



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA FUNDACIÓN
"DANIELA ASPILLAGA CORVALÁN"**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

MARCO ALBERTO ARRIAGADA VARGAS

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
JACQUELINE VALENZUELA ARELLANO**

**SANTIAGO DE CHILE
Julio, 2012**

El presente trabajo de titulación está orientado en desarrollar un plan de negocios para la “Fundación Daniela Aspillaga Corvalán para la Integración del Síndrome de Down – FUNDAC”, la cual es una institución privada sin fines de lucro creada el año 2009.

En una primera etapa se realizará un análisis interno y externo que permita visualizar la actual situación de la Fundación a través del desarrollo de las cinco fuerzas de Porter, determinando el grado de atractividad de la Industria y de esta manera, justificar la implementación de la Fundación.

Dentro del análisis interno se evaluará la cadena del valor, con la finalidad de identificar deficiencias dentro de la Fundación, lo cual permita mejorar su rendimiento y procesos administrativos. Asimismo, se desarrollará la matriz FODA con la finalidad de presentar un diseño estratégico que pueda entregar directrices que orienten el mejor trabajo administrativo de la Fundación y obviamente permita ir entregando una consolidación como organización.

Como última etapa del TDT se indicarán los resultados de una encuesta aplicada a 79 personas, quienes con sus respectivas respuestas validan la propuesta de valor que se propone, la cual mediante la metodología CANVAS permitirá identificar ¿Cómo lo vamos a hacer?, ¿Qué vamos a ofrecer? y ¿A quién nos vamos a orientar?. Además, con la propuesta del plan, se pretende entregar herramientas que permitan a FUNDAC, su desarrollo e integración en la sociedad, cumpliendo las expectativas de las personas que financiarán el proyecto y de las familias que buscan un apoyo económico en las Comunas de Ñuñoa, Providencia y las Condes.

Finalmente las conclusiones entregarán recomendaciones y replicarán los factores críticos de éxito de la UEN (Beca FUNDAC), lo cual permitirá generar una diferenciación y agregará valor a la propuesta del presente TDT.

DEDICATORIA

***A MI QUERIDA ESPOSA CECILIA Y MIS
TRES HIJOS, POR SU CONSTANTE
APOYO, COMPRENSIÓN, PACIENCIA Y
ESFUERZO, QUE PERMITIÓ SER UN
SUSTENTO EN TODOS LOS
MOMENTOS DIFÍCILES.***

MARCO

TABLA DE CONTENIDOS Y ANEXOS

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	7
1.1.- Introducción.....	7
1.1.1.- Estimación de Población.....	8
1.1.2.- Estimación de Población Objetivo.....	9
1.1.3.- Nacimientos.....	10
1.2.- Descripción de Mercado.....	13
1.3.- Descripción de la Fundación.....	14
1.4.- Propósito.....	16
1.5.- Objetivos.....	16
1.5.1.- Objetivo General.....	16
1.5.2.- Objetivos Específicos.....	16
1.6.- Alcances.....	16
1.7.- Metodología.....	17
1.8.- Plan de Negocio (Preguntas).....	18
CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL	21
2.1.- Plan de Negocio.....	20
2.2.- Planificación Estratégica.....	20
2.3.- Visión.....	20
2.4.- Misión.....	21
2.5.- Unidades Estratégicas de Negocios.....	21
2.7.- Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	21
2.8.- Cadena de Valor.....	23
2.8.1.- Actividades Primarias.....	23
2.8.2.- Actividades de Apoyo.....	23
2.9.- Análisis FODA.....	24
2.9.1.- Análisis Interno.....	24
2.9.2.- Análisis Externo.....	24
2.10.- Matriz FODA.....	25
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	26
3.1.- Definición de Visión.....	26
3.2.- Declaración de la Misión del Negocio.....	26
3.3.- Unidades Estratégicas de Negocio y Factores Críticos de Éxito.....	28
3.3.1.- Unidad Estratégica de Negocio.....	28
3.3.2.- Factores Críticos de Éxito.....	28
3.4.- Descripción del Producto seleccionado.....	30
3.4.1.- Beca FUNDAC.....	30
3.5.- Análisis Externo de la Fundación.....	30
3.5.1.- Principales Beneficiados (Interesados).....	30
3.5.2.- Principales Competidores (Fundaciones).....	31
3.5.3.- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	35
3.5.4.- Cuadro de Atractividad.....	50
3.5.5.- Resumen del Análisis de Porter.....	52
3.5.6.- Identificación de las Oportunidades y Amenazas.....	53
3.6.- Análisis Interno de la Fundación.....	54

3.6.1.- Análisis de la Cadena del Valor.....	54
3.6.2.- Esquema de la Cadena del Valor.....	59
3.6.3.- Identificación de las Fortalezas y Debilidades.....	61
3.6.4.- Situación Financiera.....	61
3.6.5.- Riesgos Críticos.....	62
3.7.- Análisis de la Matriz FODA.....	62
3.7.1.- Matriz FODA.....	63
3.7.2.- Diseño Estratégico.....	65
3.8.- Conclusiones Generales.....	68
CAPÍTULO 4, MODELO DE NEGOCIO.....	70
4.1.- Modelo CANVAS.....	71
4.1.1.- Segmentos de Clientes.....	72
4.1.2.- Propuesta de Valor.....	73
4.1.3.- Canales de Distribución.....	75
4.1.4.- Relaciones con Clientes.....	76
4.1.5.- Flujo de Ingresos.....	76
4.1.6.- Recursos claves.....	77
4.1.7.- Actividades Claves.....	78
4.1.8.- Alianzas Claves.....	83
4.1.9.- Estructura de Costos.....	85
4.1.10.- Estructura de la Metodología.....	87
CAPÍTULO 5, PLAN DE NEGOCIO.....	88
5.1.- Plan de Recursos Humanos.....	88
5.2.- Plan de Operaciones.....	99
5.2.1.- Becas FUNDAC.....	99
5.2.2.- Manual de Instrucciones para becas FUNDAC.....	99
5.2.3.- Ficha de Selección de becas.....	100
5.2.4.- Alianzas Estratégicas con Colegios.....	100
5.3.- Plan de Marketing.....	105
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES.....	111
6.1.- Conclusiones.....	111
6.2.- Recomendaciones.....	113
CAPÍTULO 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS.....	115
CAPÍTULO 8 ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1: Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter.....	23
Figura N° 2.2: Bloques del Modelo CANVAS.....	27
Figura N° 3.1: Análisis de PORTER.....	53
Figura N° 4.1: Cuadro del modelo de negocio.....	70
Figura N° 4.2: Pregunta N° 6 de la encuesta.....	79
Figura N° 4.3: Pregunta N° 7 de la encuesta.....	80
Figura N° 5.1: Organigrama propuesta de la fundación.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.1: Estimación de niños con Síndrome de Down.....	10
Tabla N° 1.2: Estimación de Nacimientos por Hospitales, año 2006.....	11
Tabla N° 2.1: Matriz FODA.....	26
Tabla N° 3.1: Cuadro Presente y Futuro.....	29
Tabla N° 3.2: Unidad Estratégica de Negocio.....	30
Tabla N° 3.3: Factores Críticos de Éxito.....	31
Tabla N° 3.4: Grado de Valoración.....	37
Tabla N° 3.5: Intensidad en la Rivalidad entre Competidores.....	39
Tabla N° 3.6: Barreras de Entrada.....	43
Tabla N° 3.7: Barreras de Salida.....	44
Tabla N° 3.8: Poder de los Compradores.....	45
Tabla N° 3.9: Poder de los Proveedores.....	47
Tabla N° 3.10: Amenaza de Sustitutos.....	49
Tabla N° 3.11: Acciones de Gobierno.....	50
Tabla N° 3.12: Evaluación General de la Atractividad.....	51
Tabla N° 3.13: Esquema de la Cadena del Valor.....	60
Tabla N° 3.14: Zonas en la matriz FODA.....	63
Tabla N° 3.15: Matriz FODA.....	64
Tabla N° 5.1: Objetivos para el trabajo multidisciplinario.....	103

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1: Estimación de nacimientos Totales.....	9
Gráfico N° 1.2: Riesgos en nacimiento en niños con síndrome de down.....	12

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1.- Introducción

“¿Nacen más niños con síndrome de down en Chile?”, una interrogante que apunta hacia una estadística que va aumentando.

El Síndrome de Down es una situación que ocurre en la especie humana como consecuencia de una particular alteración genética. Esta alteración genética consiste en que las células del bebé poseen en su núcleo un cromosoma **extra**, es decir, 47 cromosomas en lugar de 46. Asimismo, por su gran importancia médica y social, ha sido motivo de numerosos estudios epidemiológicos de seguimiento y monitoreo. En particular, se ha presentado un aumento sostenido y medido en base a la tasa de prevalencia al nacer, en efecto, en el periodo 1972-1977 la tasa fue de 1,39 por mil nacimientos, aumentó a 1,74 por mil entre 1977 y 1989, a 2,35 por mil, en el periodo 1990-1997, y a 3,36 por mil en el periodo 1997 al 2005.

En Chile, en base a las cifras de 25 hospitales que participan en el “Estudio Colaborativo Latinoamericano de Malformaciones Congénitas” (ECLAMC) en el periodo 1982 al 2001 fue posible determinar que la tasa de prevalencia de niños con síndrome de down fue de 1,96 por mil nacimientos. En Chile nacen 250.000 niños aproximadamente y en consecuencia se estima que 500 aproximadamente, serán portadores de esta malformación cada año¹.

El factor de riesgo que más influye es la edad de la madre y se encuentra demostrado que el riesgo aumenta a medida que aumenta la edad de la madre.

¹ Nazer, J., 2001. Malformaciones Congénitas. Neonatología, Hosp. Clínico de la Universidad de Chile. Disponible en <http://www.redclinica.cl>

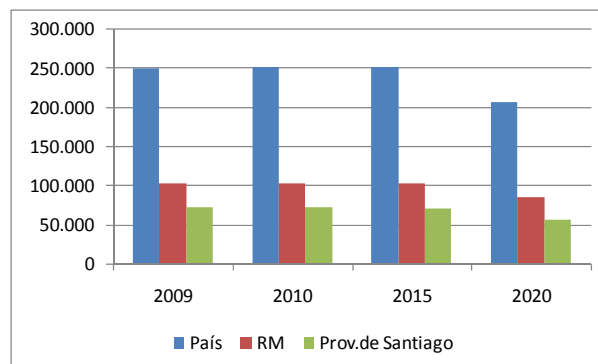
El riesgo en el grupo de 20 a 29 años, es de alrededor de 1 en 600 nacimientos, para luego aumentar a 1 en 390 en el grupo de 30 a 34 años, y sube a 1 en 164 entre 35 y 39 años, y a 1 en 33 sobre los 40 años. El promedio de edad materna ha aumentado paulatinamente en Chile y particularmente en el Hospital Clínico de la Universidad de Chile la edad promedio en 1977 era de 24,1 años, en el año 2000 la cifra era cercana a 30 años y en el periodo 1997 al 2005 fue de 35,5 años.

1.1.1.- Estimación de Población

La estimación de la población ha considerado como fuente de información las proyecciones de población 1990 – 2020 elaborada por el INE y el registro de nacidos vivos del Ministerio de Salud. En base a lo anterior, la estimación nacional de nacimientos para el año 2009 es de 250.624, en la Región Metropolitana asciende a 102.537 y por último en la provincia de Santiago suman 72.383 nacimientos.

Las proyecciones de nacimientos para los años 2009, 2010, 2015 y 2020 para el país, la Región Metropolitana y la provincia de Santiago, se muestra a continuación:

Gráfico N° 1.1: Estimación de nacimientos totales



Fuente: Proyecciones de población 1990 – 2020, INE

A nivel nacional, se observa que la estimación de nacimientos bordeará los 250.000 nacimientos en el periodo 2009 – 2015 y se reducirá en el año 2020 a una cifra levemente superior a 200.000 nacimientos el año 2020. La tendencia observada en la Región Metropolitana y en la provincia de Santiago es la misma, esperándose en la provincia un número de nacimientos levemente superior a 50.000 niños. Sin perjuicio de lo anterior, a nivel nacional se estima que los nacimientos se reducirán en 17,7% y a nivel de la provincia la reducción alcanza la cifra de 22,3% en el periodo 2009 – 2020.

1.1.2.- Estimación de la población objetivo

La estimación de la población objetivo, considera estimar el número de niños con síndrome de down en el periodo 2009 al 2020 y en base a las proyecciones realizadas por el INE de nacimientos para el país, la Región Metropolitana y la provincia de Santiago. La siguiente tabla muestra los volúmenes de nacimientos y la estimación de niños con síndrome de down, considerando una tasa de prevalencia de 1,96 por mil para los años 2009, 2010, 2015 y 2020.

Tabla 1.1: Estimación de niños con Síndrome de Down

	Zona	2009	2010	2015	2020
Nacimientos	País	250.624	252.098	252.082	206.320
	RM	102.537	102.765	103.038	84.684
	Prov. de Santiago	72.383	72.013	70.209	56.230
Niños con SD	País	491	494	494	404
	RM	201	201	202	166
	Prov. de Santiago	142	141	138	110

Fuente: INE

En relación a los datos obtenidos y que se detallan anteriormente, una de las primeras preguntas que nos podemos hacer y se piensa que se hacen muchas familias es la siguiente:

¿En qué influye el diagnóstico prenatal en un mejoramiento de la calidad de vida de los niños con síndrome de down?.

Muchos especialistas como el doctor Julio Nazer, piensan que con un adecuado diagnóstico previo al nacimiento, es posible reducir el impacto emocional de recibir a un niño con esta condición. Asimismo, resulta vital que los padres pueden saber con antelación qué problemas médicos tendrá su hijo y con cuales especialistas o fundaciones pueden tomar contacto para preservar su salud. “Los padres tienen que ir incorporando una serie de elementos tras el diagnóstico, muchas veces también es necesario un apoyo psicológico, y eso requiere de tiempo”.

1.1.3.- Nacimientos

Uno de los elementos a considerar es el número de nacimientos por hospitales en la Región Metropolitana, con el fin orientar las futuras estrategias orientadas a la captación de niños para el proyecto que se presentará. En base a lo anterior, es importante visualizar de acuerdo al segmento geográfico donde se quiere comenzar a entregar el beneficio de FUNDAC (Ñuñoa, Providencia y Las Condes) el número de nacimientos por hospitales.

A continuación se muestran los Hospitales públicos San José, Sótero del Río, Luis Tisné y San Borja Arriarán con el mayor número de nacimientos en la Región Metropolitana. En el sector privado la Clínica Dávila y la Clínica Alemana muestra el mayor número de nacimientos.

Tabla 1.2: Estimación de Nacimientos por hospitales, año 2006

Establecimiento	Nacimientos
Hospital San José de Santiago	9.208
Hospital Doctor Sótero del Río	9.092
Hospital Doctor Luis Tisné	8.725
Hospital Clínico San Borja Arriarán	7.683
Hospital Padre Alberto Hurtado	7.307
Hospital San Juan de Dios de Santiago	6.002
Hospital Barros Luco – Trudeau	5.349
Clínica Dávila	5.070
Hospital Félix Bulnes cerda	4.741
Hospital El Pino	4.547
Maternidad Presbiteriana Madre e Hijo	3.412
Clínica Alemana	3.090
Hospital Clínico de la Universidad Católica	2.932
Hospital Parroquial de San Bernardo	2.821
Clínica Santa María	2.454
Hospital Doctor Adalberto Steeger	2.059
Clínica Juan Pablo II	2.019
Otros	21.018
Total Región Metropolitana	107.530

Fuente: Ministerio de Salud - 2006

En relación a lo mencionado anteriormente y respecto a cuál es el riesgo real a la que se somete una mujer mayor de 40 años en relación a tener un hijo con esta alteración genética, se tienen las siguientes probabilidades:

- I.- A los 40 años: 1 en 60 embarazos
- II.- A los 41 : 1 en 43
- III.- A los 42 : 1 en 35
- IV.- A los 43: 1 en 27
- V.- A los 44: 1 en 19.

Se ha estimado que de un grupo etario entre los 40 y 44 años, se produce el 2% de los nacimientos y de ellos el 40% nacen con síndrome de down. Respecto del crecimiento temporal, el síndrome de down ha duplicado su frecuencia en los últimos 30 años y la tasa de incidencia al nacimiento del S.D. en la maternidad del Hospital Clínico de la U. de Chile ha experimentado un aumento progresivo.

En la actualidad la integración que deben tener los niños con síndrome de down en la sociedad es complejo, lo que implica que desde pequeños deben asistir a centros que entreguen una estimulación física y cognitiva que les permita enfrentar de mejor manera su futuro. Lo anterior significa para muchas familias de clase media un gasto importante que en muchas ocasiones podría significar el suspender la asistencia por la falta de recursos monetarios. La experiencia que ha tenido el fundador de FUNDAC, es la de visualizar a niños con discapacidad los cuales han tenido que suspender sus sesiones por falta de dinero, lo que ha sido el principal fundamento de la creación de esta corporación.

Dentro de los objetivos planteados en el presente trabajo se menciona el desarrollar un mecanismo de selección que permita la oportunidad de otorgar becas FUNDAC y el desarrollar un plan de alianzas con colegios que tengan niños con síndrome de down en sus aulas, lo cual facilitará su integración en la sociedad chilena.

A continuación se desarrollara un plan de negocios para FUNDAC, lo cual permitirá entregar una estrategia que facilite su puesta en marcha, ayude en la integración y permita obtener recursos financieros, con la idea de su continuidad en el tiempo.

En relación al tipo de lenguaje a utilizar, se mencionarán conceptos asociados a diversas palabras empleadas en este tipo de análisis. Cuando se hable de familia se estará asociando dicho concepto al mercado y cuando se hable de Industria se asociará a la ayuda cognitiva, física y emocional que deben tener los niños con Síndrome de Down.

1.2.- DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

En relación a las fundaciones que entregan un servicio de rehabilitación a niños con síndrome de down el Ministerio de Justicia debe fiscalizar anualmente y por medio de una memoria de cada corporación, el funcionamiento de dichos organismos, o bien si por petición de alguna persona natural u organización que tengan antecedentes concretos de alguna irregularidad, el Ministerio de Justicia deberá designar a especialistas que materialicen una fiscalización en terreno².

De acuerdo a la zona geográfica a la cual estará dirigida esta fundación en su primera etapa, su delimitación será la Región Metropolitana en las Comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes. Asimismo y según datos obtenidos, las fundaciones más conocidas que entregan un servicio de rehabilitación a niños con síndrome de down, son las que se mencionan a continuación:

- A. Fundación Down 21.
- B. Fundación Complementa.
- C. Fundación Excepcionales.
- D. Centro Edudown Chile.
- E. Fundación Ser.
- F. Cruz Roja.
- G. Fundación Almaluz

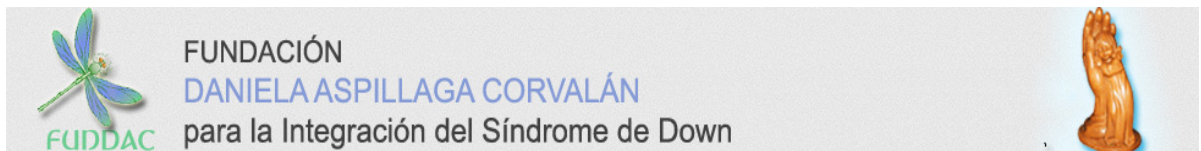
²Artículo 36 del Decreto N° 110 del año 1979.

En relación a la legislación que regula este tipo de organizaciones, se puede mencionar a la Ley N° 20.422 que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad.

Asimismo, se puede mencionar que su legislación está regulada por los siguientes textos: Ley N° 18.600 que establece normas sobre deficientes mentales, Ley N° 19.284, que establece normas para la plena integración social de personas con discapacidad y el Decreto Supremo N° 110 del año 1979, que aprueba reglamento sobre concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones.

Respecto a la tributación, estas organizaciones están exentas y el Ministerio de Justicia debe velar por la supervigilancia de las fundaciones, pudiendo requerir las actas de asambleas, las cuentas y memorias aprobadas, libros de contabilidad, de inventarios y de remuneraciones, etc.

1.3.- DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN



La fundación Daniela Aspillaga Corvalán para la Integración del Síndrome de Down (FUNDAC) es una institución privada sin fines de lucro, creada el año 2009, por un grupo de padres con hijos y sobrinos con síndrome de down, en memoria de Fernanda Corvalán y su hija Daniela Aspillaga Corvalán. El objetivo que persigue es ayudar a educar y permitir que cada persona con esta discapacidad, pueda potenciar sus habilidades tanto físicas, intelectuales y emotivas, con el fin de integrarse positivamente en nuestra sociedad.

Su misión es:

“Desarrollar los espacios sociales y materiales para crear mayor inclusión de las personas con síndrome de down en Chile”.

FUNDAC tiene los siguientes objetivos generales para su desarrollo:

- A. Consolidarse como una organización de inclusión social a nivel nacional
- B. Mejorar el desarrollo, capacitación y educación de los niños y adultos con Síndrome de Down.
- C. Crecer en el proyecto de Beca FUNDAC y ampliarla en sus objetivos.
- D. Integración socios y a la sociedad en los objetivos de inclusión.
- E. Permitir mayor accesibilidad a los niños y adultos de clase media a educación de calidad en una institución creada para tal objetivo.
- F. Lograr la auto sustentación.

La Fundación cree firmemente que las personas con Síndrome de Down, merecen a lo largo de su vida todas las oportunidades para desarrollar al máximo sus potencialidades tanto dentro de sus familias, como de cualquier establecimiento educacional y la sociedad en general.

En la actualidad las actividades han estado orientadas a su constitución legal, lo cual para alegría de los miembros de la Fundación, esto ya fue aprobado por el Ministerio de Justicia durante el segundo semestre del año 2011, lo que significa el comienzo de una hermosa obra en beneficio de los niños con Síndrome de Down.

Otra de las actividades que se han realizado es la de entregar becas FUNDAC a familias de clase media durante el año 2010.

1.4.- PROPÓSITO

Proponer una Estrategia que permita a la Fundación Daniela Aspillaga Corvalán, una inserción en la Región Metropolitana y esto facilite la integración de los niños con Síndrome de Down en forma paulatina y adecuada a la sociedad chilena.

1.5.- OBJETIVOS

1.5.1.- OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocio para la Fundación Daniela Aspillaga Corvalán.

1.5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Desarrollar un mecanismo de selección, que permita identificar a familias de clase media con problemas económicos en la Región Metropolitana y además tengan niños con Síndrome de Down. Esto con la finalidad de entregar las becas FUNDAC.
- B. Desarrollar un plan de alianzas con colegios, que tengan niños con Síndrome de Down (integración) en sus aulas.

1.6.- ALCANCE

En relación al respectivo alcance del trabajo de Investigación, se puede mencionar lo siguiente:

- A. Se analizará la cobertura que tienen las Fundaciones que apoyan a niños con Síndrome de Down.

- B. Se definirá su Marco Regulatorio.
- C. Se definirá su Gestión Estratégica, la cual permitirá modelar el desempeño de la Fundación en la Ciudad de Santiago, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fortalezas y debilidades de la organización.
- D. Se desarrollará un análisis interno y externo.
- E. Se desarrollará un Modelo de Negocios para la Fundación, que permita establecer una planificación y esto ayude a cumplir los objetivos planteados, facilitando la inclusión de niños con Síndrome de Down en la Ciudad de Santiago y facilitando un financiamiento sustentable.
- F. Desarrollar estrategias que permita su consolidación como Fundación en las Comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes.

1.7.- METODOLOGÍA

De acuerdo a la metodología a utilizar para desarrollar el presente trabajo de investigación, se establecieron las siguientes actividades:

- A. Identificar, describir y analizar la oportunidad del negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera.
- B. Identificación de factores claves de la organización, a través de una metodología descriptiva.
- C. Se utilizarán las cinco fuerzas de Porter y la matriz de atractividad, con la finalidad de establecer que impacto social podría tener la fundación en la ciudad de Santiago.
- D. Se desarrollarán las siguientes Áreas de análisis
 - ✓ Operaciones, se presentara la forma y los recursos que se utilizarán para la obtención del servicio que se quiere entregar y las

herramientas que se emplearán para obtener datos que alimenten el Plan financiero.

- ✓ Recursos Humanos, se implementará la estructura de la Fundación y sus respectivas funciones y responsabilidades.
- ✓ Marketing, se detallarán las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados, describiendo y explicando la situación actual de las Becas, indicando los resultados esperados e identificando los recursos necesarios (tiempo, financieros y habilidades)

E. Se analizará el entorno interno y externo de la Fundación, por medio de un FODA y con esto se pretende comparar la situación actual de la Fundación con la realidad exterior, analizando la transmisión de información dentro de la organización.

1.8.- PLAN DE NEGOCIO

El Plan de negocio estará enfocado en identificar, describir y analizar la oportunidad, del negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera. Asimismo, desarrollará los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad de negocio en un proyecto Social concreto.

Respecto a los aspectos que se definirán en dicho plan se pueden mencionar las siguientes preguntas y actividades:

A. ¿Quiénes serán los sostenedores de la fundación?

Desde la perspectiva del negocio, los sostenedores o clientes serán las personas u organizaciones que financiarán los servicios entregados por la fundación.

B. ¿Quiénes serán los beneficiados con la beca FUNDAC?

Desde el punto de vista de las becas FUNDA, serán los niños con Síndrome de Down y desde el punto de vista de las ayudas económicas, los respectivos padres, serán los beneficiados.

C. ¿Por qué Optarían a las becas?

Principalmente por el apoyo económico que eso significará a una familia de clase media, la cual debería estar pasando por momentos difíciles económicamente.

D. ¿Cómo se entregará el Servicio?

Lo que comprende la ayuda económica, es a través de Becas FUNDAC, las cuales serían pagadas directamente a los centros habilitados para la integración de niños con Síndrome de Down.

E. ¿Qué recursos se necesitan?

Principalmente donaciones, de personas naturales, Municipalidades, Empresas u otro tipo de Organizaciones que deseen cooperar.

F. ¿Es posible generar valor?

El valor se va a generar en la medida que se logre entregar becas FUNDAC, lo cual deberá estar financiado por donaciones en dinero y mediante alianzas con colegios o fundaciones que entreguen rehabilitación e inclusión de los niños con síndrome de down.

CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL

2.1.- Plan de Negocio

Un plan de negocios, también conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

2.2.- Planificación Estratégica

La planificación Estratégica es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido, que apunta al diseño de las estrategias capaces de dictar las directrices en forma determinante en el incremento de los resultados finales de la Organización. Es una gran herramienta de diagnóstico, análisis, y de un gran pensamiento al momento de tomar las decisiones, permite guiar el quehacer actual y el futuro de las organizaciones e instituciones, para así adaptarse a los cambios que impone el medio y obtener con ello la máxima eficiencia posible.

2.3.- Visión

La Visión es la expresión del tipo de organización que aspiran crear quienes la dirigen y que pretende comunicar la naturaleza de la existencia de la Organización. Es el gran sueño de la Organización y lo que se quiere llegar a ser en el largo plazo. Es explicar e informar la organización ideal que se desea ser.

2.4.- Misión

La Misión muestra que organización se quiere lograr y a quien desea servir en el largo plazo. Es la expresión del propósito, y así como también el grado de excelencia requerido por la Organización, para llegar a asumir una posición de Liderazgo en el Mercado.

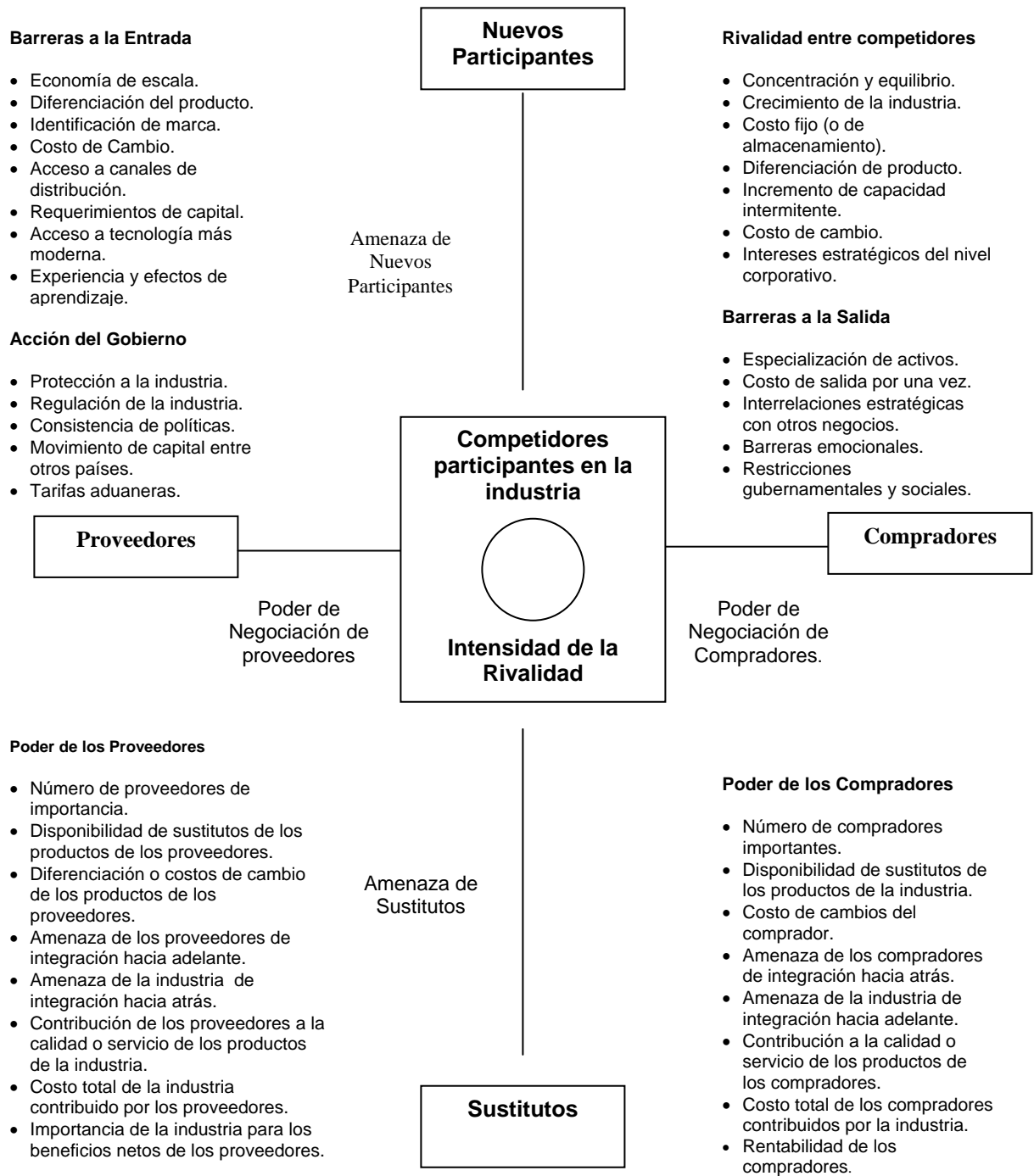
2.5.- Unidades Estratégicas de Negocios

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN), se define como un par Producto/Mercado o Servicio/Mercado, es decir es un bien y/o servicio relacionado de manera directa con el mercado que está orientado. Una Empresa puede tener una o más UEN, lo que permite un proceso de Planificación Autónomo y una asignación de costos e inversiones equitativa.

2.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter postula que los factores de Atractividad de una industria están incorporados en cinco fuerzas competitivas. Estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de la industria y esto se debe a que influyen los precios, los costos y la inversión requerida por las empresas de una industria, además que determinan el rendimiento de las inversiones.

Figura 2.1: Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva

2.7.- Cadena de Valor

Para examinar de manera sistemática las formas que tiene un negocio de lograr una ventaja competitiva sostenible, no es posible observar las actividades de la Empresa en su conjunto. Por el contrario, es necesario desagregar una unidad de negocios en etapas estratégicamente pertinentes a fin de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor.

El centro de análisis de la Cadena de Valor es la Unidad Estratégica de Negocios. El principio de este análisis sostiene que todas las tareas realizadas por una Organización de negocios, pueden ser clasificadas en nueve categorías distintas. Cinco de ellas son las llamadas Actividades Primarias y las otras cuatro se denominan Actividades de Apoyo.

2.7.1.- Actividades Primarias

Las Actividades Primarias están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, la producción de bienes y servicios, así como la comercialización, las ventas y los servicios de post-venta de los productos de la Empresa.

2.7.2.- Actividades de Apoyo

Tal como lo dice su nombre, el papel esencial es proporcionar apoyo no sólo a las actividades primarias, sino que entre ellas. Estas actividades están esparcidas en toda la Organización de negocios y se desarrollan con la finalidad de entregar Valor Agregado al producto.

2.8.- Análisis FODA

Este análisis estudia la situación interna y la externa de la Empresa. Dicho análisis debe identificar en forma clara y precisa las Fortalezas y Debilidades, las cuales tienden a evidenciar las capacidades pasadas y presentes de la Empresa. Además de esto, se debe ser capaz de estudiar e identificar las Oportunidades y Amenazas que están presentes en el entorno en el cual esta inserta la Empresa, esto nos indica las posibilidades presentes y futuras que se encuentran en el Mercado.

2.8.1.- Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

La **Fortaleza** se define como algo interno que una Empresa puede hacer bien, o una característica que le proporciona una capacidad importante, ya sea está, una habilidad, un recurso valioso o una capacidad competitiva.

La **Debilidad** es algo que le hace falta a la Empresa o bien una actividad que esta desempeñando de manera errónea, lo que puede significar estar en una situación desfavorable en un determinado momento; el no poder poner atención a este punto, puede hacer perder Competitividad a la Empresa en la Industria en cual se desenvuelve.

2.8.2.- Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

La **Oportunidad** es una característica que puede definir la Estrategia de una Empresa. Para que una Organización pueda aprovecharlas de manera eficiente, debe poseer un adecuado equilibrio entre sus Fortalezas y Debilidades. Las Oportunidades primordiales y más significativas para una Organización, son aquellas que potencialmente se pueden transformar y generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las **Amenazas** son aspectos del entorno que presentan un peligro para la Empresa y es de vital importancia tomar las medidas necesarias, para evitar un perjuicio concreto. Estas amenazas pueden provenir de restricciones gubernamentales, llegada de nuevos competidores, desarrollo de nuevos productos o nuevas tecnologías por parte de la competencia, evolución de los gustos de los consumidores, etc. De lo anterior la Empresa debe tener la capacidad de establecer políticas y estrategias que sepan neutralizar de manera óptima este peligro externo.

2.9- Matriz FODA

Una vez identificadas las Fortalezas y Debilidades en el entorno interno de la empresa y las Oportunidades y Amenazas en el ambiente externo, se debe hacer un análisis más sistemático, llamado **Matriz FODA**. Esta matriz nos entrega 4 estrategias alternativas conceptualmente distintas a analizar. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Para propósitos de análisis y discusión, el enfoque total de esta matriz estará expuesto sobre las interacciones de los 4 conjuntos de variables, visualizados a continuación:

Tabla Nº 2.1: Matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA

Fuente: Propia

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1.- Definición de Visión

La Visión es la expresión del tipo de organización que aspiran crear quienes la dirigen y que pretende comunicar la naturaleza de la existencia de la Organización. Es el gran sueño de la fundación y lo que se quiere llegar a ser en el largo plazo. Es explicar la institución ideal que se desea ser.

Para determinar la visión de una Organización se deben considerar los siguientes pasos.

a.- Identificar Insatisfacciones

- Ausencia de estrategias claras por parte de la Fundación.
- Mayor control Administrativo que permita una eficiente integración entre el capital humano y material, permitiendo un mejor servicio.

b.- Pensar en una Organización ideal sin insatisfacciones, pero alcanzable.

De las insatisfacciones antes expuestas y analizado el mensaje de la actual Misión de la fundación, se desprende la siguiente visión:

“Ser un referente de transparencia y calidad, en la obtención de recursos que permitan el desarrollo de espacios sociales y materiales para crear mayor inclusión de las personas con síndrome de down en Chile”

3.2.- Declaración de la Misión del Negocio

La Misión muestra que organización se quiere lograr y a quien desea servir en el largo plazo. Es la expresión del propósito, y así como también el grado de

excelencia requerido por la Organización, para llegar a asumir una posición de Liderazgo en el Mercado, en los ámbitos de productos y servicios, mercados, cobertura geográfica y el modo de conseguir liderazgo competitivo.

Tabla Nº 3.1: Cuadro Presente y Futuro

	ACTUAL	FUTURA
AMBITO DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Becas FUNDAC • Alianzas con Colegios 	<ul style="list-style-type: none"> • Becas FUNDAC • Alianzas con Colegios • Alianzas con Universidades
AMBITO DE LOS MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Familias de Clase Media (C2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratificación C2, C3, D y E.
COBERTURA GEOGRAFICA	<ul style="list-style-type: none"> • Región Metropolitana 	<ul style="list-style-type: none"> • Resto del País
MODO DE OBTENER LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad. • Cobertura adecuada. • Alianzas con Colegios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento Continuo • Crecimiento de la Infraestructura • Capacitación del Capital Humano

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Tabla anterior y a la actual misión se propone la siguiente:

“Permitir la inclusión de niños con síndrome de Down en la sociedad chilena, por medio de estrategias que permitan integrar el capital humano y material, con un servicio de calidad y responsabilidad social”.

3.3.- UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

3.3.1.- Unidad Estratégica de Negocio

Las Unidades Estratégicas de Negocios, ofrecen los criterios básicos que ayudarán a la valoración de la Competitividad y a la definición de uno o más Productos v/s Mercado en el que están, sin perder de vista que ayudarán a materializar comparaciones con los competidores (Fundaciones). De lo anterior y junto a las diferentes características que necesitan las familias, o sea, los Factores Críticos de Éxito, se tiene la siguiente Tabla.

Tabla Nº 3.2: Unidad Estratégica de Negocio

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	PRODUCTO	MERCADOS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
UEN Becas FUNDAC	Ayuda Económica	• Familias de Clase Media (C2)	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de Servicio• Cobertura• Calidad del servicio• Sustentabilidad• Transparencia en su entrega.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2.- Factores Críticos de Éxito

Se analizan los factores críticos de éxito para la UEN seleccionada.

Tabla N° 3.3: Factores Críticos de Éxito.

UEN	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Becas FUNDAC	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Servicio: La efectividad del servicio entregado es uno de los primeros aspectos que las familias visualizarán, situación que debe ser monitoreada en todo momento, manteniendo canales de comunicación adecuados y oportunos. Lo anterior entregará un servicio más satisfactorio, oportuno y efectivo. • Cobertura: En sus comienzos, se pretende abarcar toda la región Metropolitana, lo cual permitirá un crecimiento paulatino como organización y una adecuada difusión en la sociedad. • Calidad del Producto: El producto entregado será controlado y el proceso de entrega se materializará mediante una ficha de adjudicación de Becas. • Sustentabilidad: Como propuesta y permanencia en el tiempo, se sostiene que su estabilidad en el tiempo es clave fundamental, para mantener el espíritu de sus bases. • Transparencia en su entrega: en todo momento se buscará mantener una imagen de probidad en los actos administrativos que se realicen, lo cual permitirá una mayor confianza, por parte de quienes aporten recursos financieros al proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

Entendiendo que la única Unidad Estratégica de Negocio seleccionada será la mencionada anteriormente, aportando un real beneficio a las familias seleccionadas, se considerará sólo a ésta UEN en el análisis y se complementará junto a las alianzas estratégicas con Colegios en éste Trabajo de Titulación.

3.4.- Descripción del Producto Seleccionado

3.4.1.- Becas FUNDAC

Las becas FUNDAC, son un aporte en dinero que permitirá a las familias seleccionadas, la posibilidad de incorporar a sus niños en centros de rehabilitación, con la finalidad de complementar su desarrollo cognitivo, físico y emocional.

3.5.- ANÁLISIS EXTERNO DE LA FUNDACIÓN

El análisis externo será un proceso que consistirá en relacionar a la fundación con su entorno. Dicho análisis ayudará a identificar aspectos claves que permitirán diseñar estrategias, con la finalidad de encausar de manera efectiva el éxito del proyecto.

3.5.1.- PRINCIPALES BENEFICIADOS

3.5.1.1.- Familias de Clase Media

De acuerdo a las estadísticas mencionadas en la introducción del presente trabajo de titulación, se mencionaron datos relativos a nacimientos proyectados para la Ciudad de Santiago y los datos de nacimientos de niños con síndrome de down, los cuales podría alcanzar la cantidad de 201 infantes. Los datos indicados son solamente referenciales y las becas que se quieren entregar, serán direccionadas a las comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes, de acuerdo a la postulación respectiva de las familias y a la selección que deberá realizar el directorio de la fundación.

3.5.2.- PRINCIPALES COMPETIDORES (OTRAS FUNDACIONES)

3.5.2.1.- Fundación Down 21

Esta fundación tiene sus orígenes en España y hace pocos años atrás se creó la fundación Down21-Chile, quienes son una red de padres, instituciones y profesionales que emprendieron un largo trabajo por el realismo y esperanza en la educación de las personas con Síndrome de Down, ya que, sostienen que es el único camino para darles un mañana mejor a ellos y para una sociedad necesitada de la diversidad humana.

Dentro de sus objetivos se pueden mencionar el difundir programas, métodos y actividades para el desarrollo de todas las personas con Síndrome de Down. Difundir programas, métodos y actividades que sirvan para el desarrollo de todas las personas con Síndrome de Down, especialmente para aquellas familias que carecen de medios económicos y culturales para brindar a los niños ambientes enriquecedores.

Ellos pretenden realizar una tarea formativa, impartiendo cursos, jornadas, conferencias seminarios y congresos. Establecer convenios de cooperación con redes internacionales.

3.5.2.2.- Fundación Complementa

La Fundación Chilena para el Síndrome de Down, Complementa, es una institución privada sin fines de lucro creada por un grupo de padres en Diciembre de 1991, con el fin de llevar a cabo un proyecto educativo para personas con Síndrome de Down y sus familias.

El objetivo fundamental de Complementa es desarrollar a cada persona un plan integral de vida con el fin de potenciar y favorecer el desarrollo de sus

habilidades, aspectos psico-afectivos, intelectuales y motrices para que expresen todas sus capacidades.

A través de programas educativos y con el establecimiento de una relación estrecha con los padres, se espera lograr el máximo de su autonomía, su buen desarrollo personal y una integración familiar y social lo más armónica posible. Asimismo diseña un proyecto de vida para la persona con Síndrome de Down, desde el nacimiento hasta la vida adulta.

3.5.2.3.- Fundación Excepcionales

Fundación Excepcionales es una persona jurídica sin fines de lucro que tiene por objeto la inclusión de personas con Síndrome de Down en sus familias, colegios comunes y en todos los ámbitos de la sociedad, entendiendo por inclusión, la oportunidad que tiene el ser humano de participar en todas las etapas de su vida —como un miembro digno, con deberes y derechos—, en un grupo determinado.

Todo esto tiene como objetivo darles a las personas con Síndrome de Down la mayor cantidad de experiencias sociales y académicas que los lleven a elegir autónomamente su camino, entregándoles al mismo tiempo la posibilidad a otras personas de enriquecerse con el aporte de la diversidad.

En Fundación Excepcionales se entrega atención personalizada para el desarrollo motriz, cognitivo, lingüístico y psicosocial de las personas con Síndrome de Down, asignando una mediadora a cada familia —con la que se elabora un plan de acción individual dependiendo el perfil cognitivo de cada niño o joven—, así como organizando diversas actividades de apoyo a las familias —charlas informativas y de contención, talleres, jornadas, etc.— que los acompañarán en este proceso.

3.5.2.4.- Centro Edudown Chile

Edudown Chile es responsabilidad de la Corporación de Educación y Salud para el Síndrome de Down, cuyo Centro e iniciativa recibe el nombre de Edudown Chile. Los representantes legales son Samuel Gac Herrera y Juan Emilio Parada Olivares.

La Corporación tiene una oficina captación de recursos que se encuentra ubicada en Avenida 11 de septiembre #1945 oficina 1308. Comuna Providencia y su centro de atención de atención de Edudown Chile funciona en San Martín 405, San Bernardo.

La misión de la Corporación EDUDOWNCHILE es la estimulación temprana de los niños con síndrome de Down de escasos recursos, en edad preescolar para su integración al sistema escolar tradicional.

El programa de intervención tiene como principal propósito la estimulación temprana de niños con Síndrome de Down desde cero mes de vida el que incluye sesiones en distintas áreas kinesiología, fonoaudiología, educación diferencial, psicomotricidad, computación y taller de habilidades sociales. Esta entrega se efectúa en presencia y con la debida instrucción a sus padres, de manera de proyectar el tratamiento a sus hogares y este programa es totalmente gratis.

3.5.2.5.- Fundación Ser

Es una Fundación sin fines de lucro que acompaña a las personas con discapacidad y a sus familias para que disfruten la vida, independiente de su condición y busca potenciar cambios de paradigmas en nuestra sociedad en relación a la discapacidad. Su Misión es acompañar a personas con alguna

discapacidad, a través de Experiencias Significativas y una Ocupación con Sentido, junto a su familia y comunidad”

3.5.2.6.- Centro de Estimulación Integral para Niños con Síndrome de Down de la Cruz Roja.

Este centro entrega a niños recién nacidos con síndrome de down, apoyo para desarrollar sus capacidades físicas, intelectuales, emocionales y sociales. Esta organización dispone de mediadoras entre el jardín, la institución y la familia, cuya labor es brindar herramientas y apoyo a las educadoras y profesores, a modo de potenciar la integración del menor a las actividades y al grupo de compañeros. Las terapias que se brindan al pequeño, permiten que los padres continúen con la estimulación diariamente en casa, por eso también se le enseña a ellos cómo desarrollar los ejercicios con el pequeño e incorporarlos a la vida cotidiana.

3.5.2.7.- Fundación Almaluz

La Fundación Almaluz comenzará sus actividades en marzo del año 2012 y durante los meses de octubre y noviembre del año 2011, ha realizado presentaciones del proyecto educativo y la misión que sustenta esta organización, lo cual será un directo beneficio en la educación que quieren entregar a los niños con síndrome de down.

La Fundación Almaluz quiere proporcionar a los niños las herramientas y los contenidos que le permitirán crecer y desarrollarse en forma autónoma y aprovechando todo su potencial para que puedan finalmente desenvolverse en la sociedad y aportar ahí su grano de arena. Por otra parte, buscan entregar tranquilidad a los padres desarrollando contenidos escolares, terapias, talleres y actividades extraprogramáticas que ellos requieren para su desarrollo integral.

3.5.3.- MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El Modelo se basa en el supuesto de que el principal factor determinante de la rentabilidad de una Firma es la atractividad de la Industria. De lo anterior las Estrategias Competitivas de éxito, deberían basarse en la comprensión de los factores que determinan esa atractividad. Michael Porter postula que los factores de atractividad de una Industria, están incorporados en las Cinco Fuerzas que determinan la rentabilidad de la Industria.

- Intensidad de la rivalidad entre Compañías (Fundaciones) establecidas dentro de un sector.
- Riesgo por el ingreso de nuevos competidores (Fundaciones).
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de sustitutos.

Para determinar de manera más objetiva la valoración de cada Fuerza de Porter, se asignará a las respectivas subfuerzas, un puntaje entre 1 y 7, donde la nota 1 significa que la subfuerza no tiene valoración para la Fuerza de Porter y la nota 7 significa que la subfuerza tiene la máxima valoración. Para determinar la nota final de la valoración de cada Fuerza de Porter, se realizará un promedio simple de las notas de la valoración de cada subfuerza. A continuación se presenta una tabla con el significado de cada puntuación.

Tabla 3.4: Grado de valoración

Límite Inferior	ESCALA DE GRADO	Límite Superior
> ó = 5	Alto	< ó = 7
> ó = 3	Medio	< 5
> ó = 1	Bajo	< 3

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.1- Rivalidad entre Competidores

3.5.3.1.1.- Crecimiento de la Industria (BAJO)

En la actualidad en la Región Metropolitana existe una gran cantidad de fundaciones, sin embargo no son muchas las que buscan ayudar a niños con síndrome de down. De acuerdo a los antecedentes obtenidos por el autor del presente trabajo de titulación, en Santiago existirían solamente siete fundaciones que estaría ubicadas en las Comunas de Vitacura, Las Condes, Santiago, Providencia y San Bernardo.

De acuerdo al crecimiento de dichas fundaciones, durante el año 2011 se creó la fundación Almaluz, organización que deberá comenzar sus actividades durante el año 2012.

En términos estadísticos y de acuerdo al universo de fundaciones para el síndrome de down, durante el año 2011 habría crecido la industria en un 16,6%, situación que podría en alguna medida crear más competencia entre los competidores.

3.5.3.1.2.- Grado de Diferenciación del Producto (ALTO)

En relación a antecedentes obtenidos, no existen productos como los ofrecidos por la Fundación Daniela Aspillaga Corvalán (UEN) y solamente la corporación que entregaría gratuidad sería Centro Edudown Chile, sin embargo no sería una Beca.

3.5.3.1.3.- Concentración y Equilibrio de los Competidores (MEDIO)

Si bien es cierto el crecimiento de fundaciones del estilo que se está analizando, no es considerable, existe una concentración relativamente alta, al tener siete fundaciones en la región metropolitana que ayudan en la rehabilitación y las cuales ya fueron nombradas anteriormente. Esto va asociado a la cantidad de niños de down que participan en este tipo de centros.

3.5.3.1.4.- Costos de Cambio para los Clientes (MEDIO)

El Cambio que podría existir, va a depender del tipo de servicio que se está ofreciendo por cada una de las fundaciones y los montos asociados que tienen para desarrollar sus actividades. El costo de cambio podría depender de los propios resultados que entreguen las organizaciones, en términos de transparencia y calidad, junto con los protocolos de comunicación que tienen con sus sostenedores. El costo de cambio puede ser variable, tomando en consideración que las fundaciones ofrecen servicios muy parecidos y en general se financian, por los cobros que realizan a las atenciones que brindan.

3.5.3.1.5.- Identidad de la Marca (BAJA)

Es importante contar con un servicio de prestigio que otorgue calidad y seriedad a las familias, con el fin de conseguir fidelidad de ellos. Al ser una fundación nueva y en proceso de consolidación, no existe una identidad conocida del producto que se quiere entregar.

Tabla N° 3.5: Intensidad en la Rivalidad entre Competidores (Fundaciones).

N°	Sector Determinante	Valoración	Puntaje
3.5.3.1.1.-	Crecimiento de la Industria	Bajo	2.0
3.5.3.1.2.-	Grado de diferenciación del Producto	Alto	6.0
3.5.3.1.3.-	Concentración y equilibrio de Competidores	Medio	4.0
3.5.3.1.4.-	Costo de cambio para los Clientes (familias)	Medio	3.0
3.5.3.1.5.-	Identidad de la Marca	Bajo	2.0
	Intensidad en la Rivalidad entre Competidores	Medio	3.4

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.2.- AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Derivado de la complejidad del tema y lo significativo que implica, desarrollar centros de rehabilitación para niños con síndrome de down, en la actualidad no son muchas las Fundaciones o Corporaciones que se encuentran en la Región Metropolitana, lo cual queda de manifiesto en la cantidad de Organizaciones que fueron nombradas anteriormente y que entregan el servicio de rehabilitación a niños con Síndrome de Down. Asimismo, de las fundaciones nombradas se pudo constatar que ha aumentado en un 16% el incremento de este tipo de organizaciones durante el año 2011.

Otro aspecto importante, que a diferencia de países como España y México es la poca cobertura y real apoyo que se brinda al tema, lo que significa que en muchos casos, el emprendimiento en proyectos como la creación de un centro, pasa por la motivación de los propios padres.

3.5.3.2.1.- Barreras de Entrada

3.5.3.2.1.1.- Economías de Escala (BAJO)

La situación de economías de escala en el tema en cuestión, será enfocada en virtud de la cantidad de niños que nacen con síndrome de down y la cantidad aproximada de niños que existen en la Región Metropolitana. Esto es producto que en virtud de la cantidad de niños apoyados con becas y con rehabilitación, se podrían conseguir economías de escala, en atención a los recursos a emplear para ellos, significando la optimización de los profesionales y lugares habilitados para tal efecto. De lo anterior, solamente se cuenta con datos históricos, ya que, no existen registros actuales de la cantidad de niños y tampoco existe un organismo fiscal que se preocupe de mantener datos reales. De los casi 250 mil nacimientos que ocurren al año en Chile, el 10% son de mujeres con más de 40 años. En ese sentido, el planteamiento de que existe es que un tercio de los casos de niños con síndrome de Down se producen en ellas.

3.5.3.2.1.2.- Identificación de Marcas (BAJO)

Si bien es cierto, existen centros para la rehabilitación de niños con síndrome de down, el producto definido en el presente trabajo de titulación, no es muy masivo y en relación a la información que se posee, solamente el centro de EDUDOWN en San Bernardo entregaría gratuidad.

En términos de identificación con la marca, no se ha masificado este tipo de servicio y es por esto que la marca no tendría mayor posicionamiento en el mercado. Se prevé que en la medida que se vaya consolidando y su servicio sea satisfactorio para las familias seleccionadas, irá tomando posición en el mercado.

3.5.3.2.1.3.- Acceso a Canales de Distribución (ALTO)

Para lograr distribuir el producto seleccionado, es necesario mantener estrategias que permitan su difusión en redes sociales (web, facebook, etc.), radio y televisión, dejando en última prioridad la prensa escrita, ya que, se piensa que el impacto en la difusión sería distinto y poco sensibilizador.

3.5.3.2.1.4.- Requerimientos de Capital (MEDIO-ALTO)

El nivel de inversión depende fundamentalmente del tipo de negocio que se desee establecer. Si se pretende trabajar dando respuesta integral a las necesidades que tienen los niños con Síndrome de Down y lo que significa la habilitación de espacios para su aprendizaje, contratación de especialistas e instalaciones adecuadas, se considera un monto aproximado de \$800.000 en promedio por niño y en relación a los datos obtenidos en centros de rehabilitación y colegiaturas de colegios que tienen integración en sus aulas. La cantidad de la inversión dependerá de la envergadura del negocio y si se cuenta o no con la infraestructura.

3.5.3.2.1.5.- Experiencia y Efectos de Aprendizaje (ALTO)

Uno de los factores que marcan la diferencia en este tipo de Industria, es la experiencia y las competencias profesionales que se necesitan, ya que, al no contar con estas características el servicio de rehabilitación no entregaría la calidad adecuada y las becas no estaría cumpliendo los objetivos planificados. Asimismo, los efectos de aprendizaje toman una importancia trascendental en relación al crecimiento y desarrollo que necesitan los niños con Síndrome de Down.

3.5.3.2.1.6.- Regulación de la Industria (BAJO)

Las corporaciones sin fines de lucro, que han obtenido su personalidad jurídica por decreto del Ministerio de Justicia, deben remitir una memoria de las actividades desarrolladas durante el año anterior y un balance de los ingresos y egresos de la entidad. Esta obligación debe cumplirse desde el año siguiente a la concesión de su personalidad jurídica. Lo mencionado anteriormente, puede ejercerse de oficio por parte del Ministerio de Justicia o a petición de cualquier persona u organización interesada.

3.5.3.2.1.7.- Alianza entre Competidores (BAJO)

En la actualidad las Fundaciones que están orientadas a este tipo de rehabilitación, trabajan en forma independiente y de acuerdo a conversaciones realizadas con representantes de dichas organizaciones, no se visualizan alianzas entre ellos.

Tabla N° 3.6: Barreras de Entrada.

N°	Sector Determinante	Valoración	Puntaje
3.5.3.2.1.1.-	Economías de Escala	Bajo	3.0
3.5.3.2.1.2.-	Identificación de Marcas	Bajo	3.0
3.5.3.2.1.3.-	Acceso a Canales de Distribución	Alto	7.0
3.5.3.2.1.4.-	Requerimientos de Capital	Medio-Alto	6.0
3.5.3.2.1.5.-	Experiencia y efectos de Aprendizaje	Alto	7.0
3.5.3.2.1.6.-	Regulación de la Industria	Bajo	3.0
3.5.3.2.1.7.-	Alianzas entre Competidores	Bajo	3.0
	Barreras de Entrada	Medio	4,1

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.2.2.- Barreras de Salida

3.5.3.2.2.1.- Costos de Salida (BAJO)

En relación a los costos de salida, se clasificaron en bajo, ya que, en estricto rigor las becas FUNDAC no tienen mayor complejidad en su administración, por ser una ayuda económica, al igual que las alianzas estratégicas con colegios. Lo único que podría incrementar los montos de la Inversión sería el centro y su equipamiento, el cual se espera que sea donado y esto significaría que no se habría incurrido en mayores gastos que impidan la salida de esta Industria.

3.5.3.2.2.2.- Restricciones Gubernamentales (BAJO)

Para éste tipo de Industria no existen restricciones que impidan el término de las actividades comerciales.

Tabla N° 3.7: Barreras de Salida.

N°	Sector Determinante	Valoración	Puntaje
3.5.3.2.2.1.-	Costos de Salida	Bajo	3.0
3.5.3.2.2.2.-	Restricciones Gubernamentales	Bajo	3.0
	Barreras de Salida	Bajo	3.0

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.3- PODER DE LOS COMPRADORES

3.5.3.3.1.- Número de compradores (familias) significativos (BAJO)

En relación a las familias que podrán optar al beneficio económico y los niños que podrán encontrar una rehabilitación en un Centro de rehabilitación, se estima que la cantidad será baja, en relación al número de niños estimados que podría haber nacido durante el 2010 y 2015, lo cual sería un 0,0797% del total de nacimientos estimados. Asimismo, de la cantidad indicada de niños con síndrome de down, las posibles becas serán entregadas de acuerdo a las condiciones financieras de la fundación.

3.5.3.3.2.- Disponibilidad de Sustitutos (BAJO)

Lo que respecta a la entrega de ayudas económicas y la posibilidad de encontrar gratuidad para toda la rehabilitación que significa la inserción en la sociedad, esto es muy bajo tomando en consideración que por antecedentes que maneja el autor, no existen subvenciones del Estado y el único centro en Santiago que entregaría una rehabilitación gratuita, sería EDUDOWN ubicado en San Bernardo.

3.5.3.3.3.- Costos de Cambio del Comprador (ALTO)

El costo de cambio radica principalmente en la calidad del Nivel de servicio, en el sentido de recibir una buena atención, nivel de calidad de los especialistas y los costos que deben desembolsar las familias por cada niño. Este último aspecto, sería en la actualidad algo fundamental en los costos de cambio de las familias (comprador), por optar a la rehabilitación de sus hijos.

3.5.3.3.4.- Amenaza de los Compradores de integrarse hacia atrás (BAJO)

De acuerdo a los antecedentes que se manejan, la mayoría de las fundaciones y centros, han sido desarrollados por familias que tienen niños con síndrome de down y debido a que no existe una subvención del Estado, han tenido que comenzar con este proceso en forma individual y en algunos casos apoyados por otras familias en similares condiciones.

Tabla Nº 3.8: Poder de los Compradores.

N°	Sector Determinante	Valoración	Puntaje
3.5.3.3.1.-	Número de compradores significativos	Bajo	3.0
3.5.3.3.2.-	Disponibilidad de sustitutos	Bajo	3.0
3.5.3.3.3.-	Costos de cambio del comprador	Alto	6.0
3.5.3.3.4.-	Amenazas de los compradores de integrarse hacia atrás.	Bajo	3.0
	Poder de los Compradores	Medio	3,75

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.4- PODER DE LOS PROVEEDORES

3.5.3.4.1.- Disponibilidad de Sustitutos para los Productos de los Proveedores (BAJO)

En la actualidad y producto de las similares características que entregan los centros de compra, se visualiza una disponibilidad de sustitutos de carácter medio, sin embargo como el apoyo económico es bajo, esta variable se denota como baja.

3.5.3.4.2.- Diferenciación o Costo de Cambio de los productos (BAJO)

Las familias que buscan centros que entreguen la rehabilitación a sus niños, en general esperan que la calidad de lo que están buscando sea la apropiada y de esto junto al tipo de especialización de los centros, no hace tan diferente el mercado que existe. Lo anterior implica que el cambio de producto no afectaría a los Proveedores.

3.5.3.4.3.- Amenaza de Integración hacia adelante de los Proveedores (BAJO)

En relación a este punto, los centros que entregan la rehabilitación y de acuerdo a lo que se comentó anteriormente, son creados por familias que tienen niños con síndrome de down y posterior al nacimiento de ellos, comienzan con la labor de apoyarlos en su crecimiento.

3.5.3.4.4.- Amenaza de integración hacia atrás de la Industria (BAJO)

No es aplicable esta variable.

3.5.3.4.5.- Contribución de los Proveedores a la calidad de los productos de la Industria (ALTO)

La contribución que los Proveedores entregan a la Industria, es muy importante, ya que la calidad del servicio es un factor diferenciador en los diferentes centros que existen y en definitiva es lo que marca la diferencia.

3.5.3.4.6.- Nº de Proveedores de importancia (BAJO)

La entrega del servicio de rehabilitación a los niños con síndrome de down es muy importante y en la actualidad aunque no existen datos que demuestren una

clara diferenciación entre ellos, se concluye que el factor que prima entre uno y otro es el gasto que significa cada servicio, lo que se ve reflejado en los tipos de especialistas que intervienen y el tipo de rehabilitación otorgado.

3.5.3.4.7.- Importancia de la Industria para los Beneficios de los proveedores (BAJO)

En términos prácticos y al ser los centros administrados por los propios padres que tienen niños con síndrome de down, se estima que el lucro no es lo más importante, sin embargo no se descarta tomando en consideración los tipos de aranceles que se pagan en forma mensual y esto va a estar fundamentado por el sector en donde se encuentra ubicado el centro.

Tabla N° 3.9: Poder de los Proveedores.

N°	Sector Determinante	Valoración	Puntaje
3.5.3.4.1.-	Disponibilidad de Sustitutos para los Productos de los Proveedores	Bajo	3.0
3.5.3.4.2.-	Diferenciación o Costo de Cambio de los productos	Bajo	3.0
3.5.3.4.3.-	Amenaza de Integración hacia adelante de los Proveedores	Bajo	3.0
3.5.3.4.4.-	Amenaza de integración hacia atrás de la Industria	Bajo	3.0
3.5.3.4.5.-	Contribución de los Proveedores a la calidad de los productos de la Industria	Alto	7.0
3.5.3.4.6.-	N° de Proveedores de importancia	Bajo	3.0
3.5.3.4.7.-	Importancia de la Industria para los Beneficios de los proveedores	Bajo	3.0
	Poder de los Proveedores	Medio	3.57

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.5- AMENAZA DE SUSTITUTOS

Los sustitutos pueden reemplazar a los productos de la Industria o ser una alternativa para satisfacer la demanda. Este factor determina un tope a la rentabilidad de la Industria, por el hecho de que existe un precio después del cual se produce una transferencia masiva hacia los sustitutos.

3.5.3.5.1.- Disponibilidad de Sustitutos Cercanos (BAJO)

En la actualidad y según el alcance que tiene el presente trabajo de titulación, en la región metropolitana los servicios de rehabilitación (sustitutos) son entregados por siete fundaciones (competidores) que concentran la disponibilidad en la Región Metropolitana. Solamente la fundación EDUDOWN entrega una rehabilitación gratuita, lo que podría generar algún tipo de éxodo de niños, sin embargo su ubicación en la Comuna de San Bernardo, lo hace muy improbable.

3.5.3.5.2.- Costos de Cambio para los Usuarios (BAJO)

Derivado de lo mencionado anteriormente, se concluye que los distintos Clientes (Familias) tienen la oportunidad de buscar otro Proveedor (Fundación o símil) que entregue los servicios de rehabilitación, logrando con esto una constante mejora de la calidad del servicio esperado. Se asume que los gastos por Fundación son similares y no existe una desviación estándar significativa.

3.5.3.5.3.- Agresividad de los Productores de Sustitutos (BAJO)

En la actualidad no se visualizan aspectos como los mencionados en el punto en análisis, ya que en virtud de lo que se entrega, no existe mayor competencia por captar niños con síndrome de down y solamente el enfoque es en darles un servicio adecuado.

3.5.3.5.4.- Relación Valor & Precio del Sustituto (BAJO)

Si bien es cierto no existe competencia de sustitutos, tampoco se presenta una pugna en cuestión de precios, derivado de la poca competencia que existe en el Mercado.

Tabla N° 3.10: Amenaza de Sustitutos.

N°	Sector Determinante	Valoración	Puntaje
3.5.3.5.1.-	Disponibilidad de Sustitutos cercanos	Bajo	3.0
3.5.3.5.2.-	Costos del cambio para el Usuario	Bajo	3.0
3.5.3.5.3.-	Agresividad de los Productores de Sustitutos	Bajo	3.0
3.5.3.5.4.-	Relación Valor & Precio del Sustituto	Bajo	3.0
	Amenaza de sustitutos	Bajo	3.0

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3.6.- ACCIONES DE GOBIERNO

3.5.3.6.1.- Protección de la industria (BAJO)

No se tienen antecedentes de protección a la Industria y el único Organismo público que tendría una relación con este tipo de Fundaciones es el Ministerio de Justicia, solamente desde el punto de vista de la fiscalización y de acuerdo a una denuncia.

3.5.3.6.2.- Tarifas Aduaneras (BAJO)

No existen.

3.5.3.6.3.- Mecanismos de Regulación (BAJO)

El Ministerio de Justicia, sería el organismo fiscal que supervisa a las fundaciones desde el punto de vista de la fiscalización, pero solamente cuando existen sospechas de fraudes o engaño a las personas.

Tabla N° 3.11: Acciones de Gobierno.

N°	Sector Determinante	Valoración	Puntaje
3.5.6.1.-	Protección de la industria	Bajo	3.0
3.5.6.2.-	Tarifas Aduaneras	Bajo	3.0
3.5.6.3.-	Mecanismos de Regulación	Medio	3.0
	Acciones de Gobierno	Bajo	3.0

Fuente: Elaboración Propia

3.5.4.- CUADRO DE ATRACTIVIDAD DE FUNDAC

El siguiente cuadro de atractividad, nos indicará de qué manera es percibido este mercado y en relación a las cinco fuerzas de Porter. El grado de atractividad deberá ser interpretado como lo inverso al resultado obtenido y según se indica a continuación:

Tabla Nº 3.12: Evaluación General de Atractividad

	ACTUAL		FUTURO	
	Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje
3.5.3.1.- Intensidad de la rivalidad entre competidores	Medio	3.4	Medio	4.5
3.5.3.2.- Amenaza de Nuevos Competidores	Medio	3.6	Medio	3.5
3.5.3.2.1.- Barreras de Entrada	Medio	4.1	Medio	4.0
3.5.3.2.2.- Barreras de Salida	Bajo	3.0	Bajo	3.0
3.5.3.3.- Poder de los Compradores	Medio	3,8	Medio	4.0
3.5.3.4.- Poder de los Proveedores	Medio	3.6	Medio	4.5
3.5.3.5.- Amenazas de Sustitutos	Bajo	3.0	Bajo	1.3
3.5.3.6.- Acciones de gobierno	Bajo	3.0	Bajo	2.0
EVALUACIÓN GENERAL	BAJO - MEDIO		BAJO - MEDIO	
EVALUACIÓN GENERAL DE LA ATRACTIVIDAD	ALTO		ALTO	

Fuente: Elaboración Propia

La atractividad de la Industria en este rubro, se determinó a través del análisis y valoración que se le otorgó a cada uno de los factores que intervienen en las Cinco fuerzas de Porter. El concluir en una atractividad alta de ésta industria, se debe principalmente a factores que permiten valorar su conveniencia y destacan los que a continuación se señalan:

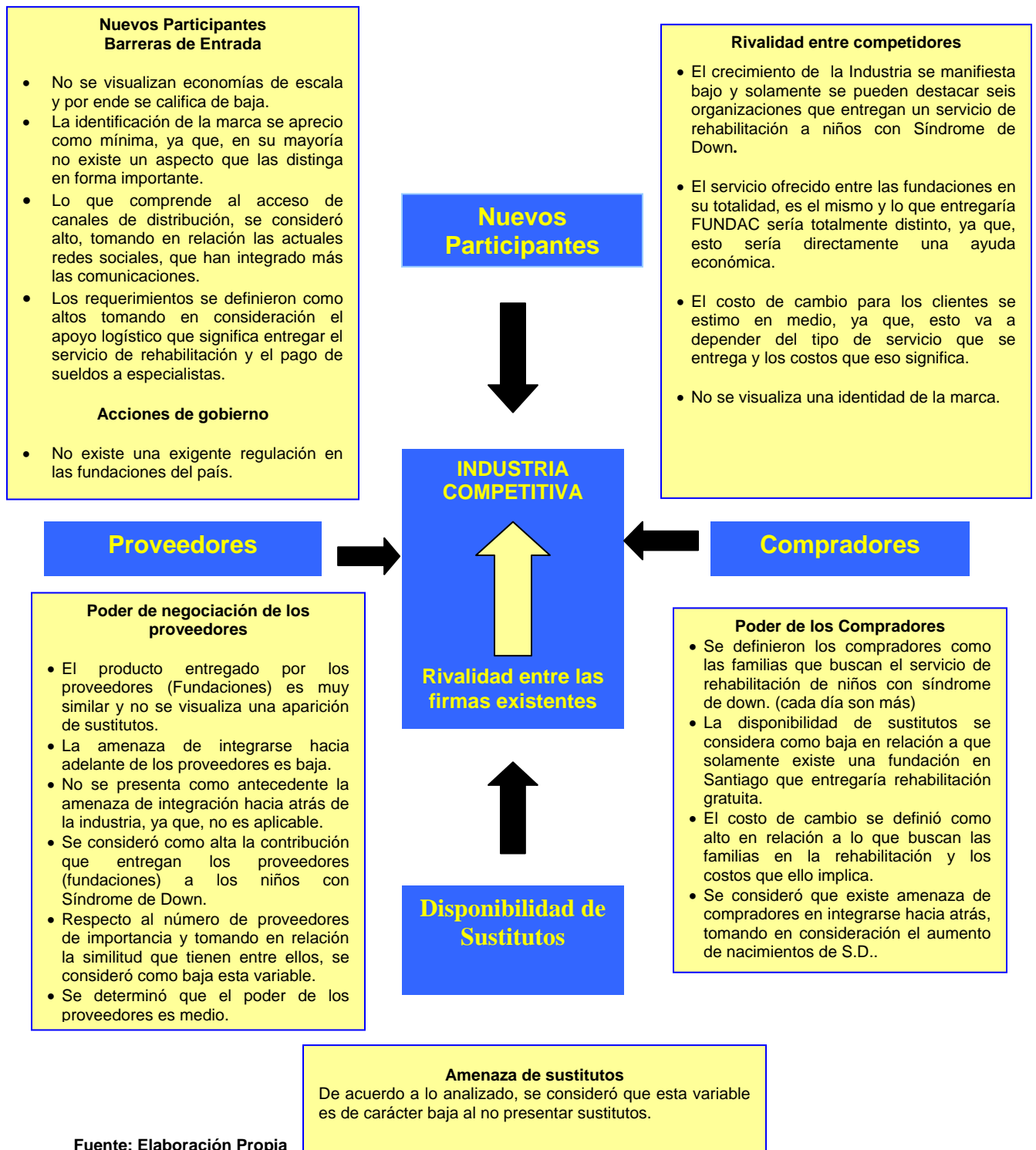
- Ausencia de sustitutos.
- Mediano poder de los Compradores (familias)
- Bajo poder de los Proveedores (Fundaciones)
- Mínimas Barreras de Salida
- Baja Restricciones Gubernamentales
- Aunque no se examinó en este análisis, el financiamiento al ser en su mayoría aportes voluntarios y donaciones, implica un factor de atractividad.

Las variables indicadas anteriormente validan la atractividad que significa, desarrollar este tipo de servicio u obras en beneficio de niños con limitaciones físicas, cognitivas y emocionales. De acuerdo a las entrevistas realizadas a personas que trabajan en este tipo de obras sociales, uno de los principales factores que implican el éxito o fracaso en este tipo de negocios es la actitud.

Un aspecto importante a considerar en este tipo de emprendimientos, es que en su gran mayoría las personas que han comenzado con este tipo de actividades, son familias que tienen niños con síndrome de down, motivación más que significativa que permite el desarrollo y sustentabilidad en este tipo de negocio.

3.5.5.- Resumen del Análisis de Porter

Figura N° 3.1: Análisis de PORTER.



3.5.6.- Identificación de las Oportunidades y Amenazas.

3.5.6.1.- ¿Qué Oportunidades nos ofrece el Mercado?

- Baja Competencia.(Seis Fundaciones o Corporaciones)
- Posibilidad de obtener financiamiento.
- Expandirse a otras Comunas en la región Metropolitana
- Posibilidad de crear Alianzas con Colegios y Universidades.
- Posibilidad de crear Alianzas con Fundaciones que tengan ya consolidados centros de rehabilitación.
- Explotar las redes sociales con el objeto de aumentar la participación de personas naturales en el financiamiento de la Fundación.
- Creación de un Centro de rehabilitación.
- Baja existencia de Sustitutos (Becas FUNDAC o ayudas económicas)
- Alta demanda de ayudas económicas.

3.5.6.2.- ¿Qué Amenazas existen en el Medio?

- Aparición de nuevos competidores.(Generación de nuevas Fundaciones)
- Posible incremento en los honorarios de los Especialistas que trabajan en el desarrollo de niños con síndrome de down, ya que, esto implicaría directamente el aumento en la ayuda económica.
- Desconfianza en la transparencia de las Fundaciones, por parte de las personas naturales y organizaciones.

3.6.- Análisis Interno de la Fundación

3.6.1.- Análisis de la Cadena de Valor

Este análisis permite realizar un diagnóstico interno de la organización en relación a las actividades de la UEN definida. Además identifica los factores críticos de éxito que son fundamentales para el efectivo desarrollo de las actividades planificadas.

3.6.1.1.- Actividades Primarias

A continuación se describirán las Actividades esenciales para la materialización del servicio propuesto, además se identificarán las áreas que no presentan una adecuada estructuración y planificación.

3.6.1.1.1.- Logística de Entrada

En virtud a la reciente conformación de la Fundación y al comienzo de esta obra, en relación a esta actividad, la logística de entrada para la Fundación va a estar determinada por la cantidad de socios o donadores que quieran cooperar, junto al aporte en dinero que quieran entregar. Esto será el resultado de una buena estrategia que permita publicitar de forma adecuada nuestra fundación. Asimismo, podrá ser complementada con los profesionales que se unan y quieran cooperar con las actividades en desarrollo.

3.6.1.1.2.- Operaciones

La fundación en la actualidad está solamente orientada a la entrega de becas y las posibles alianzas con colegios. Para ir delimitando las etapas que se pretenden ejecutar más adelante, se definió como la primera etapa, los dos objetivos que se mencionan a continuación:

- **Primera Etapa** 1.- Entregar becas FUNDAC
2.- Conseguir alianzas estratégicas con Colegios

Posterior a esta primera etapa, en la propuesta del presente trabajo en el capítulo V, se mencionarán los próximas dos etapas que se tienen contempladas y que deberán ser gestionadas una vez que la fundación ya haya comenzado a entregar las becas FUNDAC.

Como la idea principal de la fundación en esta primera etapa, no será la entrega de un producto tangible, sino más bien un servicio, las operaciones que determinarán la entrega de las becas, se resumirán a continuación con la finalidad de lograr establecer los que comprenderá toda la operación.

- **Recepción de aportes** Los aportes podrán ser de personas naturales, empresas, organismos fiscales, etc.
- **Depósitos** Los aportes deberán ser en dinero, el cual será depositado en la cuenta corriente de la fundación.
- **Proceso de selección** El proceso de selección tendrá un mecanismo de selección, a través de una ficha FUNDAC, la cual permitirá identificar a familias que en orden de prioridad, presenten mayores necesidades económicas
- **Entrega de becas** Posterior a la selección de la familia y en virtud de la potencial necesidad presentada, se determinará si la beca FUNDAC cubrirá los gastos en el centro de rehabilitación, colegio o un porcentaje de los gastos a cubrir.
- **Enlace con Centros y Colegios.** De acuerdo a los montos involucrados en todo lo que signifique la entrega de la beca FUNDAC, dichos gastos serán reflejados en la página corporativa www.fundac.cl, con la finalidad de ir informando a nuestros socios y colaboradores el destino de sus donaciones.

- **Rendición de cuenta** Las rendiciones de cuentas serán responsabilidad en la primera etapa del tesorero nombrado y posteriormente del Contador, quien por instrucciones del Director Ejecutivo, deberá preparar todos los meses el estado financiero de la fundación, el cual deberá ser presentado al Directorio.
- **Informe en la página Web.** Mensualmente y con la finalidad de ir informando a nuestros colaboradores y socios los gastos de la fundación, se deberá subir toda la información a la página web y de esta manera se podrá monitorear la gestión.
- **Fiscalización por parte de una Consultora** Con la finalidad de ser certificada por un organismo externo a la fundación y esto permita entregar más transparencia a la gestión de la fundación.

3.6.1.1.3.- Logística de Salida

La Logística de Salida se caracteriza principalmente, por el propio Servicio que entregará la fundación a las familias seleccionadas. Esto quiere decir que la propia fundación empleará sus medios para la entrega respectiva.

3.6.1.1.4.- Marketing y Ventas

En la actualidad no se tiene cubierto este punto, sin embargo y en relación al Plan de negocio a presentar, se propondrá un Plan de Marketing que cubrirá el presente punto de análisis.

3.6.1.1.5.- Servicio de Post venta

En relación a este punto la fundación en la actualidad no está desarrollando este servicio, sin embargo para un futuro a corto plazo, se prevé que las becas FUNDAC deberán ser monitoreadas, con la finalidad de establecer un plazo determinado y esto facilite el desarrollo de un informe que entregue las

experiencias logradas con la aplicación de esta UEN, independiente si se continua o se finaliza dicha ayuda.

3.6.1.2.- Actividades de Apoyo

Éste análisis se realiza con la finalidad de entregar apoyo a las Actividades primarias y entre ellas.

3.6.1.2.1.- Infraestructura

En la actualidad la fundación no cuenta con un lugar físico, sin embargo, se tiene proyectado para el próximo año, conseguir un Inmueble que le permita realizar las actividades tendientes al desarrollo de su misión, estableciendo oficinas para tal efecto.

3.6.1.2.2.- Manejo del Recurso Humano

La fundación como organización, recién está comenzando a desarrollar actividades tendientes a la conformación de su estructura, lo cual ha significado la concreción de reuniones de directorio, con la finalidad de entregar los primeros lineamientos y con el propósito de materializar un conocimiento entre las personas que más adelante se mencionarán. Las relaciones profesionales son las adecuadas y se ha mantenido un ambiente de trabajo adecuado.

En la actualidad trabajan los dos fundadores y los directores de la fundación, sin embargo y tomando en consideración que esta organización está en una etapa inicial, los directores tienen labores relacionadas con la puesta en marcha. A continuación se nombran los cinco directores:

- 1.- Director, Marco Arriagada Vargas.
- 2.- Director, Carlos Figueroa Guzmán.

- 3.- Director, María Elena Aspillaga Rodríguez.
- 4.- Director, Constanza Piera Chacón
- 5.- Director, Sergio Aguirre Serrano

De lo anterior la fundación no posee una estructura organizacional que le permita un ordenado funcionamiento y tampoco tiene diferenciado los puestos y funciones a desarrollar.

3.6.1.2.3.- Desarrollo de Tecnologías

Este tipo de actividad no es adaptable al presente trabajo de titulación, ya que, no se cuenta con el desarrollo de tecnologías aplicables a la fundación. Sin embargo se utilizan las tecnologías de la Información en lo que comprende a correos electrónicos y páginas web, de lo cual la fundación posee el sitio www.fundac.cl, el cual cumple funciones de plataforma y contacto directo con las personas y organizaciones.

De lo anterior, es necesario actualizar la página y agregar todos los aspectos de forma que marcarán la diferencia y validarán la propuesta de valor que más adelante se presentará.

3.6.1.2.4.- Adquisiciones

Este tipo de actividad no es aplicable al presente trabajo de titulación, ya que, no se necesita y no se cuenta con un proceso de compras. Posterior a la consolidación con un inmueble que permita la puesta en marcha de oficinas, se comenzarán a realizar compras, pero principalmente orientadas a aspectos de adquisición de elementos de aseo y de escritorio, lo cual podrá ser materializado con la fijación de un monto que permita establecer una caja chica y permita comprar elementos que no superen 01 UTM.

3.6.2.- ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR

Tabla Nº 3.13: Esquema de la Cadena del Valor.

Infraestructura

En la actualidad la fundación no cuenta con un lugar físico, sin embargo, se tiene proyectado a fin de año conseguir un Inmueble que le permita realizar las actividades tendientes al desarrollo de su misión, estableciendo oficinas para tal efecto.

Manejo de Recursos Humanos

<p>1.- La Fundación emplea su propio capital humano, para realizar las actividades desarrolladas.</p> <p>2.- Existen buenas relaciones interpersonales.</p>	<p>Existe una real conciencia en la importancia que significa el trabajo desarrollado por los directores, quienes en la actualidad desarrollan las tareas administrativas de la fundación.</p>	<p>La Logística de Salida se caracteriza principalmente, por el propio Servicio que entregará la fundación a las familias seleccionadas. Esto quiere decir que la propia fundación empleará sus medios para la entrega respectiva</p>	<p>1.- La fundación empleará a los propios directores y fundadores, para captar a posibles socios y donadores.</p> <p>2.- El Marketing no se está desarrollando, sin embargo en la propuesta del plan de negocios, se establecerán los mecanismos pertinentes.</p>	<p>En relación a este punto la fundación en la actualidad no está desarrollando este servicio, sin embargo para un futuro a corto plazo, se prevé que las becas FUNDAC deberán ser monitoreadas, con la finalidad de establecer un plazo determinado y esto facilite el desarrollo de un informe que entregue las experiencias logradas con la aplicación de esta UEN, independiente si se continua o se finaliza dicha ayuda.</p>
---	--	---	--	--

Desarrollo de Tecnología

<p>1.- No es aplicable esta actividad en la fundación.</p>	<p>Este tipo de actividad no es aplicable al presente trabajo de titulación, ya que, no se cuenta con el desarrollo de tecnologías aplicables a la fundación.</p>	<p>Se utilizarán herramientas básicas de operación de documentación en formato Excel y Word, en un principio, no descartando otro tipo de aplicabilidad en un futuro.</p>	<p>Se posee página WEB, www.fundac.cl, la cual debe ser actualizada con los antecedentes que validarán la propuesta de valor.</p>	<p>No hay desarrollo de tecnología.</p>
--	---	---	--	---

Adquisiciones

<p>Este tipo de actividad no es aplicable en la actualidad, ya que, no se necesita y no se cuenta con un proceso de compras.</p>	<p>No es aplicable</p>	<p>No es aplicable</p>	<p>No es aplicable.</p>	<p>No es aplicable.</p>
--	------------------------	------------------------	-------------------------	-------------------------

Logística de Entrada

Operaciones

Logística de Salida Ventas y Marketing

Servicios Post Venta

Fuente: Elaboración Propia

3.6.3.- Identificación de las Fortalezas y Debilidades

3.6.3.1.- ¿En qué somos Fuertes?

- Posibilidad de ofrecer ayuda económica
- Diferenciación del producto o UEN ofrecida.
- Diferenciación en mencionar la transparencia y probidad en nuestra página Web.
- Propuesta educacional a Colegios.
- Confección de fichas FUNDAC.
- Propuesta de un manual de becas.
- Alto Nivel de competencias de los profesionales que trabajan en la fundación en forma voluntaria (Directorio)

3.6.3.2.- ¿En qué somos Débiles?

- Bajo financiamiento.
- Poca consolidación en la región metropolitana
- No se tienen alianzas estratégicas con centros, colegios o universidades.
- No se cuenta con infraestructura.
- Poco conocimiento de la industria.
- No existe una estructura organizacional de la fundación.
- No se han establecido los puestos a desempeñar y sus respectivas funciones y responsabilidades.

3.6.4.- Situación Financiera

En relación a la actual situación financiera de la fundación, está se encuentra sin movimientos, tomando en consideración que no se han iniciado en forma formal las actividades propias de la organización y tampoco ha comenzado la publicidad de la misma, sin embargo se prevé que en esta primera etapa, no existirán mayores costos que solventar, ya que, los directores realizarán las actividades y la Publicidad será gestionada a través de las redes sociales.

De lo anterior y de acuerdo a las proyecciones que se visualizan, en el plan de negocios se realizará una estimación de los gastos que deberá enfrentar y de las posibles contribuciones que significará la sustentabilidad en su segunda etapa.

3.6.5.- Riesgos Críticos

En relación a este punto, es necesario indicar que hay una clara coincidencia de los problemas potenciales que podrían amenazar la perpetuidad de la Fundación y que hay planes de contingencia que podrán manejar los riesgos que se mencionan a continuación:

- 1.- Pérdida de actitud de los miembros del Directorio.
- 2.- Baja credibilidad como Fundación.
- 3.- Desincentivo en la ayuda, de las personas externas a la Fundación.
- 4.- Falta de Publicidad
- 5.- Poco financiamiento
- 6.- Falta de sustentabilidad

En la medida que la fundación logre enfrentar estos riesgos en forma realista, revelará que hay una comprensión del contexto del negocio y que de acuerdo a los planes diseñados, se podrán enfrentar desafíos potenciales.

3.7.- Análisis de la Matriz FODA

A través de los análisis internos y externos se han definido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que ha permitido identificar aspectos que permitirán mejorar, las actividades desarrolladas por la fundación y de esta manera dar paso a la generación y formulación de estrategias utilizando para ello la Matriz FODA.

3.7.1.- Matriz FODA

Las estrategias se diseñan con el propósito de alcanzar la visión de futuro de la fundación, buscando aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y superar las debilidades detectadas.

A continuación se presenta en la Matriz FODA, las zonas que debe alcanzar la organización, permitiendo identificar las acciones estratégicas que se relacionan con las actividades desarrolladas y por desarrollar.

Tabla N° 3.14: Zonas en Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Zona en donde la fundación debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios	Zona en donde la fundación debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de oportunidades
Amenazas	Zona en donde la fundación debe adecuar sus procesos para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en donde la fundación ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 3.15: Matriz FODA.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de ofrecer ayuda económica. 2. Diferenciación del producto o UEN ofrecida. 3. Diferenciación en mencionar la transparencia y probidad en nuestra página Web. 4. Propuesta educacional a Colegios. 5. Confección de fichas FUNDAC. 6. Propuesta de un manual de becas. 7. Alto Nivel de competencias de los profesionales que trabajan en la fundación en forma voluntaria (Directorio). 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo financiamiento. 2. Poca consolidación en la región metropolitana. 3. No se tienen alianzas estratégicas con centros, colegios o universidades. 4. No se cuenta con infraestructura. 5. Poco conocimiento de la industria. 6. No existe una estructura organizacional de la fundación. 7. No se han establecido los puestos a desempeñar y sus respectivas funciones y responsabilidades.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baja Competencia (Seis Fundaciones). 2. Posibilidad de obtener financiamiento. 3. Expandirse a otras Comunas en la región Metropolitana. 4. Posibilidad de crear Alianzas con Colegios y Universidades. 5. Posibilidad de crear Alianzas con Fundaciones que tengan ya consolidados centros de rehabilitación. 6. Explotar las redes sociales con el objeto de aumentar la participación de personas naturales en el financiamiento de la Fundación. 7. Creación de un Centro de rehabilitación. 8. Baja existencia de Sustitutos (Becas FUNDAC o Ayudas económicas). 9. Alta demanda de ayudas económicas 	<p style="text-align: center;">FO (Máxi – Máxi)</p> <p style="text-align: center;">Estrategias para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades.</p>	<p style="text-align: center;">DO (Míni – Máxi)</p> <p style="text-align: center;">Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición de nuevos competidores (Generación de nuevas Fundaciones). 2. Posible incremento en los honorarios de los Especialistas que trabajan en el desarrollo de niños con síndrome de down, ya que, esto implicaría directamente el aumento en la ayuda económica. 3. Desconfianza en la transparencia de las Fundaciones, por parte de las personas naturales y organizaciones. 	<p style="text-align: center;">FA (Máxi – Míni)</p> <p style="text-align: center;">Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas</p>	<p style="text-align: center;">DA (Míni – Míni)</p> <p style="text-align: center;">Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades</p>

Fuente: Elaboración propia

3.7.2.- Diseño Estratégico

3.7.2.1.-Estrategias F. O.

Las estrategias F. O. maximizarán las fortalezas como las oportunidades de la fundación. FUNDAC posee una serie de fortalezas, que orientadas correctamente podrán aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para su UEN. Para ello se plantean las siguientes estrategias.

- Calidad del Servicio. (F2, F5, F6, O4, O5)
- Creación de alianzas. (F5, F6, O4, O5)
- Posicionarse en el mercado, aprovechando lo innovador del producto ofrecido y el efectivo trabajo de destacados profesionales. (F2, F3,O4, O5)

Producto de la reciente incorporación de FUNDAC en el mercado, se hace muy importante aprovechar la propuesta de valor que queremos entregar a las familias que necesiten la beca y de esta manera lograr una diferenciación a corto plazo con el resto de las fundaciones. Uno de los aspectos que serán de vital importancia será la propuesta que deberemos entregar a colegios con la finalidad de lograr alianzas con ellos.

Las adecuadas experiencias que podamos captar con estas alianzas, permitirán una efectiva consolidación y será el enganche que podremos tener con Universidades que ya estén incorporando la integración en sus aulas.

Las estrategias mencionadas anteriormente posibilitarán la oportunidad a mediano plazo, de presentar un proyecto al ministerio de educación, con la finalidad de conseguir mayor financiamiento y en virtud de la propuesta de valor entregada a la sociedad.

3.7.2.2.- Estrategias D.O.

La segunda estrategia D.O., intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podrá detectar las oportunidades en el medio ambiente externo, en la medida que al identificar sus debilidades organizacionales, logre aprovechar las ventajas y oportunidades que brinda el mercado para sus productos. Para ello se plantean las siguientes estrategias.

- Implementar una propuesta educacional, que entregue las herramientas que permitan desarrollar las capacidades y destrezas de los niños con síndrome de down. Asimismo, entregar una propuesta educativa para los profesores y tipos de especialistas que deben desarrollar esta actividad en las aulas. (D3, O4, O5)
- Establecer una estrategia que permita obtener financiamiento real y sustentable, con la finalidad de perdurar el apoyo económico a las familias seleccionadas. (D1, D2, O2, O6)

El buscar alianzas estratégicas con centros, colegios y en un futuro con universidades, será una apuesta bastante ambiciosa que debemos elaborar, ya que, tendremos que proponer una propuesta educacional que motive a los diferentes directores a creer en el proyecto y esto permita el acceso más expedito de niños con síndrome de down en las aulas. Lo anterior ayudará a minimizar los gastos que significarán las respectivas becas FUNDAC.

3.7.2.3.- Estrategia F.A.

Las estrategias F.A., se basan en las fortalezas de la empresa que pueden chocar con las amenazas del medio externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras de reducen las segundas. Esto no quiere decir que la empresa se tenga que dedicar a buscar amenazas en el medio externo para enfrentarlas. Las fortalezas de la empresa se deben ocupar en forma muy eficiente y con inteligencia.

- Aprovechar la ventaja de entregar una UEN diferenciadora y con un mecanismo de fichas, sustentado por un manual. (F2, F5, F6, A3)
- Implementar innovación y mencionar en nuestra página, transparencia y mecanismos de evaluación en la fundación por organizaciones externas. (F2, F5, F6, A3)

La estrategia que debe potenciar la fundación es la de aprovechar al máximo las becas FUNDAC, ya que, serán un aspecto diferenciador entre el producto ofrecido y lo que entregan las restantes fundaciones. La aplicación de innovación (link de transparencia) en la página web, creará lazos de confianza entre las personas que vayan a donar dinero y la organización de la fundación. Asimismo permitirá ir dando señales de probidad, respecto de los fondos que se administrarán.

3.7.2.4.- Estrategia D.A.

El objetivo de las estrategias D.A. es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que se ve enfrentada solo a debilidades internas y amenazas externas se encontraría en una situación muy frágil en el mercado, de hecho tendría que sólo dedicarse a sobrevivir o llegar a su desaparición. Existen muchas alternativas y una de ellas es ir aprendiendo de los errores y mejorar las debilidades identificadas, transformándolas en futuras fortalezas que validen la buena gestión desarrollada por la fundación.

- Lograr una consolidación como fundación por medio de una buena difusión y publicidad en redes sociales (D1, D2, D3, D5, A3)
- Lograr aumentar la confianza en las personas y esto se transforme en mayores donaciones que permitan aumentar las ayudas económicas. (D1, A2)

Con respecto a las estrategias a seguir, estas deben ser bien analizadas y ejecutadas, ya que, una mala decisión en su implementación, puede acarrear el fracaso de las actividades propuestas y por ende una pérdida de credibilidad inmediata en la sociedad, lo cual podría poner término a la fundación.

3.8.- Conclusiones Generales

El desarrollo que se materializó en el presente Capítulo, permitió visualizar diferentes ventajas y debilidades que presenta la fundación en análisis, tomando en consideración que según el Cuadro de Atractividad se proyectó una Industria de atractividad alta. Sin embargo, gracias a la Cadena del Valor y Análisis FODA, se pudieron visualizar diferentes deficiencias que a la larga podrían repercutir en la buena gestión y cumplimiento de los objetivos trazados.

A continuación se señalan diferentes deficiencias que presenta la fundación en comento, lo que justifica el planteamiento de un plan de negocios:

- 1.- Al ser una Fundación nueva, no posee un reconocido prestigio en el mercado y tampoco se maneja una experiencia adecuada que permita alivianar posibles problemas de consolidación como organización.

Deberán buscar una pronta consolidación como organización y estructurar su orgánica, con la finalidad de ir fortaleciendo las actividades desarrolladas y las planteadas a corto plazo.

- 2.- No mantiene alianzas estratégicas con otro tipo de Fundaciones u organizaciones, que puedan subsanar posibles debilidades como organización, en el sentido de apoyarse en experiencias ajenas y consolidar sus objetivos planteados.

Deberán establecer mecanismo que faciliten su integración con otras organizaciones y establecer propuestas atractivas para lograr el fin deseado.

- 3.- Producto de su reciente nacimiento, no mantiene un financiamiento adecuado que le permita proyectar las Becas FUNDAC en el tiempo y tampoco le asegure una sustentabilidad en el tiempo.

Deberán establecer mecanismos efectivos, que permitan conseguir financiamiento sustentable.

- 4.- No posee Infraestructura que le permita desarrollar las diferentes actividades administrativas que son necesarias en el desarrollo de las tareas de la Fundación.

Deberán establecer una planificación a corto plazo, que le permita proyectar la consolidación de un inmueble apropiado al desarrollo de sus actividades.

- 5.- De acuerdo al análisis de la Cadena del Valor, no posee un plan de marketing y de operaciones, lo que dificulta su adecuado desarrollo como organización. Asimismo, no poseen una página web que permita entregar los grados de diferenciación buscados como propuesta de valor.

Deberán establecer un plan de negocios, que le permita obtener una planificación efectiva en las áreas de operaciones y marketing.

Deberán actualizar la página de la fundación y agregar todos los antecedentes que serán necesarios respecto a la propuesta de valor que se quiere entregar.

- 6.- En relación al análisis interno de la organización y establecido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede constatar que existe un alto nivel de competencias por parte de los profesionales que en forma voluntaria trabajarán en la fundación (Directores). De lo anterior es necesario asociar que no existe una estructura organizacional que permita delimitar las funciones y responsabilidades de los integrantes que gestionarán el desarrollo y éxito de la fundación.

Deberán proponer un plan de recursos humanos que le permita estructurar a la organización y establecer las funciones y responsabilidades de los integrantes de la organización que gestionarán el desarrollo de actividades y el éxito de la propuesta.

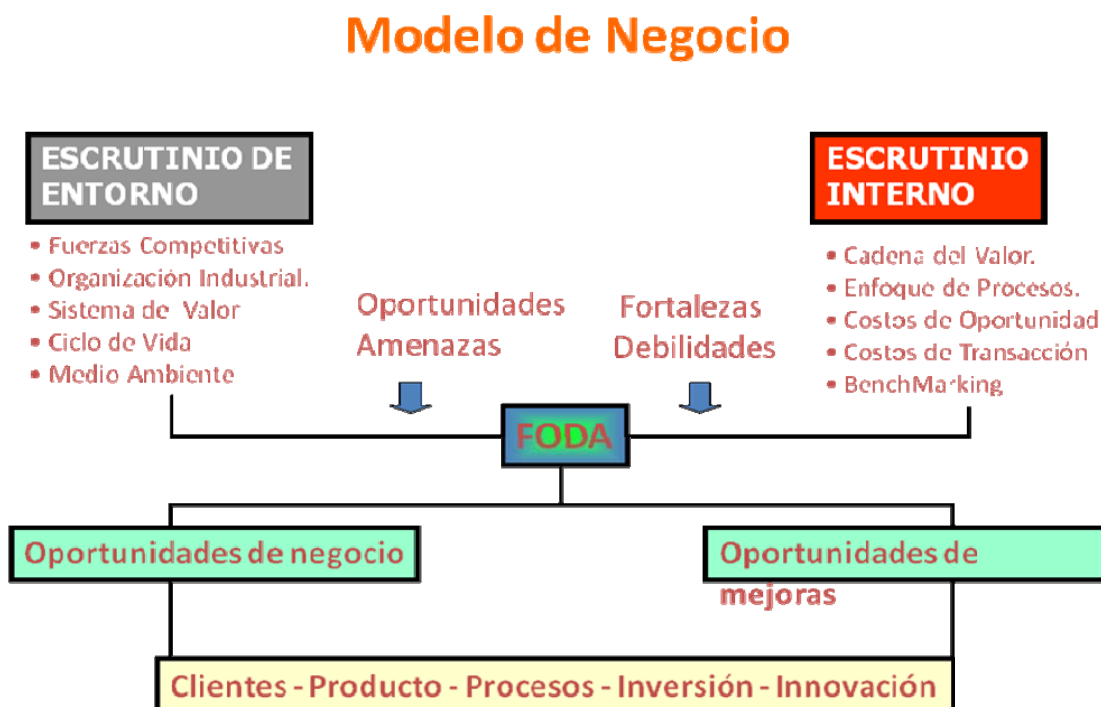
CAPÍTULO 4 MODELO DE NEGOCIO

En relación a lo que se espera conseguir con el presente Modelo de Negocios, el siguiente análisis permitirá ayudar a clarificar, enfocar e investigar los factores del negocio que son necesarios.

La situación de la fundación en la actualidad, es de inexperiencia y poco conocimiento del entorno, sin embargo y de acuerdo al análisis desarrollado en los capítulos anteriores, el enfoque que se le dará a la presente propuesta estará enfocado principalmente a entregar becas FUNDAC y conseguir alianzas con colegios, lo cual permita obtener las herramientas necesarias para continuar con el aprendizaje y respectiva inclusión de los niños con Síndrome de Down.

A continuación se presenta el esquema que se pretende desarrollar en su etapa después del FODA y de acuerdo a las conclusiones obtenidas en el número 3.8.

Figura N° 4.1: Cuadro del Modelo de Negocio



Fuente: Profesor Luis Zaviezo

Las conclusiones obtenidas en el capítulo anterior nos permiten validar la propuesta del presente modelo de negocio, el cual a través de su metodología nos facilitará la forma de gestionar la propuesta e identificar los aspectos claves que serán la base del proyecto iniciado.

A continuación, el modelo de negocio que se desarrollará nos permitirá definir qué es lo que hace la Fundación FUNDAC, a quién va dirigida la propuesta y cuáles son las claves en su ejecución y supervisión.

4.1.- Modelo CAVAS

Las relaciones que puedan aparecer entre el modelo de negocio planteado y el tipo de control de gestión serán clave, ya que, determinará los elementos que deberán ser incluidos en el control, como también la frecuencia del control.

Como aspecto fundamental en la propuesta es entender que este modelo de negocio será fundamental para saber qué, cómo y cuándo controlar la propuesta de valor.

Dentro del desarrollo propuesto en el capítulo III, se definió a las Becas FUNDAC como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), la cual consistía en un aporte en dinero que permitirá a las familias seleccionadas, la posibilidad de incorporar a sus niños en centros de rehabilitación, con la finalidad de complementar su desarrollo cognitivo, físico y emocional.

De lo anterior a través de la propuesta del modelo CANVAS, se pretende describir en que forma la fundación creará, entregará y capturará valor. La siguiente tabla indicará la estructura general del modelo CANVAS:

Tabla N° 4.1: Modelo CANVAS

<p>¿Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias ✓ Capacidades ✓ Recursos <p>¿Cómo lo vamos a hacer?</p>	<p>¿Qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuesta de Valor en forma concreta y clara. <p>¿Qué es lo que vamos a ofrecer a nuestros clientes?</p>	<p>¿Quién?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes a quien nos vamos a dirigir. <p>¿A quién nos vamos a orientar?</p>
<p>Flujos Económicos</p>		

Fuente: Propia

Para validar la propuesta y las claves que marcarán la diferenciación entre la Fundación Daniela Aspillaga Corvalán y el resto de las Fundaciones que existen en la Región Metropolitana, se aplicó una encuesta que se detalla en el Anexo “A”, la cual permitió comprobar que la forma de entregar la propuesta de valor en el presente trabajo de investigación, es la más indicada y permite estar en línea con lo que la sociedad chilena espera de este tipo de organizaciones.

Los antecedentes que en dicha encuesta se obtuvieron, serán mostrados en la medida que el modelo de negocio propuesto lo sugiera.

4.1.1.- Segmentos de clientes

El objetivo para el presente punto es agrupar a nuestros clientes en segmentos y describiendo la información geográfica de ellos. Asimismo y de acuerdo al tipo de propósito que buscamos en esta etapa, para clarificar más los esfuerzos, debemos hacernos las siguientes preguntas:

1.- ¿Para quién estamos creando valor?

Familias de clase media ubicadas en las Comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes.

2.- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?.

Familias de clase media que tienen niños con Síndrome de Down.

Continuando nuestra propuesta y validándola con la estructura en desarrollo, las familias que tienen niños con Síndrome de Down, son nuestros principales clientes y el objetivo principal de la fundación se focaliza en generar valor para ellos.

Otro aspecto importante será agrupar a nuestros clientes con características similares, en segmentos definidos, describiendo sus necesidades, averiguar residencia (apoyo de Municipalidades), gustos, etc. Estas diferencias entre las distintas familias que se puedan captar, permitirán a través de la Ficha FUNDAC, establecer puntajes los cuales en definitiva, serán el diferenciador entre todos estos núcleos familiares, respecto a las asignaciones respectivas.

4.1.2.- Propuesta de valor

La propuesta de valor (becas FUNDAC) describirá la configuración del servicio que creará valor a las familias seleccionadas y será la esencia del vínculo con el cliente a través de la necesidad que ellos presentan.

Para lograr gestionar esta propuesta de valor, se deben responder las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos?.

La falta de recursos monetarios que en muchas ocasiones imposibilita la oportunidad de enviar a niños con Síndrome de Down a centros de rehabilitación y esto permita la inclusión de estos niños en la sociedad chilena.

2.- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?.

Adicionalmente a la propuesta de valor establecida, se podrá incluir como valor hacia las familias (clientes), el apoyo emocional que significa alinearse con sus problemas, lo cual es una consecuencia de la ayuda económica que se les asignará.

Las familias en muchas ocasiones no son muy proclives a este tipo de donaciones, pero cuando entienden el real significado de la obra y dimensionan que es una ayuda para los niños también, son más propensos a aceptar estas ayudas.

3.- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?.

El principal problema que ayudamos a solucionar es el económico, ya que, tomando en consideración la magnitud de lo que significa pagar a centros de rehabilitación (fundaciones nombradas en el punto 3.5.2) para que familias puedan enviar a sus niños con Síndrome de Down en forma mensual, en muchas ocasiones no se cuenta con el sustento económico adecuado para solventar estos gastos. En el **Anexo “B”**, se detallan las atenciones médicas, programas y talleres que se deben desarrollar para lo lograr un adecuado desarrollo en sus primeros años de vida y su posterior crecimiento. Asimismo, se puede apreciar los costos en los cuales normalmente las familias deben incurrir, producto de los respectivos gastos que deben asumir.

El valor definido como concepto de entrega a las familias y el servicio que se quiere asignar definiendo claramente el problema que se quiere solucionar, es el núcleo del modelo de negocio que se plantea.

Nuestro sustento y concepto de diferenciación en esta propuesta de valor, es la innovación en el servicio que se está entregando marcado por un concepto de probidad y transparencia, ya que, en la actualidad no existen servicios como los que se quiere ofrecer y tampoco las fundaciones son muy proclives a demostrar en forma clara y directa los gastos e ingresos, que sustentan las actividades como organización. Por otro lado, solamente existen becas que financian parte de los costos en los cuales se incurrirán pero no la totalidad de dichos gastos y tampoco quedan registros de los gastos asociados en que se incurren.

Respecto lo afirmado en el párrafo precedente y de acuerdo a los datos obtenidos por el autor del presente trabajo de titulación, solamente en la Comuna de San Bernardo existe una Fundación que es gratis y se llama EDUDOWN, sin embargo no considera la zona geográfica que se quiere abordar con la propuesta de FUNDAC en su primera etapa.

4.1.3.- Canales de distribución

En el presente punto en análisis, se pretende establecer los mecanismos por los cuales la fundación deberá comunicarse y acceder a los segmentos de clientes (familias) con la propuesta de valor propuesta (becas FUNDAC).

Para lograr lo anterior, la fundación deberá responder las siguientes preguntas que responderán el ¿cómo se debería dar a conocer la propuesta de valor?:

1.- ¿A través de que canales nuestros clientes quieren que accedamos a ellos?

La manera más adecuada, rápida y más rentable, es a través de las redes sociales, página web de la fundación, correos electrónicos, llamados telefónicos y enlaces con las Municipalidades (Departamentos de la discapacidad)

2.- ¿Cómo se integran nuestros canales?

La manera de integrar estos canales es por medio de una buena publicidad, la cual permita enlazar estos canales y de una respuesta rápida y adecuada a las interrogantes que surjan de los futuros clientes.

4.1.4.- Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes nos permitirán determinar qué recursos de tiempo y monetarios emplearemos, para mantener el contacto con ellos. Asimismo, definirá el tipo de relación que la fundación establecerá con las familias, lo cual será clave en la viabilidad y coherencia del modelo de negocio generado.

Cuando ya por medio de los canales de distribución se hayan contactado a los clientes y posteriormente se aplique la Ficha FUNDAC (**ver Anexo “C”**), cada familia tendrá asignado un puntaje el cual podrá definir a que familia se le asignará la beca y la relación será directa entre las familias y la fundación.

4.1.5.- Flujo de Ingresos

Lo que comprende este concepto, tiene relación con los aportes de personas naturales, empresas o posibles proyectos concursables que puedan establecerse durante el año 2012 en adelante, tomando en consideración que existe la fundación descúbreme que financia proyectos y tiene como uno de sus objetivos, el favorecer y estar al servicio de organizaciones sociales, que en Chile trabajen para personas con discapacidad cognitiva.

4.1.6.- Recursos claves

En esta etapa la fundación, debe establecer cuáles son sus activos más importantes para el presente modelo de negocio y respondiendo las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?

Una de las primeras estrategias que debe explotar la fundación es su capital humano, el cual estaría conformado por diferentes tipos de profesionales, los cuales fueron mencionados en el análisis de la cadena del valor en el capítulo anterior:

- ✓ Marco Arriagada Vargas, Ingeniero Civil Industrial.
- ✓ Carlos Figueroa Guzmán, Abogado.
- ✓ María Elena Aspillaga Rodríguez
- ✓ Constanza Piera Chacón, Psicóloga
- ✓ Sergio Aguirre Serrano

Asimismo, otro recurso que permitirá reflejar transparencia, será la ficha FUNDAC, la cual permitirá mediante un proceso de postulación y en virtud de aspectos priorizados, obtener un peso determinado por cada variable, lo que al final determinará un puntaje que dependiendo de su cuantía, resolverá las futuras asignaciones de las becas FUNDAC. Por otro lado, esto será apoyado con un manual que explicará el funcionamiento de dicha estructura. Ver **Anexo “C”**.

2.- ¿Cuáles recursos claves requieren los canales de comunicación y distribución?

En relación a lo que requieren nuestros canales de comunicación y distribución, de acuerdo a la propuesta de la fundación y lo validado por las preguntas 6,7 y 8 de la encuesta aplicada a 79 personas, es publicitar nuestra imagen de transparencia y credibilidad como elemento diferenciador. Lo anterior se prevé que comenzará a generarse en la presente propuesta, en la medida que mensualmente se publiquen en el sitio www.fundac.cl, todas las actividades desarrolladas, aportes y gastos generados

por FUNDAC. Asimismo, destacando en la presentación de la página el compromiso con la probidad adquirida por FUNDAC e invitando a todas las visitas a la página web mencionada anteriormente, a revisar los siguientes aspectos:

- ✓ Actividades desarrolladas
- ✓ Estados Financieros, de acuerdo a los datos que entregue mensualmente el banco.
- ✓ Gastos e ingresos, en las actividades desarrolladas mensualmente.

Otro aspecto importante es destacar en la página web, el tipo de alianza estratégica con alguna consultora reconocida en el mercado nacional, que permita dar mayor credibilidad a las actividades desarrolladas y a los estados financieros mostrados.

3.- ¿Cuál es la relación con los clientes?

La relación que se debe tener con los clientes es de honestidad y transparencia en todas las actividades que se desarrollarán. De lo anterior, la asignación que se hará para obtener las becas, será de acuerdo a un puntaje obtenido por medio de la utilización de la ficha FUDAC, la cual permitirá en virtud de los aspectos que se clasifiquen como importantes, obtener una puntuación por medio de una matriz de evaluación (ficha FUNDAC).

Por otro lado establecer un compromiso en los tiempos de respuesta, cuando alguna persona quiera preguntar algún tema en especial de las actividades desarrolladas por FUNDAC.

4.1.7.- Actividades Claves

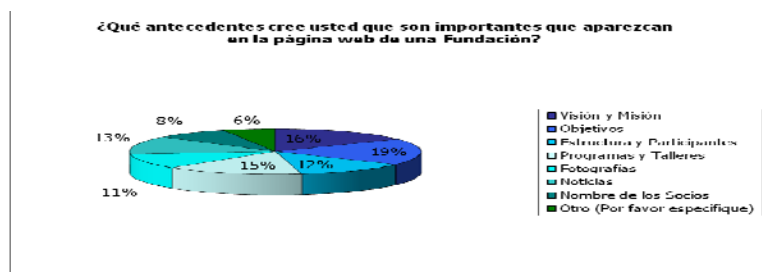
En relación a las actividades claves que debe desarrollar FUNDAC, es necesario destacar que su adecuada identificación permitirá que funcione el modelo propuesto, facilitando la entrega de la proposición de valor.

De acuerdo a las actividades claves que necesitamos identificar, la más importante y diferenciadora será la muestra de **transparencia en la gestión desarrollada** por parte de la fundación.

Lo anterior quedó validado por la encuesta aplicada a un universo de 79 personas, la cual se detalla en el **Anexo “A”**.

De lo anterior, a continuación se indican tres preguntas que validan la propuesta diferenciadora de FUNDAC:

Figura N° 4.2: Pregunta N° 6 de la Encuesta



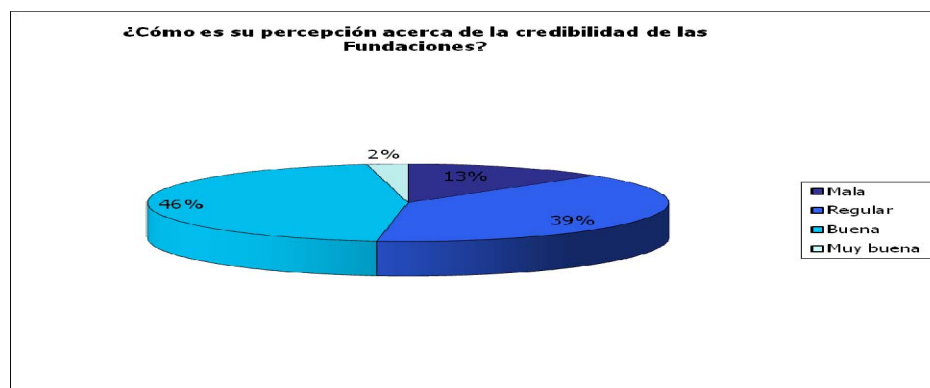
Fuente: Propia

En la opción otros, los encuestados respondieron lo siguiente:

- ✓ Situación financiera
- ✓ Transparentar uso de recursos
- ✓ Estados Financieros, a pesar de que por ley no se les exige
- ✓ Balance o equivalente. Destino de los Aportes.
- ✓ Finalidad e inversión de los fondos
- ✓ Estados financieros
- ✓ Balances, estados financieros
- ✓ Resultados
- ✓ Estados financieros auditados
- ✓ Cumplimiento de metas y balance general

- ✓ Organigrama
- ✓ Estados Financieros
- ✓ Rendición de cuentas
- ✓ Resultados
- ✓ Actualización permanente del uso de los recursos, más transparencia
- ✓ Información contable, o financiera, por transparencia, cuántos fondos se recaudaron y en qué se gastaron...
- ✓ Balance y todo sobre cómo se administran los fondos de aquellos que donan dinero.
- ✓ Aporte directo de la ayuda que entregan
- ✓ Distribución de dineros
- ✓ Actividades que se realizan
- ✓ Que se hace con el dinero que uno aporta
- ✓ Poder revisar cuanto es el aporte de socios y que se hace en realidad con los aportes

Figura N° 4.3: Pregunta N° 7 de la Encuesta.



Fuente: Propia

Pregunta número 8:

Si su respuesta anterior fue mala o regular, por favor indique que aspectos recomendaría a este tipo de organización, con la finalidad de cambiar su percepción.

- ✓ Transparentar su actividad y logros alcanzados, lo que podría ser a través de la acreditación de una organización externa (estatal o privada)
- ✓ Falta publicar mayor información de la gestión.
- ✓ Hacer más transparentes sus estados financieros. Relacionado con la inversión y procedencia de sus recursos económicos
- ✓ Se debe tener un sistema administrativo y contable común (Fundaciones) y que exista un ente controlador. Las personas de este ente controlador deben ser actualizado constantemente.
- ✓ Contar con sistemas de similares a los que requiere la Ley de Transparencia, para conocer gestiones y como se realizan las inversiones de las fundaciones.
- ✓ Transparencia en cuanto a las labores que ejecuta y como se destinan los recursos que logra reunir.
- ✓ Transparentar la finalidad y utilización de los fondos de manera fehaciente.
- ✓ Mayor cantidad de antecedentes que respalden su identidad y credibilidad
- ✓ Las estafas que se han dado en una serie de fundaciones en Chile.
- ✓ No se sabe cómo se reparten los dineros
- ✓ Mayor transparencia en el actuar.
- ✓ Que se entregue, mediante un comunicado público, lo recibido en donaciones tanto particulares, empresas, etc, junto con el gasto de estos dineros, justificando cada uno de ellos y sus inversiones
- ✓ Quizás dar a conocer los socios fundadores y la personalidad jurídica ya que se ha visto mucho engaño respecto de estas entidades
- ✓ Lamentablemente gente que administra algunas Fundaciones se lucran y benefician con los aportes que la gente dona, lo cual ha salido a la luz pública, contribuyendo con eso a que las Fundaciones tengan cada vez menos donantes, por eso recomendaría cada cierto tiempo presentar más información al contribuyente, como un balance general los gastos, aportes, inversiones etc., demostrar con hechos de lo que se está efectuando, y que no quede en solo palabras y abuso de algunas personas que se benefician del sistema ya que no hay una fiscalización más exhaustiva.
- ✓ Ver si efectivamente los recursos entregados a la fundación llegan a lo

comprometido

- ✓ Transparentar los costos, gastos, ingresos, etc..
- ✓ Hacer públicos estados financieros auditados, Declaración personal de bienes de cada socio y trabajador, en general mejorar la transparencia de sus actividades.
- ✓ Ser transparente en el uso de los fondos
- ✓ En general en este país las fundaciones son asociaciones creadas para obtener dinero libre de impuestos, la prensa en estos últimos años ha mostrado que gran cantidad de estas fundaciones están integradas por personas faltas de ética y honradez, por lo que a mi parecer la imagen de estas se encuentra muy deteriorada
- ✓ Debiera tener una mayor fiscalización y transparencia
- ✓ Poco transparentes, siempre me ha dado la impresión que algunos lucran a través de ellas
- ✓ Que de una vez por todas en este país sea todo transparente, que el que quiera ayudar a los demás lo haga pero sin lucros para si mismo, si no para la institución a la que pertenece y se puedan hacer mas beneficios para la comunidad u/o la gente que pertenecen a ella, ya que las fundaciones no son para lucrar si no para hacer obras sociales.
- ✓ Transparentar ingresos / gastos, hacer intervenciones eficientes,
- ✓ Mayor difusión de las actividades que se realizan
- ✓ La Transparencia es un tema recurrente en Chile, si las platas se gastan bien o mal, la falta de esto produce en parte la reticencia en más socios, aparte del chaqueteo típico del chileno, ni aporta y pela.
- ✓ Transparencia en la gestión y dar a conocer los resultados de ella.
- ✓ Que existen muchos abusos y los fondos se desvinculan del objetivo.
- ✓ Claridad en la distribución de los aportes, que estos puedan ser públicos.
- ✓ Se ha hecho abuso de los beneficios y hay poca fiscalización
- ✓ Creo que las fundaciones también debiesen ser sometidas a fiscalización. Hasta donde entiendo y puedo estar equivocada, no lo están.
- ✓ Hay muchas fundaciones en que uno ve que hay muchos títulos de que se hace pero uno no percibe que realmente se esté haciendo a excepción de bomberos y teletón.

Por otro lado una de las actividades claves que se debe realizar en la fundación y como aspecto fundamental que sustente el comienzo de las tareas a desarrollar, es la propuesta de una estructura organizacional que permita alinear las actividades, respecto de las diferentes funciones y responsabilidades que van a tener los profesionales que trabajen en la fundación, independiente si su actividad es remunerada o no.

El apoyo en una estrategia de publicidad que permita a través de una estrategia publicitaria promover el objetivo de la fundación, también será parte del aporte fundamental en el éxito de la propuesta. Asimismo el plan de operaciones, en base a lo ya analizado en el análisis interno, también facilitará el adecuado desarrollo de la propuesta, lo cual debe ser plasmado en un plan de negocios que involucre los aspectos mencionados anteriormente.

Lo anterior como actividades claves en el desarrollo de la propuesta, permitirán una consolidación como organización, cumpliendo a cabalidad las estrategias planificadas y permitiendo la sustentabilidad en el tiempo. Para lograr plenamente el adecuado desarrollo de lo anterior, se deberán realizar acciones financieras que vayan alineadas con la propuesta de valor presentada en el sentido de entregar un marco de probidad y credibilidad a los procesos desarrollados.

4.1.8.- Alianzas Claves

Este nuevo elemento en nuestro modelo de negocio, permitirá establecer cuál es la red de socios y proveedores, quienes ayudarán enormemente a gestionar la propuesta de valor.

Las efectivas alianzas que se logren desarrollar, facilitarán la optimización de los recursos en la fundación, reducirán los riesgos y bajarán la incertidumbre en relación a la sustentabilidad de la fundación. Esto tiene estrecha relación con los aportes en dinero que se podrán obtener en estas alianzas con personas naturales, de quienes se espera su aporte mensual y compromiso como socios de FUNDAC.

Las alianzas que se logren materializar con colegios, permitirá una continuidad en la enseñanza de los niños con síndrome de down y más apoyo a nuestros clientes (familias), visualizándose en términos generales el desarrollo de actividades claves.

De lo anterior, es necesario además complementar el presente punto, con las siguientes preguntas:

1.- ¿Quiénes serán nuestros socios?

- ✓ Personas naturales
- ✓ Empresas, Organizaciones fiscales y Fundaciones
- ✓ Etc.

2.- ¿Quiénes serán nuestros sostenedores claves?

Los sostenedores claves serán aquellas personas que crean en nuestra propuesta y logren hacer cualquier tipo de donaciones con el propósito de lograr materializar el core business de la fundación.

3.- ¿Qué recursos claves deberemos adquirir de nuestros socios y sostenedores?

Si bien el recurso que permitirá mantener una sustentabilidad en el tiempo es el dinero, el primer recurso que se tendrá que obtener de los socios y sostenedores, es la confianza y credibilidad del proyecto que se está presentando.

4.- ¿Qué actividades clave realizarán nuestros aliados?

Principalmente se espera que sean agentes de difusión de la obra que desarrollará FUNDAC y en segundo que sean financiadores de este proyecto..

4.1.9.- Estructura de costos

Dentro de los costos que necesita la fundación en esta primera etapa, solamente se puede mencionar “**el tiempo**” que tendrán que emplear los integrantes de la fundación y lo que eso significará para sus actividades personales y profesionales, ya que, las actividades serán realizadas en forma voluntaria por los participantes del Directorio.

Dentro de la segunda etapa y cuando la fundación esté consolidada (funcionamiento orgánico, cuenta corriente en un banco, página web completa, enlace terminado con las Municipalidades), se comenzará contratando a un Director Ejecutivo y un Contador que lleve los registros contables de FUNDAC.

Complementando los aspectos mencionados anteriormente, es importante además contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles son los costos más importantes?

En esta primera etapa, el único costo que se deberá asumir deberá ser la mantención de la cuenta corriente en la eventualidad que no se logró mantener un monto mensual superior a los \$ 779.989,70 (35 UF), valor obtenido en relación a la UF del día 27 de diciembre del año 2011.

Por otro lado cuando la fundación se esté consolidando y esto signifique poseer un financiamiento que le permita comenzar a entregar las becas FUNDAC (a lo menos una) y asegure las contrataciones del Director Ejecutivo, un Contador y el arriendo de un inmueble en forma temporal, se ha estimado que los gastos serán los que se indican a continuación:

- a.- Director Ejecutivo: \$ 800.000
- b.- Contador: \$ 150.000
- c.- Arriendo: \$ 300.000

d.- Gastos comunes (agua, gas, luz): \$ 50.000

e.- Cobros por mantención de la cuenta corriente:

UF al día 27 de diciembre de 2011	22.285,42
-----------------------------------	-----------

Tramo de Saldo promedio mensual	Comisión mensual UF + IVA		Costo
Mayor o igual que 0 y menor que 11 UF	2	0,19	\$ 53.039,30
Mayor o igual que 11 y menor que 17 UF	1,4		\$ 37.127,51
Mayor o igual que 17 y menor que 25 UF	0,8		\$ 21.215,72
Mayor o igual que 25 y menor que 35 UF	0,3		\$ 7.955,89
Mayor o igual que 35 UF	Exento		\$ 0,00

UF	Pesos
11	\$ 245.139,62
17	\$ 378.852,14
25	\$ 557.135,50
35	\$ 779.989,70

2.- ¿Cuáles son los recursos claves más costosos?

El financiamiento de las becas FUNDAC

3.- ¿Cuales son las actividades clave más costosas?

No existen.

4.1.10.- Estructura de la Metodología

Tabla N° 4.2: Modelo CANVAS

MODELO DE NEGOCIO DE FUNDAC				
¿CÓMO LO VAMOS A HACER?		¿QUÉ VAMOS A OFRECER?	¿A QUIÉN NOS VAMOS A ORIENTAR?	
RED DE ASOCIADOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTE
Personas naturales ✓ Familiares, amigos, socios Empresas	Gestión Comercial ✓ Muestra de transparencia en las actividades desarrolladas ✓ Desarrollo de una estructura Organizacional ✓ Acciones de Marketing ✓ Acciones Publicitarias Gestión Operacional ✓ Cumplimiento de la estrategia ✓ Cumplimiento de becas FUNDAC ✓ Calidad en el servicio	Integrar a la sociedad en la entrega de becas FUNDAC, demostrando su funcionamiento con hechos concretos, probidad y transparencia. Esto permitirá lograr un sello de diferenciación y honradez que quedará reflejado mensualmente en la página de la fundación.	Manejo de Internet Página Web Redes Sociales Tipo de enlace Teléfonos Correos Electrónicos	Segmento por Cliente Familias de Clase media Segmento por producto Becas FUNDAC Segmento Masivo Región Metropolitana Comunas de Las Condes, Providencia y Ñuñoa
	RECURSOS CLAVES Capital Humano Competencias		CANALES DE DISTRIBUCIÓN ✓ Redes sociales ✓ Página web de la fundación ✓ Correos electrónicos ✓ Llamados telefónicos y enlaces con las Municipalidades (Departamentos de la discapacidad)	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESO	
Primera Etapa No hay Segunda Etapa Sueldos, Gastos Comunes y Arriendo Primera Etapa Centro de rehabilitación			Comercial Donaciones directas Aportes a través de la pagina web Proyectos concursables	
FINANCIERO				

Fuente: Propia

CAPÍTULO 5 PLAN DE NEGOCIO

Cada negocio y proyecto necesita una hoja de ruta para abordar oportunidades y obstáculos esperados e inesperados. Para lograr esto se deberán combinar las acciones anotadas en el modelo CANVAS y lo propuesto a continuación.

Dentro de las etapas que se deben desarrollar en un modelo de negocio, es de vital importancia estructurar de manera adecuada y oportuna la organización que se quiere implementar, ya que, esto permitirá como primer aspecto, el adecuado ambiente de trabajo que permitirá su desarrollo y continuidad en el tiempo.

El equipo que consolidará la gestión de esta organización, será el pilar fundamental del éxito o fracaso del mismo, ya que, en el estarán depositadas las bases para su consolidación inicial y posterior sustentabilidad.

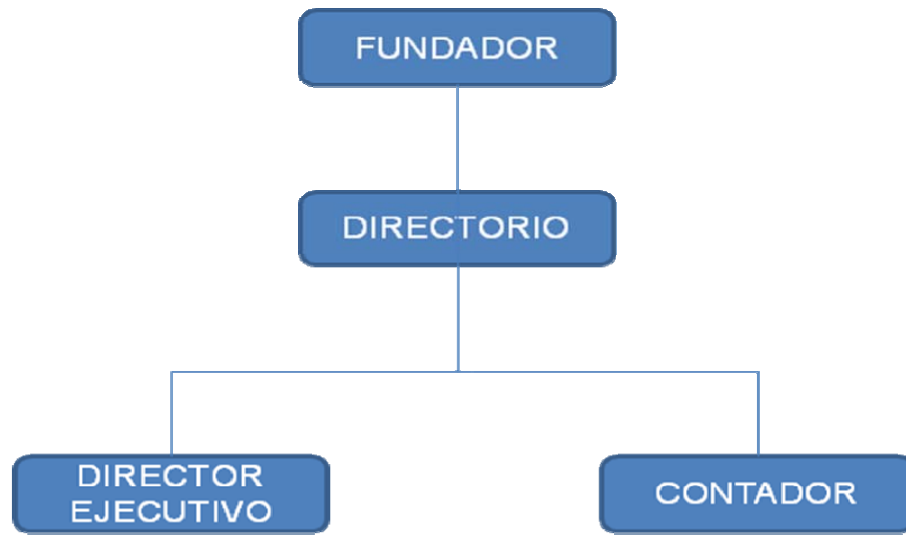
Para lograr lo anterior a continuación se explica el tipo de estrategia que se quiere implementar en la Fundación:

5.1.- Plan de Recursos Humanos

Las aptitudes y habilidades de las personas que trabajarán en la fundación son esenciales para implementar de manera exitosa la estrategia planteada. Como principal idea en esta propuesta es la de reclutar a personas adecuadas en los puestos de trabajo y evitar desgastes innecesarios en los procesos y procedimientos internos que se desarrollarán.

La estructura de la fundación será la que se indica a continuación y como primeras contrataciones, se buscará un Director Ejecutivo que desarrolle las actividades planificadas y un Contador que comience a llevar los registros financieros de la fundación:

Figura 5.1: Organigrama propuesto para la Fundación



Fuente: Propia

La estructura mostrada anteriormente, será la propuesta que permitirá estructurar la organización con la finalidad de ir alineando las diferentes funciones que deberán tener los profesionales que en ella trabajarán. Por otro lado los miembros del directorio, deberán desarrollar las siguientes actividades en la primera y segunda etapa del proyecto: Presidente, Vicepresidente, Secretario General y Tesorero.

En la primera etapa que se plantea la fundación (objetivos específicos), no se prevé mayor reclutamiento de especialistas que trabajen en los programas educativos, sin embargo una vez consolidada la fundación, se comenzará con la tercera etapa del proyecto, la cual es consolidar instalaciones que permitan entregar los programas de apoyo en nuestro propio centro.

A continuación se detallarán las áreas que serán el pilar fundamental en toda la propuesta, respecto al compromiso que debe tener la fundación como gobierno corporativo, con los profesionales que trabajen e independiente si estos son remunerados o no.

5.1.1.- Área de Administración de personal

La misión será la de realizar un control y seguimiento administrativo de la relación entre las personas que trabajen en la fundación, desde su ingreso hasta su baja, registrando formalmente todos los antecedentes referidos a aspectos personales, laborales y curriculares, asegurando el cumplimiento de las normas vigentes y promoviendo el ajuste de las mismas a nuevas realidades.

5.1.2.- Área de Capacitación y Desarrollo

La misión será la de fortalecer en forma continua las capacidades y habilidades de los profesionales, para lograr un alto rendimiento individual y colectivo en el trabajo, asimismo buscando seminarios de capacitación, que permitan la implementación de ideas nuevas en el desarrollo de las actividades desarrolladas en la fundación. Esto tiene que ver principalmente con programas que refuercen la inclusión del Síndrome de Down en la sociedad chilena y le vaya entregando a todos los profesionales de la Fundación una mayor sensibilidad por el trabajo que desarrollarán

5.1.3.- Área de Salud Laboral

La función será la de cuidar la salud psicofísica de los profesionales para contribuir a una máxima disponibilidad en el puesto de trabajo y a optimizar su rendimiento.

5.1.4.- Área de Higiene y Seguridad

La misión será la de generar condiciones de trabajo seguras y agradables para los empleados y familias que se integren a nuestra fundación, con el objetivo de contribuir al bienestar y al cuidado de la salud.

5.1.5.- Área de Desarrollo Organizacional

La función principal será la de actualizar y perfeccionar en forma continua el diseño de la fundación desde la perspectiva del capital humano, promover procesos de cambio y acompañar en ellos a todo el personal, con el fin de orientar a la fundación hacia modelos de excelencia y esto sea significado de una marcada diferenciación con el resto de la industria.

5.1.6.- Área de relaciones laborales

La misión será la de contribuir a lograr y mantener un clima de armonía, través de un dialogo conciliador, interviniendo en las relaciones entre el directorio y los profesionales que trabajen en esta organización, mediando las relaciones fluidas y facilitando la comunicación a todo nivel en la fundación.

Las áreas mencionadas anteriormente serán aplicadas al momento de comenzar a reclutar a profesionales y será responsabilidad del directorio a través del director ejecutivo, la materialización de todas ellas.

5.1.7.- Funciones y responsabilidades

En relación al organigrama indicado anteriormente a continuación se detallarán las funciones y responsabilidades del Directorio y de cada miembro, lo que de acuerdo a las respectivas competencias que poseen, los profesionales anteriormente nombrados, estos deberán cumplir con las tareas que se detallan a continuación:

5.1.7.1.- Directorio

De acuerdo al proyecto que presentará la presente organización, se detallan las tareas que tendrá que proponer el Directorio y serán las actividades que tendrá que promover la Fundación como organización:

- 1.- Buscar la creación de espacios sociales y materiales para crear mayor inclusión de las personas con Síndrome de Down en Chile.
- 2.- Desarrollar programas que tengan por objeto lograr la integración de personas con Síndrome de Down a la Fundación.
- 3.- Crear y ofrecer programas de capacitación para personas con Síndrome de Down que tengan por objeto entregar herramientas que permitan a estas personas auto sustentarse.
- 4.- Fiscalizar la página web de la fundación en el sentido de velar por su actualización y entrega de antecedentes generados por la fundación y especialmente, los movimientos de dinero.
- 5.- Fiscalizar al Director Ejecutivo y al Contador, respecto de las tareas y funciones que más adelante se detallan

Para el cumplimiento de sus fines, la Fundación podrá llevar a cabo todas las acciones que estime conducentes y, en especial, las que se indican a continuación:

- 1.- Celebrar todo tipo de convenios con universidades, fundaciones, empresas, instituciones públicas, semifiscales, municipales, de administración autónoma, privados, nacionales, extranjeros o internacionales.
- 2.- Difundir propuestas, ideas, denuncias y/o imágenes a través de los medios de comunicación; establecer comunicación directa con el público en general, con cada persona o con organizaciones sociales de cualquier tipo, mediante correspondencia, avisos, fichaje, volanteo y convocatorias.
- 3.- Elaborar y promover proyectos legislativos que podrán ser presentados para la iniciativa del Ejecutivo, o a uno o más partidos políticos, o directamente al Parlamento.

4.- Otorgar becas de cualquiera naturaleza, premios y/o estímulos. Además de lo anterior, la Fundación podrá desarrollar y celebrar determinados actos de comercio, tales como la venta de productos al público en general o la prestación de algunos servicios, que tendrán como único objeto obtener recursos para que la Fundación pueda cumplir con el fin y objeto para el cual se constituye.

5.1.7.2.- Presidente

De acuerdo al adecuado funcionamiento de la fundación, el presidente debe desarrollar actividades que signifique la representatividad de la organización, situación que le impone las siguientes funciones y responsabilidades:

- 1.- Representará judicial y extrajudicialmente a la Fundación.
- 2.- Citará y presidirá las sesiones del Consejo Directivo.
- 3.- Deberá dirimir los empates en los acuerdos del Consejo Directivo.
- 4.- Remitirá anualmente al Ministerio de Justicia, una memoria y un balance del estado financiero de la Fundación.
- 5.- Deberá tomar contacto con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras en orden a promover el desarrollo de la Fundación y proponer al Consejo los posibles convenios.
- 6.- Cumplir los encargos que el Consejo le haya encomendado.

5.1.7.3.- Vicepresidente

El Vicepresidente subrogará al Presidente cuando éste se encuentre impedido de desempeñar su cargo por cualquier motivo y durante la subrogación tendrá las mismas atribuciones que el Presidente.

5.1.7.4.-Secretario

El secretario tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- 1.- Llevará el Libro de Actas de la Fundación y estará a cargo de los archivos de ella.
- 2.- Deberá tomar nota de todos los acuerdos que se establezcan en las reuniones de Directorio.
- 3.- Deberá llevar un registro de todas las actas de reuniones confeccionadas y llevará un archivo histórico al respecto.
- 4.- Citará a las sesiones que corresponda y tendrá carácter de Ministro de Fe en las actuaciones del Consejo y las demás atribuciones que éste fije.

5.1.7.5.- Tesorero.

El Tesorero tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- 1.- Estará a cargo de la administración financiera de la Fundación.
- 2.- Asesorará al Consejo en materias contables y cuidará de los Libros de Contabilidad.
- 3.- Deberá entregar una vez al mes el balance de los estados financieros al Directorio, con la finalidad de ingresarlos en la página web de la fundación.
- 4.- Deberá controlar la eficiente y adecuada gestión contable del Contador contratado.

5.1.7.6.- Director Ejecutivo

El Director Ejecutivo, será un Profesional contratado por la Fundación quien deberá desarrollar en conjunto con el Directorio actividades tendientes al progreso de la fundación y sus funciones y responsabilidades serán las siguientes-

- 1.- Deberá rendir cuenta una vez al mes al Directorio, mediante un Informe y señalando las actividades desarrolladas bajo su gestión.
- 2.- Deberá controlar al Contador Contratado respecto a la administración contable que realice.
- 3.- Deberá gestionar convenios con organizaciones que puedan ser un aporte a la fundación.
- 4.- Deberá controlar las Becas FUNDAC en su etapa de asignación y desarrollo propiamente tal, en el sentido de conseguir los resultados obtenidos por los niños favorecidos en los Centros de rehabilitación y Colegios.
- 5.- Deberá estar en contacto con las fundaciones en donde vallan los niños con Becas, con la finalidad de obtener una retroalimentación del las actividades realizadas por los infantes.
- 6.- Deberá visar los informes contables y velará para que mensualmente dicho informe esté disponible en la página web de la fundación.
- 7.- Deberá controlar mensualmente que esté indicado en la página web de la fundación los niños con becas FUNDAC.
- 8.- Deberá gestionar con el Banco en donde esté la cuenta de la fundación un informe mensual de los ingresos y egresos de dinero.

9.- Deberá coordinar con Municipalidades todo tipo de enlace que surja, respecto de los niños con Síndrome de Down registrados en dicha organización.

5.1.7.6.- Contador

El Contador será un profesional contratado por la fundación quien deberá gestionar una efectiva y adecuada administración contable de los recursos monetarios de la fundación y sus funciones y responsabilidades serán las siguientes:

- 1.- Deberá gestionar en forma transparente los saldos contables de la fundación.
- 2.- Deberá emitir un balance mensual de los estados contables de la fundación, el cual deberá ser entregado al Director Ejecutivo para su visación.
- 3.- Deberá corroborar los datos obtenidos de la cuenta corriente de la fundación y los gastos incurridos mensualmente, por conceptos de Becas FUNDAC y gastos de Operación.
- 4.- Deberá verificar que los datos financieros de la fundación que se publican en la página www.fundac.cl, sea el fiel reflejo de los datos obtenidos por su gestión mensual.
- 5.- En forma anual y según las instrucciones del Director Ejecutivo, deberá desarrollar los estado contables del año transcurrido, con la finalidad de dar cuerpo a la confección de la memoria anual de la fundación.

En términos generales, su gestión permitirá brindar transparencia y seguridad a todos los cooperadores y socios de la fundación.

5.2.- Plan de Operaciones

Este plan nos permitirá desarrollar el flujo de actividades que la fundación realizará para su propuesta y las estrategias que la sostienen. Asimismo, permitirá entender los procesos que permitirán la entrega del servicio indicado anteriormente como UEN.

Dentro del análisis de la cadena del valor desarrollado en el capítulo III se detalló el esquema de los procesos que deberán gestionarse con la finalidad de dar vida al proyecto propuesto. A continuación se indicarán nuevamente los procesos que determinarán la entrega de la Beca FUNDAC y el valor que se le pretende entregar a dicho servicio.

La fundación dentro de sus operaciones que ha planificado para más adelante, pretende seguir con dos etapas más, las cuales se indican a continuación.

- **Primera Etapa**
 - 1.- Entregar becas FUNDAC
 - 2.- Conseguir alianzas estratégicas con Colegios
- **Segunda Etapa**
 - 1.- Contratación del Director Ejecutivo
 - 2.- Contratación de un Contador
 - 3.- Arriendo de un inmueble
- **Tercera Etapa**
 - 1.- Desarrollo de un Centro de Rehabilitación

De lo anterior y como se mencionó anteriormente, la ubicación del negocio estará en la Región Metropolitana y específicamente en las Comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes. Asimismo y desde el punto de las operaciones en su primera etapa, no se necesitarán espacios físicos, ya que, las operaciones comprenderán exclusivamente la gestión a desarrollar por los profesionales del Directorio.

Por otro lado, no se necesitarán equipamientos, ya que, estos serán los mismos que habitualmente emplean los miembros del Directorio en sus actividades diarias.(Notebook, celulares, etc).

En relación a las competencias del personal, esto quedó reflejado en el Plan de Recursos Humanos.

Como la idea principal de la fundación en esta primera etapa, no será la entrega de un producto tangible, sino más bien un servicio, las operaciones que determinarán la entrega de las becas, se resumirán a continuación con la finalidad de lograr establecer los que comprenderá toda la operación y se indicará la propuesta de valor que será el aspecto diferenciador con otras fundaciones.

- **Recepción de aportes** Los aportes podrán ser de personas naturales, empresas, organismos fiscales, etc.
- **Depósitos** Los aportes deberán ser en dinero, el cual será depositado en la cuenta corriente de la fundación.
- **Proceso de selección** El proceso de selección tendrá un mecanismo de selección, a través de una ficha FUNDAC, la cual permitirá identificar a familias que en orden de prioridad, presenten mayores necesidades económicas
- **Entrega de becas** Posterior a la selección de la familia y en virtud de la potencial necesidad presentada, se determinará si la beca FUNDAC cubrirá los gastos en el centro de rehabilitación, colegio o un porcentaje de los gastos a cubrir.
- **Enlace con Centros y Colegios.** De acuerdo a los montos involucrados en todo lo que signifique la entrega de la beca FUNDAC, dichos gastos serán reflejados en la página corporativa www.fundac.cl, Con la finalidad de ir informando a nuestros socios y colaboradores el destino de sus donaciones.
- **Rendición de cuenta** Las rendiciones de cuentas serán responsabilidad en la primera etapa del tesorero nombrado y posteriormente del Contador, quien por instrucciones del Director Ejecutivo, deberá preparar todos los meses el estado financiero de la fundación, el cual deberá ser presentado al Directorio.

- **Informe en la página Web.** Mensualmente y con la finalidad de ir informando a nuestros colaboradores y socios los gastos de la fundación, se deberá subir toda la información a la página web y de esta manera se podrá monitorear la gestión.
- **Fiscalización por parte de una Consultora** Con la finalidad de ser certificada por un organismo externo a la fundación y esto permita entregar más transparencia a la gestión de la fundación.

En relación a las operaciones que se desarrollarán, estas estarán orientadas a la región Metropolitana y específicamente a las comunas de Las Condes, Providencia y Ñuñoa. Durante todo el proceso mencionado anteriormente, la fundación velará por la transparencia y buscará conseguir la confianza de todas las personas que quieran aportar al proyecto.

5.2.1.- Becas FUNDAC

Las becas FUNDAC, son un aporte en dinero que permitirá a las familias seleccionadas, la posibilidad de incorporar a sus niños en centros de rehabilitación, con la finalidad de complementar su desarrollo cognitivo, físico y emocional.

Para lograr entregar las becas FUNDAC, el Directorio deberá designar una comisión evaluadora, la cual en relación al Manual que se indica en el Anexo “B” siguiente manual y la ficha determinada para la selección de las becas, deberán gestionar la entrega de becas y en virtud a la Ficha determina por la comisión.

5.2.2.- Manual de instrucciones para gestionar las becas FUNDAC

El Manual se indica en el Anexo “B” y en él se muestran las instrucciones, definiciones y conceptos claves en la elaboración y desarrollo de la matriz, que permitirá asignar los puntajes a las familias que postulen a las becas FUNDAC.

5.2.3.- Ficha de postulación a la beca FUNDAC

La ficha de postulación a la beca FUNDAC, se detalla a continuación del manual de instrucciones que se indica en el Anexo "B"

5.2.4.- Alianzas estratégicas con Colegios

Dentro de los objetivos planteados al comienzo del presente trabajo, se propuso establecer alianzas con Colegios que permitieran una continuidad en el proceso educativo que deben desarrollar los niños con Síndrome de Down.

El sistema educativo chileno ha desarrollado herramientas como la integración educativa para aumentar la equidad, sin embargo, estas propuestas distan de una mirada inclusiva en sus fundamentos.

La realidad actual contiene dos situaciones de riesgo para el proceso de Inclusión Educativa. La primera se refiere al hecho de que las políticas públicas elaboradas han sido diseñadas hacia grupos culturales específicos, los que son entendidos desde una perspectiva estática de la cultura.

Una segunda consideración radica en que esta carencia de articulación antes mencionada también se observa en la Educación Superior. En particular, en el planteamiento de que los profesores deben ser persona capaces de enseñar en contextos diversos de aprendizaje, pero contradictoriamente en su formación profesional se les proporcionan herramientas específicas a nivel de metodologías, currículum y didácticas que responden a un objetivo; el aprendizaje de un escolar que se ubica dentro de la norma.

¿Qué obtenemos?, proyectos de integración e inclusión que son lindos en el papel, pero que en la práctica no resultan y si resultan tienen un alto costo económico para las familias, por lo que no es una posibilidad para todos.

En la actualidad existen colegios que están permitiendo la integración de niños con Síndrome de Down en sus aulas, lo que está facilitando el crear mayor conciencia en la sociedad. Los programas educativos si bien pueden diferir en la forma de aplicarlos, se ha podido establecer que el fondo de esos programas siempre son los mismos y en definitiva siempre es la inclusión, permitiendo a la gran mayoría de los niños que asisten a los colegios, conocer que existen personas distintas y con derechos iguales, aportando a la sociedad mayor igualdad y oportunidades en la vida.

De acuerdo a los antecedentes obtenidos se pudo establecer que existen colegios con programas educativos para niños con síndrome de down, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- a.- Institución Teresiana
- b.- Seminario Pontificio menor
- c.- San Fco. De Asis
- d.- San Ignacio del Bosque
- e.- San Nicolás de Myra
- f.- Monjas Inglesas
- g.- Sagrados corazones de Manquehue
- h.- San Esteban Diácono
- i.- San Felipe Diacono
- j.- Juanita de los Andes y Padre Hurtado
- k.- Santa Ursula
- l.- Altamira
- m.- La Maisonette
- n.- San Anselmo
- o.- Monte Tabor
- p.- San Benito
- q.- San Lorenzo
- r.- Santa Catalina de Siena
- s.- San Juan Evangelísta

Como se mencionó anteriormente existen Colegios que han implementado dentro de sus programas educativos, la participación de niños con Síndrome de Down, sin embargo aún persisten problemas de inclusión en los programas desarrollados, situación que ha significado que en muchas ocasiones los propios Padres, tienen que llevar especialistas a los Colegios para continuar con los programas educativos, independientes de los que pueda brindar el establecimiento.

Respecto a lo anterior, existen Colegios que entregan una educación personalizada con adaptaciones o adecuaciones curriculares para cada niño. Asimismo, se deben pagar mensualmente colegiaturas de \$ 200.000 aproximadamente independiente si son llevados a centros de estimulación o bien se necesitan especialistas en los respectivos Colegios, a quienes se puede pagar entre \$ 200.000 a \$ 500.000 aproximadamente.

En términos generales los colegios mencionados anteriormente han desarrollado programas de inclusión de niños con Síndrome de Down en sus aulas, sin embargo aún quedan tareas por realizar en lo que comprende a las reales competencias que necesitan las docentes que trabajan con niños.

De lo anterior, se debe analizar una propuesta que permita satisfacer los aspectos deficitarios que se puedan presentar en los diferentes Colegios. Asimismo, y según las conversaciones que el autor del presente trabajo ha tenido con algunos representantes de Colegios, estos institutos estarían llanos a escuchar la propuesta que se quiere entregar.

Dentro de la propuesta y del reconocimiento que podrán experimentar los establecimientos que estén dispuestos a establecer alianzas con FUNDAC, se les quiere proponer capacitaciones de especialistas en este tema, quienes puedan asesorar a las educadoras de los establecimientos en los siguientes temas y como trabajo multidisciplinario, dentro del cual se busca alcanzar los siguientes objetivos para que todos los profesionales que participen en este proceso, sean capaces de lograr los siguientes resultados con los niños:

Tabla N° 5.1: Objetivos para el trabajo multidisciplinario

NECESIDAD	OBJETIVO	HABILIDADES A DESARROLLAR
Adecuarse a la situación de trabajo	Favorecer el desarrollo de conductas ligadas a la madurez escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disposición para realizar trabajo. ✓ Diferenciación juego-trabajo. ✓ Constancia en el trabajo. ✓ Afán de conseguir una finalidad. ✓ Mantención de la atención y concentración. ✓ Mínimo de conductas disruptivas. (no botar materiales, ordenar al terminar, no interrumpir el trabajo de los demás)
Seguir normas	Promover un adecuado manejo conductual por parte de los adultos con que se relaciona el niño(a).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer límites claros. (lo que se debe y lo que no se debe hacer y las consecuencias) ✓ Favorecer normas de cortesía (gracias, por favor, de nada, dame, etc.) ✓ Seguir las normas planteadas por adultos.
Autonomía	Favorecer la autonomía en las actividades de la vida diaria, cuidado personal y rutinas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la elección propia. (ropa, juegos, actividades, salidas) ✓ Alimentación autónoma (abrir colación solo, comer solo, limpiarse la boca, ordenar, lavarse las manos y los dientes) ✓ Guardar los objetos que utiliza en el lugar que corresponde. ✓ Seguir la rutina establecida por los padres y cumplir con ciertos hábitos de alimentación, trabajo, higiene, recreación, y sueño) ✓ Promover la organización y la autorregulación de sí mismo en las actividades que se proponga.
Iniciativa en el	Favorecer y ampliar el	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que tenga iniciativa en la expresión verbal.

lenguaje	intercambio comunicativo con sentido y respetando los turnos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar preferencias (gustos, deseos, juegos, lo que no desea, etc.) ✓ Describir elementos según sus características. ✓ Potenciar el reconocimiento auditivo y la memoria auditiva. (sonidos, secuencias, etc.)
Interacciones con los pares	Favorecer el desarrollo de habilidades sociales con los pares.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Favorecer la iniciativa de los juegos en conjunto. ✓ Reconocer y presentar a la familia ✓ Reconocer emociones y expresar sus emociones a los otros. (expresión corporal)

Fuente: Angélica Rosales, Colegio Institución Teresiana.

Asimismo, se pretende ofrecer capacitación y propuesta de ideas que puedan complementar aspectos como los que se nombran a continuación:

- a.- Emplear el Focus group en el segundo ciclo e internalizarlo al resto de los niños.
- b.- Planificar actividades con los padres y hermanos, para lograr una complementación de experiencias.
- c.- Proponer talleres de teatro, que permitan aumentar la confianza de los niños con Síndrome de Down.
- d.- Desarrollar talleres de musicoterapia

En el **Anexo “D”** se mencionan los diferentes objetivos que se podrán lograr con los profesionales que se integren en la capacitación propuesta, la cual deberá ser realizada de acuerdo a la capacidad de cada Instituto y de acuerdo a los diferentes resultados que se vayan observando con los niños:

5.3.- PLAN DE MARKETING

En relación a la propuesta que el autor ha planteado, ya se conoce el entorno del negocio, se ha estudiado a la competencia y se sabe cuál es el mercado objetivo. Asimismo, se sabe que la oportunidad que presenta la propuesta de la fundación es única y la diferenciación de su gestión marcará un precedente respecto al resto de las fundaciones.

En relación a lo mencionado anteriormente, al presentar el presente Plan el primer enfoque estará en la oportunidad que nos ofrece el Mercado, lo que ayudará concretamente al cumplimiento de la misión establecida y por ende permitirá alcanzar los objetivos planteados.

Respecto a la estrategia a seguir, debemos hacernos la siguiente pregunta ¿porqué nuestros clientes deberán comprarnos la idea de ayudar económicamente a otra persona?, a través de una fundación si en la actualidad existe una mala reputación de este tipo de corporaciones(ver encuesta en Anexo "A"), lo cual no da mayor credibilidad a las actividades desarrolladas

De lo anterior y tomando en consideración la mala reputación que tienen en la actualidad las fundaciones, debemos hacernos la siguiente pregunta:

¿Cuál es la ventaja competitiva del producto definido como UEN?

De acuerdo a la definición que se le dio a la beca FUNDAC, como ayuda económica a las familias de clase media que tengan un niño con Síndrome de Down, la ventaja no estará en el producto propiamente tal, sino estará en la forma por la cual se transparentará su entrega. Como bien quedó reflejado en la opinión de los posibles socios de la fundación uno de los aspectos que más destacaban era la poca transparencia respecto a los gastos y actividades que realizaban las fundaciones.

Para lograr lo mencionado en el párrafo precedente, es necesario destacar que en un comienzo es importante verificar los tipos de segmentación que hay que considerar en la propuesta:

a.- Segmentación Geográfica.

Principalmente será orientada a personas que vivan en la Región Metropolitana, sin embargo esto podría variar, ya que, el principal medio de publicidad será las redes sociales, herramienta que permitirá llegar a distintos puntos geográficos.

b.- Segmentación Demográfica

Se estima que las edades podrán variar en un rango bastante amplio, que va de los 20 hasta los 70 años, sin embargo tomando en consideración el objetivo final que se quiere alcanzar este rango podría variar.

c.- Segmentación Psicográfica

Las clases sociales, estilos de vida y las personalidades podrán ser de diferentes características, no importando algún segmento en especial.

5.3.1.- Mix de Marketing

Dentro de la presente estrategia de gestión que permitirá lograr los objetivos planteados, se pueden mencionar las siguientes variables:

a.- Producto

En los capítulos anteriores se describió el tipo de producto que se quiere ofrecer, el cual es la beca FUNDAC y aunque no se definió como una UEN, también se pretende consolidar las alianzas estratégicas con Colegios.

b.- Precio

Respecto a esta variable solamente se ajusta a la propuesta, en relación al monto en el cual los socios van a dar sus aportes en dinero a la fundación.

c.- Plaza

Esta variable nos indica el tipo de movimiento que tendrá la UEN y cuáles serán sus canales de distribución. En relación a esto se puede mencionar que la estrategia será conseguir las donaciones a través de la página web y los aportes que se realicen a la cuenta corriente de la fundación. Respecto al destino de esos dineros, estos serán transferidos directamente a las fundaciones que entreguen una propuesta de valor respecto al desarrollo cognitivo, físico y emocional que se quiere lograr en los niños con Síndrome de Down.

d.- Promoción

A través de esta herramienta, se podrá conseguir que los potenciales socios o donadores, tomen conciencia del producto que se quiere entregar. Para lograr lo anterior se proponen las siguientes alternativas de acción:

d.1.- Boca a boca

Este tipo de herramienta es la más económica y eficaz en la promoción, ya que, las personas que quedan satisfechas con algún tipo de producto u obra social, corren la voz con sus amigos, familiares, etc. Sin embargo, es impredecible y difícil de controlar, ya que, si lo que se dice es positivo el resultado es el esperado, en cambio un mensaje negativo es difícil de cambiar.

d.2.- Correos electrónicos

Esta modalidad sirve bastante, ya que, al ser gratuito permite expandir la propuesta de una persona a otra en forma rápida y segura.

d.3.- Página Web

Esta herramienta permite mantener un enlace más directo entre las personas que quieran entregar su aporte y saber más acerca del proyecto de FUNDAC, motivo por el cual es el principal instrumento por el cual la fundación debe marcar la diferencia respecto a sus posible competidores, indicando todo lo que comprenda acerca de los ingresos y egresos de dineros. Asimismo, destacando las actividades desarrolladas y las asesorías por parte de consultoras externas, transparentando sus actividades.

d.4.- Redes sociales

En la actualidad de están masificando las redes sociales como instrumento de publicidad, ya que, permiten llegar a una cantidad de personas que no es posible cuantificar en número, por la facilidad de propagación y acceso de las personas a este medio electrónico. Esta es la razón principal por la cual muchas empresas están explotando esta alternativa de comunicación con sus potenciales clientes.

Respecto a este último punto como publicidad y promoción, es necesario destacar que las relaciones públicas que ejecuten los integrantes del Directorio, el uso de correos electrónicos, la web y las redes sociales como facebook, permitirán ir generando la construcción de una imagen consolidada y de prestigio.

Lo que comprende a la promoción y publicidad, se espera a contar del mes de febrero del año 2012 se cargue la página www.fundac.cl, con todos los antecedentes que sean necesarios para comenzar a marcar la diferencia respecto del resto de las fundaciones. Asimismo, esto permitirá divulgar el proyecto a través de las redes sociales, correos

electrónicos, etc., ya que, se estará preparado para todo tipo de consulta y suspicacia que se presente.

5.3.2.- Diferenciación de la propuesta

Otra forma de definir la estrategia de mercado será considerando como podría la fundación marcar la diferencia y de que manera posicionar la UEN. Esta diferenciación será el acto de hacer que la oferta de la fundación se distinga del resto de las corporaciones y esto permita una fidelización con los posibles socios o donadores.

Respecto a esto último, se propone las siguientes formas de diferenciación de la UEN:

a.- Forma

Se deberá publicitar la ficha FUNDAC y su respectivo manual, el cual deberá ser mejorado respecto a su inicial versión. Esto deberá ser concretado mediante un folleto electrónico en cual deberá ser diseminado a través de los medios electrónicos, web y redes sociales.

b.- Características

Dentro del folleto mencionado anteriormente, es necesario indicar el mayor tipo de características que tendrá la ficha FUNDAC y su respectivo manual.

c.- Calidad

Es también muy importante destacar la calidad del servicio que se quiere entregar a las familias de clase media en el sentido de especificar en todo momento el tipo de funcionamiento que tendrá la UEN.

d.- Duración

La vida operativa de la UEN estará sujeta al porcentaje de financiamiento que se logre recaudar, el cual se espera que permita entregarla a lo menos cada 12 meses.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

6.1.- Conclusiones

La realidad de las fundaciones en Chile, establece que la planificación y las fuentes de financiamiento son aspectos centrales en el desarrollo y éxito de estos negocios, ya que, permiten consolidar el servicio que se quiere ofrecer y asegura el sostenimiento a lo largo del tiempo. Lo anterior, fundamenta el propósito del presente trabajo de titulación, ya que, el autor debió desarrollar un modelo y plan de negocio que entregará las estrategias que permitan obtener recursos económicos y demuestre la propuesta de valor como un proyecto formal y generoso.

La propuesta permitirá entregar continuidad en el tiempo y de esta manera se irán estableciendo nuevos objetivos, que consoliden día a día la oferta establecida.

La fundación aunque no estaba constituida legalmente, durante el año 2009 comenzó a otorgar becas que permitieron la asistencia a centros de estimulación, situación que fue muy provechosa para la organización, en el sentido de comenzar a entregar el fin por cual había sido constituida en sus inicios. Asimismo, las familias beneficiadas comenzaron a palpar el espíritu de esta obra y a proyectar esta idea de colaboración a la sociedad.

En la actualidad, la constitución legal de la fundación ha impulsado a estructurar la organización y a establecer pautas de planificación que permitan la proyección a largo plazo.

El comprobar que niños con discapacidad están naciendo y la cantidad va en aumento, pone de manifiesto lo importante que significará desarrollar el presente proyecto social, situación que permitirá agregar valor al servicio que se quiere entregar en la fundación.

Dentro de los hitos del presente trabajo, el análisis de Porter permitió verificar el grado de atractividad de la industria y las variables que permitirán el ingreso a este tipo de rubro.

Asimismo, se pudieron establecer aspectos que validan las propias conclusiones del presente análisis:

- Ausencia de sustitutos.
- Mediano poder de los Compradores (familias)
- Bajo poder de los Proveedores (Fundaciones)
- Mínimas Barreras de Salida
- Baja Restricciones Gubernamentales

El análisis interno y externo de la fundación permitió como primera acción correctiva, el modificar su visión y misión, además se logró establecer la Unidad Estratégica de Negocio, que permitió alinear las estrategias para su implementación y de acuerdo a los factores críticos de éxito que se explican en el capítulo III y se mencionan a continuación:

- Nivel de Servicio
- Cobertura
- Calidad del servicio
- Sustentabilidad
- Transparencia en su entrega

Otro aspecto a considerar fueron las diferentes conclusiones que se pudieron obtener después del análisis efectuado a través de la cadena del valor, las cuales permitieron concluir en las recomendaciones que se mencionan en el siguiente punto 6.2.

La investigación que certificó la propuesta de valor, fue la encuesta realizada a un universo de 79 personas (ver Anexo "A"), quienes en un 73% no son socios de alguna fundación y un 63% no estarían interesados en ser socios de este tipo de corporaciones.

Otro aspecto a destacar fue que un 46% de los encuestados no estarían interesados en aportar dinero a este tipo de obras sociales lo cual se puede entender por las respuestas obtenidas de las preguntas 6, 7 y 8, en las cuales en su gran mayoría presentaban una

desconfianza con este tipo de organizaciones y recomendaban que deberían ser más transparentes los procesos y los gastos de los dineros aportados por los socios, organizaciones u otras personas. Asimismo, un 3% tenía una apreciación muy buena, un 46% buena, un 39% regular y un 3% tenía una impresión mala, respecto a la imagen que tienen las fundaciones.

Esto último valida la propuesta de valor presentada en la tabla N°4.2, la cual se plantea de la siguiente manera:

“Integrar a la sociedad en la entrega de becas FUNDAC, demostrando su funcionamiento con hechos concretos, probidad y transparencia. Esto permitirá lograr un sello de diferenciación y honradez que quedará reflejado mensualmente en la página de la fundación”

6.2.- Recomendaciones.

Con la finalidad de lograr integralmente los beneficios del presente trabajo y de la metodología empleada en el análisis, se sugieren la siguientes acciones con la finalidad de lograr un mejoramiento e innovación en la propuesta.

- a.- Deberán buscar una pronta consolidación como organización y estructurar su orgánica, con la finalidad de ir fortaleciendo las actividades desarrolladas y las planteadas a corto plazo y de acuerdo a lo propuesto en el plan de recursos humanos.
- b.- Deberán establecer mecanismo que faciliten su integración con otras organizaciones y establecer propuestas atractivas para lograr el fin deseado.
- c.- Deberán establecer mecanismos efectivos, que permitan conseguir financiamiento sustentable.
- d.- Deberán establecer una planificación a corto plazo, que le permita proyectar la consolidación de un inmueble apropiado al desarrollo de sus actividades.

- e.- Deberán implementar a la brevedad el plan de negocios propuesto, con la finalidad de obtener resultados en un corto plazo respecto a sus operaciones, marketing y publicidad.

- f.- Deberán actualizar la página de la fundación y agregar todos los antecedentes que serán necesarios respecto a la propuesta de valor que se quiere entregar.

CAPÍTULO 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- HITT, IRELAND Y HOSKISSON, “Aministración Estratégica”, Séptima Edición, 2009.
- Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Memorias de Alumnos.

REFERENCIAS ELECTRÓNICA

- Revista Médica de Chile.
<<http://www.revistamedicadechile.cl>>
- Fundación Down 21.
<<http://www.down21-chile.cl>>
- Fundación ComplementA.
<<http://www.complementa.cl>>
- Fundación Excepcionales
<<http://www.excepcionales.cl>>
- Centro Edudown Chile
<<http://teleduccion.cl/edudown>>

CAPÍTULO 8 ANEXOS

ANEXO "A", ENCUESTA

ANEXO "B", MANUAL Y FICHA FUNDAC

ANEXO "C", ATENCIONES MÉDICAS, PROGRAMAS Y TALLERES

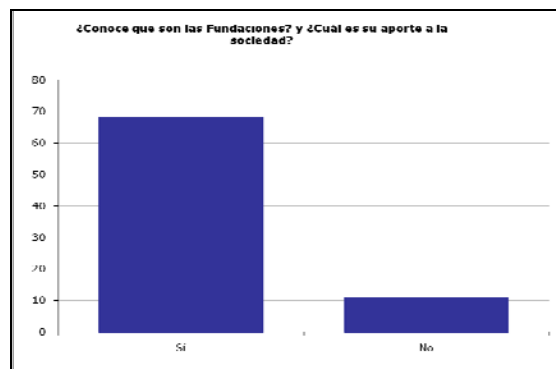
ANEXO "D", OBJETIVOS POR ÁREA PROFESIONAL

ANEXO “A”
ENCUESTA ACERCA DE LAS FUNDACIONES

A continuación se indicarán 8 preguntas que fueron respondidas por 79 personas.

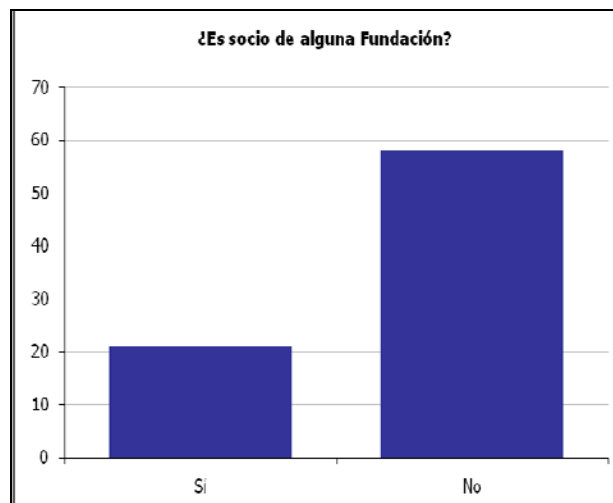
1.- ¿Conoce que son las Fundaciones? y ¿Cuál es su aporte a la sociedad?

Respuesta	Porcentaje	Total
Sí	86%	68
No	14%	11



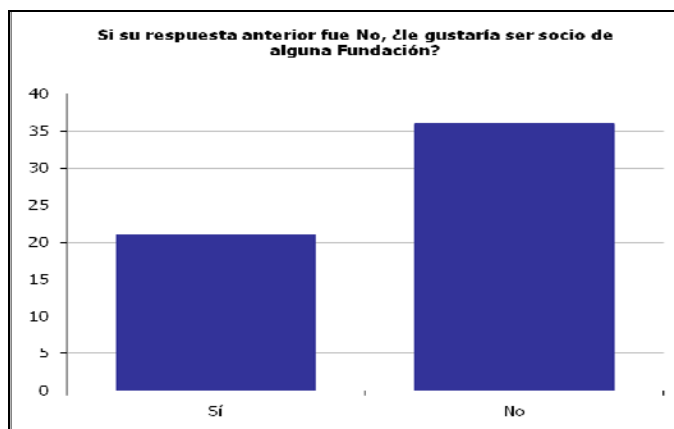
2.- ¿Es socio de alguna Fundación?

Respuesta	Porcentaje	Total
Sí	27%	21
No	73%	58



3.- Si su respuesta anterior fue No, ¿le gustaría ser socio de alguna Fundación?

Respuesta	Porcentaje	Total
Sí	37%	21
No	63%	36



4.- Si Usted no fuera socio de una Fundación, ¿aportaría dinero mensual a este tipo de Organizaciones?

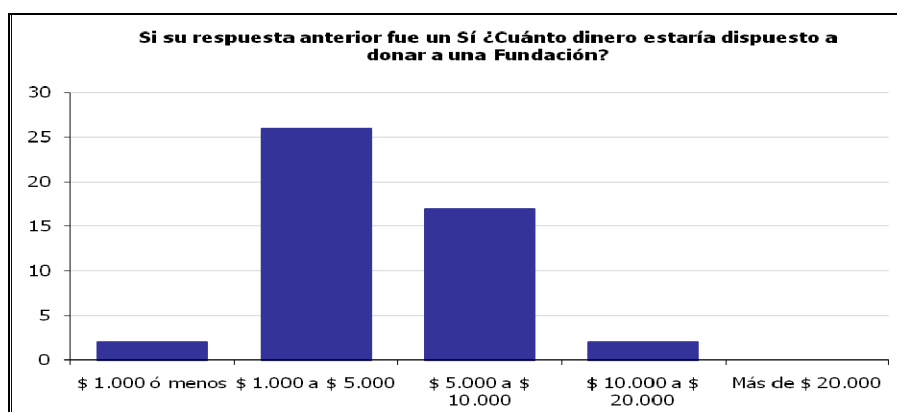
Respuesta	Porcentaje	Total
Sí	54%	40
No	46%	34



5.- Si su respuesta anterior fue un Sí ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a donar a una Fundación?

\$ 1.000 o menos
\$ 1.000 a \$5.000
\$ 5.000 a \$10.000
\$ 10.000 a \$ 20.000
Más de \$ 20.000

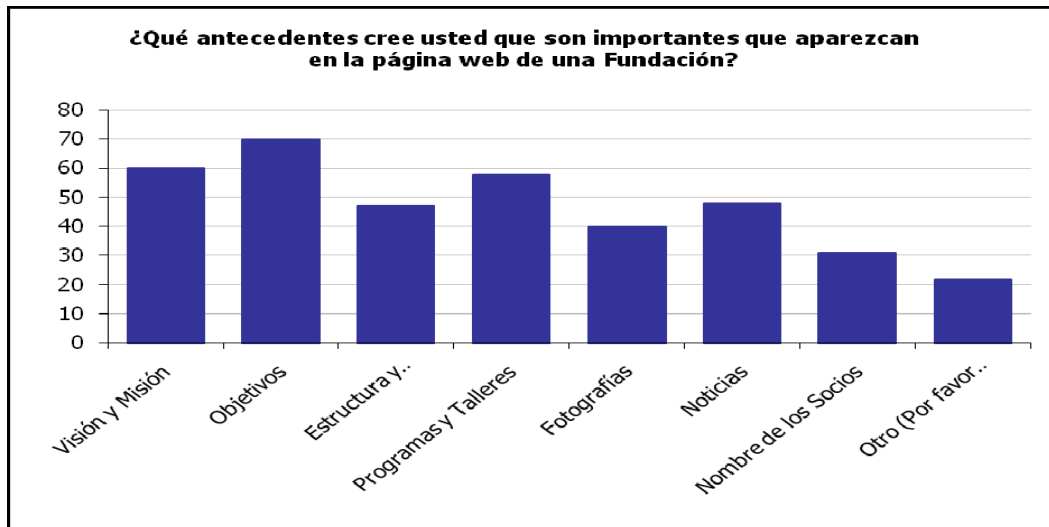
	Total	Porcentaje
	2	4%
	26	55%
	17	36%
	2	4%
	0	0%
Total	47	100%



6.- ¿Qué antecedentes cree usted que son importantes que aparezcan en la página web de una Fundación?

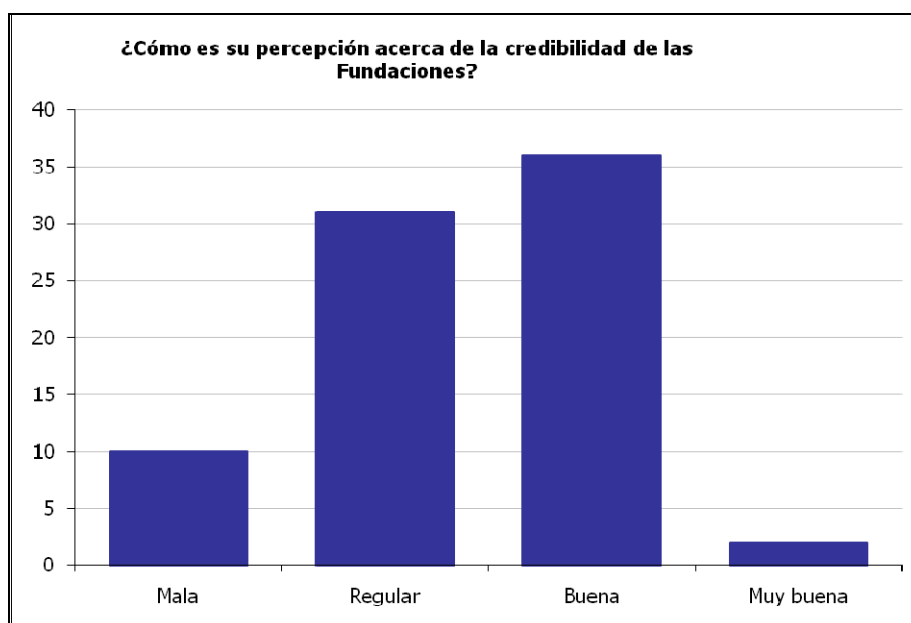
- Visión y Misión
- Objetivos
- Estructura y Participantes
- Programas y Talleres
- Fotografías
- Noticias
- Nombre de los Socios
- Otros

	Total	Porcentaje
Visión y Misión	60	76%
Objetivos	70	89%
Estructura y Participantes	47	59%
Programas y Talleres	58	73%
Fotografías	40	51%
Noticias	48	61%
Nombre de los Socios	31	39%
Otros	22	28%



7.- ¿Cómo es su percepción acerca de la credibilidad de las fundaciones?

	Total	Porcentaje
Mala	10	13%
Regular	31	39%
Buena	36	46%
Muy Buena	2	3%
	79	100%



8.- Si su respuesta anterior fue mala o regular, por favor indique que aspectos recomendaría a este tipo de organización, con la finalidad de cambiar su percepción.

Respuesta recogidas	38
Preguntas sin contestar	41

N°	Observación
1	Transparentar su actividad y logros alcanzados, lo que podría ser a través de la acreditación de una organización externa (estatal o privada)
2	Falta publicar mayor información de la gestión
3	Hacer más transparentes sus estados financieros. Relacionado con la inversión y procedencia de sus recursos económicos
4	Se debe tener un sistema administrativo y contable común (Fundaciones) y que exista un ente controlador. Las personas de este ente controlador deben ser actualizado constantemente.
5	Contar con sistemas de similares a los que requiere la Ley de Transparencia, para conocer gestiones y como se realizan las inversiones de las fundaciones.
6	Transparencia en cuanto a las labores que ejecuta y como se destinan los recursos que logra reunir.
7	Transparentar la finalidad y utilización de los fondos de manera fehaciente.
8	Transparencia de la información.
9	Mayor cantidad de antecedentes que respalden su identidad y credibilidad
10	Las estafas que se han dado en una serie de fundaciones en Chile.
11	No se sabe cómo se reparten los dineros
12	Mayor transparencia en el actuar.
13	Que se entregue, mediante un comunicado público, lo recibido en donaciones tanto particulares, empresas, etc, junto con el gasto de estos dineros, justificando cada uno de ellos y sus inversiones

14	Quizás dar a conocer los socios fundadores y la personalidad jurídica ya que se ha visto mucho engaño respecto de estas entidades
15	Lamentablemente gente que administra algunas Fundaciones se lucran y benefician con los aportes que la gente dona, lo cual ha salido a la luz pública, contribuyendo con eso a que las Fundaciones tengan cada vez menos donantes, por eso recomendaría cada cierto tiempo presentar más información al contribuyente, como un balance general los gastos, aportes, inversiones etc., demostrar con hechos de lo que se esta efectuando, y que no quede en solo palabras y abuso de algunas personas que se benefician del sistema ya que no hay una fiscalización más exhaustiva.
16	Ver si efectivamente los recursos entregados a la fundación llegan a lo comprometido
17	Transparencia
18	Transparentar los costos, gastos, ingresos, etc.
19	Hacer públicos estados financieros auditados, Declaración personal de bienes de cada socio y trabajador, en general mejorar la transparencia de sus actividades.
20	Ser transparente en el uso de los fondos
21	En general en este país las fundaciones son asociaciones creadas para obtener dinero libre de impuestos, la prensa en estos últimos años ha mostrado que gran cantidad de estas fundaciones están integradas por personas faltas de ética y honradez, por lo que a mi parecer la imagen de estas se encuentra muy deteriorada
22	Transparencia y Credibilidad
23	Debiera tener una mayor fiscalización y transparencia
24	Poco transparentes, siempre me ha dado la impresión que algunos lucran a través de ellas
25	que de una vez por todas en este país sea todo transparente, que el que quiera ayudar a los demás lo haga pero sin lucros para si mismo, si no para la institución a la que pertenece y se puedan hacer mas beneficios para la comunidad u/o la gente que pertenecen a ella, ya que las fundaciones no son para lucrar si no para hacer obras sociales.
26	Transparentar ingresos / gastos, hacer intervenciones eficientes,
27	Transparentar ingresos / gastos, hacer intervenciones eficientes,
28	Lo indicado en pregunta N° 6
29	Mayor difusión de las actividades que se realizan
30	Transparencia
31	La Transparencia es un tema recurrente en Chile, si las platas se gastan bien o mal, la falta de esto produce en parte la reticencia en más socios, aparte del chaqueteo típico del chileno, ni aporta y pela.
32	Transparencia en la gestión y dar a conocer los resultados de ella.
33	Que existen muchos abusos y los fondos se desvinculan del objetivo.
34	Claridad en la distribución de los aportes, que estos puedan ser públicos.
35	Se ha hecho abuso de los beneficios y hay poca fiscalización
36	Que sean más transparentes
37	Creo que las fundaciones también debiesen ser sometidas a fiscalización. Hasta donde entiendo y puedo estar equivocada, no lo están.
38	Hay muchas fundaciones en que uno ve que hay muchos títulos de que se hace pero uno no percibe que realmente se esté haciendo a excepción de bomberos y teletón

ANEXO “B”

MANUAL PARA FICHA FUNDAC

1.- Situación

La Fundación Daniela Aspillaga Corvalán, fue creada oficialmente durante el año 2011 y uno de sus principales objetivos fue la asignación de becas, que permitieran mitigar los gastos en los cuales normalmente debían incurrir las familias que tuvieran niños con Síndrome de Down.

Estos gastos podrían ser para solventar atenciones médicas, rehabilitación, estimulación y educación.

En virtud de lo mencionado anteriormente el Fundador de FUNDAC, quiso desarrollar un mecanismo que permitiera ayudar económicamente a familias de clase media (el 55,4% de las personas con discapacidades en Chile, pertenece a la clase media según reportaje entregado por Planeta Down en noviembre del año 2011).

Los procesos a desarrollar en FUNDAC, deberán permitir la mayor transparencia y credibilidad, con la idea de entregar una imagen de confianza respecto a las actividades a desarrollar y los recursos que ello implique.

Los procesos desarrollados deben estandarizarse en virtud de lo importante que significará su resultado y de acuerdo a las instrucciones recibidas por el Directorio. Asimismo, por corresponder a un proceso complejo en su elaboración y ejecución, se deberán establecerse criterios que permitan la elaboración de la Ficha FUNDAC.

2.- Propósito

Establecer un orden común en los criterios de evaluación que serán los porcentajes de ponderación para la asignación de las Becas FUNDAC.

3.- Aplicabilidad

El presente manual será la herramienta que permita en forma concreta y objetiva, la asignación de porcentajes debidamente cuantificados a los criterios que se definirán más adelante. Asimismo, los antecedentes obtenidos en la ficha FUNDAC, permitirán ir complementando los datos necesarios, que entregarán un puntaje final a cada familia.

4.- Definiciones

4.1.- Comisión Becas FUNDAC

Será el organismo compuesto por dos representantes del Directorio de la Fundación, quienes tendrán la responsabilidad de dirigir el proceso de postulación, desarrollo y asignación de la beca FUNDAC, situación que deberá ser debidamente informada al Directorio, con la finalidad que este organismo a través de un Acta sancione lo obrado por la Comisión designada.

4.2.- Asignación de Becas

Acto administrativo debidamente fundado, por medio del cual la comisión designada por el Directorio, selecciona a una o más familias para la adjudicación de la beca FUNDAC.

4.2.- Ficha FUNDAC

Documento aprobado por el Directorio, el cual deberá contener los antecedentes y criterios suficientes que permitan a las familias, postular a los beneficios que entregará la Fundación.

4.3.- Criterios de Evaluación

Son las unidades de medida que permitirán evaluar y seleccionar la(s) familia(s) con mayor puntaje.

4.4.- Matriz de evaluación

Estructura de datos que permite validar las respectivas asignaciones en el proceso de postulación, tomando en consideración los aspectos característicos de cada familia.

4.5.- Resolución de asignación

Documento mediante el cual los 2/3 del Directorio a lo menos, deberán validar el proceso de postulación y la asignación respectiva. Asimismo, en un plazo no superior a 15 días hábiles deberán ser subidos a la página de la fundación todos los antecedentes del proceso de asignación.

5.- INSTRUCCIONES GENERALES

La normativa que valida los principios de la fundación, establecen las pautas para que los procesos desarrollados en el proceso administrativo tendiente a la asignación de las becas FUNDAC, sean desarrolladas en forma transparente y apegados a los valores que sustentan el espíritu de integridad de la fundación.

El proceso de postulación ***no podrá establecer diferencias arbitrarias*** entre las solicitudes de las respectivas familias y las fichas que lleguen a la fundación.

La Comisión designada para el proceso en comento deberá proponer un mecanismo que permita resolver los empates que se pudieran producir en el resultado final de cada postulación.

6.- DESARROLLO

En la confección de las fichas deberán estar contenidos los criterios de evaluación con los cuales posteriormente se confeccionarán las matrices de evaluación.

Los criterios de evaluación permitirán comparar y evaluar entre las familias postulantes, el mejor puntaje. Asimismo, determinarán cuales serán los factores y subfactores por los que se asignó el puntaje respectivo, permitiendo a los demás postulantes visualizar aspectos de transparencia en el proceso desarrollado.

6.1.- ¿Qué criterios de evaluación se pueden considerar en el proceso de asignación de las becas FUNDAC?

Las variables a utilizar en la ficha FUNDAC, pertenecerá a dos tipos de categorías, por una parte aquellas relacionadas con los recursos económicos y las que miden las necesidades familiares.

6.1.1.- Variables relacionadas con recursos económicos

Los ingresos efectivos y la capacidad de generarlos se derivarán de las competencias laborales de las personas en edad productiva de la familia. Las familias deberán certificar a través de sus propios empleadores los salarios o bien mediante un documento simple y firmado ante notario su situación de cesantía.

6.1.2.- Variables relativas a las necesidades

El tamaño del grupo familiar será un aspecto importante en la evaluación, ya que, eso determinará la cantidad de personas que lo integran. Asimismo, la estructura en las edades de los miembros de la familia, permitirá estructurar por edades y esto facilitará un tratamiento más cuidadoso de las necesidades del hogar.

Por otro lado será fundamental diferenciar los rasgos de las personas en el núcleo de la familia, ya que, esto podrá determinar si hay adultos mayores, niños y personas con enfermedades crónicas o con discapacidades.

6.1.3.- Porcentaje asignado a cada criterio

Criterio	Ponderación
Recursos Económicos	60%
Necesidades	40%

6.1.4.- Detalle de los criterios especificados

a.- El detalle en esta etapa será el que se menciona a continuación:

Tramo por sueldo	Puntaje en puntos
\$ o a \$ 1.000.000	50
\$ 1.000.000 a \$ 2.000.000	30
\$ 2.000.000 o más	20

A los puntajes obtenidos según el tramo en el cual se encuentre el ingreso familiar, se tendrá que multiplicar por el peso asignado al criterio de los recursos económicos.

b.- Lo que comprende a las necesidades, el detalle y los porcentajes será solamente de acuerdo a la cantidad de personas que constituyen la familia.

Tramo	Puntaje en puntos
5 o más personas	50
Entre 3 a 5 personas	30
3 o menos personas	20

A los valores obtenidos se tendrá que multiplicar por el peso asignado al criterio de las necesidades.

c.- La matriz que será la resultante de la combinación de los criterios de los recursos económicos y las necesidades, deberá ser complementada y confeccionada con las

siguientes variables cuando existan más de tres familias postulando a las becas y se deberá confeccionar una matriz que incluya a las siguientes variables:

- ✓ Cantidad de Estudiantes y aranceles mensuales
- ✓ Posee casa propia o arrienda
- ✓ Posee auto propio (¿qué cantidad?)
- ✓ Existen personas de la familia con problemas de salud
- ✓ Otros.

La confección de la matriz de evaluación con las variables mencionadas, no está considerada en el presente trabajo de titulación

7.- FICHA DE POSTULACIÓN A BECAS FUNDAC



FICHA DE POSTULACIÓN A BECAS FUNDAC

SANTIAGO,

I.- IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres

Fecha de nacimiento	Edad

Motivos por los cuales está postulando a la beca FUNDAC

--

II.- DATOS FAMILIARES

Estado civil actual: Casado(a) Viudo(a)
 Separado(a) Soltero(a)

N° de personas en la familia	Cantidad de estudiantes en el grupo familiar

Dirección particular	Comuna
E-mail de contacto	Teléfono de contacto

III.- ANTECEDENTES DE LA PERSONA BEBECIADA CON LA BECA FUNDAC

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres

Fecha de nacimiento	Edad

IV.- INFORMACIÓN DEL SOSTENEDOR DE LA FAMILIA

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres
Ingreso mensual	Edad	Teléfono de contacto



SITUACIÓN LABORAL

Título profesional	Entidad en que trabaja	Cargo que desempeña
Dirección del trabajo	Comuna	Teléfono

V.- INFORMACIÓN DEL PADRE

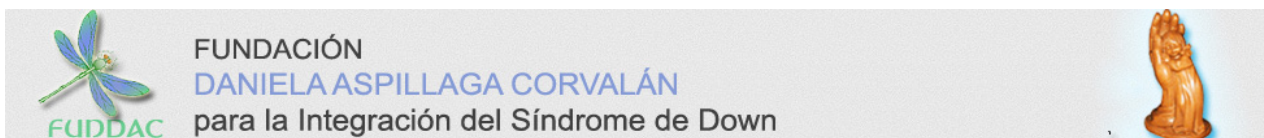
Apellido paterno	Apellido materno	Nombres
Ingreso mensual	Edad	Teléfono de contacto

VI.- INFORMACIÓN DE LA MADRE

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres
Ingreso mensual	Edad	Teléfono de contacto

Firma del Postulante

8.- FICHA DE INSCRIPCIÓN SOCIO FUNDAC



Ficha de Inscripción Socio FUNDAC

Nombre	<input type="text"/>	N° de Socio	<input type="text"/>
Apellidos	<input type="text"/>		
Dirección	<input type="text"/>		
Ciudad	<input type="text"/>	RUT	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>	Teléfono Particular	<input type="text"/>
Celular	<input type="text"/>	Teléfono Móvil	<input type="text"/>

Mi aporte en dinero es de: \$1.000 \$3.000 \$5.000 \$10.000 \$20.000

Mensual Anual **Otro Monto \$**

Medios de colaboración :

Cheque Efectivo Transferencia

Cruzado y nominativo a nombre del
"xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx"

Futuro 21 RUT 76.035.423-6
Cta.Cte. xxxxxxxx Banco xxxxxxxx
Enviar mail a xxxxxxxxxxxxxxxx



Observaciones

SOCIO COOPERADOR

FUNDACIÓN DANIELA ASPILLAGA CORVALAN

Santiago, _____ de _____, _____

**Quiero ayudar en la inclusión de los niños con síndrome de Down
y me sumo al proyecto de FUNDAC.**

ANEXO "C"

ATENCIONES, PROGRAMAS Y TALLERES

1.- Situación

En la actualidad 250 mil niños aproximadamente nacen en Chile y de ellos se ha estimado que alrededor de 500 tendrán Síndrome de Down, o sea, dos por mil nacidos vivos. Esto tiene asociado que no existen políticas públicas que permitan el apoyo en salud que necesitarán, motivo por el cual los gastos aumentan considerablemente lo que en muchas ocasiones pone en riesgo el efectivo desarrollo de los infantes, en lo que comprende a su situación cognitiva, física y emocional.

Los niños con Síndrome de Down padecen muchas enfermedades asociadas y requieren mucha vigilancia médica multidisciplinaria y permanente. También requieren terapias de estimulación precoz, que es fundamental para su desarrollo.

2.- Programas de atención médica

Los antecedentes que a continuación se mencionarán fueron proporcionados por el Doctor Julio Nazer, Neonatólogo del Hospital Clínico de la Universidad de Chile y se destacan con la finalidad de dimensionar la cantidad de gastos. El programa de atención médica está subdividido en tres niveles y de acuerdo a la edad del niño.

2.1.- Supervisión hasta cumplir 1 mes de vida

El programa médico hasta un año de vida contempla verificar o descartar eventuales patologías a través de la evaluación médica especializada, en particular la primera sesión debe hacerse al alta de la maternidad o al menos a la semana o diez días de ella. A continuación se muestran los tipos de prestaciones que se deben realizar para los infantes de hasta un mes de vida y los valores indicados son referenciales y en relación a la elección de FONASA y de acuerdo a los beneficiarios de alguna ISAPRE. Asimismo, los datos son del año 2006 los cuales a la fecha debería haber aumentado.

ATENCIONES MÉDICAS HASTA UN MES DE VIDA			
Prestaciones	Frecuencia	Precio	Total
Consulta Médica-Pediatría	1	\$ 9.017	\$ 9.017
Cariografía	1	\$ 51.834	\$ 51.834
Ecocardiografía	1	\$ 68.276	\$ 68.276
Examen TSH	1	\$ 5.023	\$ 5.023
Hemograma	1	\$ 3.328	\$ 3.328
Consulta Médica-Pediatría	1	\$ 9.017	\$ 9.017
Consulta Médica-Cardiologo	1	\$ 9.017	\$ 9.017
Consulta Médica-Otorrinolaringólogo	1	\$ 15.839	\$ 15.839
Consulta Médica-Oftalmologo	1	\$ 9.017	\$ 9.017
Total			\$ 180.368

2.2.- Supervisión entre 1 a 12 meses de edad

Al tercer mes de nacido, es necesario realizar un control por un Cardiólogo, Otorrinolaringólogo y Oftalmólogo. Además, a los seis meses de edad es necesario contar con la evaluación de un Otorrinolaringólogo, la evaluación por un Oftalmólogo y se recomienda brindar atención psicológica a la familia:

ATENCIONES MÉDICAS ENTRE 1 Y 12 MESES			
Prestaciones	Frecuencia	Precio	Total
Consulta Médica-Cardiologo	1	\$ 9.017	\$ 9.017
Consulta Médica-Otorrinolaringólogo	1	\$ 15.839	\$ 15.839
Consulta Médica-Oftalmologo	2	\$ 9.017	\$ 18.034
Potenciales Evocados	1	\$ 16.193	\$ 16.193
Consulta Médica-Pediatría	1	\$ 9.017	\$ 9.017
Examen TSH	1	\$ 5.023	\$ 5.023
Tiroglobulina	1	\$ 7.883	\$ 7.883
Tiroxina libre (T4L)	1	\$ 5.772	\$ 5.772
Tiroxina o tetrayodotironina (T4)	1	\$ 5.023	\$ 5.023
Triyodotironina (T3)	1	\$ 5.023	\$ 5.023
Psicólogo - Apoyo a la familia	3	\$ 31.200	\$ 93.600
Total			\$ 190.424

2.3.- Supervisión entre los 2 a 5 años de edad

La tercera etapa del programa contempla realizar actividades de carácter rutinario cada año, de acuerdo a las siguientes actividades:

- a.- Consulta médica pediátrica cada 6 meses
- b.- Audiograma cada 6 meses hasta al menos los 3 años
- c.- Evaluación oftalmológica anual
- d.- Radiografía de caderas en busca de Displasia o Luxación para el año 1
- e.- Estudio de la función tiroidea anual

Tal como se indica, la canasta se reitera en el este nivel, y las principales prestaciones, se muestran a continuación:

3.- Programas y talleres

En la actualidad existen fundaciones como se mencionó en el Capítulo III, las cuales entregan un servicio de rehabilitación lo que constituye talleres de diversas características.

A continuación se nombrarán algunos programas que son desarrollados por estas Corporaciones. El detalle puede ser revisado con mayor acuciosidad en las respectivas páginas Web.

3.1.- Fundación Complementa (www.complementa.cl)

Los programas educativos se diseñan respetando la individualidad del niño o joven con Síndrome de Down, su ritmo y la etapa del desarrollo en la que se encuentra, favoreciendo su armonía y las expectativas de su familia.

a.- Etapa Atención Temprana 0-6 años

En esta etapa se establecen los cimientos y bases de su proyecto de vida personal. Se favorece el vínculo con su familia, su adaptación al medio, y la adquisición de conductas adecuadas a su edad.

El programa abarca todas las áreas de desarrollo: emocional, motor, cognitivo, lenguaje y comunicación, habilidades sociales y de autonomía, capacidades para el aprendizaje como su atención y motivación para explorar, conocer y comunicarse.

Programas de Intervención:

- Estimulación Temprana
- Comunicación y Lenguaje
- Educación
- Integración sensorial
- Psicomotricidad
- Educación Física
- Talleres de computación, música, arte, expresión corporal y de habilidades sociales.

b.- Etapa Escolar 6-16 años (aproximadamente)

El ingreso del niño con Síndrome de Down al colegio implica un gran desafío para él, su familia y Complementa, que como institución guía y apoya este proceso.

La exigencia para el niño aumenta debido a la doble escolaridad en forma sistemática entre el colegio y la Fundación.

El programa del alumno responde a sus necesidades y el trabajo está orientado al desarrollo de las habilidades implicadas en las áreas de lenguaje, lectura, escritura, área cognitiva, cálculo, habilidades sociales y autonomía. Se fijan normas de conducta que lo acompañarán toda la vida, socialmente comparte con compañeros y pares de manera más independiente.

Programas de Intervención	Talleres
Educación – Fonoaudiología – Educación Física – Estimulación Cognitiva – Programa de Enriquecimiento Instrumental (PEI) – Integración Sensorial	Computación – Lectura – Habilidades Sociales – Emociones – Afectividad y Sexualidad – Arte – Música – Expresión Corporal

c.- Programa de Educación Especial Superior (PEES)

c.1.- Programa para jóvenes que han egresado del colegio.

El objetivo general del programa es desarrollar capacidades destrezas, valores, enriquecer su proceso de pensamiento, favoreciendo el conocimiento de si mismo, su autoestima, autonomía, independencia y consolidación de sus habilidades sociales.

Se promueve el desenvolvimiento en su diario vivir. Utilización del tiempo libre y creación de redes sociales con pares. Los alumnos acceden a información, desarrollan temas de actualidad, y realizan visitas culturales.

En esta etapa también se incentiva el intercambio de opiniones y debate.

Los jóvenes cuentan con un sistema de tutorías en que tienen la posibilidad de plantear inquietudes, recibir consejos y tener espacios de contención y acompañamiento.

Se trabaja en módulos, talleres, visitas a terreno y tutorías grupales e individuales.

d.- Programa de Formación Laboral

d.1.- Este programa se está desarrollando a partir del año 2006.

El objetivo general es permitirle a los jóvenes integrarse a una actividad productiva de acuerdo a sus motivaciones y capacidades personales y que esto contribuya en su proyecto de vida.

El programa enfatiza:

- Hábitos laborales
- Conductas sociales
- Factores personales como confianza en sí mismo, resolución de problemas, toma de decisiones e iniciativa.

3.2.- Fundación SER (www.fundacionser.cl)

Los programas que se mencionan, cuentan con diferentes planes con el fin de adaptar la necesidad del niño y su familia.

a.- Despertar (para bebés prematuros)

Este programa consiste en acompañar al bebé y su familia a través de sesiones de Seguimiento realizadas por una Kinesióloga o Terapeuta ocupacional con formación en el área. Estas sesiones consisten en evaluar el desarrollo del bebé, revisar las inquietudes de la familia y definir estrategias concretas de manejo y apoyo para el bebé y sus padres. Considera también un Acompañamiento Grupal con la Psicóloga del Equipo, a través de un Taller de Apego y Masajes para bebés.

b.- Nido (de 0 a 9 meses)

Este programa consiste en acompañar al niño(a) y su familia a través de sesiones de Estimulación Temprana realizadas por una Kinesióloga especialista en el área y/o sesiones de Apoyo Específico (Fonoaudiología o Terapia Ocupacional) según las necesidades del niño.

También considera una sesión mensual de Acompañamiento a la Familia, realizada por la misma Profesional, con el fin de revisar sus inquietudes, el contexto familiar y social del niño y posibles facilitadores u obstaculizadores en su proceso como Ser y en su desarrollo. Considera también la evaluación y apoyo de la Fonoaudióloga, Taller de Masajes para Bebés, además de un Acompañamiento Grupal con la Psicóloga del Equipo, especialista en Apego.

c.- Danzar (de 9 meses a 3 años)

Este programa consiste en acompañar al niño(a) y su familia manteniendo sesiones de Estimulación Temprana o de Apoyo específico (Kine, Fono, Terapia Ocupacional) y además incorpora sesiones grupales, es decir, un Taller donde el niño(a) asiste con un familiar o figura significativa, dirigido por dos profesionales del Equipo.

Este Taller cumple varios fines: transferir los aprendizajes a un contexto más desafiante, incorporar relaciones e interacciones con pares, permitir el modelaje a la familia de diversas estrategias en las distintas áreas del desarrollo, transmitir las bases teóricas que fundamentan esas estrategias, generar red de apoyo entre los padres y abrir espacios de reflexión.

d.- Volar y Florecer

En esta etapa, existen dos programas que funcionan en paralelo. Uno de ellos, **Volar**, para los niños que estén preparados para un proceso de integración preescolar y el otro, **Florecer**, para los niños que aún requieren de más tiempo y mayor mediación preparándose para las etapas futuras.

d.1.- Volar (de 3 a 6 años)

Este programa consiste en acompañar y contener al niño(a) y su familia en el proceso de integración al Jardín Infantil o Prekinder. Para eso cuenta con una sesión mensual de Acompañamiento a la Familia y dos sesiones al mes de Acompañamiento al Jardín,

realizadas por su Guía y una Profesional del Equipo. El programa también considera sesiones de apoyo específico de Fonoaudiología, Kinesiología o Terapia Ocupacional.

d.2.- Florecer (de 3 a 6 años)

Este programa consiste en acompañar y contener al niño(a) y su familia ampliando la experiencia del Taller Grupal a más días y con un horario más extenso.

El niño(a) participa ahora sin un adulto, tres veces a la semana, hasta medio día. Existe un ambiente de relación y aprendizaje similar al del Jardín, pero de menor complejidad y con especial cuidado en el aspecto metodológico preparándolos para etapas futuras.

Se da énfasis a las rutinas, con el fin de adquirir autonomía y explorar la capacidad progresiva del niño(a) para adaptarse a ellas.

El Taller está dirigido por una Educadora y Profesionales de distintas áreas apoyan este proceso mediante su observación y participación una vez al mes del Taller, además de complementar las miradas en la Reunión de Equipo.

En caso de que el niño requiera apoyos específicos (Kinesiología, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional) y no los tenga en otra Fundación o Centro especializado, se incorporan a su plan. Esos apoyos se realizan un día diferente de los del Taller con el fin de no interferir las rutinas ni perder los beneficios de la experiencia grupal.

d.3.- Horizonte (edad escolar)

Este programa consiste en acompañar y contener al niño(a) y su familia en el proceso de integración escolar ya sea en un establecimiento de educación regular o en uno de educación diferencial, y si es necesario acompaña el proceso de selección del mismo.

d.4.- Tiempo Libre (de bebés hasta edad escolar)

Este programa consiste en diferentes Talleres recreativos y/o pre-deportivos para que puedan disfrutar una experiencia enriquecedora y generar redes sociales que se proyecten en el tiempo.

d.5.- Sembrar (Jóvenes a partir de 12 años)

Esta Etapa consiste en un espacio de encuentro que considera diversos Talleres y actividades de colaboración a la comunidad y a otras Instituciones.

3.3.- Fundación Eudown (<http://teleduccion.cl/edudown/>)

a.- Áreas de trabajo

La estimulación temprana del niño con Síndrome de Down tiene como objetivo desarrollar y estimular al máximo sus capacidades físicas y psicosociales y a prepararlo en mejor forma para enfrentar la gran gama de estímulos que recibirá a lo largo de su desarrollo. Éstos son los verdaderos modeladores y generadores de las interconexiones neuronales que permitirán que su sistema nervioso propicie el aprendizaje.

b.- Metodología

Cada niño recibe semanalmente, según su edad, sesiones personalizadas en las áreas de kinesiología, educación, fonoaudiología computación y psicomotricidad con una duración de 45 minutos cada una.

c.- Áreas

c.1.- Kinesiología

c.2.- Educación

c.3.- Fonoaudiología

c.4.- Computación

c.5.- Psicomotricidad

c.6.- Taller de habilidades sociales

4.- Gastos por conceptos de rehabilitación y estimulación

De acuerdo a los antecedentes obtenidos por el Autor del presente trabajo de tesis, a continuación se detallarán los gastos incurridos por diferentes personas, las cuales se encuentran en distintas Ciudades:

4.1.- Ciudad de la Serena

Los datos que se indican a continuación fueron entregados por la Sra. Carla Contreras Sacre, quien vive en la Ciudad de la Serena y debe costear mensualmente los siguientes gastos para lograr la estimulación adecuada de su pequeña hija de tres años:

Estimulación Temprana	
Fonoaudiólogo	\$ 100.000
Profesora diferencial	\$ 220.000
Terapeuta Ocupacional	\$ 80.000
Iniciación musical	\$ 30.000
Kinesiologo	\$ 100.000
Total	\$ 530.000

Los datos entregados anteriormente son independientes de cualquier atención médica. Asimismo, deberán incluirse los gastos que significarán la asistencia al Colegio.

4.2.- Ciudad de Santiago

a.- Fundación Almaluz

Los datos que se indican a continuación fueron proporcionadas por Carolina Valladares profesional que trabaja en la Fundación Almaluz (www.fundacionalmaluz.cl). Esta Corporación comienza sus actividades en Marzo del año 2012.

La fundación está orientada a niños entre 4 y 6 años y sus actividades estarán agrupadas en cursos de 12 alumnos a cargo de dos Educadoras Diferenciales. La modalidad será muy similar a la de un Colegio.

La educación integral se basará en tres grandes áreas:

- a.- Cognitivo (Lenguaje, matemáticas y comprensión del medio)
- b.- Motriz (Educación física, arte terapia y músico terapia)
- c.- Terapias especiales (Fonoaudiología y terapeuta ocupacional)

Los costos asociados son de \$400.000 la matrícula y \$400.000 la mensualidad (11 meses)

Por otro lado las familias que tengan infantes de menos de 1 año de edad, tendrán programas de estimulación temprana y los profesionales que realizarán las actividades son los siguientes:

- a.- Educadoras Diferencial
- b.- Educadora Básica
- c.- Psicóloga
- d.- Terapeuta Educacional
- e.- Kinesióloga
- f.- Educadora de arte

b.- Fundación Excepcionales

Los antecedentes que se mencionarán a continuación fueron entregados por Rodrigo Muñoz, profesional que trabaja en esta corporación.

Los programas son liderados por una tutora de la fundación que trabaja directamente con el educador del jardín o colegio donde asiste el niño, modela el espacio y ambiente familiar y trabaja directamente con el niño en su casa en la jornada alterna.

Al comienzo del año escolar, la tutora en conjunto con los Padres y la fundación elaboran un plan de trabajo a lo largo del año, para promover la inclusión del niño en los aspectos físicos, pedagógicos y psicosocial.

Los programas de transición incluyen atención de fonoaudiólogas y sesiones grupales para favorecer la interacción entre pares. Por otro lado estos talleres están de profesionales como educadoras, kinesiólogas o terapeutas ocupacionales.

Mayores detalles respecto a los diferentes programas que ofrece la fundación excepcionales se pueden encontrar en la página web www.excepcionales.cl y en relación a esto se indican a continuación valores de los programas ofrecidos.

b.1.- Matrícula

Anualmente cada familia debe pagar una matrícula correspondiente a \$ 90.000 por el año completo o proporcional al mes en cual ingresa a la fundación.

b.2.- Programa de integración 1° ciclo

El costo es de \$ 522.000 y el detalle puede ser visto en la página de la fundación.

b.3.- Programa de integración 2° ciclo

El costo es de \$ 537.000 y el detalle puede ser visto en la página de la fundación.

ANEXO "D"

OBJETIVOS POR ÁREA PROFESIONAL

Lo que a continuación se indicará, son los objetivos que se quieren lograr con la capacitación propuesta y de acuerdo al tipo de profesional mencionado:

ÁREA	OBJETIVOS
Educadora Diferencial. (casa)	<ul style="list-style-type: none">✓ Apoyar en el hogar los procesos de aprendizaje que se están desarrollando en la institución escolar.✓ Promover un mejor manejo conductual en el hogar por parte de los padres.✓ Establecer una comunicación fluida con la guía de la fundación, de manera de poder estar coordinadas respecto a las necesidades que existan en el hogar y en la institución escolar.
Kinesiología.	<ul style="list-style-type: none">✓ Aumentar el tiempo de permanencia en una actividad, dándole propositividad, sentido y significado para él.✓ Favorecer los tiempos de atención, especialmente conjunta.✓ Mantener su alerta más estable.✓ Darle a cada actividad un inicio, desarrollo y fin, permitiéndole así mantener una sistematicidad en la exploración y aprovechamiento de la actividad.✓ Potenciar los círculos de comunicación que pueda abrir .✓ Favorecer la comunicación ya sea mediante palabras o pequeñas frases, de manera espontánea, dándole el tiempo necesario para que pueda expresarse.✓ Favorecer la flexibilidad en las transiciones entre actividades.✓ Modificar y diversificar el uso de los materiales, reconociendo las propiedades de los objetos y el uso que se les puede dar.✓ Favorecer la participación en actividades lúdicas con otros niños, potenciando habilidades como la espera de turnos y no empujar.✓ Aumentar la velocidad de reacción de sus ajustes posturales y estrategias para mantener el equilibrio.✓ Realiza mayor número de transiciones y posiciones intermedias, lo cual influye directamente en la estabilidad y control de la postura✓ Mayor velocidad en las estrategias de control de la postura frente a perturbaciones externas (desestabilizaciones),✓ Mejorar la modulación de estímulos auditivos, vestibulares-propioceptivos y táctiles, impactando en la organización de la conducta.
Apoyo Grupal.	<ul style="list-style-type: none">✓ Presentar desafíos en el área social que le permitan funcionar dentro de límites claros y preestablecidos.✓ Lograr autonomía en la planificación y resolución de actividades y tareas encomendadas a partir de una instrucción.✓ Acompañar desde la emoción y seguridad, como aspectos necesarios y básicos para su funcionamiento dentro del taller.

Fonoaudiológica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar interacciones significativas e iniciadas por él con adultos y pares. ✓ Fomentar la adecuada articulación de las palabras y el aumento del vocabulario (sustantivos) a través de diálogos significativos, los cuales permitan realizar el análisis de la realidad y la solución de problemas. ✓ Mantener intereses y motivaciones, en actividades en que se relacione con pares de su edad o con otras personas (no familiares) donde pueda interactuar, supervisado por un adulto significativo que lo apoye en aquellas situaciones que para él sean significantes. ✓ Otorgar contención emocional cuando no logre dar a entender en sus necesidades, o cuando se sienta sobrepasado por reacciones de su entorno. ✓ Estimular el aprendizaje de la morfosintaxis, incluyendo la gramática, los tiempos verbales, las raíces de las palabras, sufijos y prefijos, género, número, concordancia e inflexiones verbales, para lograr estructuras adecuadas al contexto espacial y temporal. ✓ Orientar a la familia de manera de evitar dar soluciones hechas o frases hechas, asociadas a eventos cotidianos que pueden llevar a realizar un lenguaje condicionado, que no presenta creatividad ni generación de nuevas estructuras. (repetir e imitar no es hablar) ✓ Estimular el uso de sustantivos y adjetivos, lo que ayudará a solucionar problemas lingüísticos o de la realidad cotidiana a través de un análisis de los mismos y la utilización de ellos cuando realmente sea necesario y adecuado. ✓ En lo pragmático, estimular la reactividad e iniciativa en sus interacciones con la familia (especialmente la madre) y otros interlocutores (educadores, pares del colegio y entorno social), de manera que promuevan expresiones lingüísticas complejas y que eviten el uso de formas imperativas, prohibiciones y órdenes que dan poca oportunidad a que tome la iniciativa a intercambios comunicativos.
Musicoterapia.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar habilidades musicales como ritmo, canto, secuenciación, reconocimiento auditivo, imitación secuencias, etc. que le permitan una mejor interacción con el medio y un mayor sentimiento de competencia.
Educadora Guía (colegio)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar el proceso de integración escolar, interviniendo directamente en sala, según los objetivos planteados por la situación académica. ✓ Percibir desafíos escolares para poder transmitirlos a los profesionales del equipo, de manera de apoyar en conjunto, sus procesos académicos. ✓ Orientar a las educadoras de sala respecto a intervenciones que permitan un mejor desempeño académico y adaptación social. ✓ Orientar y promover adaptaciones curriculares que permitan un mejor acceso al curriculum por parte del menor. ✓ Generar propuestas y adecuaciones de la evaluación que se realiza en el colegio, de manera de poder exponer de mejor manera los avances y logros obtenidos.

	✓ Permitir el mejor manejo relacional
Acompañamiento Familiar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo continuo a la familia respecto a las necesidades académicas, afectivas y sociales manifestadas. ✓ Comunicación constante respecto de los avances, dificultades y desafíos presentados por el menor. ✓ Orientar acerca de cambios que deban realizarse en el hogar. ✓ Promover la alineación por parte de los padres respecto a establecimiento de normas, generando un mejor manejo conductual. ✓ Generar un espacio de intercambio y de contención emocional acerca de los procesos vividos respecto al menor y a la familia.