en gestión de proyectos y las soluciones integrales para el seguimiento de proyectos. Varios de ellos señalan su orientación hacia las alternativas de inversión comunitaria, dentro de la visión general de sustentabilidad de la empresa.

En la encuesta desarrollada para esta investigación, se mencionaron varios ejemplos que actualmente usan algunas empresas para realizar seguimiento de sus proyectos de inversión comunitaria y se detallan a continuación:

- **M-RISK:** Son diversas aplicaciones digitales para lograr la gestión del negocio bajo una perspectiva ESG, es decir, considerando factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta a la hora de invertir en una empresa. Promueven la incorporación de la sostenibilidad como uno de los pilares estratégicos de la organización. Incorporan análisis de gran cantidad de datos, tableros de control e información centralizada y segura.

“El conjunto de aplicaciones de M-Risk proporciona una suite completa de soluciones que se comunican entre ellas, brindando una experiencia holística. Estas herramientas avanzadas permiten gestionar y respaldar información de cumplimiento ambiental, social y económica; generando gráficas, cuadros y reportes automatizados”, señalan en su sitio web



Qué Hacemos

Soluciones

Blog

Solicitar Demo

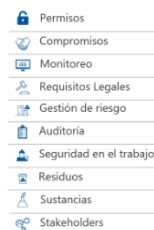
Contacto

Español ▾

### Soluciones para todas tus necesidades empresariales

La plataforma M-Risk permite a las organizaciones analizar grandes volúmenes de datos y generar tendencias relevantes para tomar decisiones informadas, ágiles y efectivas.

*Todo lo anterior, a un clic de distancia.*



REPORTES

KPI S

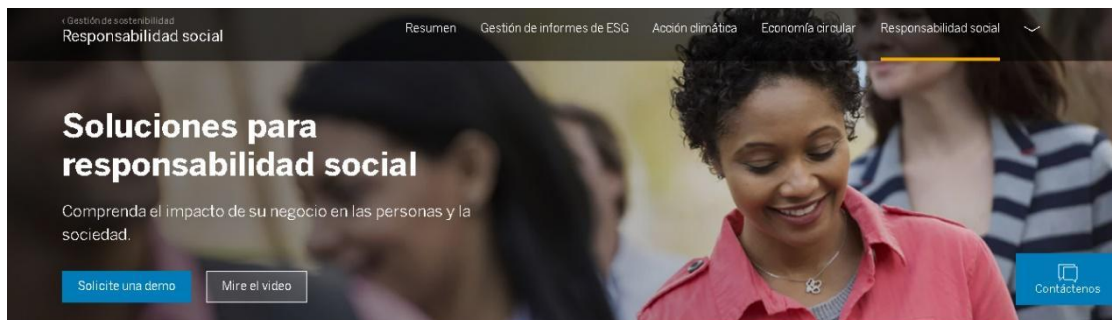
REPORTES A LA AUTORIDAD

TRAZABILIDAD



(<https://www.m-risk.com/>).

- **SOCIAL SAP:** Presentan soluciones integrales en temas de sustentabilidad para los reportes ESG, acción climática, economía circular y responsabilidad social. “Las soluciones de sostenibilidad de SAP brindan funcionalidades para toda la empresa y características específicas de la industria que pueden ayudar a agregar sostenibilidad en el negocio a escala incorporando información estratégica en sus operaciones, experiencia y procesos de negocio centrales”, señalan en su sitio web (<https://www.sap.com>). La línea “social” de SAP es solo una parte de un gran conjunto de opciones que ofrece a sus clientes.



## **Gestione el impacto humano de su negocio y proteja toda su cadena de valor**

Mantenga prácticas de negocio equitativas y responsables que impacten positivamente en las personas Y en nuestro planeta. Juntos, podemos habilitar un futuro con cero desigualdad.

- **SHUTDOWN:** Si bien esta es una empresa ligada a Plataformas Cloud para gestionar mantenimientos en empresas, a partir de las entrevistas se conoció que están desarrollando un sistema orientado al seguimiento y reportabilidad de proyectos de inversión social (<https://www.shutdown.cl>)

# Shutdown App KOM



## Plataforma Cloud de Gestión, Reporte y Seguimiento Proyectos de Desarrollo Comunitario



www.shutdown.cl

- **VELOCITY HGS:** Esta empresa ofrece soluciones de software para mejorar el manejo de las empresas desde todos los ámbitos asociados a la sustentabilidad. Promueven un sistema integral para contribuir en la toma de decisiones, incorporando tecnología como IA y Aprendizaje Automático.

- **ECOREPORT:** Es una aplicación ideada para mejorar la productividad de cualquier equipo de trabajo o persona mediante el uso de reportes digitalizados, la determinación de indicadores clave (KPI's) y la visualización en smartphones o plataformas web. Promocionan la accesibilidad desde el teléfono móvil.



### REPORTABILIDAD DIGITAL

Cambia formatos impresos mediante nuestro servicio de digitalización de reportes

- ✔ Digitalizamos cualquier formato de reporte utilizado en su empresa.
- ✔ Rápida implementación.
- ✔ Bajo costo.
- ✔ Fácil de usar.
- ✔ Adaptable a cualquier proceso, actividad o negocio.



### PERSONAS MEJOR CONECTADAS

Equipo más conectado y enfocado a los objetivos.

- ✔ Permite comunicar a las personas de un equipo de trabajo, en función de los reportes generados.
- ✔ El desempeño individual puede ser determinado.
- ✔ Enfoca al equipo hacia los objetivos de la organización.



### AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD

Información en tu mano para mejores decisiones.

- ✔ Minimiza el tiempo para recibir informes relevantes.
- ✔ Notifica directamente por condiciones de alertas o críticas.
- ✔ Seguimiento y control de actividades relevantes.
- ✔ Resultados automáticos de actividades clave (KPI's).
- ✔ Información objetiva y a tiempo para mejores decisiones

**TABLA COMPARATIVA ENTRE PROVEEDORES**

Nombre	Dashboard	App Móvil S/conexión	Carga de archivos	Usuarios externos	Periodo implementación	Privacidad y dueños de datos	Costo Inicial /Mensual Aprox. en \$ cl
M-RISK	Plataforma web y servidor propio	Sí	Sí	Ilimitados	2 meses	Sí	Implementación: \$2.100.000 CFM: \$1.120.000 CV: 0,7 por hora (sistematización) 9,6 UF sesión capacitación
SOCIAL SAP	Plataforma web y servidor propio	Sí	No	Ilimitados	3 meses	Sí	CFM: 120USD por usuario. Más implementación.
SHUTDOWN	Plataforma web y servidor propio	Sí	Sí	Ilimitados	2 meses	Sí	Implementación: \$9.500.000.- CFM: \$1.308.000.-
VELOCITY EHS	Plataforma web y servidor propio	Sí	Sí	Ilimitados	4 meses	Sí	Cobro en USD, costos variables por cada servicio.
ECO REPORT	Plataforma web y servidor propio	Sí (costo adicional)	Sí	Ilimitados	4 meses	Sí	Implementación: \$15.587.072 CFM: \$2.499.800

\*CFM: Costo Fijo Mensual

\*CV: Costo Variable

## ANÁLISIS COMPARATIVO

Las plataformas y softwares presentadas son las más relevantes en el mercado actual y resultaron de la información entregada por las propias empresas encuestadas y entrevistadas para esta investigación. Todas se caracterizan por ser especializadas en algunas materias, aunque presentan flexibilidad para abordar proyectos distintos al objetivo original de la plataforma. Por ejemplo, ShutDown es una App especializada en procesos de mantenimientos de empresas, sin embargo, pueden adaptar y ajustar su plataforma para prestar servicios de seguimiento de proyectos sociales. Una de las grandes diferencias detectadas entre las distintas plataformas existentes es el nivel y calidad del servicio de apoyo posterior a la implementación, ya desde el ámbito de capacitación, de ajustes del modelo y de servicio técnico. Ninguna de las plataformas mencionadas es especialista en proyectos de impacto social, pero son capaces -vía adaptación de software- de prestar estos servicios.

A partir de lo señalado, se concluye que la solución presentada debe ser especializada en proyectos sociales, que comprenda los códigos de este tipo de intervenciones y se adapte rápidamente a los requerimientos de las empresas contratantes. También se considera que en términos visuales debe ser atractiva, con colores suaves y con una pantalla de visualización general que sea simple, que permita ver la globalidad de los proyectos de forma sencilla y que permita profundizar en cada iniciativa de manera específica. El foco debe estar puesto en el servicio y la flexibilidad para responder a los requerimientos posteriores a la implementación.

## PERFIL DE USUARIO

Profesionales que ejerzan cargos de liderazgo en áreas de Responsabilidad Social Empresarial, Relacionamiento Comunitario, Desarrollo Social, Ciudadanía Corporativa, Áreas de Sostenibilidad o Sustentabilidad, Asuntos Públicos, Recursos Humanos y consultores de experiencia en el área.

## DESAFÍO DE INNOVACIÓN

¿Cómo podríamos hacer para que las alianzas entre empresas y fundaciones sean más eficientes en el desarrollo de proyectos de inversión social?

## IDEACIÓN

Para el caso de la ideación una de las técnicas utilizadas es el uso de la metodología SCAMPER, orientada a dar solución al desafío planteado.

# Scamper

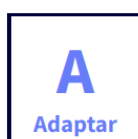
Para el caso de la ideación una de las técnicas utilizadas es el uso de la metodología SCAMPER, orientada a dar solución al desafío.



Sustituir procesos de comunicación y reportabilidad entre empresas y proveedores sociales



Podríamos combinar herramientas tecnológicas con capacitación para mejorar la eficiencia de las alianzas entre empresas y fundaciones



Adaptar sistemas de evaluación y reportabilidad de proyectos sociales



Modificar el proceso de reportabilidad de los proyectos de impacto comunitario para que sea más ágil



Mejorar la eficiencia en la relación empresas y proveedores sociales en la ejecución de proyectos sociales y así aumentar el impacto en las comunidades



Se podrían eliminar un alto número de reuniones de planificación y seguimiento de proyectos



Reorganizar la gestión de las empresas en el seguimiento de proyectos sociales realizados con proveedores sociales

## STORY BOARD: de la ideación a la solución

Del proceso de ideación se genera RESI, una plataforma digital para colaborar con empresas en el seguimiento, evaluación, reportabilidad e innovación en sus proyectos de inversión comunitaria. Esta plataforma permitirá potenciar las alianzas entre empresas y proveedores sociales para generar proyectos con mayor impacto e innovación. A continuación, detallamos en un storyboard:





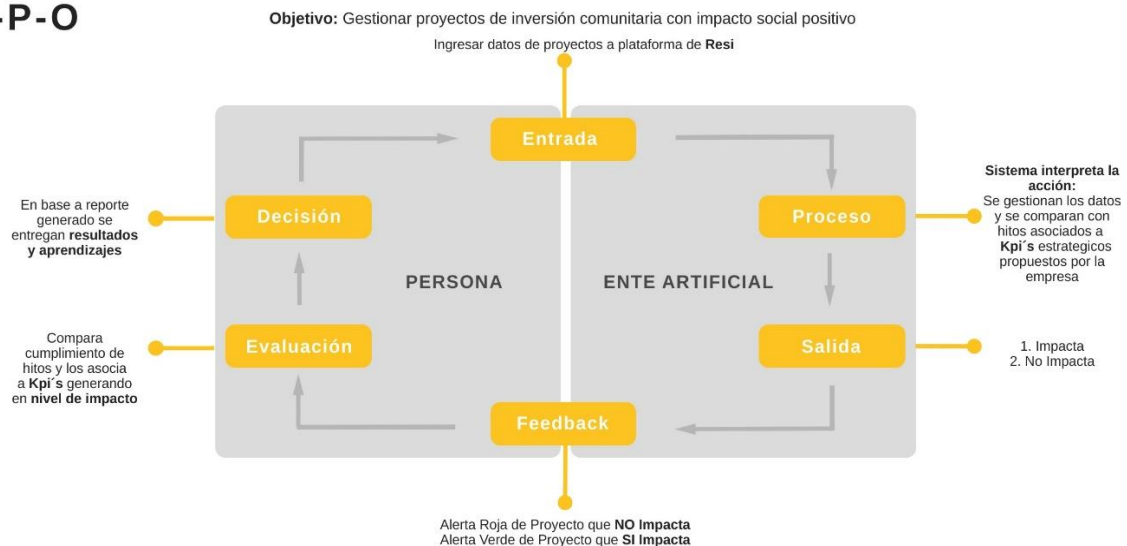
## MODELO CONCEPTUAL

Este modelo presenta la representación del sistema planteado para el desarrollo de este proyecto.



## MODELO Conceptual

### I-P-O



## ESTRATEGIA DE PROTOTIPADO

A través de experimentos de testeo, donde se realizan entrevistas a cinco profesionales ligados laboralmente con temáticas de relacionamiento comunitario. Para guiar la visualización y feedback se utiliza la matriz Pared de Evaluación y se completan los principales aportes de cada uno de los entrevistados.

### Estrategia

Prototipo y Validación

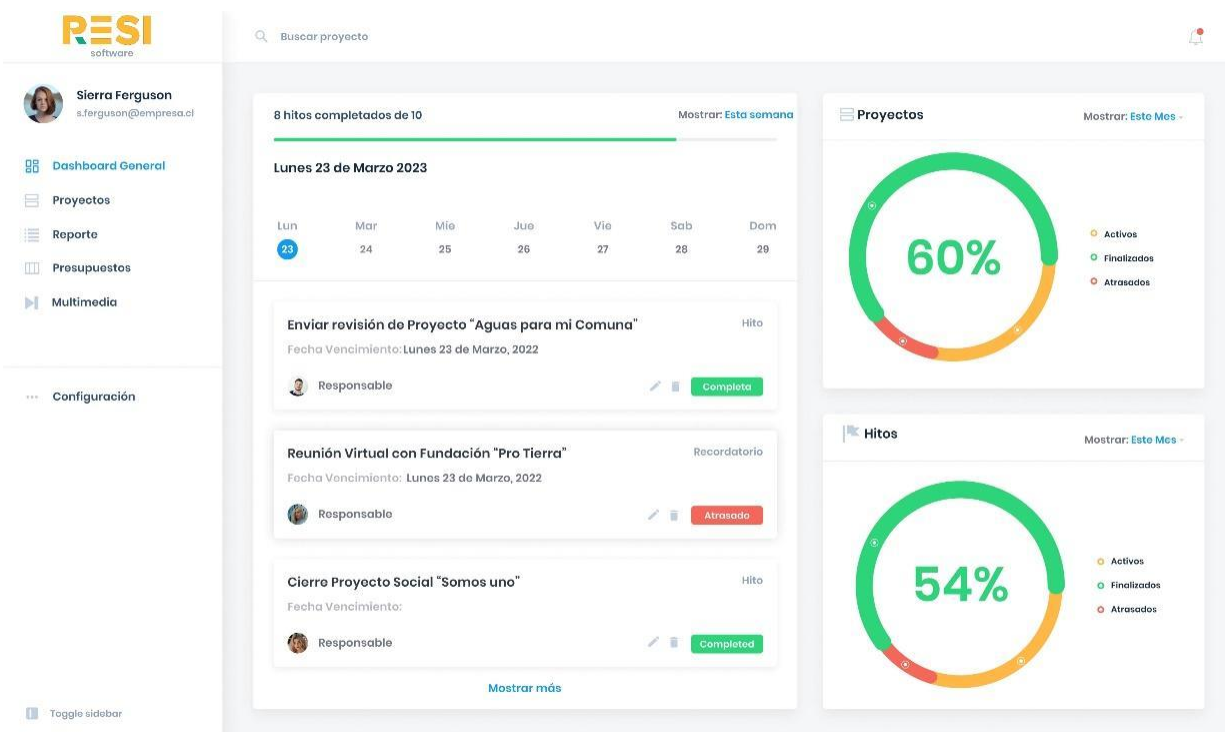
DIMENSIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA
Rol	¿Qué rol va a cumplir en la vida del usuario?	Mejorará la eficiencia y el manejo de los recursos que se asignan al desarrollo de proyectos sociales. En el cotidiano le aportará tiempo y recursos para aumentar su impacto.
Look & Feel	¿Cómo se debería sentir y ver?	La plataforma debe ser sencilla, accesible e intuitiva, aportando una visión global de cada proyecto ejecutado
Implementación	¿Cómo debería ser implementado?	La implementación debiera ser gradual, iniciando con la preparación y acompañamiento en la implementación a empresas. Luego avanzar hacia los espacios de seguimiento, evaluación y reportabilidad.



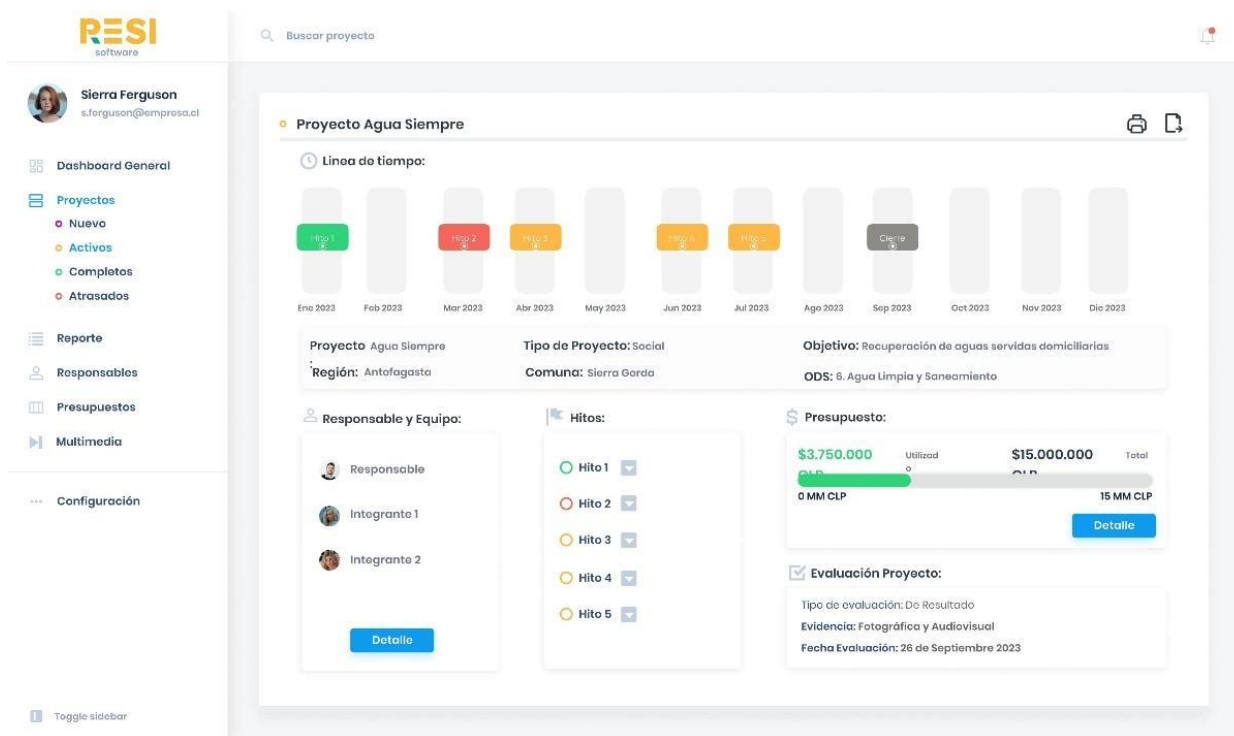
## PROTOTIPO

Para poder realizar la validación con expertos, se presenta una propuesta de plataforma que incorpora las secciones más importantes de RESI, lo que permite a los expertos una visión general de cómo funcionaría el software. Incluye la visualización general de los proyectos, los avances generales e individuales de cada iniciativa, los hitos, los plazos, los responsables de cada etapa del proyecto, ubicación territorial, reportes y caracterización de proyectos. Agregar la disposición eje gráficas de torta que muestren avance de proyectos, visualizar proyectos activos, retrasados o finalizados

Esta lámina el Dashboard de la plataforma RESI, que muestra una visión general de todos los proyectos activos, finalizados y atrasados. También presenta una línea de tiempo con los hitos de los proyectos y un menú para acceder a las otras secciones de la plataforma.



Esta lámina muestra el detalle de la ejecución de un proyecto en específico, con sus hitos, indicadores, responsables, presupuesto y detalles de evaluación.



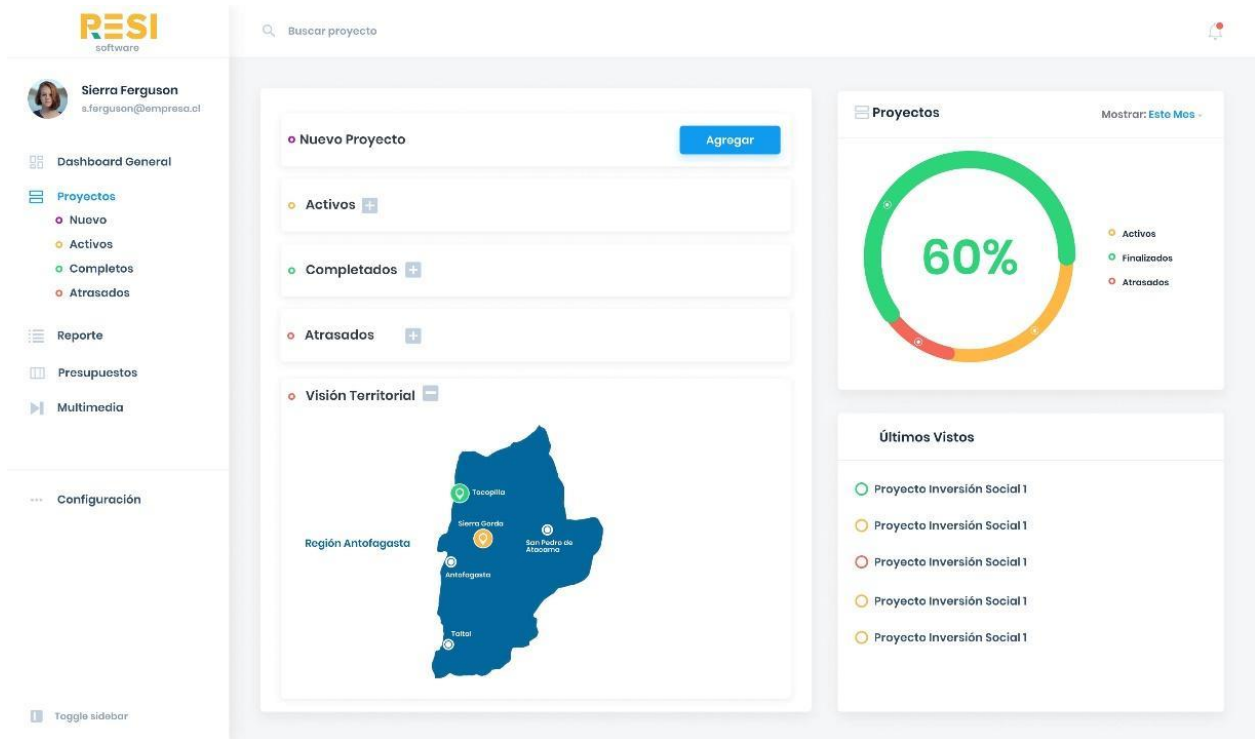
En esta lámina se presentan las secciones para ingresar proyectos y visualizar proyectos activos, finalizados, atrasados y acceso a la visión territorial de los proyectos.

The screenshot shows the main dashboard of the RESI software. On the left is a sidebar with the user profile 'Sierra Ferguson' and a menu with options: Dashboard General, Proyectos (Nuevo, Activos, Completos, Atrasados), Reporte, Presupuestos, Multimedia, and Configuración. The main area has a search bar 'Buscar proyecto' and a list of project status filters: 'Nuevo Proyecto' (with an 'Agregar' button), 'Activos', 'Completados', 'Atrasados', and 'Visión Territorial'. On the right, there is a 'Proyectos' section with a donut chart showing '60%' completion, categorized by 'Activos' (green), 'Finalizados' (orange), and 'Atrasados' (red). Below the chart is a list of 'Últimos Vistos' projects, all titled 'Proyecto Inversión Social 1'.

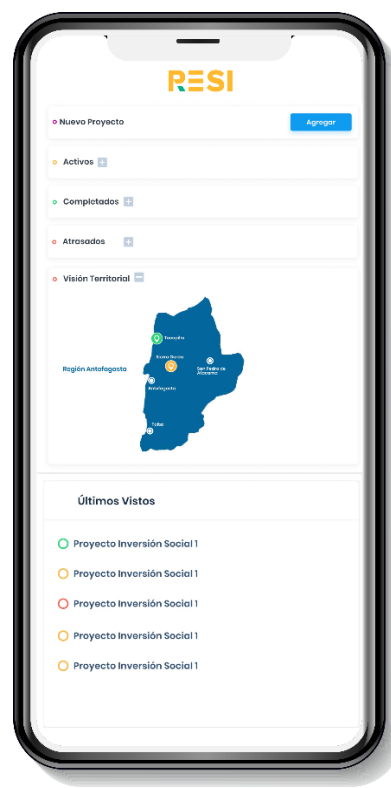
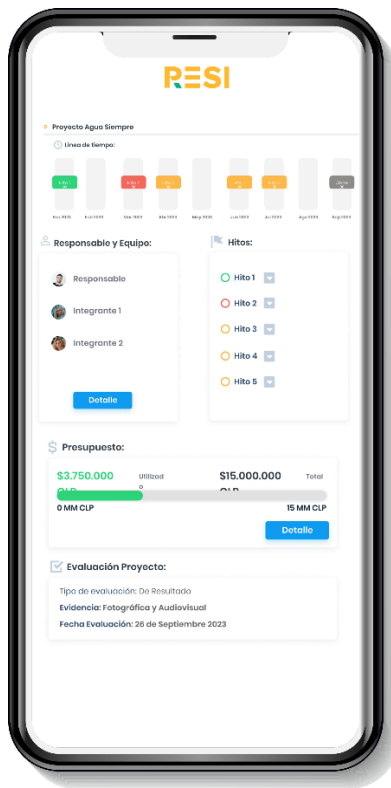
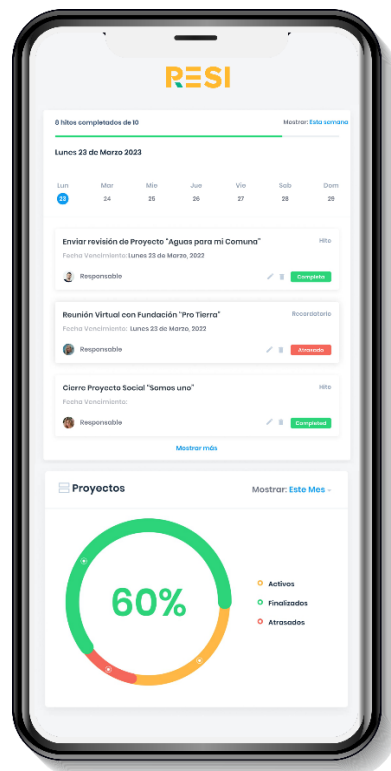
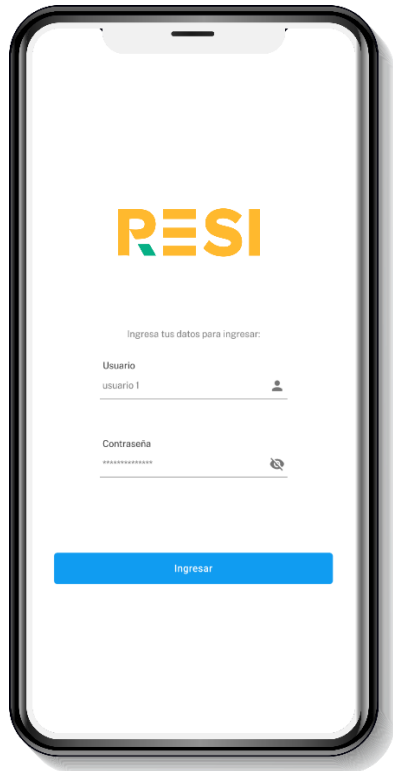
This screenshot displays the detailed view of a project named 'Proyecto Luz Siempre'. At the top, there is a 'Línea de tiempo' (Timeline) showing milestones from May 2022 to January 2023, with a 'Porcentaje Final de Cumplimiento' (Final Compliance Percentage) of 94%. The project details include: 'Tipo de Proyecto: Social', 'Objetivo: Eficiencia de energía solar en domicilios', 'Región: Antofagasta', 'Comuna: Tocopilla', and 'ODS: 7. Energía asequible y no contaminante'. The 'Presupuesto' (Budget) section shows '\$23.750.000 CLP Utilizado' (Used) and '\$24.000.000 CLP Total' (Total), with a progress bar indicating 0 MM CLP used out of 24 MM CLP total. The 'Evaluación Proyecto' (Project Evaluation) section is checked, showing 'Tipo de evaluación: De Resultado', 'Evidencia: Fotográfica y Audiovisual', and 'Fecha Evaluación: 08 de Enero 2023'. There are also buttons for 'Detalle' and 'PDF Evaluación Ver Auto evaluación'.

En esta lámina se muestra la visión general de un proyecto finalizado.

En la lámina final del prototipo se presenta la funcionalidad de visualización territorial de proyectos.



# MOCKUP APP

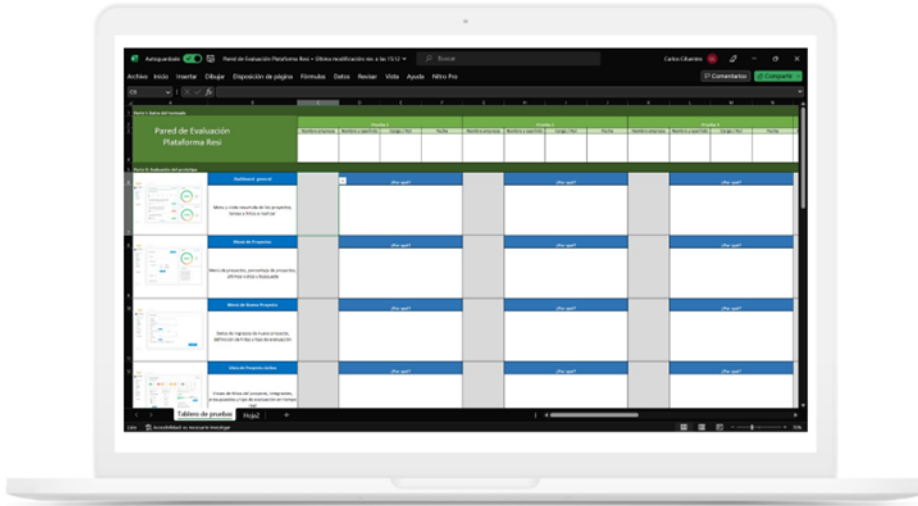


## TESTEO

En la lámina que se presenta a continuación se explica el proceso de testeo del prototipo de la plataforma RESI:

### Proceso pruebas de prototipo





## PARED DE EVALUACIÓN

*Experimento de testeo*

Es un entrevista con usuario que permite generar aprendizaje del prototipo junto con el cliente de manera visual identificando los feedback, mejoras y cambios tanto a nivel de usuario como a nivel de "Wireframe" (Pantalla) de una forma simple y ágil.

## VALIDACIÓN DE EXPERTOS Y APRENDIZAJES

EXPERTO Y CARGO	EMPRESA	PUNTOS POSITIVOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<b>CATALINA NECOCHEA</b> <b>LÍDER SENIOR DE DESARROLLO COMUNITARIO</b>	<b>TECK CHILE</b>	Me parece muy bueno incluir la referencia de la semana para ir viendo los hitos y los avances. Eso no lo había pensado.	Incluir número de beneficiarios, cuántos son hombres, mujeres, indígenas, etc. Esto sería muy útil para nosotros.
		Me gusta mucho la idea del software, de que sea especializada en proyectos sociales y no solo una adaptación de otras plataformas.	En la sección de la evaluación sería interesante mostrar los KPI's para hacer un análisis durante el proyecto, para hacer monitoreo.
		Me gusta que incluya un block de notas para ir registrando acuerdos y conversaciones con el proveedor social.	Incorporaría la evaluación de proceso, además de la impacto y resultado.
		Me parece un buen recurso poder asignar responsables de cada actividad, tanto del proveedor como de mi propio equipo.	En la sección Multimedia, me gustaría que los videos nos pudieran entregar indicadores de avances, de quiénes los han visto completos y quienes no, que tenga evaluación. Estilo Coursera.
			Galería imágenes de cada proyecto, en buena calidad, crearlo como imágenes para que impacte dentro de nuestra empresa. Fotos por proyecto, asociar foto 1 a hito1, por ejemplo. Biblioteca de fotos que muestre todos los proyectos.

EXPERTO Y CARGO	EMPRESA	PUNTOS POSITIVOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<p><b>CAROLINA SILVA</b></p> <p><b>ENCARGADA DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO</b></p>	<p><b>CEMENTO MELÓN</b></p>	<p>Me gusta es que aparecen las actividades, los responsables y la fecha de cumplimiento.</p>	<p>Incluiría los tiempos y explicaciones del retraso de los hitos o si están conectados con otras actividades que afecten el desarrollo del proyecto.</p>
		<p>Me gusta mucho la visión territorial porque te puede dar una mirada global de los proyectos usando un mapa, es muy visual y sencilla para monitorear. Sirve para dar cuenta del trabajo y para encantar en los reportes.</p>	<p>Es importante que los resúmenes de proyectos (activos o finalizados) muestren datos generales también, como número total de personas impactadas, presupuesto total, etc.</p>
		<p>Me gusta que tenga línea de tiempo e hitos para hacer seguimiento.</p>	<p>En la creación de proyectos incluiría el plazo de ejecución de cada uno.</p>
		<p>Imagino que ahora van a patentar esto porque sería de mucha ayuda para empresas como la nuestra.</p>	<p>También incluiría cantidad de beneficiarios, si son directos e indirectos o si son hombres o mujeres.</p>
			<p>Incluiría los hallazgos o problemas que aparecen en el proceso.</p>

EXPERTO Y CARGO	EMPRESA	PUNTOS POSITIVOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<p><b>CHRISTIAN ZAÑARTU</b> <b>JEFE DE VINCULACIÓN TERRITORIAL</b></p>	<p><b>SIDERÚRGICA HUACHIPATO</b></p>	<p>Me gusta tener un responsable asociado a cada proyecto y actividad, eso sería muy útil para realizar seguimiento.</p>	<p>Me gustaría poder linkearlo con Outlook o Gmail, al menos en términos de calendario para poder tener el seguimiento el mail cotidianamente</p>
		<p>Me gusta que sea visualmente sencillo, me permite mostrar los avances. Esto está muy amigable.</p>	<p>Me gustaría que el presupuesto tuviera algo más de detalles, por ejemplo, si aún nos falta hacer un depósito al proveedor o si no se han gastado todo el presupuesto en el tiempo acordados para ello.</p>
		<p>Me gustó que los dashboard se muestran como presentación, no tengo que ir a buscar el dato, todo está ahí y esa facilidad es muy buena.</p>	<p>Que la autoevaluación del proveedor tenga aspectos separados de percepción, de opinión y de gestión. De esta forma tiene mayor validez metodológica.</p>
		<p>Si ustedes me ofrecen este producto, yo se los compro si el precio es de mercado y podemos hacer un piloto</p>	<p>La escala territorial debiera adaptarse a la realidad de cada empresa, que no muestre solo territorios grandes sino también localidades dentro de cada comuna, por ejemplo.</p>
			<p>Es muy importante considerar la ciberseguridad en estas plataformas, debido al uso de datos privados.</p>

EXPERTO Y CARGO	EMPRESA	PUNTOS POSITIVOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<p><b>PAULA CIFUENTES</b> <b>DIRECTORA EJECUTIVA</b></p>	<p><b>CONSULTORA MARCA SOCIAL</b></p>	<p>Es fácil de verla y hacer seguimiento. Aporta claridad y una visión general de todos los proyectos.</p>	<p>Sería bueno aclarar el concepto de responsable en la sección proyectos ¿es interno? ¿es externo?</p>
		<p>Me parece muy buena la experiencia de usuario, es intuitiva y fácil de navegar.</p>	<p>En la sección proyectos incluiría indicadores.</p>
		<p>Me gusta la asociación de hitos, calendario y alertas automáticas.</p>	<p>En el caso de los hitos que te permita ver las razones del atraso o demora.</p>
			<p>Incluir la posibilidad de incluir más comunas en la selección de los proyectos por que a veces incluye varias comunas.</p>
			<p>Incluir los stakeholders que incluirá el proyecto y la posibilidad de subir informes en cada proyecto o cronograma.</p>

EXPERTO Y CARGO	EMPRESA	PUNTOS POSITIVOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<p style="text-align: center;"><b>MARÍA TERESA CAVADA</b></p> <p><b>ESPECIALISTA SENIOR</b></p>	<p><b>TECK CHILE</b></p>	<p>La mayor ventaja que veo es la simpleza del dashboard, uno ve plataformas con mucho dato y que cuesta entenderlo. La discriminación de datos para una visión general es muy valiosa.</p>	<p>Se podría agregar un botón que muestre el listado completo de todos los proyectos, esto es útil para los reportes generales.</p>
		<p>Es buena la sección para ingresar proyectos, porque ahora nosotros lo tenemos que hacer con carpetas y con muchos archivos.</p>	<p>Incluiría en la sección de proyectos un espacio para subir información extra, como el convenio firmado, documentos legales o comprobantes de depósito, por ejemplo.</p>
		<p>Es muy bueno lo del voluntariado corporativo te abre las puertas a nuevas ideas y le permite al proveedor social ser parte activa del proceso.</p>	<p>Me gustaría que generara un historial de proyectos que se repiten año a año, quizás con lecciones aprendidas, comparativas de presupuesto, evaluaciones, etc.</p>
		<p>Me parece buena la lógica del semáforo (colores) porque es intuitivo, se me hace más fácil interactuar con la plataforma.</p>	<p>Me gustaría la posibilidad de incluir hitos internos, por ejemplo para temas comunicacionales (inauguraciones, visita de autoridades) o de pagos al proveedor (fechas de depósito o compromisos de la empresa) y así llevar también el control interno del proyecto. de ver hitos internos, comunicacionales o del proveedor.</p>
		<p>Me encanta lo de la visión territorial, no lo habíamos pensado.</p>	<p>En el mapa de visión territorial sería muy útil que también se pudieran ver en el mapa por tipo de proyecto, por estado u otro indicador y que aparezca una leyenda al lado con la opción de cambiar de tipo de visualización.</p>

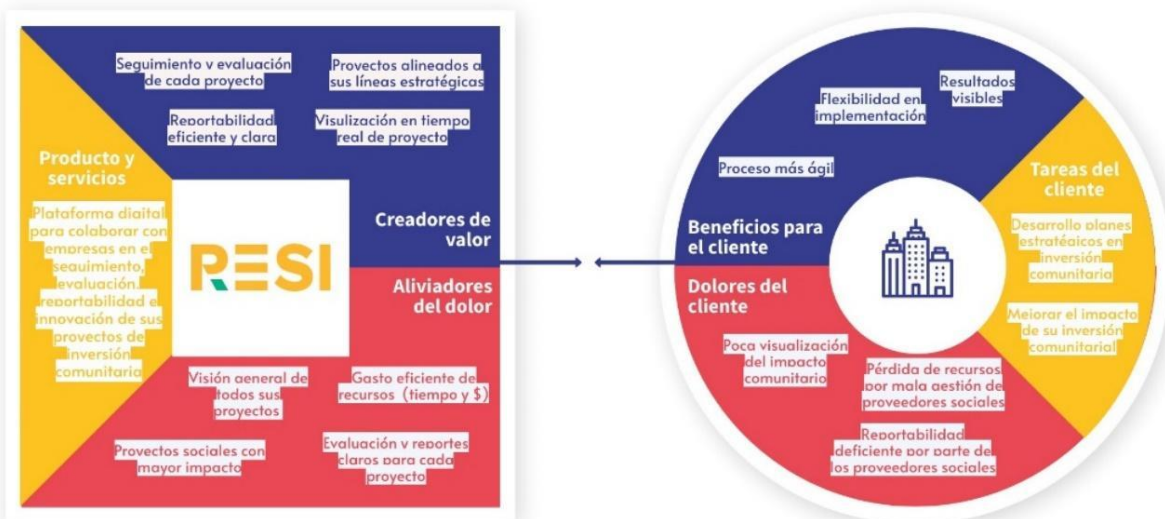
## MODELO DE NEGOCIOS

## PROPUESTA DE VALOR

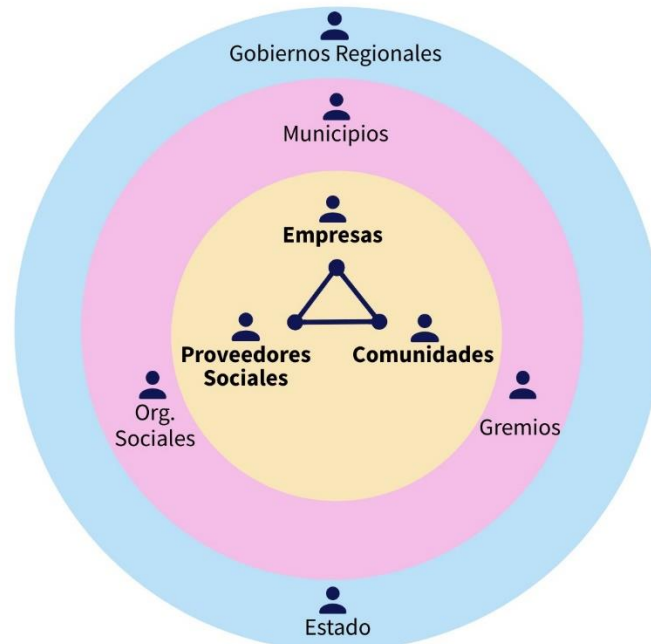
*Gestionamos y potenciamos las alianzas entre empresas y proveedores sociales para aumentar su impacto en las comunidades.*

### Canvas Propuesta de Valor

Resi



## MAPA DE ACTORES



Mapa de Actores

## PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

### Segmentación

El rol de las empresas ha ido cambiando junto con los tiempos. De ser sólo proveedores de trabajo y actividad económica, las empresas a nivel mundial se van transformando en entidades cada vez más conectadas con el entorno, sea esto por necesidad ante las regulaciones ambientales, legales, económicas, o bien porque hay una comprensión más profunda de que son parte de un ecosistema y deben contribuir a él.

En ese sentido, los programas de responsabilidad social empresarial o de gestión y desarrollo comunitario, son parte fundamental del quehacer cotidiano de las empresas, y en muchos casos, son considerados como ejes estratégicos y ya no sólo como acciones filantrópicas aisladas. De estos ejes u objetivos estratégicos se desprenden acciones concretas que apuntan a mitigar el accionar

de la compañía en determinados territorios y en el mejor de los casos a mejorar las condiciones de base de dichas comunidades.

Para realizar esto, las empresas buscan organizaciones expertas en determinadas materias para que les ayuden a ejecutar estos sus proyectos de inversión comunitaria a cambio de una compensación económica que contribuya a financiar la misión de dichas fundaciones.

### **Caracterización de empresas**

Al realizar una revisión de las empresas que incluyen la inversión comunitaria como parte de su quehacer como compañías, se presentan las principales características:

- Declaran un enfoque alejado de la filantropía y la caridad.
- Les interesa medir el impacto o resultado de su gestión social.
- Las áreas en las que desarrollan sus acciones comunitarias se relacionan con el negocio.
- Les interesa promover la articulación público-privada
- Generación de modelos propios de intervención ejemplo: “Modelo pionero” “Softys contigo” “Proyecto Futuro”, etc.
- Pueden crear fundaciones propias para canalizar su RSE
- Se relacionan con fundaciones privadas o consultoras para la ejecución de sus planes de inversión comunitaria.

### **Datos estadísticos**


Según el Servicio de Impuestos Internos (SII) el número de empresas grandes en Chile supera las 14 mil (14.093), es decir, empresas que generan ingresos desde cien mil UF hasta más de 1 millón de Unidades de Fomento. Por defecto, estas con las empresas con más recursos y personas contratadas en Chile, tal como se muestra en la gráfica a continuación:

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Año Tributario 2015 (Año comercial 2014)				Año Tributario 2016 (Año comercial 2015)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
SIN VENTAS	152.189	0,0	582.073	185.368,8	156.711	0,0	613.390	201.239,7
MICRO 1	259.980	20.359,9	81.006	20.074,2	261.164	20.421,4	97.382	22.546,7
MICRO 2	185.350	68.584,5	106.885	14.957,0	187.537	69.513,5	88.979	13.951,0
MICRO 3	227.696	286.823,3	377.702	43.565,8	234.503	295.429,7	378.906	43.545,3
PEQUEÑA 1	87.356	303.593,2	413.597	44.239,3	89.538	311.239,9	426.776	45.699,2
PEQUEÑA 2	55.850	392.645,2	517.112	48.744,7	58.018	408.102,7	537.965	55.114,6
PEQUEÑA 3	42.984	667.134,6	849.631	100.602,4	43.951	684.101,3	835.056	99.770,9
MEDIANA 1	17.584	617.521,8	700.852	88.947,5	17.953	629.325,5	706.990	93.956,6
MEDIANA 2	10.453	733.170,9	732.208	101.748,8	10.493	733.577,0	746.024	113.025,4
GRANDE 1	6.059	848.772,7	719.850	104.285,3	6.138	861.149,6	714.147	108.774,9
GRANDE 2	4.894	1.648.711,1	1.100.349	174.557,6	4.870	1.640.219,1	1.065.305	177.868,0
GRANDE 3	1.107	856.066,9	477.858	85.938,9	1.091	839.479,7	477.563	86.969,6
GRANDE 4	2.093	14.585.433,8	2.253.352	688.157,5	2.073	14.874.062,2	2.219.971	701.342,6
Total general	1.053.595	21.028.818,1	8.912.475	1.701.187,8	1.074.040	21.366.621,4	8.908.454	1.763.804,6

**Elaborado por** : Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos.  
**Fuente(s)** : Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887 y 1827 que se encuentran registradas en las bases del SII.  
**UF utilizada** : Montos transformados a UF según UF promedio mensual para datos obtenidos de formulario 29 y según UF al 31 de diciembre de cada año para los datos obtenidos de formularios 22 y 1887.  
**Fecha de extracción de los datos** : Septiembre - 2016

**\*Estadísticas de empresas por tamaño según ventas (Servicio Impuestos Internos Chile)**

En un análisis más detallado y ante la inexistencia de datos exactos respecto de empresas que poseen políticas de relacionamiento comunitario en Chile, es posible considerar aquellas agrupaciones de empresas que han declarado abiertamente su compromiso con la sustentabilidad, como las 106 compañías que pertenecen al Consejo Minero (Consejo Minero, 2023); las 200 empresas que forman parte de Acción Empresas (Acción Empresas, 2023) y las 120 empresas que son parte de la Red Pacto Global (Pacto Global Chile, 2023). Por otra parte, también se encuentran los gremios industriales, como la Cámara Chilena de la Producción el Comercio (CPC) que reúne a los seis gremios más grandes de Chile, entre ellos la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) que por si sola, posee más de 4 mil empresas socias.

 Socios



Sociedad Nacional de Agricultura (SNA)



Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC)



Sociedad Nacional de Minería (Sonami)



Sociedad de Fomento Fabril (SFF)



Cámara Chilena de la Construcción (SCW)



Asociación de Bancos (ABIF)

**\*Gremios agrupados en la Cámara Chilena de la Producción y el Comercio (CPC)**

Por lo tanto, para proyectar el mercado posible para el RESI, se considerarán 500 empresas como potenciales clientes de la plataforma, utilizando este número como una base para el desarrollo inicial de la propuesta.

## BUSINESS MODEL CANVAS



## INVERSIÓN Y COSTOS DEL PROYECTO

### INVERSIONES

En cuanto a las inversiones necesarias para el desarrollo de RESI, se han considerado todas aquellas que son requeridas. Es importante señalar que la empresa dispondrá de activos fijos y nominales que contribuyen a generar valor para la empresa.

### Activos Fijos

Activos Fijos	Cantidad	Valor Anual
Computadores	2	\$ 3.800.000
<b>Total</b>		<b>\$ 3.800.000</b>

## Activos Nominales

Activos Nominales	Cantidad	Valor Anual
Licencia de Softwares	1	\$ 1.000.000
Plug in sitio web	1	\$ 300.000
Mantenimiento plataforma	1	\$ 1.000.000
Formalización Empresa	1	\$ 100.000
Patente	1	\$ 150.000
Certificado digital SII	1	\$ 16.000
<b>Total</b>		<b>\$ 2.566.000</b>

## Capital de trabajo

Se utiliza la técnica de déficit acumulado para determinar la cantidad de capital necesaria para la propuesta.

Año	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 77.800.000	\$ 172.000.000	\$ 525.400.000	\$ 759.400.000	\$ 826.000.000
Egresos	\$ 104.846.000	\$ 181.346.000	\$ 232.766.000	\$ 304.106.000	\$ 318.148.400
Flujos de caja	-\$ 27.046.000	-\$ 9.346.000	\$ 292.634.000	\$ 455.294.000	\$ 507.851.600
Déficit superávit acumulado	<b>-\$ 27.046.000</b>	<b>-\$ 36.392.000</b>	<b>\$ 256.242.000</b>	<b>\$ 711.536.000</b>	<b>\$ 1.219.387.600</b>

Dado que el déficit acumulado negativo del primer año es **\$27.046.000** se fija el capital inicial de \$30.000.000, que serán invertidos al capital de trabajo.

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos	<b>\$ 27.046.000</b>	\$ 77.800.000	\$ 172.000.000	\$ 525.400.000	\$ 759.400.000	\$ 826.000.000
Egresos	\$ -	\$ 104.846.000	\$ 181.346.000	\$ 232.766.000	\$ 304.106.000	\$ 318.148.400
Flujos de caja	\$ 27.046.000	-\$ 27.046.000	-\$ 9.346.000	\$ 292.634.000	\$ 455.294.000	\$ 507.851.600
Déficit superávit acumulado	\$ 27.046.000	\$ -	-\$ 9.346.000	\$ 283.288.000	\$ 738.582.000	\$ 1.246.433.600

La segunda matriz muestra que en el tercer año se alcanza un punto de equilibrio en el que el déficit acumulado se vuelve cero. Este hito indica que a partir de ese momento se esperan ganancias que permitan reinvertir en el negocio y continuar su crecimiento.

Además, ambos socios aportarán en conjunto un capital inicial de **\$15.000.000** para invertir en el capital de trabajo.

### Crédito

Se tiene previsto solicitar un crédito de \$15.000.000 al banco con un interés mensual del **1,55%** a lo largo de tres años. Esta estrategia financiera se plantea con el objetivo de obtener los recursos necesarios para impulsar el negocio.

<b>Crédito a banco</b>	
Plazo	36
Monto	\$ 15.000.000
Tasa Interés Mensual	1,55%
Tasa Interés Anual Calculada	18,60%
<b>Monto a pagar mensualmente</b>	<b>\$ 546.811</b>
<b>Monto total a pagar</b>	<b>\$ 19.685.212</b>
<b>Total intereses a pagar</b>	<b>\$ 4.685.212</b>
<b>Capital total a pagar</b>	<b>\$ 15.000.000</b>
<b>Pago Interes Periodo 1</b>	<b>\$ 2.451.252</b>
<b>Pago Interes Periodo 2</b>	<b>\$ 1.618.036</b>
<b>Pago Interes Periodo 3</b>	<b>\$ 615.922</b>
<b>Pago Capital Periodo 1</b>	<b>\$ 4.110.486</b>
<b>Pago Capital Periodo 2</b>	<b>\$ 4.943.701</b>
<b>Pago Capital Periodo 3</b>	<b>\$ 5.945.813</b>

## COSTOS DEL PROYECTO

En el proceso de determinación de costos, se consideran tanto los costos directos como los costos indirectos como egresos relevantes para el negocio. Este análisis minucioso de los costos permitirá establecer una estructura de precios competitivos que, al mismo tiempo, garantice la rentabilidad del negocio.

### Egresos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plug in sitio web	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Servidor	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000
Cowork	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.600.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Mantenimiento plataforma	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Gastos bancarios	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 800.000
Computadores	\$ 3.800.000	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 1.600.000	\$ 800.000
Licencia de Softwares	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000
Pasajes	\$ 1.200.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Hospedaje	\$ 1.200.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Viáticos	\$ 840.000	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Remuneraciones	\$ 79.500.000	\$ 151.500.000	\$ 213.000.000	\$ 245.616.000	\$ 282.458.400
Contador	\$ 1.440.000	\$ 1.680.000	\$ 1.800.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Formalización	\$ 100.000	\$ -			
Patente	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 170.000	\$ 170.000
Certificado digital SII	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Subcontratación profesional		\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 104.846.000</b>	<b>\$ 181.346.000</b>	<b>\$ 232.766.000</b>	<b>\$ 304.106.000</b>	<b>\$ 318.148.400</b>

## ESTRUCTURA DE INGRESOS POR VENTA

### Determinación y validación de precios

En el proceso de definición de precios para nuestros servicios, se ha realizado un estudio de los costos asociados, mediante la cotización de servicios y la comparación con plataformas similares que ya se encuentran presentes en el mercado. En este análisis, se ha identificado que los costos más importantes están relacionados con las remuneraciones, lo que demuestra la importancia de contar con un equipo altamente capacitado para el desarrollo y diseño de interfaz.

Gracias a este análisis detallado de costos, hemos logrado establecer precios de venta competitivos que nos permitirán generar ingresos, mediante 5 tipos de servicios, y obtener la rentabilidad deseada en nuestro negocio.

### Costo unitario por servicio

Formato	Cantidad	Unidad de medida	Arquitectura Web Services	Diseño UX-UI	Mantención	HH programación	Back Up	Costo unitario
Servicio Implementación plataforma (Fijo)	1	mensual	\$ 1.200.000	\$ 400.000	\$ 50.000	\$ 500.000	\$ 100.000	\$ 2.250.000
Servicio Plus (Mensual)	1	mensual	-	\$ 150.000	\$ 50.000	\$ 250.000	\$ 50.000	\$ 500.000
Servicio Mas (Mensual)	1	mensual	-	\$ 80.000	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 280.000
Servicio Basic ( Mensual)	1	mensual	-	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 200.000
Servicio AI de aprendizaje ( Mensual)	1	mensual	-	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 100.000	-	\$ 250.000

### Precio de venta

Precio de venta	
Servicios	Valor
Servicio Implementación plataforma (Fijo)	\$ 5.000.000
Servicio Plus (Mensual)	\$ 1.100.000
Servicio Mas (Mensual)	\$ 700.000
Servicio Basic (Mensual)	\$ 400.000
Servicio AI de aprendizaje (Mensual)	\$ 450.000

### Ingresos anuales de ventas por servicio

Se ha tomado en consideración que nuestros clientes serán leales y permanecerán con nuestro servicio a largo plazo. Además, se espera que año tras año se sumen nuevos clientes a nuestra base de usuarios.

Ingresos anuales de ventas por servicios						
Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Servicio Implementación plataforma (Cliente Nuevo)	5	8	20	30	35	
Servicio Plus	3	7	17	27	37	
Servicio Mas	1	3	8	13	18	
Servicio Basic	1	3	8	13	18	
Servicio AI de aprendizaje			18	28	36	
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	<b>63</b>	<b>98</b>	
% Crecimiento en clientes	-	163%	165%	210%	280%	
<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>\$ 77.800.000</b>	<b>\$ 172.000.000</b>	<b>\$ 525.400.000</b>	<b>\$ 827.400.000</b>	<b>\$ 901.000.000</b>	

## FLUJO DE CAJA

Para realizar el cálculo de flujo de caja, se ha considerado la información histórica relevante del negocio, lo que nos permitirá proyectar los flujos de ingresos y egresos futuros. Con esta información, podremos tomar decisiones estratégicas y financieras acertadas para asegurar la estabilidad y rentabilidad del negocio a largo plazo.

Flujo de caja en pesos chilenos (CLP)				
	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
<b>INGRESOS</b>				
Aporte de los socios (Equity)	\$ 15.000.000	No llenar	No llenar	No llenar
Crédito (36 cuotas)	\$ 15.000.000	No llenar	No llenar	No llenar
Ventas en pesos	No llenar	\$ 77.800.000	\$ 172.000.000	\$ 525.400.000
Costo de ventas (costos directos)	No llenar	\$ 13.230.000	\$ 22.940.000	\$ 61.756.667
Margen bruto	No llenar	\$ 64.570.000	\$ 149.060.000	\$ 463.643.333
Margen bruto %	No llenar	82,99%	86,66%	88,25%
<b>Total ingresos por ventas -costos de ventas</b>	<b>No llenar</b>	<b>\$ 64.570.000</b>	<b>\$ 149.060.000</b>	<b>\$ 463.643.333</b>
<b>Egresos (Costos indirectos)</b>	<b>No llenar</b>	<b>\$ 104.846.000</b>	<b>\$ 181.346.000</b>	<b>\$ 232.766.000</b>
Interés crédito	No llenar	\$ 2.451.252	\$ 1.618.036	\$ 615.922
Otros costos	No llenar	\$ 80.000	\$ 120.000	\$ 150.000
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos</b>	<b>No llenar</b>	<b>\$ 108.127.252</b>	<b>\$ 183.784.036</b>	<b>\$ 234.481.922</b>
Base imponible impuesto renta	No llenar	-\$ 43.557.252	-\$ 34.724.036	\$ 229.161.411
Capital crédito	No llenar	\$ 4.110.486	\$ 4.943.701	\$ 5.945.813
Impuesto a la renta (25%)	No llenar	\$ -	\$ -	\$ 57.290.353
Inversión activo fijo	\$ 3.800.000			
Inversión de activos nominales	\$ 2.566.000			
Capital de trabajo	\$ 23.634.000			
<b>CF</b>	<b>-\$ 30.000.000</b>	<b>-\$ 47.667.738</b>	<b>-\$ 39.667.737</b>	<b>\$ 165.925.246</b>

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

### Análisis de Beta Apalancado y Tasa de descuento aplicada al proyecto

Para evaluar el riesgo de un proyecto se utiliza el concepto de beta, el cual mide el riesgo sistemático de un proyecto en comparación con el mercado. En el caso de la industria de Software (System & Application), el beta desapalancado es de 1,41. Sin embargo, como la plataforma RESI considera endeudarse, se debe apalancar el beta de acuerdo con la estructura de capital propia indicada, lo que resulta en un beta apalancado de 2,4675.

Como el beta apalancado es mayor a 1, se puede interpretar que RESI es más arriesgada que el mercado. Esto significa que la plataforma tiene una mayor sensibilidad a las fluctuaciones del mercado y a los movimientos de los precios de los activos. Por lo tanto, si el mercado se mueve al alza, la empresa podría experimentar un aumento en sus ganancias; pero, si el mercado se mueve a la baja, la empresa podría experimentar una mayor pérdida. Es importante considerar este riesgo al momento de tomar decisiones de inversión.

Deuda Exigible/Patrimonio	
Beta unleverage (Damodaran)	1,41
Rm	3 años
Tasa libre de riesgo BCP 2 años (Bcentral)	6,77%
D	\$ 15.000.000
E	\$ 15.000.000
TASA DE IMPUESTOS (RENTA)	25%
<b>BETA LEVERAGE</b>	<b>2,4675</b>

Para obtener el costo de patrimonio y la tasa de descuento del proyecto, fue necesario recopilar información relevante. En primer lugar, se tomó en cuenta el rendimiento del mercado, el cual se obtuvo del Banco Central y alcanzó un 8,65%. En segundo lugar, se consideró la tasa libre de riesgo, también proporcionada por el Banco Central, que se ajustó a la temporalidad del proyecto de 3 años. Se encontró que la tasa más cercana, con fecha 15 de julio de 2022, correspondió al 6,77%. Esta información es crucial para el cálculo de la tasa de retorno que se espera del proyecto y su viabilidad financiera en el mercado.

<b>Costo de deuda (antes de impuestos)</b>	<b>29,54%</b>
<b>Costos de deuda (después de impuestos)</b>	<b>22,16%</b>
<b>Prima por riesgo de mercado</b>	<b>1,88%</b>
<b>Costo del Patrimonio (CAPM)</b>	<b>11,41%</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>50%</b>
<b>Fondos ajenos</b>	<b>50%</b>
<b>WACC</b>	<b>16,78%</b>

Al comparar los resultados de la tabla, se puede observar que el escenario con deuda ha generado un WACC más alto que el costo del patrimonio (CAPM). Esto puede considerarse una ventaja para el funcionamiento y riesgo de la plataforma, ya que indica que la empresa está asumiendo un mayor nivel de riesgo para financiar sus operaciones, lo cual puede traducirse en mayores beneficios económicos si las condiciones del mercado son favorables.

Sin embargo, antes de tomar la decisión de aumentar la deuda, es necesario evaluar si el riesgo del mercado es compatible con la capacidad de la empresa para asumir un mayor endeudamiento. Es decir, se debe considerar si el incremento en el costo de capital asociado a la deuda es justificado por el nivel de riesgo del proyecto y si se cuenta con los recursos y la capacidad de gestión necesarios para manejar este nivel de riesgo. De esta forma, se podrá determinar si aumentar la deuda es una opción viable y adecuada para el proyecto en cuestión.

## Análisis Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tomando en consideración las características del proyecto, el rendimiento del mercado en Chile, la tasa libre de riesgo indicada por el Banco Central, la estructura de deuda y la tasa de impuestos, se define una tasa de descuento que permite visualizar la rentabilidad del proyecto (VAN y TIR). Poniéndonos en un escenario de 3 años, los valores corresponden a los siguientes:

**TASA DE DESCUENTO** **16,78%**

Periodo	Flujo de efectivo neto
0	-30.000.000
1	-47.667.738
2	-39.667.737
3	165.925.246
	48.589.771

VAN	TIR
<b>\$4.276.367,31</b>	<b>19,2362%</b>

En este caso, los indicadores financieros clave, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), son positivos, lo que indica que el proyecto es factible desde una perspectiva financiera. Esto significa que se recuperará la inversión inicial y se logrará la rentabilidad esperada del 16,78%, con una ganancia adicional de \$4.276.367 pesos.

El objetivo de la siguiente tabla es mostrar cómo el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto varía en diferentes escenarios financieros, considerando distintos supuestos de aumento o disminución en los gastos y ventas. Se realizó una sensibilización del indicador para evaluar la capacidad del proyecto de adaptarse a cambios en su entorno financiero.

SENSIBILIZACIÓN VAN (INGRESOS / GASTOS)	Base	- 30%	- 20%	- 10%	+ 10%	+ 20%	+ 30%	+ 40%	+ 50%	
GASTOS	\$ 4.276.367	\$ 77.800.000	\$31.220.000	\$35.680.000	\$40.140.000	\$49.060.000	\$53.520.000	\$57.980.000	\$62.440.000	\$66.900.000
BASE	\$ 104.846.000	\$7.086.093	<b>\$-32.800.208</b>	<b>\$-28.981.125</b>	<b>\$-25.162.042</b>	<b>\$-17.523.875</b>	<b>\$-13.704.792</b>	<b>\$-9.885.708</b>	<b>\$-6.066.625</b>	<b>\$-2.247.542</b>
+ 10%	\$21.698.600	\$69.107.278	\$38.398.637	\$42.056.865	\$44.921.178	\$50.649.803	\$53.514.115	\$56.378.428	\$59.242.740	\$62.107.053
+ 20%	\$23.671.200	\$67.840.430	\$36.709.506	\$40.528.590	\$43.654.329	\$49.382.954	\$52.247.267	\$55.111.579	\$57.975.892	\$60.840.204
+ 30%	\$25.643.800	\$66.573.582	\$35.020.375	\$38.839.459	\$42.387.481	\$48.116.106	\$50.980.419	\$53.844.731	\$56.709.044	\$59.573.356
- 10%	\$17.753.400	\$71.640.975	\$41.726.249	\$44.590.561	\$47.454.874	\$53.183.499	\$56.047.811	\$58.912.124	\$61.776.436	\$64.640.749
- 20%	\$15.780.800	\$72.907.823	\$42.993.097	\$45.857.410	\$48.721.722	\$54.450.347	\$57.314.660	\$60.178.972	\$63.043.285	\$65.907.597
- 30%	\$13.808.200	\$74.174.671	\$44.259.945	\$47.124.258	\$49.988.570	\$55.717.195	\$58.581.508	\$61.445.820	\$64.310.133	\$67.174.445
- 40%	\$11.835.600	\$75.441.519	\$45.526.793	\$48.391.106	\$51.255.418	\$56.984.043	\$59.848.356	\$62.712.668	\$65.576.981	\$68.441.293
- 50%	\$9.863.000	\$76.708.367	\$46.793.642	\$49.657.954	\$52.522.267	\$58.250.892	\$61.115.204	\$63.979.517	\$66.843.829	\$69.708.142

## **PLAN DE FINANCIAMIENTO**

El objetivo de este plan de financiamiento es asegurar la inversión necesaria para el desarrollo y lanzamiento de RESI en Chile que se encuentra en estado de prototipo, y su posterior crecimiento y expansión en el mercado durante los próximos 3 años.

### **HITOS A 3 MESES**

- Realizar pruebas de usabilidad del prototipo y obtener retroalimentación de los usuarios beta.
- Ajustar el prototipo en función de los comentarios recibidos.
- Identificar posibles inversores y presentar el proyecto para conseguir financiamiento.
- Establecer un equipo de desarrollo y diseño para comenzar la construcción de la plataforma.
- Explorar sistemas avanzados de ciber seguridad para software.

### **HITOS A 6 MESES**

- Lanzamiento piloto de la plataforma.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores y otros actores relevantes en el mercado.
- Generar y publicar contenido relevante y atractivo para los usuarios en la plataforma.
- Asegurar la escalabilidad de la plataforma y la infraestructura tecnológica para soportar un mayor tráfico y usuarios.

### **HITOS A 1 AÑO**

- Aumentar la base de usuarios activos y fidelizarlos con servicios de calidad y valor agregado.
- Establecer relaciones comerciales con otros actores relevantes en el mercado, tales como empresas o marcas asociadas.
- Incorporar nuevas funcionalidades a la plataforma que mejoren la experiencia del usuario y generen un mayor valor para ellos.
- Monitorear y analizar la data de usuarios para identificar patrones y mejorar el rendimiento de la plataforma.

## **HITOS A 2 AÑOS**

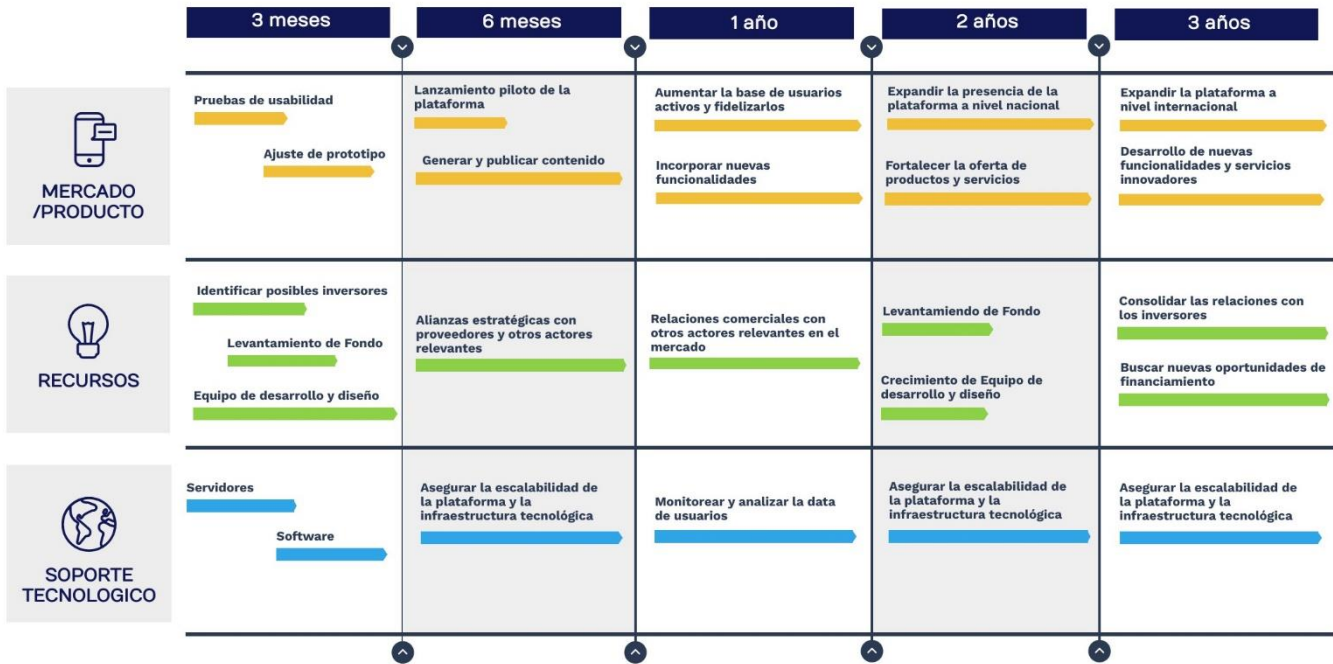
- Expandir la presencia de la plataforma a nivel nacional.
- Fortalecer la oferta de productos y servicios en la plataforma, en línea con las necesidades de los usuarios y las tendencias del mercado.
- Continuar con el desarrollo de nuevas funcionalidades y servicios innovadores para mantenerse a la vanguardia en el mercado.
- Atraer a un mayor número de usuarios activos y ampliar el público objetivo de la plataforma.

## **HITOS A 3 AÑOS**

- Consolidar la posición de liderazgo en el mercado.
- Expandir la plataforma a nivel internacional.
- Lanzamiento del sistema AI de aprendizajes
- Continuar el desarrollo de nuevas funcionalidades y servicios innovadores para mantenerse a la vanguardia en el mercado.
- Consolidar las relaciones con los inversores y buscar nuevas oportunidades de financiamiento para continuar con el crecimiento de la plataforma.

En resumen, este plan de financiamiento para RESI en Chile, que se encuentra en estado de prototipo, se enfoca en el desarrollo y crecimiento de la plataforma a lo largo de los próximos 3 años. Se detallan los hitos a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de consolidar la presencia en el mercado y ofrecer servicios de calidad a los usuarios.

# Roadmap RESI



## CONCLUSIONES

### Relacionamiento comunitario

A lo largo de esta investigación aparecieron hallazgos relevantes en torno a la gestión de proyectos sociales realizados por empresas a través de sus áreas de relacionamiento comunitario, específicamente en aquellas iniciativas ejecutadas en alianza con organizaciones sin fines de lucro.

El primero de ellos, a partir del análisis de encuestas, entrevistas y conversaciones con profesionales expertos en relacionamiento comunitario, es que es muy frecuente la realización de estas alianzas estratégicas de este tipo. Las razones fundamentales son la experiencia de las fundaciones en temáticas específicas como educación, construcción de viviendas sociales, acompañamiento de emprendedores locales, infancia, inclusión, temas indígenas, deporte, entre otras. Esta experiencia es útil para las empresas ya que facilita la bajada de los ejes estratégicos u objetivos de sustentabilidad de las compañías sin la necesidad de tener que realizarlo directamente y de esta forma sus equipos sociales realizan seguimiento y acompañamiento de esta ejecución.

Otro factor relevante, es el conocimiento del territorio y las comunidades donde se realiza la intervención. Esta experiencia abarca tanto los ámbitos de los intereses y necesidades locales, las resistencias a la intervención, las características geográficas, conocimiento de los grupos de interés y líderes de cada comunidad, entre otros. Con este *background*, se disminuyen las reticencias por parte de la comunidad, se manejan mejor los posibles conflictos y se utilizan los recursos de forma más eficiente.

Por último, una de las razones de la externalización de estos servicios se debe al tamaño de los equipos de relacionamiento o desarrollo comunitario en las empresas, que si bien, muestran un crecimiento en los últimos años, aún no tendrían la capacidad de abarcar y realizar directamente todas los proyectos que realizan. Por ejemplo, en la empresa MELÓN, el equipo de comunidades es muy pequeño, apenas una persona a cargo, en un área creada solo hace un par de años y por esa razón sus proyectos son más acotados y asociados a localidades muy específicas. Por otra parte, empresas mineras como TECK CHILE, posee un equipo que supera las 30 personas, en un territorio que cubre más de una región y decenas de localidades, superando los 200 proyectos comunitarios en un año.

## Validación del problema y detección de dificultades

Las alianzas de colaboración entre empresas y organizaciones sin fines de lucro han evolucionado y ya no se limitan mayormente a ser espacios para la donación caritativa o filantrópica, según lo indicado por las empresas que han sido contactadas para esta investigación.

La presente investigación revela que las alianzas entre empresas y organizaciones sin fines de lucro enfrentan diversas dificultades en su implementación. Más de un 70% de los encuestados para esta tesis señaló esta relación presenta un alto nivel de complejidad. Las principales dificultades detectadas son:

- **Problemas para visibilizar con claridad el impacto o los resultados de cada proyecto.** Al profundizar en esto, se detectaron las falencias en las evaluaciones de los proyectos y la poca claridad de los acuerdos previos antes de comenzar cada iniciativa.
- **Las organizaciones sin fines de lucro no conectan muy bien con los ejes estratégicos de las empresas.** Al indagar, esto se refiere a la comprensión profunda del por qué las empresas hacen tal o cual acción. Al mismo tiempo, se aprecia falta de claridad al establecer inicialmente estos criterios.
- **Presupuestos y costos de los programas.** Desde la perspectiva de las empresas, a las ONG les cuesta hacer estimaciones realistas de los proyectos que ejecutarán y es muy habitual la solicitud de recursos extras una vez iniciada la ejecución.
- **Seguimiento y reportabilidad.** Tanto por volumen de proyectos o por la diversidad de las temáticas, para todos los entrevistados este es un problema relevante. La mayoría de estos procesos se realizan de manera manual o con sistemas tecnológicos complejos.
- **Bajo impacto para nivel de inversión.** Tanto en encuestas como entrevistas, este tema surgió recurrentemente. Desde la perspectiva de las empresas, las expectativas de impacto siempre son altas. Desde la mirada y opinión de las fundaciones entrevistadas, esto se debe al poco conocimiento de las complejidades que presentan los proyectos sociales.
- **Poca innovación y creatividad en los proyectos.** Los proyectos sociales tienden a ser tradicionales o solo innovan en la periferia, como se señala en las encuestas. Estas afirmaciones son ratificadas por los entrevistados.

## Descripción de la propuesta

La plataforma digital RESI se presenta como una solución innovadora para colaborar con empresas en el seguimiento, evaluación, reportabilidad e innovación en sus proyectos de inversión comunitaria. Con su enfoque especializado en proyectos sociales, este software de gestión está diseñado para disminuir los periodos de adaptación necesarios para su implementación en empresas, ya que se ha desarrollado a partir de las necesidades y dificultades detectadas en este ámbito.

Como lo destaca uno de los entrevistados, RESI parece haber sido diseñado escuchando las necesidades de los líderes de áreas de relacionamiento de las empresas, lo que se traduce en una plataforma que responde exactamente a las necesidades del área. De este modo, RESI facilita la creación de proyectos, incorporando ítems que permiten una claridad en el desarrollo de cada iniciativa, incluyendo los responsables, los hitos, los KPI's, los sistemas de evaluación, las actividades de voluntariado corporativo, los avances en el uso del presupuesto, entre otros. Todo esto conectado con una línea de tiempo que permite levantar alertas respecto al cumplimiento de los objetivos de cada proyecto.

Además, RESI incorpora una visión global de todos los proyectos sociales que posee una empresa, tanto los que están en ejecución como los realizados anteriormente. Esto permite agilizar los procesos de reportabilidad y análisis de todas las iniciativas realizadas, con la posibilidad de recoger los aprendizajes y sistematizarlos. En resumen, RESI se presenta como una herramienta integral y eficiente para la gestión de proyectos sociales, que puede mejorar significativamente la inversión comunitaria de las empresas.

## Resultados del testeo

El proceso de testeo de la plataforma RESI generó conclusiones relevantes respecto de los aspectos favorables del software y también aquellos puntos en los que se puede mejorar.

Los **aspectos positivos** sobre el software de gestión de proyectos sociales, RESI, son numerosos y destacan la simplicidad y claridad de la plataforma, así como su enfoque en proyectos sociales y la inclusión de herramientas útiles como el registro de acuerdos y conversaciones con proveedores

sociales, la asignación de responsables, la visualización de hitos y avances, además de la visión territorial. Los participantes también elogiaron la experiencia de usuario, la inclusión de un calendario y alertas automáticas, así como la lógica del semáforo para la evaluación de proyectos. También destacan la facilidad para hacer seguimiento de proyectos y para la toma de decisiones, y su potencial para generar interés en el mercado. En definitiva, las visiones generales señalan que RESI es una herramienta valiosa para cualquier organización que se dedique a proyectos sociales y que busque una plataforma simple, intuitiva y efectiva para gestionarlos.

Por otra parte, identificaron **diversas oportunidades de mejora** que podrían aumentar su eficiencia y eficacia en su uso. Se sugiere agregar información detallada sobre los beneficiarios, como su género y origen étnico, así como la inclusión de KPI's para análisis y monitoreo durante el proyecto y evaluaciones de proceso, impacto y resultado. También se propone mejorar la sección de multimedia con la entrega de indicadores de avances y evaluaciones similares a plataformas como Coursera, la creación de una galería de imágenes y una biblioteca de fotos de buena calidad. Se sugiere incorporar información adicional en los resúmenes de proyectos, como datos generales sobre el número total de personas impactadas y presupuesto total, así como información detallada sobre los beneficiarios. Además, se destaca la importancia de incluir información sobre retrasos en hitos y problemas que surgen durante el proceso.

Otra oportunidad de mejora es la integración con plataformas de correo electrónico como Outlook o Gmail para tener una mejor gestión de las actividades diarias a través del calendario. Además, se sugiere que el presupuesto tenga más detalles para que los usuarios puedan conocer de manera más precisa si aún falta hacer algún depósito o si no se han gastado todos los recursos en el tiempo acordado. También se propone que se separen los aspectos de percepción, opinión y gestión en la autoevaluación del proveedor para aumentar la validez metodológica del proceso y que la escala territorial se adapte a la realidad de cada empresa. También sería útil tener la posibilidad de incluir más comunas en la selección de proyectos y tener la opción de incluir stakeholders en cada proyecto y la capacidad de subir informes y documentos en cada uno para una mejor organización y gestión.

Por último, y como dato muy relevante, se sugiere tener en cuenta la ciberseguridad en la plataforma y tomar medidas de seguridad para proteger la información confidencial de los proveedores y usuarios.

## **Reflexiones finales**

En conclusión, el desarrollo de RESI ha sido un proceso que ha integrado diversas perspectivas y experiencias de líderes del área de relacionamiento comunitario de empresas chilenas, así como la investigación de escritorio, conversaciones informales con personas de organizaciones sociales y consultoras de sustentabilidad. La plataforma no solo puede ser un aporte valioso a la gestión de proyectos sociales, sino que también puede propiciar la mejora constante de los actores del ecosistema de proyectos de impacto social positivo. Debido a su potencial, se considerará transformar esta tesina en un emprendimiento social con el objetivo de hacer realidad esta plataforma y brindar un servicio útil y efectivo para mejorar la gestión de proyectos sociales en Chile y más allá.

## BIBLIOGRAFÍA

Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2016. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)

Alcívar, et. al. (2015) El crecimiento poblacional y su impacto la contaminación ambiental, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, n. 27 (enero-marzo 2015). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/2015/01/poblacion.html>

Chávez, J. (2004) Desarrollo tecnológico de la primera revolución industrial. Norba. Revista de Historia. Volumen 17. 93-119

Correa Jaramillo, J. G. (1). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. Semestre Económico, 10(20), 87-102. Recuperado a partir de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/682>

El legado tóxico de la revolución industrial (no date) BBC News Mundo. 26 junio 2012. Disponible en: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/07/120626\\_ingles\\_revolucion\\_industrial\\_contaminacion\\_lp](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/07/120626_ingles_revolucion_industrial_contaminacion_lp)

Futuro 360° (2021) La Primavera Silenciosa de Rachel Carson, 21 de diciembre de 2021. Disponible en: [https://www.futuro360.com/historias/primavera-silenciosa-rachel-carson\\_20211221/](https://www.futuro360.com/historias/primavera-silenciosa-rachel-carson_20211221/)

Gutiérrez, J. (2020). Alianzas entre ONG y empresas: 4 razones por las que las empresas colaboran. Disponible en: <https://www.laescuelitadeong.com/alianzas-entre-ong-y-empresas/#:~:text=Las%20alianzas%20entre%20ONG%20y,la%20sociedad%20y%20el%20planeta.>

Informe De La Conferencia De Las Naciones Unidas Sobre El Medio Humano. Estocolmo, 1972. Disponible en: <https://www.dipublico.org/conferencias/mediohumano/A-CONF.48-14-REV.1.pdf>

Madera, R. (2021). Fundaciones corporativas: Cómo pueden posicionarse con éxito en un panorama cambiante. Disponible en: <https://www.diariosustentable.com/2021/08/fundaciones-corporativas-como-pueden-posicionarse-con-exito-en-un-panorama-cambiante/#:~:text=Una%20fundaci%C3%B3n%20corporativa%20es%20una,en%20lugar%20de%20venir%20con>

Manual de constitución de personas jurídicas sin fines de lucro en Chile: fundaciones y corporaciones. Fundación Pro Bono, 2021. Disponible en: <https://probono.cl/wp-content/uploads/2021/08/Manual-de-constitucion-de-fundaciones-y-corporaciones.pdf>

Mapa de las organizaciones de la sociedad Civil, 2015. Primer informe de resultados del proyecto Sociedad en Acción. Centro UC Políticas Públicas.

Monge, N. y Allamand, A. (2016). Innovación social y valor compartido: El cambio de paradigma de la intervención social empresarial. La innovación social Latinoamericana. Bogotá 2016.

Ortuzar, F. (2020) El derecho internacional ambiental, historia E hitos, Interamerican Association for Environmental Defense (AIDA). Disponible en: <https://aida-americas.org/es/blog/el-derecho-internacional-ambiental-historia-e-hitos>

Pérez, et. al. (2011) Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. Ensayos De Economía, 21(38), 243–260. Recuperado a partir de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942>

PNUD, Vincular, Acción Empresas, 2019. “Reporte Grandes Empresas y Sostenibilidad en Chile: alcances de la implementación de la agenda 2030 en el sector privado”. Santiago.

Porter, M. y Kramer, M (2006) Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review América Latina. Disponible en: [https://www.academia.edu/32411512/Estrategia\\_y\\_Sociedad\\_M\\_Porter\\_y\\_M\\_Kramer\\_Harvard](https://www.academia.edu/32411512/Estrategia_y_Sociedad_M_Porter_y_M_Kramer_Harvard)  
B

Porter, M. y Kramer, M (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review América Latina.

Rengel, C. (2015). La ONU lanza su agenda más ambiciosa para impulsar el desarrollo. Disponible en: [http://www.huffingtonpost.es/2015/09/26/objetivos-onu-desarrollo\\_n\\_8199810.html](http://www.huffingtonpost.es/2015/09/26/objetivos-onu-desarrollo_n_8199810.html)

Vargas, J. (2006) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Disponible en: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>

Zapata, L. y Bravo, M. (2014) Las Políticas Públicas y La Responsabilidad Social Empresarial en Chile, Tesina Magister Políticas Públicas, Universidad del Desarrollo.