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

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN DE MUSICOTERAPIA EN CHILE

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

FERNANDO ANDRÉS GODOY ALDAY

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA
LEONARDO VIDAL URIBE

SANTIAGO DE CHILE
2014

RESUMEN

La discapacidad es un problema social a nivel mundial. La ONU, en su Convención por los Derechos de las Personas con Discapacidad, estableció que los estados deben generar políticas públicas para los grupos más vulnerables o prioritarios dentro de los individuos con discapacidad: los niños, las personas con discapacidad mental, de causa psiquiátrica o intelectual, y las mujeres. En el país existe oferta de rehabilitación para discapacidades físicas, pero existe un déficit para todas las demás discapacidades, que hoy en día no son atendidas en ningún centro de salud.

El plan de negocio aborda la planificación, constitución y puesta en marcha de una Fundación de Musicoterapia, que promueva la autonomía de niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje y su inclusión social a través de la musicoterapia. Se trata de un modelo de apoyo itinerante de musicoterapeutas, en el cual las terapias musicales se brindarán a través de fundaciones y corporaciones del ámbito de la discapacidad en la Región Metropolitana.

La musicoterapia es el uso de la música y/o elementos musicales realizada por un musicoterapeuta calificado con un paciente o grupo, en un proceso creado para facilitar y promover la comunicación, las relaciones, el aprendizaje, el movimiento, la expresión, la organización y otros objetivos terapéuticos relevantes, para así satisfacer necesidades físicas, emocionales, mentales, sociales y cognitivas. En Chile, la disciplina es reconocida por el Ministerio de Salud en el rango de medicinas complementarias/alternativas, y avalada por el Ministerio de Educación en la educación especial.

Entro los objetivos del proyecto se encuentra difundir información sobre qué es la musicoterapia y sus beneficios, aumentar la disponibilidad y el acceso de los niños y jóvenes con discapacidad a las terapias musicales, así como influir en el desarrollo de políticas públicas para la integración de la musicoterapia en el sistema de salud nacional.

El modelo de negocio está basado en dos experiencias extranjeras y apuesta fuerte por el establecimiento de una red de colaboración internacional, que tiene como propósito establecer lazos de cooperación, capacitación y pasantías para los musicoterapeutas, desarrollar I&D en el país, implementar evaluaciones de calidad del servicio entregado y compartir experiencias con actores situados en diferentes partes del mundo.

Al plantearse como una organización sin fines de lucro, el financiamiento provendrá desde tres vías diversificadas: aportes estatales (a través fondos concursables en la Línea Programática de Salud del SENADIS), donaciones de privados (principal fuente de financiamiento de la iniciativa) e ingresos de generación propia (crear una Consultora de Recursos Humanos, que ofrezca talleres de musicoterapia organizacional a empresas).

La evaluación económica permite encontrar un VAN de -$8.130.295, en un horizonte de evaluación de 5 años y una TIR de 5,6%, variables que cambian fuertemente ante pequeñas variaciones en la generación de ingresos propios, las donaciones empresariales y las remuneraciones. El proyecto requiere de una puesta en marcha de tres meses y de una inversión inicial de $22.450.000.

A mis padres, hermanos, familia y amigos

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a todos lo que de una u otra manera aportaron su tiempo, conocimientos y energía para la realización de este proyecto.

A los musicoterapeutas de la Universidad de Chile Silvia Andreu, Ernesto Paz y Stefanie Fleddermann. A Mercedes Pavlicevic, de Nordoff-Robbins Music Therapy Inglaterra, Sunelle Fouche, de Music Therapy Community Clinic Sudáfrica, Alexia Quin, de Music as Therapy International Inglaterra, Rosie Atherton, de Nordoff-Robbins Music Therapy Australia, Vicky Abad, de Masters of Music Therapy University of Queensland y Kate Teggelove, de Sing & Grow Australia.

A Andrea Elgueta Olivares, de SENADIS Atacama, Dev Singh, de Sketchpad Ideas, Luis Rosales, de Santiago Consultores Asociados, Bernardita Roa, de Fundación Descúbreme, Jacqueline Valenzuela, de Fundación Portas.

A Luis Carrasco, Lorena Álvarez y Amber Keeley.

A Jorge Lara, Leonardo Vidal y Javier Venegas.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: Análisis de la Industria, Competidores y Clientes 1
1.1 El sector sin fines de lucro 1
1.1.1 Categorías de Organizaciones en Chile 2
1.1.2 Principales actores de la industria 3
1.1.3 Comparación internacional 4
1.1.4 Análisis de tendencias de la industria 7
1.1.5 Relación entre el Estado y las OSFL 8
1.2 Competidores 9
1.2.1 Identificación y caracterización de los competidores 9
1.2.2 Mapa de posicionamiento relativo 12
1.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores 14
1.3 Clientes 14
1.3.1 Caracterización del beneficiario 15
1.3.2 Tamaño del mercado del beneficiario 16
1.3.3 Caracterización del donante 16
1.3.4 Tamaño del mercado del donante 18
CAPÍTULO II: Descripción de la oportunidad de negocio 19
2.1 Análisis de la situación actual 19
2.1.1 La discapacidad en Chile y las necesidades no cubiertas 19
2.1.2 Qué es la musicoterapia 19
2.1.3 La musicoterapia en el mundo 20
2.1.4 La musicoterapia en Chile 21
2.2 Descripción de la organización 22
2.3 Justificación de la oportunidad de globalización 23
CAPÍTULO III: Descripción del Modelo de Negocio 26
3.1 Descripción completa usando CANVAS 27
3.1.1 Segmentos de Mercado 27
3.1.1.1 Niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje 27
3.1.1.2 Grandes contribuyentes 28
3.1.1.3 Empresas privadas 28

3.1.2 Propuestas de Valor 28
3.1.2.1 Promover la autonomía de las personas con discapacidad y su inclusión social a través de la musicoterapia 28
3.1.2.2 Vínculo de largo plazo con ONG que ayude a fortalecer la RSE de la compañía en la comunidad 28
3.1.2.3 Reforzar habilidades de trabajo en equipo y mejora de clima organizacional 29
3.1.3 Canales 29
3.1.3.1 A través de fundaciones y corporaciones de personas con discapacidad 29
3.1.3.2 A través de alianzas estratégicas 29
3.1.3.3 A través de talleres grupales de musicoterapia organizacional 30
3.1.4 Relaciones con Clientes 30
3.1.4.1 Musicoterapeuta-Paciente 30
3.1.4.2 Inversión social 30
3.1.4.3 Asistencia personalizada 30
3.1.5 Fuentes de Ingresos 31
3.1.5.1 Fondos concursables del SENADIS 31
3.1.5.2 Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social 31
3.1.5.3 Donaciones empresariales 32
3.1.5.4 Fondos concursables internacionales 32
3.1.5.5 Beneficios por venta de servicio de Consultora 32
3.1.6 Recursos Clave 33
3.1.6.1 Musicoterapeutas 33
3.1.6.2 Imagen de marca 33
3.1.6.3 Directorio 34
3.1.6.4 Trabajadores 34
3.1.7 Actividades Clave 34
3.1.7.1 Diseño de terapias y consultorías 34
3.1.7.2 Desarrollo de alianzas 34
3.1.7.3 Marketing y difusión 35
3.1.7.4 Gestión operacional 35
3.1.7.5 I&D 36
3.1.8 Asociaciones Clave 36
3.1.8.1 SENADIS 36
3.1.8.2 Postítulo de Musicoterapia 36
3.1.8.3 Industria musical 37
3.1.8.4 Escuelas especiales 37
3.1.8.5 Voluntariado 37
3.1.8.6 Fundaciones / Centros de Formación e Investigación en Musicoterapia 38
3.1.9 Estructura de Costos 39
3.1.9.1 Remuneraciones 39
3.1.9.2 Instrumentos musicales 39
3.1.9.3 Material de difusión y marketing 39
3.1.9.4 Arriendo de oficina 39

3.1.9.5 Soporte tecnológico *39*
3.1.9.6 Costos operacionales *39*
3.2 Análisis FODA 40
3.2.1 Fortalezas 40
3.2.2 Oportunidades 40
3.2.3 Debilidades 40
3.2.4 Amenazas 41
3.2.5 Matriz FODA 41
CAPÍTULO IV: Plan de Marketing 43
4.1 Objetivos de marketing 43
4.2 Segmentación 43
4.3 Mensaje 44
4.4 Medios 46
4.4.1 Redes sociales 46
4.4.2 Medios de comunicación masivos 47
4.4.3 Medios de comunicación no masivos 48
4.4.4 Página web 49
4.4.5 Reuniones corporativas 51
4.5 Costos 51
4.6 Alianzas 51
CAPÍTULO V: Plan de Operaciones 53
5.1 Estrategia de operaciones de la Fundación 53
5.1.1 Alianza con fundaciones y/o corporaciones 53
5.1.2 Evaluación inicial del paciente 53
5.1.3 Tratamiento 54
5.1.4 Evaluación de la calidad del servicio 54
5.2 Estrategia de operaciones de la Consultora 54
5.2.1 Contacto con empresas 55
5.2.2 Talleres 55
5.2.3 Evaluación de la calidad del servicio 55
5.3 Recursos necesarios 56
CAPÍTULO VI: Gestión de Personas 57
6.1 Estructura organizacional 57

6.2 Dotación y sus características 58
6.2.1 Directorio 58
6.2.2 Dirección Ejecutiva 58
6.2.3 Área de Musicoterapia 59
6.2.4 Área de Captación de Recursos 59
6.2.5 Área de Administración 59
CAPÍTULO VII: Plan de Implementación 61
7.1 Estado de desarrollo del proyecto 61
7.2 Actividades y requerimientos de recursos 61
7.2.1 Conformación de Directorio 61
7.2.2 Constitución de la personería jurídica 61
7.2.3 Registro de Propiedad Intelectual 62
7.2.4 Reclutamiento y contratación de RR.HH. 62
7.2.5 Diseño de plan de trabajo 62
7.2.6 Página web y redes sociales 62
7.2.7 Oficina de la Fundación 63
7.2.8 Adquisiciones 63
7.3 Carta Gantt 63
CAPÍTULO VIII: Planificación Financiera 65
8.1 Estimación de ingresos 65
8.1.1 Resumen de supuestos de ingresos 67
8.1.2 Ingresos proyectados 67
8.2 Estimación de costos 68
8.2.1 Resumen de supuestos de costos 69
8.2.2 Costos proyectados 69
8.3 Inversión requerida 70
8.4 Estado de Resultados y Flujo de Caja 71
8.5 Indicadores económicos 73
8.6 Análisis de Sensibilidad 73
8.6.1 Generación de ingresos propios 73
8.6.2 Donaciones empresariales 74
8.6.3 Remuneraciones del personal 75

CAPÍTULO IX: Factores Críticos de Éxito 76
9.1 Difusión de la musicoterapia y misión social 76
9.2 Financiamiento 77
9.3 Adquisición de clientes 77
9.4 Colaboración 78
9.5 Asegurar la calidad del servicio 78
CAPÍTULO X: Conclusiones..... 80
BIBLIOGRAFÍA 83
ANEXOS..... 86
Anexo A: Empleo total de las OSFL como porcentaje de la población económicamente activa, por países 86
Anexo B: Trámite de concesión para Corporaciones o Fundaciones..... 87
Anexo C: Pasos para constituir una empresa (EIRL o Sociedad) 88
Anexo D: Estudios referentes a algunos casos de éxito en el uso de la musicoterapia 89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I.1: Distribución porcentual de discapacidades (Chile 2004) 2
Tabla I.2: Distribución porcentual de discapacidades (Chile 2004) 16
Tabla IV.1: Alianzas del plan de marketing y sus beneficios 52
Tabla VIII.1: Utilidad neta promedio de Consultora en un mes..... 67
Tabla VIII.2: Ingresos proyectados durante 5 años (con ingresos propios) 68
Tabla VIII.3: Ingresos proyectados durante 5 años (sin ingresos propios) 68
Tabla VIII.4: Costos operacionales mensuales 68
Tabla VIII.5: Gastos generales y administrativos mensuales 69
Tabla VIII.6: Costos operacionales proyectados durante 5 años..... 69
Tabla VIII.7: Gastos generales y administrativos proyectados durante 5 años..... 70
Tabla VIII.8: Inversiones necesarias para implementación del plan de negocio (con ingresos propios)..... 70
Tabla VIII.9: Inversiones necesarias para implementación del plan de negocio (sin ingresos propios)..... 71
Tabla VIII.10: Estado de Resultados y Flujo de Caja (con ingresos propios) 72
Tabla VIII.11: Estado de Resultados y Flujo de Caja (sin ingresos propios)..... 72
Tabla VIII.12: Indicadores económicos (con ingresos propios) 73
Tabla VIII.13: Indicadores económicos (sin ingresos propios)..... 73
Tabla VIII.14: Utilidad neta promedio de Consultora en un mes (10 personas por taller) 74
Tabla VIII.15: Indicadores económicos (con ingresos propios de 10 personas por taller) 74
Tabla VIII.16: Indicadores económicos (con ingresos propios y variación de donaciones)..... 74
Tabla VIII.17: Indicadores económicos (con ingresos propios y variación de remuneraciones) 75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración I.1: Participación del número de instituciones como porcentaje del total de OSFL..... 4
Ilustración I.2: Empleo total generado por las OSFL como porcentaje de la población económicamente activa 5
Ilustración I.3: Participación de trabajadores remunerados y voluntariado como porcentaje del empleo total generado por las OSFL 6
Ilustración I.4: Composición del empleo total generado por las OSFL según tipo de actividad ... 6
Ilustración I.5: Comparación internacional de la composición de las fuentes de ingresos de las OSFL 7
Ilustración I.6: Participación de las OSFL según tipo de actividad sobre total de ingresos..... 10
Ilustración I.7: Participación de las OSFL según tipo de actividad sobre total de trabajadores remunerados y voluntariado..... 10
Ilustración I.8: Comparación de la composición de las fuentes de ingresos de las OSFL según tipo de actividad..... 11
Ilustración I.9: Mapa de posicionamiento relativo de los competidores 13
Ilustración I.10: Participación relativa de tipos de empresas según número y ventas 17
Ilustración II.1: Fuentes de ingreso del proyecto 23
Ilustración II.2: Componente internacional del proyecto 24
Ilustración III.1: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio..... 26
Ilustración III.2: Lienzo del modelo de negocio de Fundación de Musicoterapia 27
Ilustración III.3: Matriz FODA de Fundación de Musicoterapia..... 41
Ilustración IV.1: Propuesta de nombre y logotipo de Fundación..... 44
Ilustración IV.2: Paleta de colores institucional 45
Ilustración IV.3: Página de Facebook de la Fundación..... 47
Ilustración IV.4: Reportaje en suplemento “Tendencias” de La Tercera 48
Ilustración IV.5: Banner en página web de Audiomúsica..... 49
Ilustración IV.6: Página web de la Fundación 50
Ilustración VI.1: Organigrama de Fundación de Musicoterapia 57
Ilustración VII.1: Carta Gantt del plan de implementación del proyecto..... 64

CAPÍTULO I: Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

Para crear una nueva empresa o para lanzar un producto o servicio, es necesario conocer bien la industria del negocio, el tamaño y las reglas del juego del mercado, la competencia y quiénes son los clientes. El capítulo I aborda la industria de las organizaciones sin fines de lucro en Chile, sus principales actores y características, las instituciones con las que se deberá competir, sus fortalezas y debilidades, las características de los clientes y el tamaño del mercado objetivo, así como el contexto de las OSFL en otros países del mundo.

Este plan de negocio propone la creación de una Fundación de Musicoterapia, como modelo de negocio principal. En el documento se hace mención a la creación de una Consultora de Recursos Humanos que ofrezca un servicio de Musicoterapia Organizacional. El desarrollo de un plan para este modelo de negocio no se realizará en este estudio, pues se trata de una alternativa de generación de recursos propios que está sujeto a evaluación dentro del mismo proyecto.

1.1 El sector sin fines de lucro

El sector no lucrativo es la suma de las organizaciones y asociaciones privadas, voluntarias y sin fines de lucro (Anheier 2005). Describe un conjunto de organizaciones y actividades entre el Estado o sector público por un lado, y el de negocios o sector privado en el otro. Es el sector que ha adquirido más importancia en los últimos años, en los campos de prestaciones sociales, educativas, de desarrollo comunitario, de relaciones internacionales, medioambientales, de artes y cultura.

Aunque no existe consenso en la literatura para la denominación de este tipo de instituciones, las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), también conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONGs) u organizaciones del “tercer sector”, son definidas en Chile por el Servicio de Impuestos Internos como aquellas “que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas, las utilidades que generan no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social” (SII 2013a, p. 1).

Corresponden a un conjunto amplio y variado de entidades que comparten algunas características como: organizaciones con personalidad jurídica, de interés público, cuyo fin no es el lucro, que tienen una misión específica, voluntarias y que son independientes del Estado (Chile Transparente 2008).

De acuerdo al “Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro” realizado en Chile por la Universidad Johns Hopkins (2006), algunas de las características de este sector son:

- 106.880 organizaciones registradas al año del estudio.

- Las organizaciones sin fines de lucro chilenas representan el 1,5% del PIB en gastos, correspondiente a 1.400 millones de dólares.

- Este sector emplea a más de 303 mil personas en Jornada Completa Equivalente (JCE), lo que representa el 4,9% de la población económicamente activa. En otras palabras, la sociedad civil chilena emplea más de tres veces el personal del sector minero (1,3%) o dos tercios del empleo de la construcción (8,1%)

- El empleo total de la sociedad civil está compuesto en un 47% por trabajadores voluntarios, lo que presenta a Chile como el país con mayor participación de voluntariado en Latinoamérica, situándose incluso por sobre el nivel de los países desarrollados.

- En Chile, la principal fuente de ingresos está constituida por las subvenciones y los pagos del sector público, alcanzando el 45% de los ingresos.

1.1.1 Categorías de Organizaciones en Chile

Las OSFL (tal como es comprendido el sector en Chile) se pueden categorizar por tipo de actividad y tipo de estatus legal que representan, tal como se muestra en la tabla I.1.

Tabla I.1: Distribución porcentual de discapacidades (Chile 2004)

Tipo de Actividad	*Tipo de Estatus Legal*
– Organizaciones educacionales (no universidades) – Organizaciones comunitarias – Organizaciones de servicio social – Organizaciones medioambientales – Organizaciones de defensa de derechos – Organizaciones culturales y artísticas – Organizaciones deportivas – Organizaciones de salud (no estatales)	– Fundaciones y/o corporaciones – Organizaciones no gubernamentales (ONGs) – Organizaciones de consumidores – Cuerpos de bomberos – Organizaciones comunitarias y deportivas – Asociaciones gremiales y sindicatos – Cooperativas, comunidades agrícolas y asociaciones de regantes – Comunidades y asociaciones indígenas – Talleres laborales y productivos

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que existen categorías por tipo de actividad que internacionalmente pueden ser incorporadas, como por ejemplo: universidades públicas no estatales, partidos políticos, sindicatos y asociaciones gremiales, entre otros, pero que no son consideradas parte del sector para el común de los chilenos (Universidad Johns Hopkins 2006).

Dentro de la clasificación por estatus legal, las fundaciones, corporaciones y ONGs son entidades sin ánimo de lucro que tienen en común la misión de luchar por causas humanitarias y sociales. Las ONGs tienen más relevancia a nivel global, pues están

apoyadas por organismos nacionales e internacionales para resolver problemas a nivel regional, nacional o internacional. Las fundaciones y corporaciones están estrechamente relacionadas con las ONGS, pues son un tipo de organización no gubernamental pero con una definición jurídica diferente. Una ventaja primordial de estas entidades es de tipo fiscal: las donaciones realizadas a una fundación o corporación, por donantes privados o empresas, son desgravables desde el momento en que está inscrita en el Registro de Fundaciones.

En Chile, las fundaciones y corporaciones están reguladas conjuntamente en el Título XXXIII del Libro I del Código Civil (artículos 545 a 564) bajo el nombre de personas jurídicas (Viveros 2007). La diferencia esencial entre una corporación y una fundación, por tanto, consiste en que la primera es un conjunto de personas, en tanto que la segunda es un patrimonio destinado a un fin. Ambas claro, deben tener fines no lucrativos y se deben regir conforme a derecho (Corporación Manuel de Cirene 2007).

Según la definición del "Manual para administrar empresas sociales" de la Corporación Manuel de Cirene (2007), una fundación es un patrimonio administrado por mandatarios (Directorio) y destinado por un fundador (que en este caso es quien presenta el plan de negocio) al cumplimiento de uno o más fines de beneficencia, patrimonio que cuenta con personalidad jurídica otorgada conforme a derecho.

De acuerdo a estas definiciones, y considerando que:

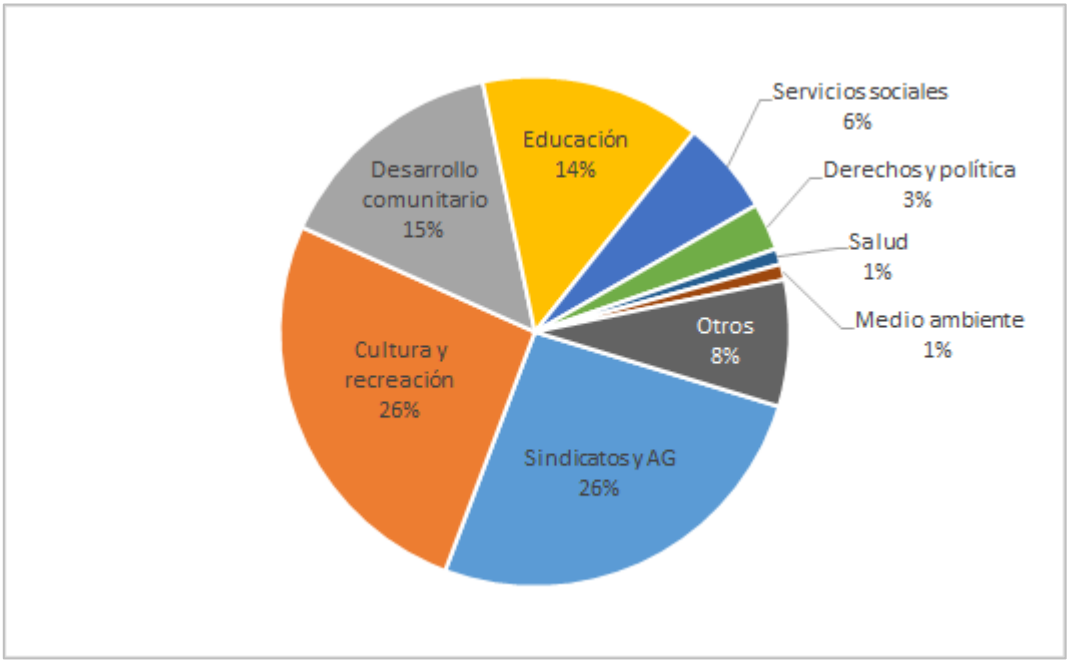
- ✓ en primera instancia el proyecto tiene un alcance local y aún no cuenta con el patrocinio y apoyo concreto de organismos internacionales, y que
- ✓ el proyecto está siendo presentado sólo por una persona que aportará un patrimonio como parte de la inversión inicial requerida,

se decidió que el plan de negocio tenga la figura legal de una fundación, en el área de la salud (bajo la clasificación de medicinas complementarias/alternativas).

1.1.2 Principales actores de la industria

La sociedad civil chilena muestra una gran diversidad entre todas las categorías según el tipo de actividad que estas realizan. De acuerdo al número de instituciones existentes en el país, el estudio realizado por la Universidad Johns Hopkins (2006) muestra los siguientes porcentajes de participación (ilustración I.1):

Ilustración I.1: Participación del número de instituciones como porcentaje del total de OSFL



Fuente: Elaboración propia

Cerca de un cuarto de las organizaciones se concentran en la categoría de Cultura y recreación, donde coinciden organizaciones culturales y de arte, deportivas y de actividades recreativas. Con igual porcentaje de participación se encuentran los Sindicatos y Asociaciones Gremiales (26%), aunque estos no están comprendidos como categoría por la sociedad chilena y no se analizarán en este estudio.

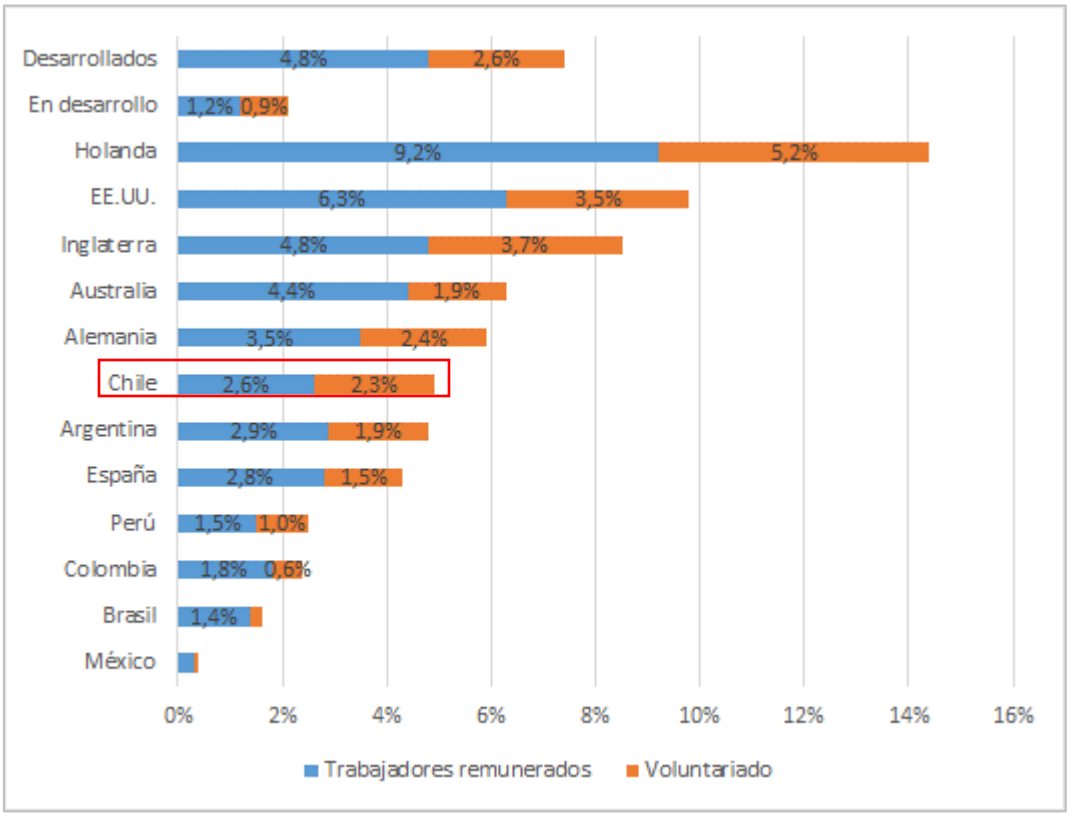
El segundo mayor grupo a destacar es el de Desarrollo comunitario, con un 15% de participación sobre el total de las OSFL. Aquí se encuentran organizaciones de desarrollo económico, social y comunitario, organizaciones de vivienda y de empleo y formación.

Las organizaciones vinculadas al ámbito de la Salud (hospitales y rehabilitación, residencias de la tercera edad, salud mental y servicios de urgencia psiquiátricos, más otros servicios de salud), que es donde pertenece este proyecto, representan sólo el 1% del total de OSFL, alrededor de 1.069 organizaciones, de las cuales sólo 128 corresponden a la figura legal de fundación o corporación (considerando que a nivel nacional el 12% de las OSFL corresponde a fundaciones y/o corporaciones).

1.1.3 Comparación internacional

El sector sin fines de lucro chileno no sólo es significativamente grande comparado con la industria doméstica, sino que también en comparación con otros países latinoamericanos y el resto del mundo. Dicho tamaño se puede observar en la ilustración I.2, donde se muestra el sector no lucrativo en términos de generación de empleo, como porcentaje de la población económicamente activa.

Ilustración I.2: Empleo total generado por las OSFL como porcentaje de la población económicamente activa

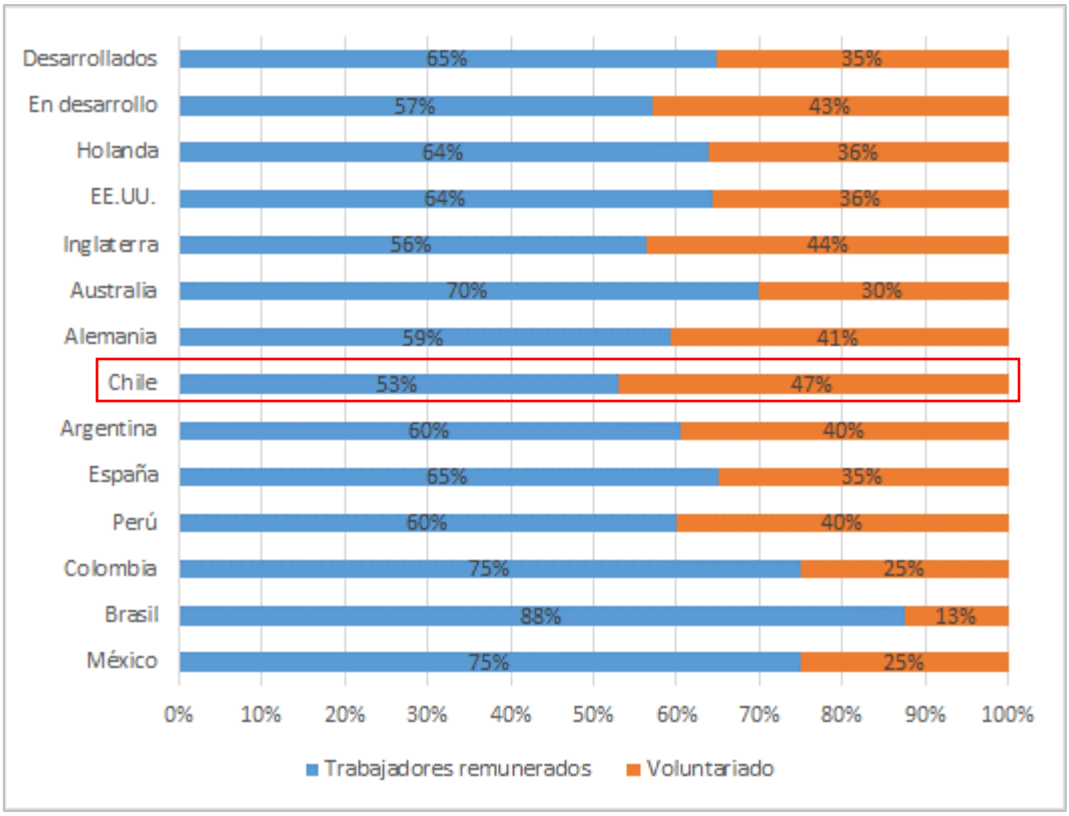


Fuente: Elaboración propia

La muestra indica que la fuerza de trabajo del sector sin fines de lucro (tanto remunerado como voluntario) varía desde países con un avanzado tercer sector como Holanda (con 14,4%) a México (con sólo un 0,4% de la población económicamente activa). El promedio de generación de empleo entre los 39 países donde se ha desarrollado el estudio de la Universidad Johns Hopkins es de 4,5% y el sector chileno alcanza un 4,9%. Esto le permite a Chile obtener un tamaño relativo del sector más del doble que el observado en Brasil y Colombia. Si el tamaño del sector sin fines de lucro se mide considerando sólo el empleo remunerado, Chile aparece inmediatamente después de Argentina. En el anexo A se pueden ver los resultados del total de países que han participado del estudio.

En Chile, el empleo generado por las OSFL está compuesto en un 47% por trabajadores voluntarios (ilustración I.3), lo que sitúa al país como el de mayor participación de voluntariado en Latinoamérica, superando incluso el nivel de varios países desarrollados (aunque en la figura no se incluyen países con una más alta participación del voluntariado como Suecia, Noruega, Francia o Finlandia). Aunque la tendencia indica que el número de voluntarios ha disminuido durante los últimos años en el país, estas estadísticas se presentan como una ventaja para el desarrollo de proyectos sociales en Chile, con el voluntariado posicionado como una práctica de alto valor social, donde no resultaría tan difícil vincular a personas con inquietudes sociales y solidarias a organizaciones que orienten su quehacer a superar la vulnerabilidad e inclusión social de personas con discapacidad.

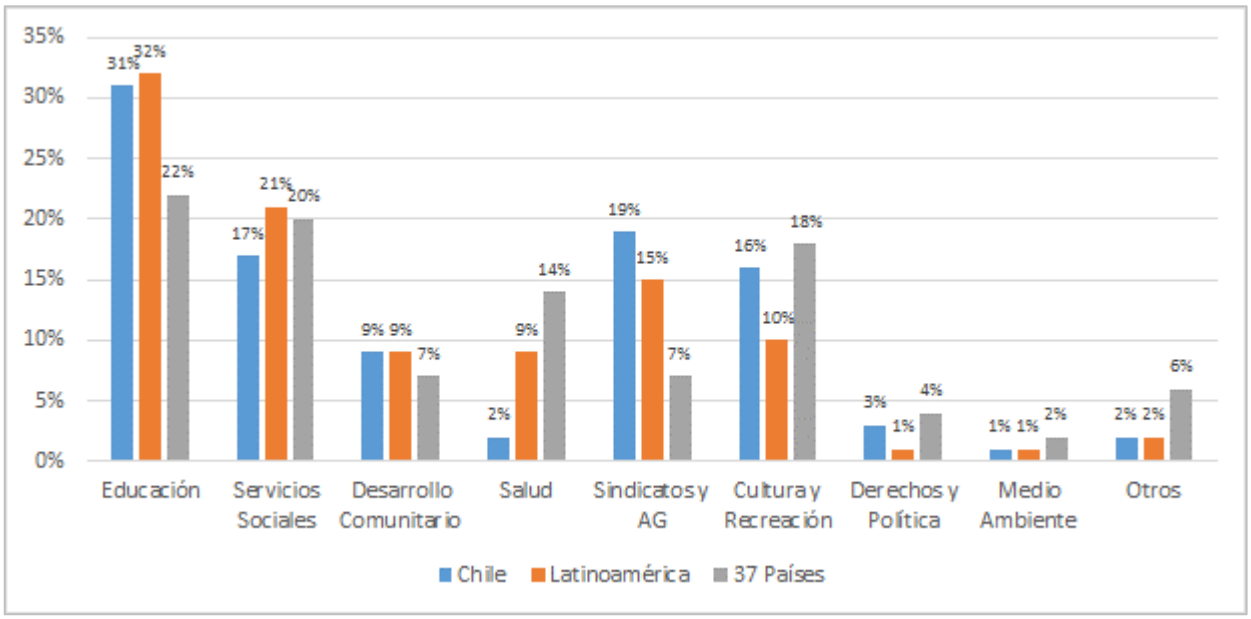
Ilustración I.3: Participación de trabajadores remunerados y voluntariado como porcentaje del empleo total generado por las OSFL



Fuente: Elaboración propia

A nivel global, el empleo generado por las OSFL está dominado por el rol de servicios, tal como se puede ver en la ilustración I.4.

Ilustración I.4: Composición del empleo total generado por las OSFL según tipo de actividad



Fuente: Elaboración propia

En Chile, el 59% del empleo total del sector sin fines de lucro está dominado por campos de actividad relacionados con el bienestar social: Educación, Servicios sociales, Desarrollo comunitario y Salud. La misma tendencia se observa en el resto de países en estudio y la concentración es aún mayor en Latinoamérica, alcanzando el 71% del empleo total. En el sector de la salud, Chile sólo concentra el 2% del empleo total de las OSFL, muy por debajo de Latinoamérica con 9% o del promedio internacional de 14%.

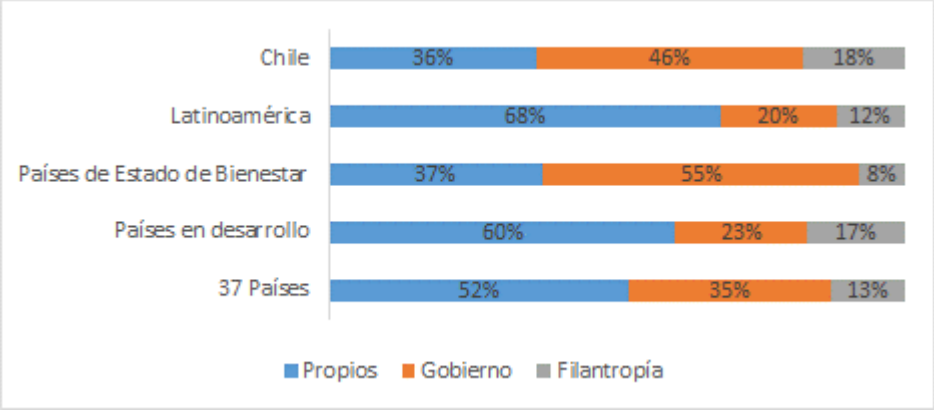
Esta baja participación del sector se puede explicar porque en Chile, los profesionales del sector de la salud, comparativamente reciben altas remuneraciones en el sector privado, lo que presenta un costo de oportunidad importante para ellos el desempeñarse en el sector sin fines de lucro, donde percibirían ingresos relativamente más bajos.

Para finalizar la comparación internacional, se cotejan las fuentes de financiamiento. Los ingresos del sector no lucrativo provienen de:

a) Ingresos de generación propia, que incluyen pagos por venta de bienes y servicios, pagos de membresías y retorno de inversiones.
b) Ingresos de filantropía, que incluyen donaciones individuales y de empresas.
c) Ingresos del gobierno o sector público, que incluyen subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos concursables.

Según se observa en la ilustración I.5, en Chile la principal fuente de ingresos es el Estado, alcanzando el 46% de los ingresos. Este nivel duplica lo que ocurre en países en desarrollo (23%) y es más cercano a lo que se da en países tipo europeo de Estado de Bienestar (como Bélgica, Francia, Alemania y Holanda).

Ilustración I.5: Comparación internacional de la composición de las fuentes de ingresos de las OSFL



Fuente: Elaboración propia

1.1.4 Análisis de tendencias de la industria

En Chile las tendencias de la industria van ligadas principalmente a cambios en las donaciones filantrópicas. En primer lugar se observa una variación en los patrones de

donación individual. El estudio “Tercer Índice de Solidaridad en Chile”, realizado por el Centro de Medición UC en conjunto con el Hogar de Cristo y que mide las conductas solidarias de los chilenos, reveló una disminución de las donaciones de dinero y un aumento del aporte de tiempo personal respecto del año 2010 (González et al. 2012). Por este motivo, el proyecto está enfocado en captar principalmente donaciones empresariales, aunque dejando abierto canales para las donaciones individuales (ya sean aportes monetarios, a través del voluntariado, o en actividades de difusión).

Al 2006, la filantropía en Chile se concretaba a través de donaciones empresariales o individuales y de aportes de socios. Hoy en día es cada vez más común que las familias ligadas a los principales grupos empresariales mantengan fundaciones financistas propias, o contribuyan a instituciones que colaboran con los demás (Balduzzi 2012), similar a lo que ocurre en los países desarrollados.

Según el artículo “Del verbo donar” aparecido en la revista Capital Online a fines de 2012, existen tres grandes tendencias que marcarán el futuro de la filantropía en Chile (Balduzzi 2012):

a) Las empresas reorientarán los montos de dinero que entregan a acciones sociales, desde esfuerzo filantrópico “genérico” como “niños pobres” o “discapacidad” hacia iniciativas como mejores condiciones de trabajo, negocios inclusivos, disminución de emisiones, emprendimiento, entre otros. Este nuevo foco de las donaciones reafirma la necesidad de establecer alianzas a largo plazo con el mundo empresarial, donde el rol de la empresa no sea sólo regalar dinero, sino participar activamente en la solución de un problema social particular.

b) Los cambios que genere el proyecto de ley de donaciones culturales que actualmente se tramita en el Congreso (incentivos a la beneficencia y mejora del sistema de franquicias tributarias). Estas modificaciones no debiesen afectar mayormente los recursos destinados por las empresas a otro tipo de iniciativas sociales.

c) Alta proliferación de microdonaciones (muchos aportes serán capaces de financiar una causa) y un mayor seguimiento de los donantes a los proyectos que financian (a través de las redes sociales). Esta es una tendencia que debe ser considerada con atención, por el alto impacto que alcanzan ciertas iniciativas en las redes sociales más que por los fondos que se puedan recaudar.

1.1.5 Relación entre el Estado y las OSFL

Tal como se mencionó en la comparación internacional, en Chile el gobierno es la principal fuente de recursos del sector sin fines de lucro, a diferencia del resto de países latinoamericanos. Sin embargo esta situación no se ha visto reflejada en un mayor desarrollo de la sociedad civil chilena.

Durante los años ochenta y noventa, como parte de la implementación de políticas de orientación neoliberal y dentro del nuevo rol subsidiario del Estado, se producen transformaciones relacionadas con la incorporación de las OSFL en la gestión pública, como ejecutoras de las políticas sociales (Irarrázaval et al. 2007). Esto también se debe, por otro lado, a problemas sociales cada vez más complejos y heterogéneos que requieren soluciones más específicas y focalizadas. Es así como el Estado crea instituciones públicas que logran cubrir la demanda de la sociedad civil e interactuar con ella, en temas como discapacidad, emprendimiento, jóvenes, mujeres, indígenas, etc., y al mismo tiempo instalar estas temáticas en la agenda pública. Sin embargo, para Irarrázaval et al. (2007), en esta aproximación entre ambos sectores "se ha perfilado una relación de carácter más bien instrumental, pues las organizaciones sin fines de lucro en su calidad de ejecutoras de las políticas sociales, han limitado su participación a los criterios y prioridades gubernamentales, perdiendo la oportunidad de ejercer propuestas propias de acción" (p. 7).

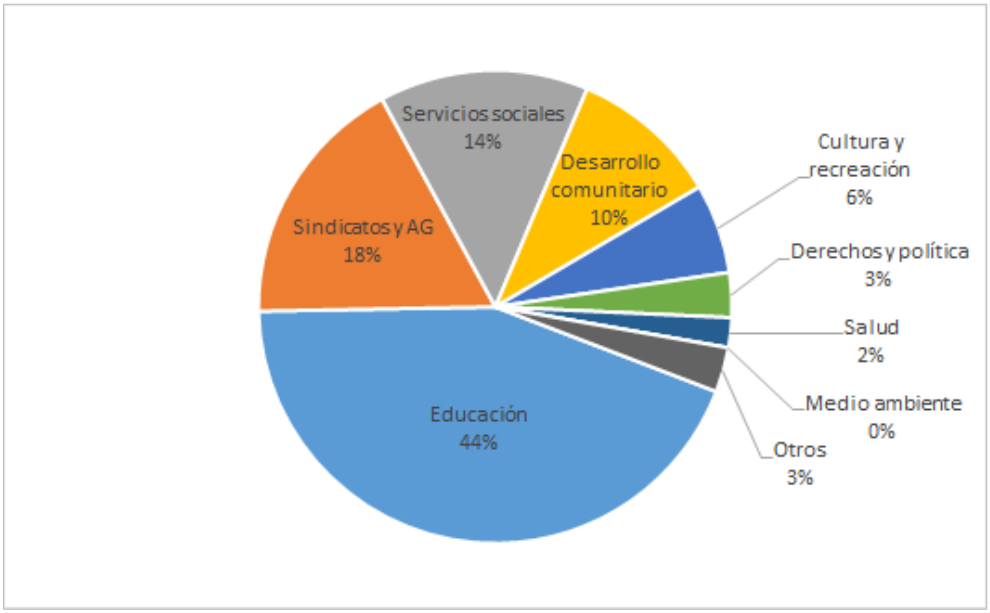
1.2 Competidores

El sector sin fines de lucro se puede segmentar en diferentes categorías dependiendo de la demanda social que buscan cubrir. Como las OSLF persiguen una finalidad social, altruista, humanitaria y/o comunitaria, no se consideran a las organizaciones de la misma categoría como competidoras en su misión, sino más bien como complementarias. Sin embargo, la competencia entre este tipo de instituciones es respecto a las fuentes de financiamiento, reclutamiento de trabajadores (empleo remunerado o voluntario), así como en la fuerza que tienen para instalar sus demandas sociales en la agenda pública.

1.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

La ilustración I.6 muestra la participación de las diferentes categorías de OSFL sobre el total de ingresos del sector.

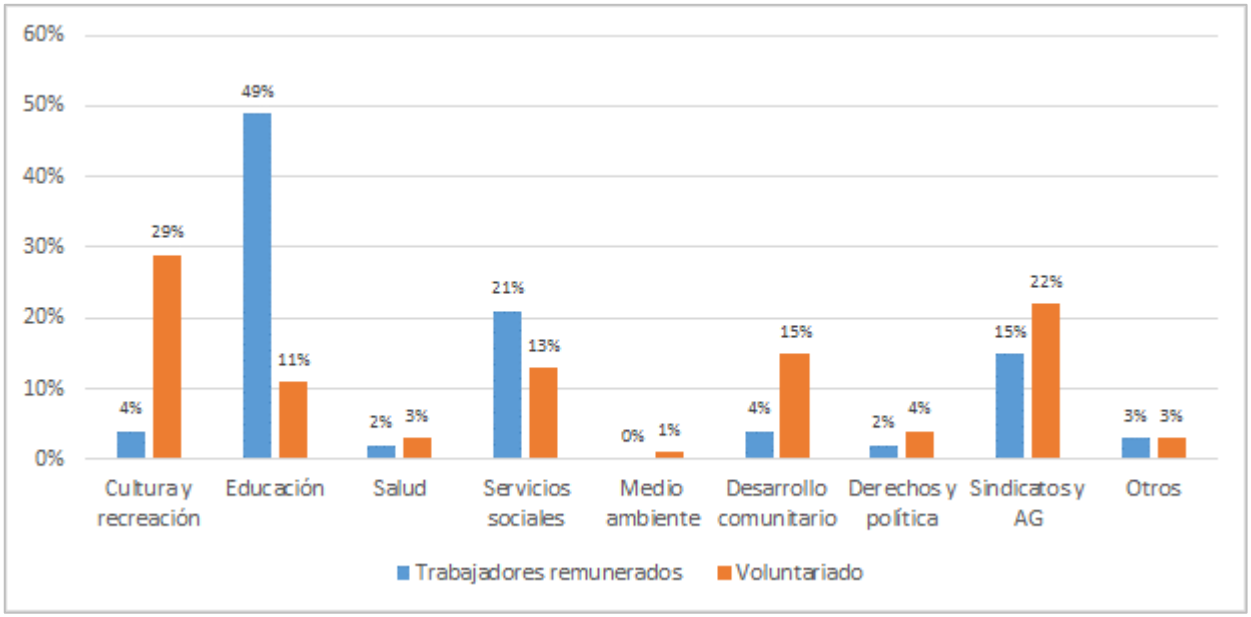
Ilustración I.6: Participación de las OSFL según tipo de actividad sobre total de ingresos



Fuente: Elaboración propia

Como información complementaria, en la ilustración I.7 se puede ver la participación de las OSFL por tipo de actividad sobre el total de trabajadores remunerados y voluntariado del sector.

Ilustración I.7: Participación de las OSFL según tipo de actividad sobre total de trabajadores remunerados y voluntariado



Fuente: Elaboración propia

A partir de ambas figuras es posible identificar algunas características comunes de las instituciones que conforman cada una de las categorías:

i. Tres tipos de actividades concentran cerca de dos tercios del total del trabajo voluntario: Cultura y recreación (clubes deportivos, de adultos mayores, entre

otros), Sindicatos y asociaciones gremiales y Desarrollo comunitario (juntas de vecinos y organizaciones comunitarias). A su vez, en términos del número de organizaciones, estas tres categorías representan el 67% del total de OSFL en Chile, pero reciben sólo cerca del 33% del total de ingresos. En consecuencia, las organizaciones que realizan este tipo de actividades se caracterizan por una alta presencia de voluntariado, baja cantidad de trabajadores remunerados y baja proporción de ingresos.

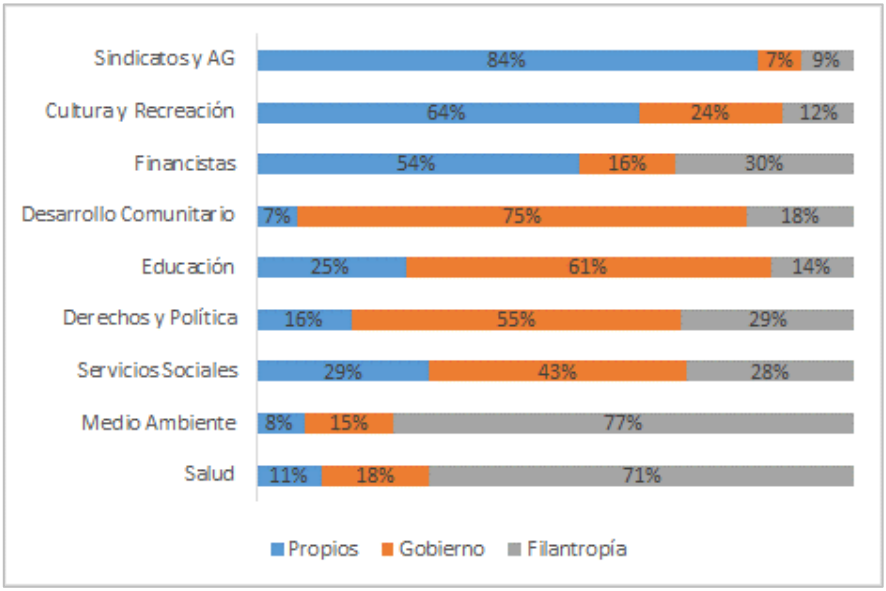
ii. Las organizaciones de Educación y Servicios sociales se caracterizan por poseer una gran cantidad de empleos remunerados (70%), junto con concentrar los mayores ingresos del sector (57%). Sin embargo, representan sólo el 20% del total de OSFL del país y poseen un porcentaje similar en voluntariado. Por lo tanto, son instituciones profesionalizadas con una importante concentración de recursos.

iii. Las organizaciones cuya actividad es Salud, Medio ambiente y Derechos y política se caracterizan por tener una presencia poco significativa en lo que respecta al número de instituciones, ingresos y empleados, dentro del total de las OSFL.

Al respecto, el área de la salud es una categoría que no se ha consolidado del todo en el país aunque sí tiene una presencia mediática importante, como los casos de Teletón, Coaniquem o la Corporación Nacional del Cáncer. Según el registro del Ministerio de Desarrollo Social (Más Por Chile 2013a), existen sólo 44 fundaciones y/o corporaciones de salud en el país.

El estudio realizado por la Universidad Johns Hopkins (2006) también descompone las fuentes de financiamiento como provenientes del gobierno, filantropía o generados por la organización, tal como se puede observar en la ilustración I.8.

Ilustración I.8: Comparación de la composición de las fuentes de ingresos de las OSFL según tipo de actividad



Fuente: Elaboración propia

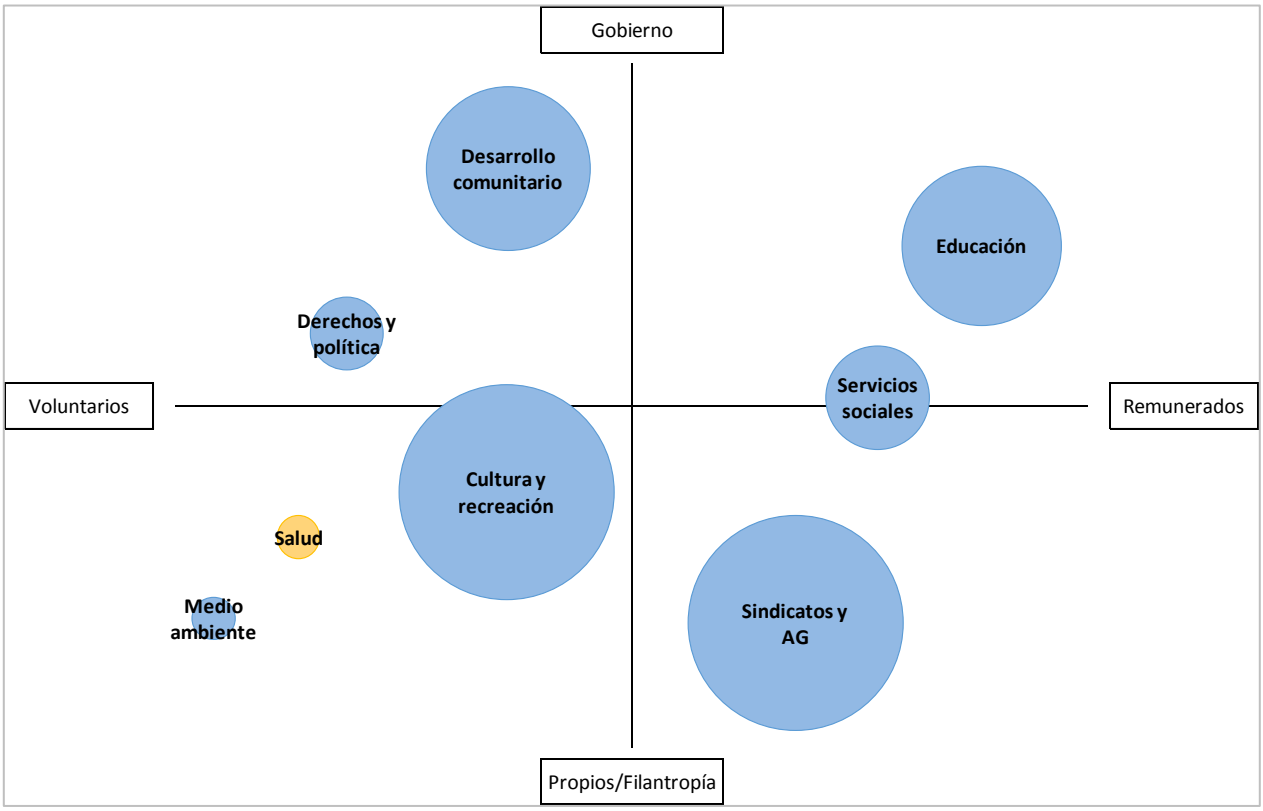
De la figura se aprecia claramente que para las instituciones de Desarrollo comunitario, Educación, Derechos y política y Servicios sociales el aporte estatal es la principal base de financiamiento. Las organizaciones Culturales y de recreación, así como las fundaciones privadas que intermedian y otorgan becas y fondos concursables se caracterizan por generar sus propios recursos. Finalmente, las organizaciones cuya principal actividad es la Salud y Medio ambiente los ingresos están ampliamente dominados por la donación empresarial e individual.

Para hacerse más competitiva, una fundación perteneciente al área de la salud debe tener como plan estratégico el diversificar las fuentes de financiamiento. El ser muy dependiente de las donaciones de privados deja a estas instituciones en una posición proclive de sufrir los vaivenes del mercado (son los primeros recortes presupuestarios que hacen las empresas cuando enfrentan una crisis), además de experimentar la incertidumbre de apoyos futuros. Al mismo tiempo, se deben fomentar iniciativas de generación de ingresos propios, que en Chile sólo representan el 11% de los ingresos del sector.

1.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

Con la información anterior, es posible realizar una representación gráfica en dos planos de la posición de cada una de las categorías de organizaciones, respecto a los atributos de financiamiento y empleo, tal como se ve en la ilustración I.9. A la vez se ha representado el tamaño de cada actividad de acuerdo el número de instituciones existentes en el país.

Ilustración I.9: Mapa de posicionamiento relativo de los competidores



Fuente: Elaboración propia

El área de la salud se muestra con una alta componente de voluntariado, cuyos ingresos principalmente son vía donaciones de personas y empresas, y es también uno de los sectores más pequeños respecto al número de instituciones, lo que implica que la competencia por fondos fiscales dirigidos a esta categoría es acotada a un número reducido de actores. Al año 2013, el Fondo Concursable del SENADIS contó con un presupuesto para los proyectos en el área Salud de $177 millones.

Uno de las áreas que puede representar una competencia para el sector de la salud es el medioambiental, pues presenta características similares en: voluntariado, nivel de ingresos propios y de filantropía. Además, según las tendencias de la industria sin fines de lucro, la atención pública y muchos de los fondos de privados se están comenzando a destinar al sector medioambiental.

1.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

Si bien las organizaciones vecinales y comunitarias son los mayores beneficiados con fondos concursables y aportes directos o subvenciones del gobierno, estas formas de financiamiento hacen competir a las instituciones entre ellas para acceder a los recursos, lo que debilita su esencia como organización social.

- Aunque reducido en tamaño de industria, las organizaciones del área de la salud tienen una competencia no menor por fondos estatales, pues los recursos destinados a esta área son escasos.

Siendo el grupo con mayor cantidad de instituciones, Cultura y recreación (que incluye deportes) está bien presente en la agenda pública, cuenta con una base importante de voluntariado y el no depender netamente de ingresos estatales le da cierta autonomía como ente social.

- Debido a su alta generación de ingresos propios, no se visualiza como competencia importante en la captación de donaciones de privados.

Las OSFL que se dedican a Educación y Servicios sociales se caracterizan por ser instituciones profesionalizadas. Los aportes del gobierno al sector de Educación a través de subvenciones constituyen su principal fuente de financiamiento.

- Este tipo de organizaciones pueden resultar competitivas en el reclutamiento de profesionales ligados al área de la administración, pero no así en conocimientos específicos de la salud.

Las organizaciones pertenecientes a Medio ambiente y Derechos y política se caracterizan por tener una presencia poco significativa en los ingresos que administran, así como en el personal remunerado y voluntariado que trabaja con ellas.

- Las ventajas que tienen estos grupos es su cada vez mayor influencia en el desarrollo de políticas públicas, así como ser las nuevas áreas de destino de las donaciones empresariales, lo que los convierte en un sector altamente competitivo para el área de la salud.

1.3 Clientes

Una empresa comercial tiene clientes que reciben productos y/o servicios a cambio de un pago. La empresa utiliza esos ingresos para pagar los gastos administrativos, de marketing, remuneraciones, etc., y todo lo relacionado con la producción. En un negocio común, la persona que paga es también la persona que recibe el producto o servicio. Sin embargo, en el sector sin fines de lucro, el cliente tradicional se divide en dos: el cliente donante y el cliente beneficiario; uno paga y el otro recibe el producto y/o servicio.

1.3.1 Caracterización del beneficiario

El plan de negocio identifica como su principal beneficiario a niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje.

El "Primer Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile" realizado por el Fondo Nacional de la Discapacidad FONADIS (a partir de 2010 cambia de nombre a Servicio Nacional de la Discapacidad SENADIS) define discapacidad como "un término genérico, que incluye deficiencias de las funciones y/o estructuras corporales, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación, indicando los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una condición de salud) y sus factores contextuales (factores ambientales y personales)" (FONADIS 2005, p. 12).

De acuerdo a cifras del mismo estudio:

- El 12,9% de los chilenos y chilenas viven con discapacidad, lo que supone 2.068.072 personas (es decir 1 de cada 8 presenta esta condición). De este total, el 5,77% corresponde a menores de 15 años.

- Del total de las personas con discapacidad, un 7,2% presenta un grado leve de discapacidad, un 3,2% moderado y un 2,5% severo.

- Uno de cada tres hogares presenta al menos un miembro con discapacidad, lo que representa el 34,6% de los hogares del país.

- Por cada 5 personas con discapacidad en zonas rurales hay 4 personas con discapacidad en zonas urbanas.

- El 50% de la población con discapacidad está concentrado en las regiones VIII y Metropolitana.

- Mientras que en la población total del país las mujeres alcanzan el 50,5%, en la población con discapacidad el 58,2% son mujeres y sólo el 41,8% corresponde a varones con discapacidad.

- En Chile, el 39,5% de las personas con discapacidad presentan condiciones socioeconómicas bajas.

La segmentación de los beneficiarios se realizará según los siguientes criterios: personas con enfermedades mentales y del comportamiento (depresión, esquizofrenia, trastorno bipolar, retraso mental, autismo, alcoholismo, neurosis de angustia, pánicos, entre otras), y enfermedades del sistema nervioso (epilepsia, Parkinson, parálisis cerebral, paraplejías, hemiplejías, tetraplejias, meningitis, trastornos de nervios centrales y periféricos, migraña y cefaleas, entre otras), menores de 15 años, residentes en la Región Metropolitana.

1.3.2 Tamaño del mercado del beneficiario

La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y la Salud (CIF), propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS), es el patrón internacional de descripción y medición de la salud y la discapacidad. En el marco de la clasificación que propone la CIF y su correlato desde la Clasificación Internacional de Enfermedades, CIE-10, la tabla I.2 presenta la distribución de frecuencias de las enfermedades declaradas en el estudio, agrupadas según categorías:

Tabla I.2: Distribución porcentual de discapacidades (Chile 2004)

Diagnóstico de enfermedades en CIE-10	N	%
Del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo	331.997	16,05%
Del sistema circulatorio	283.106	13,69%
Mentales y del comportamiento	121.487	5,87%
Del sistema nervioso	121.124	5,86%
Endocrinas, nutricionales y metabólicas	111.185	5,38%
Del sistema respiratorio	102.593	4,96%
Del sistema digestivo	75.917	3,67%
Del ojo y sus anexos	69.662	3,37%
Tumores, neoplasias	46.843	2,27%
Del oído y la apófisis mastoides	40.328	1,95%
Del sistema genitourinario	31.677	1,53%
Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	20.066	0,97%
Otro tipo de diagnóstico	40.069	1,93%
Personas sin diagnóstico	672.018	32,49%
Total	**2.068.072**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

La discapacidad intelectual y los problemas de aprendizaje (patologías que busca atender este proyecto) se pueden encontrar en las enfermedades mentales y del comportamiento y las enfermedades del sistema nervioso, representando en conjunto el 11,73% del total de personas con discapacidad.

Tal como se manifestó en la caracterización, 2.068.072 chilenos viven con algún grado de discapacidad. De ellos, 117.453 corresponden a menores de 15 años.

De acuerdo a estas cifras y considerando que el 11,56% del total de personas con discapacidad reside en la Región Metropolitana, el tamaño de mercado potencial de beneficiarios es de 1.593 personas. Cabe señalar que el modelo de negocios no plantea acceder a los beneficiarios directamente, sino a través de fundaciones y corporaciones de personas con discapacidad.

1.3.3 Caracterización del donante

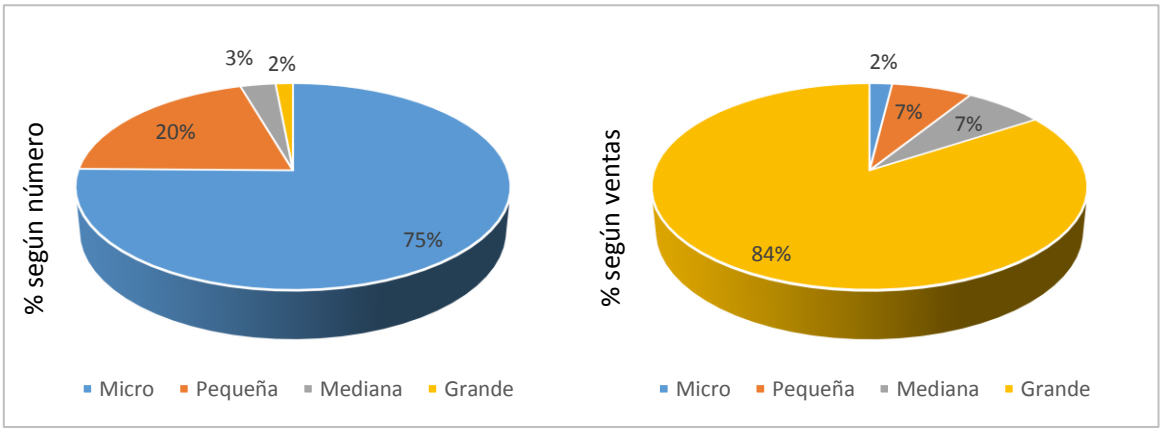
El modelo de negocio contempla dos fuentes de financiamiento privado: donaciones empresariales y los fondos concursables internacionales. Aunque este último contempla empresas multinacionales con responsabilidad empresarial, con esta fuente no se crean

alianzas o relaciones recíprocas a largo plazo (se postula en base a proyectos específicos). Los fondos concursables internacionales serán analizados en profundidad en el segmento 3.1.5.

Las donaciones de empresas, bajo la figura legal de donaciones de personas jurídicas a organizaciones sin fines de lucro, utilizan franquicia tributaria para ello. Aunque existirán canales para recibir donaciones individuales, diversos estudios demuestran que sólo el 37% de las personas reconoce aportar mensualmente a una fundación (Fundación Trascender 2013). Además, el monto que las personas donan ha bajado a lo largo del tiempo (Economía y Negocios Online 2011a). Por lo tanto, conseguir una alianza estratégica con algunas empresas se vuelve fundamental.

A nivel nacional, el SII clasifica las empresas por tamaño: microempresas, pequeñas y medianas (PYMES) y grandes contribuyentes. La ilustración I.10 muestra la participación relativa de estos grupos respecto al número de empresas y ventas.

Ilustración I.10: Participación relativa de tipos de empresas según número y ventas



Fuente: Elaboración propia

La donación empresarial objetiva del proyecto es aquella proveniente de los grandes contribuyentes. Estas son empresas que tienen ingresos anuales de 90.000 UTA de este mes (US$27 millones aproximadamente) o de los tres últimos años. Deben tener un capital propio superior a esa cifra en igual lapso y estar sometidos a las Superintendencias de Valores, de Bancos, de AFP o de Salud. La importancia de este grupo dentro de la economía chilena es tal, que al 2011 más del 40% de la recaudación tributaria de Chile era aportada sólo por 2.008 sociedades pertenecientes a este segmento (Economía y Negocios Online 2011b).

Aunque muchas de estas empresas tienen sus propias fundaciones corporativas o ya se encuentran asociadas a organizaciones de beneficencia, en lugar de una gran cantidad de donantes el proyecto busca “socios” con los cuales construir una solución al problema social de la discapacidad, por lo que accediendo a un número limitado de socios se podría obtener gran parte del financiamiento de la iniciativa.

La segmentación de los donantes se realizará según los siguientes criterios: grandes contribuyentes situados en la Región Metropolitana, pertenecientes al retail y comercio por mayor, y que hayan realizado algún tipo de donación durante los últimos 7 años.

1.3.4 Tamaño del mercado del donante

Según estadísticas del SII (SII 2013b), de las 988.745 empresas existentes en el país, 8.814 son grandes contribuyentes ubicados en la Región Metropolitana.

Considerando una segmentación por industrias, las empresas pertenecientes al retail y comercio por mayor son las más idóneas para formalizar una alianza con una fundación ligada a la discapacidad, pues estas empresas son las más expuestas al día a día de la ciudadanía, que es sensible a la temática de la discapacidad. Esta industria representa al 30% de los grandes contribuyentes a nivel nacional. Aplicando esta misma participación a la Región Metropolitana, el tamaño de mercado potencial se reduce a 2.644 empresas.

Según un estudio del Ministerio de Hacienda en 2012, el 51% de los grandes contribuyentes de Chile no ha hecho una donación en los últimos siete años (Economía y Negocios Online 2012), debido al intrincado sistema que regula las donaciones en Chile. Si se considera sólo a las empresas que sí han realizado aportes de este tipo, finalmente el tamaño de mercado potencial de empresas donantes se reduce a 1.296 empresas.

Lamentablemente no existe información concreta del número de empresas con fundaciones propias en Chile. Por ejemplo, en Estados Unidos alrededor del 11% de las empresas canalizan sus contribuciones únicamente a través de una fundación corporativa, no destinando recursos a otro tipo de organizaciones de beneficencia (Ducci 2011). Si bien se investigó infructuosamente el número de fundaciones corporativas existentes en el país, no existen estadísticas al respecto ni en el Registro Civil, ni en SII y tampoco en el Ministerio de Desarrollo Social (no existe un procedimiento especial que registre este tipo de fundaciones). Aunque existen casos en que se puede relacionar una empresa a una fundación a través del nombre (por ejemplo, Fundación Minera Escondida), es más común ver a grupos económicos que canalizan su ayuda a través de una o más fundaciones sin conexión de nombre (por ejemplo, las fundaciones Descúbreme y CorpArtes pertenecen al grupo Saieh).

CAPÍTULO II: Descripción de la oportunidad de negocio

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 La discapacidad en Chile y las necesidades no cubiertas

La discapacidad es un problema social, y no sólo es un tema nacional, sino a nivel mundial. Durante 2006, la Organización de la Naciones Unidas (ONU) promulgó la Convención por los Derechos de las Personas con Discapacidad. En ella se estableció que los estados deben generar políticas públicas para los grupos más vulnerables dentro de las personas con discapacidad: los niños, las personas con discapacidad mental, de causa psiquiátrica o intelectual, y las mujeres.

Una respuesta país a la infancia y la juventud con discapacidad se ha visto sistemáticamente reforzada por la oferta del sistema educativo, aunque este tiene como objetivo primordial el proceso pedagógico (Zondek et al. 2006). El mismo autor señala que una forma de reducir las limitaciones funcionales (y por lo tanto la discapacidad de la persona) consiste en intervenir o proveer servicios y apoyos que se centren en la conducta adaptativa y en el nivel del rol que se desempeña en la sociedad.

En Chile está la Teletón desde el año 1978, pero sólo atiende patologías de origen neuromusculoesquelético, lo que significa niños con secuelas motoras y neurológicas. Al mismo tiempo atiende a algunos niños con multidéficit (niños con más de tres deficiencias, como físicas, sensoriales e intelectuales).

En el país existe oferta de rehabilitación para discapacidades físicas, pero existe un déficit para todas las demás discapacidades, que hoy en día no son atendidas en ningún centro de salud.

2.1.2 Qué es la musicoterapia

La musicoterapia es el uso de la música y/o elementos musicales (sonido, ritmo, melodía y armonía) realizada por un musicoterapeuta calificado con un paciente o grupo, en un proceso creado para facilitar y promover la comunicación, las relaciones, el aprendizaje, el movimiento, la expresión, la organización y otros objetivos terapéuticos relevantes, para así satisfacer necesidades físicas, emocionales, mentales, sociales y cognitivas (Wigram, Pedersen & Bonde 2002). Tiene por objetivo desarrollar potenciales y/o restablecer las funciones del individuo de manera que éste logre una mejor integración intra y/o interpersonal y, consecuentemente, una mejor calidad de vida a través de la prevención, rehabilitación o tratamiento (ACHIM 2013a).

Se trata de un proceso terapéutico histórico vincular, dentro de un contexto no-verbal entre el terapeuta y su paciente o grupo de pacientes (Benenzon 2011). El término

proceso no es antojadizo, pues no se puede concebir la musicoterapia en términos de una única sesión, sino más bien a lo largo de una serie de encuentros donde se crea la relación entre el terapeuta y el paciente.

Existen distintos modelos de musicoterapia así cómo variedad de métodos que se usan en el trabajo con niños y adultos. Entre los más reconocidos se encuentran "Guided Imagery and Music", modelo receptivo desarrollado por Helen Bonni en EE.UU., "Creative Music Therapy" un método de musicoterapia activa desarrollado por Paul Nordoff y Clive Robbins también en EE.UU., "Psychoanalytic Music Therapy" de Mary Priestley en Inglaterra, y el "Modelo Benenzon", desarrollado por Rolando Benenzon en Argentina (Bauer 2011). Todos estos modelos datan de los años sesenta y setenta.

La Asociación Chilena de Musicoterapia (ACHIM 2013a) propone algunas áreas de acción de esta disciplina, tales como:

- Salud: Actividades preventivas o de promoción de la salud, atención clínica (dificultades cognitivas, de comunicación, vinculares y emocionales), rehabilitación (neurológica y motora) y manejo del dolor.

- Educación: Desarrollo personal dirigido a docentes y otros profesionales de la comunidad escolar, dificultades escolares (déficit atencional con o sin hiperactividad, problemas de atención y concentración, trastornos del desarrollo, *bullying*, entre otros).

- Organizaciones y comunidad: Fomento trabajo en equipo, promoción de comunicaciones y relaciones saludables, desarrollo personal y generación de redes en población vulnerable.

2.1.3 La musicoterapia en el mundo

La musicoterapia tiene presencia con 463 organizaciones en 59 países alrededor del mundo, según el "International Index of Music Therapy Organisations" (Tsiris 2013). En países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, España, Australia, Brasil o Argentina, la musicoterapia es una disciplina científica utilizada y reconocida por agencias gubernamentales de la salud, insertándose en hospitales públicos, clínicas psicosomáticas y en diversas instituciones de esta área (ACHIM 2013a).

Por ejemplo, en Argentina la Ley Nacional 13.635 de Ejercicio Profesional de la Musicoterapia fue promulgada en 2007 y reglamentada en 2011 por el Ministerio de Salud. En Chile, la disciplina es reconocida por el Ministerio de Salud en el rango de medicinas complementarias/alternativas, y avalada por el Ministerio de Educación en la educación especial.

A nivel latinoamericano, existen carreras de pregrado, postítulos y asociaciones profesionales en diversos países, principalmente en Argentina y Brasil, pero además en Colombia, Perú, Ecuador, Uruguay y Chile.

Existen miles de casos de éxito en el uso de la musicoterapia, documentados principalmente en libros y publicaciones científicas. Algunas de las posibilidades de este tipo de terapia en el mundo son, por ejemplo:

- ✓ Niños con Síndrome de Down que aprenden a vocalizar sus primeras palabras a través de juegos y música, a los cuales además la terapia les ayuda a coordinar sus brazos y piernas.

- ✓ A los enfermos de Parkinson la musicoterapia les ayuda a coordinar sus movimientos (combate la descoordinación motriz), mejorar su vocalización y a superar la rigidez de sus mandíbulas (al cantar las letras de las canciones).

- ✓ Casos de personas que han perdido la memoria o enfermos de Alzheimer, con ejercicios diseñados para que ejerciten su memoria musical y su movilidad (jugando con instrumentos de percusión, bailando y cantando), provocando interconexiones neuronales que pueden retrasar el impacto de esta enfermedad, que por el momento es incurable.

- ✓ En términos de investigación científica en musicoterapia, el departamento de kinesiología de la Universidad de Chile realizó en el año 2001 un proyecto para la rehabilitación de enfermos hemipléjicos de ambos sexos que habían sufrido una enfermedad cerebro vascular (Polansky 2013).

En el Anexo D, se muestran el resumen de algunos estudios y artículos que ahondan en los ejemplos mencionados.

2.1.4 La musicoterapia en Chile

En Chile existe un desconocimiento generalizado acerca de esta disciplina y sólo una pequeña parte de la población ha tenido acceso a las posibilidades terapéuticas de la música, por lo que el proyecto también contempla ser una plataforma informativa para la comunidad en general, a modo de unificar criterios en torno a esta práctica.

De acuerdo al estudio “Diagnóstico situacional de las medicinas alternativas en el país” realizado en 2010 (CEOC 2010), de una muestra de terapeutas de medicinas complementarias/alternativas existentes en el país, sólo el 5,8% de los encuestados dijo practicar musicoterapia, muy por debajo de otras terapias practicadas como terapia floral (56,3%), reiki (48,3%), reflexología (19,3%), biomagnetismo (15,9%) y aromaterapia (14,4%).

A nivel formativo, existe el Postítulo en Terapias de Arte Mención Musicoterapia de la Universidad de Chile como única instancia profesionalizante en el país. Existen otros dos espacios que brindan cursos de musicoterapia, pero los egresados de dichos centros de formación no son formalmente musicoterapeutas: La Universidad Andrés Bello, con un diplomado de un año de duración, y la institución particular Escuela de Terapia Corporal y Musicoterapia.

El Postítulo de la Universidad de Chile ha permitido la aplicación concreta de los beneficios de la musicoterapia (a través de las prácticas supervisadas de sus alumnos) en diversos casos como: trastornos conductuales de la infancia, jóvenes en riesgo social, personas con parálisis cerebral, niños Síndrome de West, niños y adolescentes quemados, adultos con esquizofrenia, pacientes con cáncer, niños que presentan trastorno del espectro autista, entre muchos otros.

Los principales centros que demandan musicoterapeutas provienen del área de la educación y salud: escuelas especiales, centros de rehabilitación que trabajan con personas con discapacidad y hospitales (públicos y privados).

La difusión de la musicoterapia en Chile se puede encontrar por diversos canales y con diferentes perfiles, como por ejemplo: la Asociación Chilena de Musicoterapia (ACHIM) que promueve y difunde la musicoterapia a través de actividades de extensión, formación e investigación en esta área (ACHIM 2013b), sitios web como www.musicoterapiaonline.com (de propiedad de dos chilenos), que buscan informar acerca de la disciplina a través de artículos y entrevistas, y también existen cursos intensivos de musicoterapia, principalmente en las regiones de la zona centro del país. Estas últimas actividades se caracterizan por ser emprendimientos individuales o de grupos de musicoterapeutas, pero de manera aislada.

2.2 Descripción de la organización

El plan de negocio trata sobre la creación de una Fundación de Musicoterapia que atienda a niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje. Dentro de estos tipos de discapacidad se incluyen diagnósticos clínicos como Asperger, disfasia, espectro autista, síndrome de Down y trastorno generalizado del desarrollo.

Algunos efectos resultantes de la aplicación sistemática de musicoterapia en este público objetivo son:

- Incentiva el desarrollo socioemocional
- Promueve aspectos verbales y no verbales de la comunicación
- Facilita mediante ciertos instrumentos una toma de conciencia sobre el esquema corporal
- Aprendizaje de pautas y destrezas a nivel social
- Estimula la comprensión de diversos aspectos del lenguaje
- Incentiva el deseo de comunicación
- Ofrece un espacio para la autoexpresión
- Reduce considerablemente aquellas conductas estereotipadas, no comunicativas
- Contribuye a disminuir la aparición de aspectos ecolálicos del lenguaje

El proyecto es un modelo de apoyo itinerante de musicoterapeutas, por lo que las terapias musicales se realizarán en espacios físicos que las fundaciones y corporaciones del ámbito de la discapacidad en la Región Metropolitana destinen para ello.

Al plantearse como una organización sin fines de lucro, el financiamiento provendrá desde tres vías diversificadas, como se ve en la ilustración

Ilustración II.1: Fuentes de ingreso del proyecto

Ingresos del gobierno	Ingresos de filantropía	Ingresos de generación propia
• Fondos concursables en la Línea Programática de Salud del Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) • Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social	• Donaciones de empresas y personas en Chile • Fondos concursables internacionales	• Ingresos por el servicio de musicoterapia organizacional a empresas, a través de una Consultora de Recursos Humanos en el área de calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia

El objetivo general del proyecto es desarrollar un plan de negocios para la planificación, constitución y puesta en marcha de una Fundación de Musicoterapia, que promueva la autonomía de niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje y su inclusión social a través de la musicoterapia.

La creación de una Consultora es un tema que se plantea de manera transversal como vía para generar ingresos propios, aunque a mediano plazo es fundamental desarrollar un plan de negocio específico para esta vertiente del modelo de negocio.

Los objetivos específicos son:

a) Difundir información y establecer directrices sobre normas y estándares de calidad de la musicoterapia, asegurándose con la mayor evidencia científica posible, una visión más completa y rigurosa de sus beneficios, y un entendimiento claro sobre qué significa la disciplina.

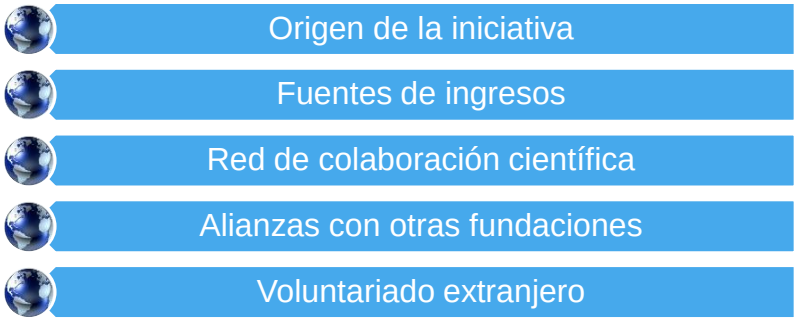
b) Aumentar la disponibilidad y el acceso de los niños y jóvenes con discapacidad a las terapias musicales.

c) Influir en el desarrollo de políticas públicas para la integración de la musicoterapia en el sistema de salud nacional, como complemento a la medicina tradicional.

2.3 Justificación de la oportunidad de globalización

La ilustración II.2 muestra el listado de los factores internacionales que se encuentran presentes en el plan de negocio.

Ilustración II.2: Componente internacional del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Como no existen fundaciones de musicoterapia en Chile ni en Sudamérica, este proyecto es el resultado de la adaptación de dos experiencias internacionales: Nordoff-Robbins Music Therapy y Music Therapy Community Clinic,

I. Nordoff-Robbins Music Therapy[1] es una organización fundada en Inglaterra, pero actualmente también presente en Escocia, EE.UU., Alemania, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda. Entre sus servicios se encuentra la musicoterapia clínica, formación de profesionales e investigación y desarrollo.

   Del centro de tratamiento ubicado en Inglaterra, se reproduce el tipo de fundación y la estrategia de marketing, no así el tipo de intervención musicoterapéutica. La información utilizada fue obtenida de entrevistas con Mercedes Pavlicevic, *Director of Research*, durante abril de 2013.

II. Music Therapy Community Clinic[2] es una organización sin fines de lucro que provee servicios de musicoterapia principalmente a niños y jóvenes en riesgo social en Ciudad del Cabo, Sudáfrica. Fundada en 2002, realiza su trabajo directamente en las comunidades.

   De este modelo de negocio se considera el tipo de intervención itinerante. La investigación de cómo funciona la organización se realizó a través de entrevista con Sunelle Fouche, *Executive Director*, en abril de 2013.

El modelo contempla la creación de una red de cooperación nacional e internacional. Esta última está representada por la colaboración con centros internacionales de formación e investigación en musicoterapia (el Postítulo de Musicoterapia de la Universidad de Chile ya tiene convenios con la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de las Artes de Berlín, que pueden ser aprovechados para este fin).

[1] Para mayor información visite http://www.nordoff-robbins.org.uk/
[2] Para mayor información visite http://www.music-therapy.co.za/page.php?pa_id=2228

La red de colaboración científica propuesta tiene como propósitos:

- Establecer lazos de cooperación, capacitación y pasantías para los musicoterapeutas.
- Implementar evaluaciones de calidad de servicio de la Fundación.
- Generar las condiciones para desarrollar investigación en esta disciplina, pues es una actividad muy poco desarrollada en el país.

Compartir experiencias con fundaciones situadas en diferentes partes del mundo, así como concertar voluntariado extranjero en prácticas profesionales, también es un beneficio de las alianzas internacionales. El proyecto ya cuenta con una red de contactos globales, pues durante el desarrollo de esta investigación se entrevistó a:

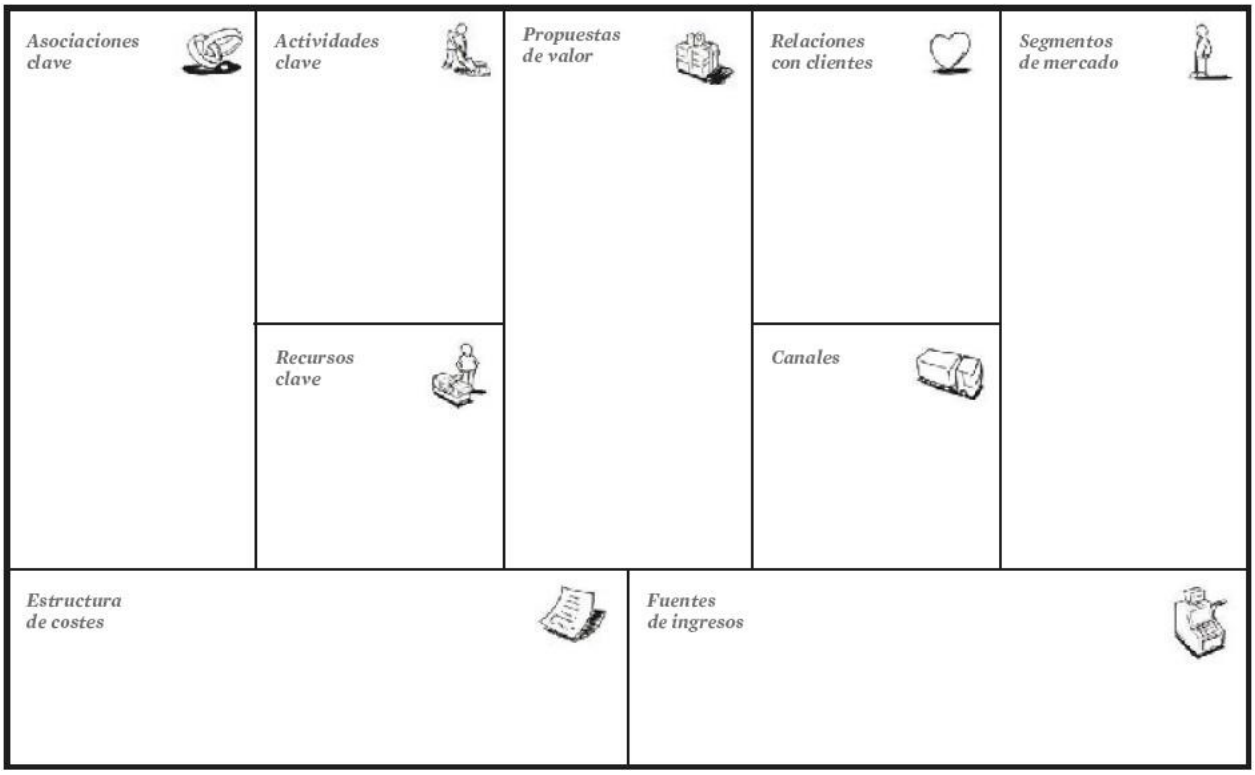
- Mercedes Pavlicevic, *Director of Research* de Nordoff-Robbins Music Therapy, Inglaterra.
- Sunelle Fouche, *Executive Director* de Music Therapy Community Clinic, Sudáfrica.
- Alexia Quin, *Director* de Music as Therapy International, Inglaterra.
- Rosie Atherton, *Music Services Administrator* de Nordoff-Robbins Music Therapy, Australia.
- Vicky Abad, *Program Convenor and Lecturer* del Masters of Music Therapy, University of Queensland, Australia.
- Kate Teggelove, *Clinical Services Manager* de Sing & Grow, Australia.

Para finalizar, y tal como se mencionó anteriormente, el proyecto también contempla como fuente de ingreso los fondos aportados por empresas multinacionales, organizaciones y fundaciones internacionales, los que serán desarrollados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III: Descripción del Modelo de Negocio

El modelo de negocios será diseñado a través de la metodología CANVAS. Este método, ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, consiste en la descripción de nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos: Segmentos de mercado, Propuestas de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos. Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta conocida como "lienzo del modelo de negocio" donde se pueden esbozar modelos nuevos o existentes (Osterwalder & Pigneur 2011), tal como se ve en la ilustración III.1.

Ilustración III.1: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



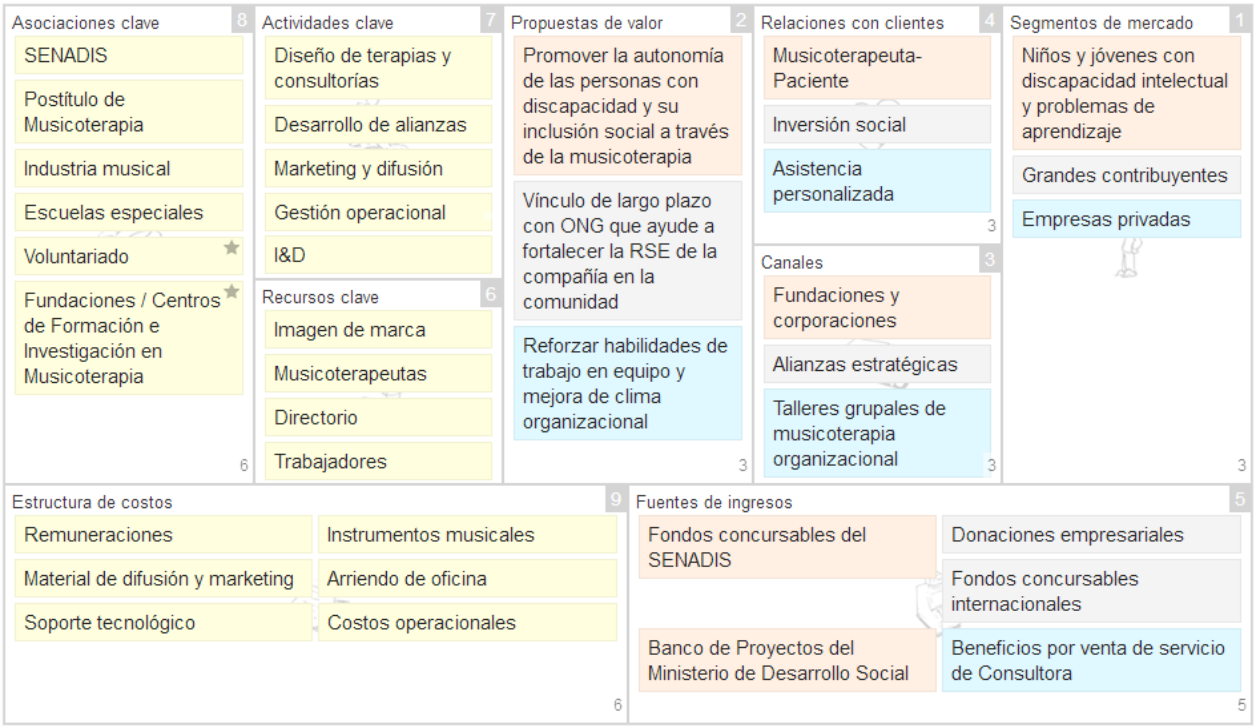
Fuente: Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur 2011)

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Aunque el modelo de generación de negocios CANVAS es comúnmente asociado a empresas comerciales, también puede ser utilizado en organizaciones sin fines de lucro.

3.1 Descripción completa usando CANVAS

La ilustración III.2 muestra los nueve módulos y sus componentes del modelo de negocio de la Fundación de Musicoterapia.

Ilustración III.2: Lienzo del modelo de negocio de Fundación de Musicoterapia



Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Segmentos de Mercado

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio. En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que está dirigida la Fundación. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas de los beneficiarios y donantes. El modelo de negocio contempla tres segmentos de mercado: niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje, grandes contribuyentes y empresas privadas.

3.1.1.1 Niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje

El principal foco del proyecto es la atención de niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje, entre los que se incluyen diagnósticos clínicos como Asperger, disfasia, espectro autista, síndrome de Down y trastorno generalizado del desarrollo.

Este mercado objetivo está acotado geográficamente a la Región Metropolitana, donde los menores de 15 años con enfermedades mentales y del comportamiento, y enfermedades del sistema nervioso alcanzan 1.593 personas.

3.1.1.2 Grandes contribuyentes

Los grandes contribuyentes representan la principal fuente de ingresos del proyecto, a través de las donaciones. Aunque muchas de estas empresas tienen sus propias fundaciones corporativas, en lugar de una gran cantidad de donantes el proyecto busca alianzas de largo plazo para aportar soluciones al problema social de la discapacidad.

Dentro de las diversas industrias que componen el sector, se considerará aquellas empresas pertenecientes al *retail* y comercio por mayor, localizadas en la Región Metropolitana y que hayan realizado algún tipo de donación durante los últimos 7 años, lo que entrega un tamaño de mercado potencial de 1.296 empresas donantes.

3.1.1.3 Empresas privadas

El plan de negocios plantea la creación de una Consultora de Recursos Humanos en el área de calidad de vida, que brinde servicios de musicoterapia organizacional a empresas, y que a través de los ingresos percibidos por esta actividad ayude a subsidiar el trabajo de la Fundación. Este segmento de mercado no está desarrollado en este estudio, por lo que resulta necesario realizar un plan de negocios en el mediano plazo, que logre identificar las características y necesidades de este segmento.

3.1.2 Propuestas de Valor

En este módulo se describe el conjunto de servicios que crean valor para los segmentos de mercado específicos.

3.1.2.1 Promover la autonomía de las personas con discapacidad y su inclusión social a través de la musicoterapia

El proyecto ofrece la musicoterapia a niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje, a través de un modelo de apoyo itinerante de musicoterapeutas que buscan intervenir y proveer un servicio de apoyo y rehabilitación, que se centren en la conducta adaptativa de este grupo vulnerable y que les permita incrementar de manera sustantiva sus posibilidades de inserción en la sociedad.

3.1.2.2 Vínculo de largo plazo con ONG que ayude a fortalecer la RSE de la compañía en la comunidad

En la perspectiva de inversión social, se ofrece a las grandes empresas una alianza estratégica con la Fundación de Musicoterapia para lograr objetivos comunes y de provecho mutuo, en un vínculo de mediano y largo plazo, y que incorpore la percepción

y expectativa de los principales grupos de interés que conforman el entorno social de la empresa.

Se ofrece también la participación en la estrategia de marketing, apoyar el voluntariado de los trabajadores de la empresa y aparecer en la esfera pública vinculados a la marca.

3.1.2.3 Reforzar habilidades de trabajo en equipo y mejora de clima organizacional

La musicoterapia, comprendida como un proceso que involucra lo emocional, lo vincular, lo lúdico y el bienestar en general, podría incluirse de manera exitosa en contextos de consultorías, complementando el trabajo ya existente, potenciando la capacidad de expresión, y planteando nuevas maneras de relación entre las personas y de estas con sus trabajos (León 2012). El servicio de musicoterapia organizacional es adaptable a las necesidades de la empresa, principalmente en mejoras del clima laboral y reforzamiento de habilidades interpersonales que permitan a la empresa contar con una mayor ventaja competitiva.

3.1.3 Canales

En este módulo se explica el modo en que la fundación se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor.

3.1.3.1 A través de fundaciones y corporaciones de personas con discapacidad

El modelo de negocio está pensado como un modelo de apoyo itinerante de musicoterapeutas, que brinde las terapias a los niños y jóvenes pertenecientes a diversas fundaciones y corporaciones de personas relacionadas con la discapacidad, y que utilice como punto de contacto el espacio físico que estas organizaciones dispongan para ello. De esta manera, según explica Andrea Elgueta, Directora Regional SENADIS Atacama, el modelo permitirá alcanzar una planilla mínima de beneficiarios, los que deben tener discapacidad “legal” (personas inscritas en el Registro Nacional de la Discapacidad) y que su discapacidad esté calificada y certificada por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN); todos estos requisitos para la postulación a los fondos concursables del SENADIS.

3.1.3.2 A través de alianzas estratégicas

El vínculo ofrecido a las empresas donantes considera una alianza estratégica sostenible en el tiempo, basada en la reciprocidad, donde ambas partes donan, reciben y retribuyen, y donde existe transparencia respecto de los intereses involucrados y de los beneficios sociales y privados que emergen de la asociación.

De este modo, el punto de contacto se establece en la asociación de ambas marcas en la construcción de una solución al problema social de la discapacidad, en la interacción

del capital humano de ambas organizaciones y en la participación de los colaboradores de la empresa en la Fundación.

3.1.3.3 A través de talleres grupales de musicoterapia organizacional

Aunque relativamente poco desarrollada, la musicoterapia organizacional consiste en la aplicación potencial de la música para el desarrollo y apoyo de un equipo de trabajo, y para mejorar las relaciones en ámbitos laborales y profesionales (Bruscia 2007).

Este tipo de talleres implicarán la asesoría, diagnóstico y diseño de la intervención, a medida de las necesidades del cliente, y se realizarán en las instalaciones físicas que la empresa disponga para ellos.

3.1.4 Relaciones con Clientes

En este módulo se describen los tipos de relaciones que establece la Fundación con los determinados segmentos de mercado.

3.1.4.1 Musicoterapeuta-Paciente

El diseño de la intervención adaptará elementos de varias escuelas de musicoterapia, y todas ellas tienen en común el vínculo personal que se genera entre el musicoterapeuta y el paciente.

El proyecto contempla la realización de terapias musicales personalizadas, con cada uno de los beneficiarios. Aunque siempre es más óptimo el trabajo individual, este dependerá del tipo de personas y las necesidades atendidas (hay casos en que el trabajo individual más trabajo grupal puede entregar mejores resultados).

3.1.4.2 Inversión social

La relación de inversión social dista enormemente de la donación filantrópica tradicional, donde la empresa dona parte de sus recursos a una iniciativa de beneficencia. La asociación con los grandes contribuyentes se materializará de manera consensuada, con metas afines y objetivos comunes que sean de provecho mutuo, donde la Fundación se compromete a una rendición de cuentas de los aportes realizados por el socio, sean estos monetarios, de competencias, capital humano, productos y/o servicios, y a brindar distintos grados de participación en la iniciativa.

3.1.4.3 Asistencia personalizada

En este tipo de relación está basada en la fidelización. Los talleres se adaptarán a las necesidades del cliente, entregando un servicio rentable y eficiente, y que se prolongará durante un largo periodo de tiempo.

3.1.5 Fuentes de Ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera la fundación en los diferentes segmentos de mercado.

3.1.5.1 Fondos concursables del SENADIS

Hoy en día, el SENADIS efectúa la administración de fondos concursables destinados a la discapacidad a través de cuatro líneas programáticas: accesibilidad (barreras de acceso al entorno y barreras de acceso a la comunicación), salud (promoción, prevención y rehabilitación con base comunitaria), educación (proyectos de integración escolar) y trabajo (fomento de acceso al trabajo dependiente de personas con discapacidad). Estos fondos concursables permiten acceder al financiamiento total o parcial de proyectos para desarrollar actividades ligadas a la inclusión social de las personas con discapacidad.

La línea programática salud no sólo busca la atención de personas con discapacidad física, sino también fomentar la independencia y autonomía personal de personas con discapacidades sensoriales (auditivas y visuales), personas con discapacidad psiquiátrica y personas con discapacidad cognitiva.

El SENADIS solicita una planilla mínima de beneficiarios, los que deben tener discapacidad “legal” (personas inscritas en el Registro Nacional de la Discapacidad) y que su discapacidad esté calificada y certificada por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN). Por esta razón, se hace necesaria la alianza con fundaciones y corporaciones en el ámbito de la discapacidad, que sirven como canal para alcanzar a los beneficiarios del proyecto en desarrollo.

En 2013, los recursos entregados para Promoción de Salud y Prevención Secundaria (que incluyen medicinas complementarias/alternativas) fueron de $4.000.000 por proyecto, destinados a financiar inversión (no de infraestructura), elementos de recurrente, personal y administración.

3.1.5.2 Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social

El Banco de Proyectos es una instancia formal del Ministerio de Desarrollo Social, donde están disponibles todos aquellos proyectos o programas presentados por las Corporaciones, Fundaciones y ONGs inscritas en el Registro de Instituciones Donatarias, que contribuyen a superar problemas sociales derivados de la pobreza, la discapacidad, o del consumo problemático de alcohol o drogas (Más Por Chile 2013b), y que por tanto son potenciales receptores de donación (previa aprobación de un Consejo).

El proyecto es coherente con una de las líneas de financiamiento del programa, que tiene como objetivo “facilitar la inclusión social de las personas con discapacidad en situación de pobreza, disminuyendo las barreras del entorno, con acciones tales como

el acceso al espacio físico, a la educación, al micro emprendimiento, a la información, a la cultura, recreación y deportes, entre otras" (Más Por Chile 2013c).

Durante el 2013, Banco de Proyectos destinó un total de $330.000.000 con un monto máximo de financiamiento por proyecto de $30.000.000.

3.1.5.3 Donaciones empresariales

Esta vía de financiamiento se presenta como la más importante para el modelo. Al año 2006, el 71% de los ingresos de las OSFL (fundaciones y corporaciones) provenían de ingresos por filantropía. Como la tendencia indica que este tipo de financiamiento ha disminuido durante los últimos años, resulta necesario crear nuevas vías de ingresos de generación propia que logre suplir la baja en los aportes empresariales.

Dentro de esta categoría, a mediano plazo se ampliará el alcance de las donaciones empresariales, buscando generar alianzas con empresas en el extranjero, así como la postulación a fondos internacionales.

3.1.5.4 Fondos concursables internacionales

Los Fondos concursables internacionales son instancias dirigidas a apoyar empresas sociales con amplios fines, como superación de la pobreza, educación, derechos humanos, discapacidad, etc., en cuyos criterios de entrega de recursos convergen diversas variables como estado de desarrollo del país, ubicación geográfica, misión de la organización entre otras. En el país, se puede acceder a estos fondos principalmente a través de Embajadas de países desarrollados con sede en Chile, empresas multinacionales con responsabilidad empresarial y fundaciones internacionales.

Según la investigación realizada por Ibarra (2013), existen 7 embajadas presentes en Chile que entregan financiamiento a empresas sociales, de acuerdo a diversos criterios (entre las que se cuentan las embajadas de Inglaterra, Alemania, Australia, Suiza, Finlandia, Japón y Canadá). El mismo estudio identifica al menos 13 organizaciones y empresas de Estados Unidos que han entregado fondos a OSFL chilenas, que buscan tener impacto social en la mejora de la calidad de vida de las personas y apuntan a proyectos que buscan mejorar la salud de las personas (por ejemplo Fundación Kellog, Fundación Ford, The JPMorgan Chase Foundation, The Coca Cola Foundation, entre otras).

3.1.5.5 Beneficios por venta de servicio de Consultora

Los ingresos percibidos por la venta del servicio de musicoterapia organizacional a empresas irán directamente a subsidiar la actividad de la Fundación. Es fundamental desarrollar una estrategia de venta de este servicio que dé a conocer a los clientes los beneficios propios que logran con la contratación del servicio, y la externalidad positiva de ayudar a resolver el problema social de la discapacidad.

3.1.6 Recursos Clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.

3.1.6.1 Musicoterapeutas

Tal como se mencionó anteriormente, la única instancia profesionalizante en Chile es el Postítulo en Terapias de Arte Mención Musicoterapia de la Universidad de Chile. Desde su creación en 1999, se han titulado alrededor de 100 musicoterapeutas. De estos, no todos trabajan como musicoterapeutas (no más de 30), pues algunos incorporaron el conocimiento adquirido a lo que hacían con anterioridad (por ejemplo, profesores de música que incorporan la instrucción a sus clases). Asimismo, los musicoterapeutas trabajan esencialmente de manera particular a través de consultas.

Aunque el proyecto contempla iniciar actividades con sólo dos musicoterapeutas, la poca oferta de estos profesionales hace que las remuneraciones sean más elevadas y en el largo plazo puede afectar la cantidad de proyectos en los que pueda trabajar la Fundación.

3.1.6.2 Imagen de marca

Una marca es un concepto psicológico que se retiene en la mente de todas aquellas personas que están conscientes del producto, persona, organización o movimiento que lleva la marca (Kylander & Stone 2012). Para la creación de una imagen de marca se adoptará un enfoque que vaya más allá de sólo una herramienta para recaudar fondos, explorando un rol más amplio y estratégico que logre instalar la discapacidad y la musicoterapia de manera amplia y en el largo plazo, junto con fortalecer de manera interna la identidad de los miembros, su cohesión y capacidad.

Según la asesoría realizada por Dev Singh, fundador de Sketchpad Ideas[3] y experto en Branding & Marketing para emprendedores, el desarrollo de imagen de marca de la Fundación de Musicoterapia debe diferenciarla del resto de fundaciones ligadas a la discapacidad, a través de un mensaje alejado del aspecto dramático del beneficiario, centrado en la lucidez de las terapias, en los niños y en los beneficios de la música y sus componentes sonoros.

En una sociedad donde existe cada vez desconfianza respecto a qué se hace con las donaciones, la creación de una imagen de marca sólida le permitirá a la Fundación adquirir más recursos financieros, humanos, sociales y crear alianzas claves.

[3] Fuente: http://www.sketchpadideas.com/

3.1.6.3 Directorio

Se entiende como Directorio al órgano directivo superior encargado de asegurar a los grupos de interés que la organización es manejada efectivamente y con la debida probidad (Chile Transparente 2008).

La Fundación formará un Directorio independiente de la Dirección Ejecutiva, voluntario y no remunerado, con funciones y responsabilidades definidas en los estatutos de la Fundación, con diversidad de experiencia y conocimiento entre sus miembros, que vele por la transparencia, reconocimiento y confianza de la comunidad en general y que pueda colaborar en funciones de apoyo a la gestión.

3.1.6.4 Trabajadores

Ya fueron mencionados como recursos claves los musicoterapeutas y el órgano directivo. El resto de personas que integran la Fundación también cumplen un rol importante para el funcionamiento de esta, ya sea en el área administrativa (gestión de los recursos), pero primordialmente en el área comercial, "vendiendo" la iniciativa a las empresas para conseguir financiamiento, tejiendo redes en los diversos medios de comunicación y haciendo un uso eficiente de las asociaciones claves establecidas.

3.1.7 Actividades Clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender la fundación para que el modelo de negocio funcione.

3.1.7.1 Diseño de terapias y consultorías

La intervención terapéutica será diseñada por el musicoterapeuta chileno Ernesto Paz, graduado del Postítulo de Musicoterapia de la Universidad de Chile, con especialización en el Programa de Asistencia, Desarrollo e Investigación en Musicoterapia de Argentina, con más de 10 años de experiencia en el ámbito de niños y jóvenes con necesidades especiales, y particularmente de la discapacidad intelectual. La intervención adapta elementos de varias escuelas de musicoterapia.

El diseño de las consultorías nacerá desde la psicología organizacional y desde ahí se complementará con la musicoterapia organizacional. En caso de constituirse la Consultora, los servicios ofrecidos serán diseñados por la psicóloga Stefanie Fleddermann, graduada del Postítulo de Musicoterapia de la Universidad de Chile.

3.1.7.2 Desarrollo de alianzas

Aunque existe un módulo de "Asociaciones claves", la importancia de la generación de diferentes alianzas con diferentes objetivos resulta esencial para el plan de negocio.

En primer lugar están las alianzas con las fundaciones y corporaciones de niños y jóvenes con discapacidades, que es el canal por el cual se alcanza el mercado objetivo.

Se cuentan también las alianzas con los grandes contribuyentes, que son quienes financiarán gran parte de la iniciativa, así como con empresas privadas, quienes contratarán los servicios de la Consultora. Otras alianzas importantes que son desarrolladas en el siguiente módulo son SENADIS, Postítulo de Musicoterapia de la Universidad de Chile, la industria musical y escuelas especiales.

A nivel global se cuentan como fundamentales las asociaciones que se puedan establecer con empresas multinacionales y fundaciones internacionales, las que a través de fondos concursables apoyan iniciativas de carácter social en Chile. También a nivel internacional resulta primordial formar redes de colaboración científica, para impulsar capacitaciones y pasantías de los musicoterapeutas, implementar evaluaciones de calidad de servicio de la Fundación y generar las condiciones para la investigación, junto con la posible participación de voluntarios extranjeros en prácticas profesionales, que puedan participar como co-terapeutas de las sesiones.

3.1.7.3 Marketing y difusión

Las actividades de marketing y difusión estarán centradas en dar a conocer la existencia, características y ventajas de la musicoterapia, junto con informar los proyectos que se están realizando. Se llevará a cabo a través de las redes sociales, notas de prensa, medios de comunicación no masivos, reuniones personales con empresas y página web. Todos estos canales toman gran relevancia a la hora de cumplir los dos objetivos de la campaña de marketing: dar a conocer la marca en el público objetivo y profundizar en el mensaje y en el concepto.

Las principales ideas del plan de marketing (capítulo IV) fueron desarrolladas por Dev Singh, experto en Branding & Marketing, quien realizó una asesoría al proyecto en julio de 2013, y Luis Carrasco, Máster en Marketing de la Universidad de Chile.

Otra fuente importante de difusión serán los socios contribuyentes, las fundaciones y corporaciones ligadas a la discapacidad y las asociaciones que se puedan lograr con la industria musical.

3.1.7.4 Gestión operacional

Esta actividad es importante para la forma y la calidad con la que se presta el servicio, e incluye la administración y asignación de recursos físicos, humanos, monetarios y logísticos para la realización de las terapias.

Además, la gestión de operaciones debe incluir la generación y administración de las alianzas con las empresas y fundaciones, junto con el desarrollo, negociación e implementación de las redes de colaboración nacionales e internacionales.

,

3.1.7.5 I&D

Según la opinión de Silvia Andreu, directora del Postítulo de Musicoterapia de la Universidad de Chile, la I&D de la disciplina en el país es casi nula, pues sólo tres musicoterapeutas realizan investigación. Aunque los recursos invertidos en esta área se realizan en el mediano plazo, entre los beneficios de la I&D se encuentran:

- Apoyo a las actividades que ya se realizan.
- Posibles nuevas áreas de acción (niños en riesgo social, adultos mayores).
- Adaptación a las nuevas tendencias de la disciplina.
- Influencia en el desarrollo de políticas públicas para el sector.
- Participación en redes de investigación.
- Posicionamiento de la marca.

Una de las razones por las que el desarrollo de investigaciones se hará a mediano plazo es porque para ello es necesario contar con un centro o sala exclusiva (el proyecto está ideado como itinerante), donde se puedan grabar sesiones experimentales de práctica clínica, terapias en curso e incluso clases de improvisación.

3.1.8 Asociaciones Clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio de la fundación.

3.1.8.1 SENADIS

Aunque ya está considerado el vínculo de financiamiento con el SENADIS, con este organismo también accederá a cartas de patrocinio, apoyo técnico y alianzas de coordinación, entendiéndose esta última como contactos con agrupaciones de y para personas con discapacidad.

3.1.8.2 Postítulo de Musicoterapia

Asociarse al Postítulo de Musicoterapia de la Universidad de Chile resultará clave en diversos ámbitos. Esta asociación, junto con brindar espacios de práctica profesional para los estudiantes, resultará beneficioso en:

- Hacer efectivos los convenios que el Postítulo tiene, como con la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de las Artes de Berlín.
- Nutrir la formación académica.
- Generar espacios abiertos a la comunidad a través de cursos.
- Formar equipos de investigación donde cohabiten docentes del Postítulo y profesionales de la Fundación.
- Producir publicaciones y/o revistas digitales.

3.1.8.3 Industria musical

Aunque el proyecto está relacionado con la discapacidad y su tratamiento a través de la musicoterapia, un vínculo con organizaciones y actores ligados a la música otorgará una mayor difusión y alcance al trabajo de la Fundación, tal como lo hace el modelo de negocio usado por Nordoff-Robbins Music Therapy en Inglaterra.

En el caso de la industria musical, si se considera como aquella que comprende todas las actividades y negocios que tienen como producto a la música, se establecerán asociaciones con:

- Artistas (como embajadores de la Fundación).
- Tiendas de música (donaciones de vuelto).
- Productoras de eventos (stands en festivales masivos).
- Tiendas de instrumentos musicales (descuentos en la compra de instrumentos).

3.1.8.4 Escuelas especiales

Según estadísticas del MINEDUC[4], en Chile existen 1.817 establecimientos de educación especial, con 705 de ellos ubicados en la Región Metropolitana, y donde actualmente existen musicoterapeutas trabajando.

Desarrollar en el mediano plazo proyectos en escuelas especiales cumple un rol estratégico, pues estas cuentan con espacio físico para la realización de las terapias y es una buena manera de influir en el desarrollo de alguna política pública relacionada con la musicoterapia, como integrarla en el sistema de salud nacional como complemento de la medicina tradicional (las escuelas especiales están en el marco del Ministerio de Educación). En este tipo de establecimiento, la contratación del servicio de musicoterapia es decisión final del sostenedor de la escuela, que puede ser la corporación municipal, particular subvencionado o particular no subvencionado.

3.1.8.5 Voluntariado

El voluntariado es una práctica que ha ido mutando a partir de los cambios socioculturales que se han ido produciendo a través de los años (Fundación Yo Voluntario 2012). La fundación requerirá voluntarios que apoyen el trabajo realizado en difusión y principalmente cuando se realicen terapias grupales.

La Fundación puede acceder a voluntariado a través de una alianza con Ayudando.com[5], el portal de voluntariado de Trabajando.com y El Mercurio, que es el proyecto de responsabilidad social de ambas empresas, o bien a través de la

---

[4] Fuente: http://www.mineduc.cl/usuarios/edu.especial/doc/201304231236310.Establecimientos_EducacionEspecial_2013.xls
[5] Fuente: http://www.ayudando.com/chile/index.cfm

Fundación Trascender[6], que busca ser el vínculo entre profesionales voluntarios y organizaciones sociales.

Según la opinión de Bernardita Roa, ex directora metropolitana de Fundación Yo Voluntario, el proyecto debe considerar el voluntariado recién en el mediano plazo, una vez que se lleva tiempo de rodaje, y con tiempo para desarrollar un Plan Interno de Trabajo con Voluntarios, que considere la captación, selección, inserción, formación, acompañamiento, reconocimiento y evaluación de las personas convocadas. Todo esto con el fin de hacer realmente enriquecedora la experiencia del voluntario y generar con él un vínculo a largo plazo.

3.1.8.6 Fundaciones / Centros de Formación e Investigación en Musicoterapia

La cooperación internacional cumple un rol clave para la Fundación, al ser la musicoterapia una disciplina con un alto grado de desarrollo en otros países. Por ejemplo, en Chile el Postítulo de la Universidad de Chile tiene una duración de un año, mientras que en Argentina la disciplina es una carrera de pregrado de cuatro años, donde existe mayor oferta en entidades de formación, e incluso han desarrollado su propio enfoque de musicoterapia, con el Método Benenzon.

Según el "International Index of Music Therapy Organisations" (Tsiris 2013), en el mundo existen 463 instituciones ligadas a la musicoterapia, entre asociaciones, fundaciones, centros de formación y otros. Sólo en Sudamérica existen 45 organizaciones, principalmente en Brasil y Argentina.

Tal como se mencionó en la justificación de la oportunidad de negocio, el modelo que se busca implementar en Chile nace de la adaptación de las fundaciones Nordoff-Robbins Music Therapy de Inglaterra y Music Therapy Community Clinic de Sudáfrica, a quienes se contactó para conocer en detalle sus modelos y para establecer una red de colaboración que se pueden prolongar en el tiempo. Además de Mercedes Pavlicevic (Nordoff-Robbins Music Therapy, Inglaterra) y Sunelle Fouche (Music Therapy Community Clinic, Sudáfrica), se entrevistó a Alexia Quin (Music as Therapy International, Inglaterra), Rosie Atherton (Nordoff-Robbins Music Therapy, Australia), Vicky Abad (Masters of Music Therapy, University of Queensland, Australia) y Kate Teggelove (Sing & Grow, Australia), lo que entrega una buena base de contactos de fundaciones de musicoterapia.

A nivel latinoamericano se cuenta con contactos en Argentina, con el Centro de Musicoterapia Dinámica y con el Programa Asistencia, Desarrollo e Investigación en Musicoterapia. Con estos centros y otros que se puedan incorporar, se capacitará a los musicoterapeutas, se facilitará la venida de profesionales extranjeros que pueda ofrecer cursos a la comunidad, se generarán pasantías de los musicoterapeutas de la Fundación en otros países de Latinoamérica, así como compartir experiencias con actores situados en diferentes partes del mundo.

---

[6] Fuente: http://www.fundaciontrascender.cl/fundaciontrascender/

3.1.9 Estructura de Costos

En este último módulo se describen todos los costos que implica el funcionamiento del modelo de negocio de la Fundación. De constituirse la Consultora, aumentarían principalmente las remuneraciones, aunque para el resto de costos se aprovecharían economías de escala.

3.1.9.1 Remuneraciones

Es por lejos el mayor costo del modelo de negocio, debido a que es una institución altamente especializada que tiene gran repercusión en un ámbito específico, como lo es la rehabilitación de discapacitados. Considera a la dirección ejecutiva, administrativos, captación de recursos, musicoterapeutas y co-terapeutas.

3.1.9.2 Instrumentos musicales

Este ítem incluye la inversión inicial en instrumentos musicales, además de la mantención y reparación mensual.

Se necesitan instrumentos musicales con variedad de tamaños, timbres y formas, y de diversas familias de instrumentos: cuerdas (guitarra, violín, charango), percusión (xilófono, tambores, panderos, sonajeros, metalófono, platillos), vientos (flauta, armónica) y teclados.

3.1.9.3 Material de difusión y marketing

Incluye diseño gráfico, papelería, folletos, grabación y edición de video, material para stand, entre otros.

3.1.9.4 Arriendo de oficina

Aunque el proyecto no contempla en el corto plazo el establecimiento de un centro terapéutico, es necesario establecer un centro de operaciones para el área de captación de recursos, que servirá al mismo tiempo para guardar los instrumentos musicales y el material de difusión.

3.1.9.5 Soporte tecnológico

Costo de diseño de página web, mantención y redes sociales, además de costos de telefonía e internet.

3.1.9.6 Costos operacionales

En este ítem se incluyen transporte, arriendo de equipos audiovisuales, materiales, alimentación y otros costos propios de la intervención.

3.2 Análisis FODA

Un análisis FODA para una OSFL es similar al análisis de una compañía comercial. Este análisis no tiene retorno de la inversión a considerar, pero tiene que sopesar factores como la recaudación de fondos, la imagen de marca y el impacto social.

El análisis FODA servirá también para desarrollar el plan de marketing y la estrategia de recaudación de fondos.

3.2.1 Fortalezas

- ☑ Existencia de un equipo humano altamente motivado en desarrollar el proyecto.
- ☑ Dirección Ejecutiva con experiencia en el sector comercial y con ganas de aprovechar este conocimiento en el sector sin fines de lucro.
- ☑ Musicoterapeutas con conocimiento práctico y experiencia en el tratamiento de niños con necesidades especiales, y particularmente con discapacidad intelectual.
- ☑ Psicólogo y musicoterapeuta con conocimiento práctico y experiencia en la asesoría, diagnóstico y diseño de talleres de mejora de clima laboral en empresas.
- ☑ Equipo de trabajo que cuenta ya con una red de contactos nacional e internacional.
- ☑ Ser la primera OSFL en hacer uso de la musicoterapia como tratamiento para la discapacidad cognitiva.

3.2.2 Oportunidades

- ☑ Alta sensibilidad pública a problemas sociales como la discapacidad.
- ☑ No existe una Fundación de Musicoterapia en el país, por lo que puede resultar novedoso.
- ☑ Se pueden diversificar las fuentes de financiamiento a través de la constitución de una Consultora de Recursos Humanos.
- ☑ El modelo de apoyo itinerante de musicoterapeutas puede ser complementado con un Centro donde realizar las terapias.
- ☑ La asociación con actores de la industria musical puede tener un alto impacto en la difusión de la disciplina.

3.2.3 Debilidades

- ☒ Dirección Ejecutiva sin experiencia laboral en el sector sin fines de lucro.
- ☒ Poco conocimiento de herramientas de gestión por parte del equipo técnico.
- ☒ Poco conocimiento de otros idiomas del equipo técnico, lo que limita el alcance de la cooperación internacional.
- ☒ Altas remuneraciones del equipo de trabajo por conocimientos específicos.

- ☒ Gran dependencia de alianzas con empresas para financiar la iniciativa.
- ☒ Carencia de estudio de mercado de las consultoras.

3.2.4 Amenazas

- ☒ Bajo conocimiento y confusión de la población por qué se entiende como musicoterapia.
- ☒ Gran cantidad de otras OSFL ligadas a personas con discapacidad que pueden captar fondos de empresas y personas.
- ☒ Al ser dependiente de donaciones empresariales, la Fundación queda expuesta a crisis económicas.
- ☒ En la asociación con grandes contribuyentes, estos podrían estar expuestos a problemas de carácter legal y/o éticos, que pueden afectar la imagen de la Fundación.
- ☒ Creciente número de organizaciones postulando a fondos públicos limitados.
- ☒ Posible escasez de musicoterapeutas interesados en el sector sin fines de lucro.
- ☒ Cada vez menos personas dispuestas a trabajar de voluntarios por falta de tiempo.

3.2.5 Matriz FODA

A modo de resumen, la ilustración III.3 muestra los principales hallazgos del análisis FODA.

Ilustración III.3: Matriz FODA de Fundación de Musicoterapia

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis interno y externo realizado, se pueden obtener una serie de conclusiones que pueden orientar a la Fundación en la toma de decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.
Del análisis interno se aprecia una falta de práctica de la Dirección Ejecutiva en la administración de una Fundación, lo que se puede contrarrestar con la experiencia del equipo técnico y las redes de contacto existente (fundaciones de musicoterapia internacionales). Además, se establecerá un plan de entrenamiento en gestión y herramientas de control de gestión para los musicoterapeutas, donde también se nota una falencia.

Aunque la constitución de la Consultora está considerada desde el comienzo de la operación de la Fundación, es indispensable realizar en el mediano plazo un estudio de mercado de las consultoras, que ayude a adaptar el servicio a las necesidades reales de los clientes y a minimizar los riesgos.

Debido al poco conocimiento de otros idiomas por parte del equipo técnico, la cooperación internacional en temas como I&D, capacitación, conferencias y talleres se limita en primera instancia a instituciones de Latinoamérica y España, utilizando el resto de organizaciones donde existen contactos previos (Inglaterra, Sudáfrica y Australia) para temas relacionados a negocios, generación de ingresos y marketing.

Respecto al análisis externo, se aprovechará la sensibilidad social respecto a temáticas como la discapacidad para desarrollar una eficiente estrategia comunicacional, utilizando todos los medios disponibles (y en esto juega un rol importante la industria musical y los medios sociales), dando a conocer al público general la musicoterapia y sus beneficios. Además, esta estrategia servirá para diferenciarse del resto de fundaciones y medicinas complementarias/alternativas.

Las alianzas con empresas no serán las únicas que despliegue la Fundación. Ya se ha analizado la existencia de fondos concursables de empresas multinacionales y fundaciones internacionales, que aunque en primera instancia funcionan bajo proyectos, con resultados concretos se generará una relación de más largo plazo.

Aunque la participación del voluntariado está considerado en el mediano plazo (una vez que la Fundación esté establecida y funcionando), se comenzará a trabajar con anticipación en el desarrollo de un Plan Interno de Trabajo con Voluntarios, para darle al voluntario lo que busca y al mismo tiempo extraer de él lo mejor para la Fundación.

CAPÍTULO IV: Plan de Marketing

Una empresa social tiene el deber de asistir al cliente beneficiario tanto como el deber de emplazar a la sociedad frente a una problemática social. El plan de marketing será la herramienta para esto último, convocando a la población y dando a conocer el trabajo de la Fundación, los valores, la visión y la forma como una persona/empresa puede apoyar la iniciativa.

4.1 Objetivos de marketing

Los principales objetivos de la estrategia de marketing son:

a) Dar a conocer a la sociedad en general, a través de un mensaje claro, novedoso y efectivo qué es la musicoterapia y los principales beneficios de esta en el tratamiento de personas con discapacidad.

b) Diferenciarse del resto de fundaciones y corporaciones de personas con discapacidad, a través de la construcción de una imagen de marca sólida y del uso eficiente de diversos medios de comunicación.

c) Diferenciarse del resto de medicinas complementarias/alternativas como fuente de cuidado de la salud, estableciendo directrices sobre normas y estándares de calidad y difundiendo la mayor evidencia científica posible.

d) Lograr establecer confianza y credibilidad en el sector privado, para concretar alianzas de largo plazo con compañías nacionales e internacionales que ayuden a financiar los proyectos de la Fundación, así como con empresas que requieran talleres de musicoterapia organizacional.

4.2 Segmentación

La pregunta de quienes podrían ser los adherentes de la causa de la Fundación es fundamental. Una de las principales motivaciones de los profesionales de la musicoterapia para hacer lo que hacen es su “relación con la música”, y cómo esta les ha servido a sí mismos para superar situaciones difíciles. Es una motivación profunda, honesta y significativa, y este mismo sentimiento es el que se buscará en los adherentes de la Fundación: aquellas personas amantes de la música, que sienten que esta puede determinar cambios positivos en la disposición, estado anímico e incluso en la salud en las personas. Etariamente se apunta a personas entre 25 y 45 años, pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3 (55% de la población) que son quienes destinan parte de sus ingresos para este tipo de actividades culturales.

Este tipo de personas tienen un “consumo de música” alto, canalizado a través de diversas vías, como:

- Asistencia a conciertos, festivales, tocatas y encuentros de música.
- Compra de música digital o en tiendas de discos.
- Lectura de revistas, blogs y sitios especializados de música.

Para alcanzar a estos potenciales adherentes, el plan de marketing establece alianzas con algunos actores representativos de la industria musical, como:

a) Artistas que actúen como embajadores.
b) Productoras de eventos masivos.
c) Tiendas de discos e instrumentos musicales.
d) Empresas de ventas de tickets.

De esta manera, junto con llegar al público objetivo, se aprovechan las plataformas de difusión de cada uno de estos canales. Esta es la misma estrategia que sigue Nordoff-Robbins Music Therapy en Inglaterra.

4.3 Mensaje

Las actividades del plan de marketing deben cumplir uno de los dos siguientes propósitos:

I. Dar a conocer la marca e incrementar el *awareness*.
II. Profundizar en el mensaje de la musicoterapia y sus conceptos.

Dado que la Fundación es nueva, lo primero que se debe lograr es posicionar la marca en el público objetivo. Para lograr este primer objetivo, la ilustración IV.1 muestra una propuesta de nombre, logotipo y colores asociados a la Fundación.

Ilustración IV.1: Propuesta de nombre y logotipo de Fundación

Fuente: Elaboración propia

La marca “Sol Mayor” funciona como un nombre corto que es fácil de leer y pronunciar. Se asocia al acorde musical SOL M y funciona al mismo tiempo con una serie de conceptos relacionados al sol: amanecer, luz, calor (asociaciones de connotación positiva).

El logotipo muestra un sol con un niño en su interior tocando una flauta, y a su costado símbolos musicales como la llave de sol, corcheas y semi-corcheas. Tanto el dibujo como la tipografía utilizada hacen referencia a la niñez y lucidez, por eso su conexión con los beneficiarios de la iniciativa.

La paleta de colores (ilustración IV.2) utiliza tonalidades pastel donde destaca el amarillo (sol), en representación de la calidez, el celeste (cielo) más asociado a calma, tranquilidad y paz, y una combinación de grises, verde y naranjo.

Ilustración IV.2: Paleta de colores institucional

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la marca es fácil de reconocer y recordar, y servirá como punta de lanza para guiar las acciones hacia el desarrollo del concepto de la musicoterapia.

De concretarse la creación de la Consultora, esta debe tener un nombre diferente y un sitio web diferente (con los servicios ofrecidos y los beneficios entregados), pero directamente relacionada con la página web de la Fundación. Desde la perspectiva del *branding* esto también es beneficioso, pues permite a la gente hacer una distinción clara acerca de las dos compañías. Si se quiere vender el servicio de musicoterapia organizacional a una compañía, no es recomendable presentarse como una fundación en busca de donaciones, sino como una empresa. Aunque son empresas separadas, la idea es que compartan en algo el nombre (alguna palabra o concepto), para sacar ventaja de la confianza que la Fundación pueda construir.

Para cumplir el segundo objetivo de profundización de contenidos, el énfasis del mensaje debe explicar qué es la musicoterapia. Además, presentar el problema de la discapacidad intelectual y su poca oferta de tratamiento en el país, y cómo la terapia musical puede ser utilizada en la rehabilitación de niños y jóvenes con esta discapacidad.

Al público general, el mensaje resalta el aspecto lúdico de las terapias, y cómo la música puede transformar vidas.

A nivel de los grandes contribuyentes, el mensaje se plantea desde un énfasis empírico, mostrando la evidencia internacional en este tipo de tratamiento, asociando la musicoterapia como una buena herramienta para lograr la inclusión social y la mejora

de bienestar. Además se enfatiza que las terapias no tienen costo para los beneficiarios, y que de ahí nace la necesidad de financiamiento externo.
Según la opinión de Dev Singh, la Fundación debe proyectar una imagen global desde el inicio. Esto porque si se posiciona como una marca local y luego se quiere expandir en la región, llevar el mensaje de la organización se hace mucho más complejo que comenzar internacional de inmediato. Además, no es tan complejo expandirse al resto de Latinoamérica y ya se cuenta con contactos en Australia, Inglaterra y Sudáfrica. La globalización le da mayor confianza a la gente que quiere contribuir con la Fundación.

4.4 Medios

Los medios que se utilizan para llegar a la audiencia cumplirán uno de los dos propósitos mencionados en el punto anterior.

4.4.1 Redes sociales

La principal función que cumplen los medios sociales es dar a conocer la marca. Junto con divulgar de manera oficial las actividades de la Fundación, las redes sociales sirven para lograr el "boca a boca" virtual; conseguir que líderes de opinión y personas comprometidas y organizadas difundan el proyecto para alcanzar notoriedad. Esta es también una buena manera de evaluar lo que la gente opina de la iniciativa y si se requieren ajustes a la estrategia de comunicación.

Los medios sociales que utilizará la Fundación son:

a) Facebook, donde se logra masividad y se pueden compartir contenidos *linkeados* a la página web.
b) Twitter, que permite una mayor conectividad e interacción en tiempo real con las audiencias.
c) LinkedIn, que posee un perfil más profesional (más cercana al perfil de "consumidores de música" presentado en la segmentación), donde se generan redes y estas comparten los contenidos generados por la Fundación. Con esta plataforma se establece un mercado de nicho (con productoras, sellos, artistas) para comunicar algo muy puntual.

La ilustración IV.3 muestra la actual página de Facebook de la Fundación:

Ilustración IV.3: Página de Facebook de la Fundación

Fuente: Elaboración propia

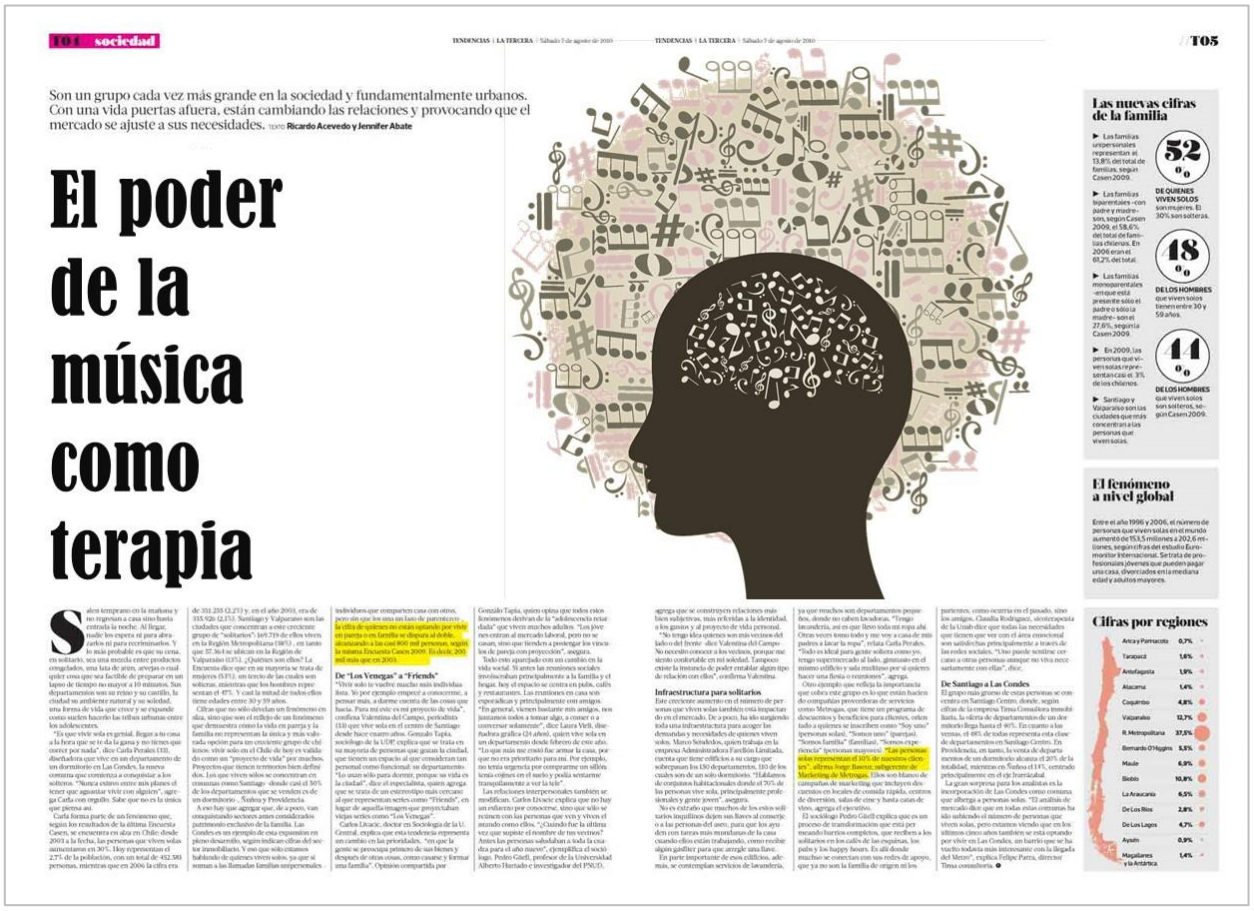
4.4.2 Medios de comunicación masivos

Se utiliza este medio para artículos y/o reportajes sobre la Fundación y la musicoterapia, que transmiten y profundizan el mensaje.

Para ello se utilizará:

a) Reportaje en el suplemento “Tendencias” de La Tercera (suplemento que circula los sábados y que trata temas de salud, bienestar, tecnología y viajes, entre otros) (ilustración IV.4).
b) Nota periodística en noticiero central “Ahora Noticias” de Mega (aunque se encuentra en cuarto lugar de *rating* frente a otros canales de televisión, posee una alta presencia en las plataformas digitales y presenta reportajes con más contenido).
c) Reportaje en la revista “Que Pasa” (esta revista pertenece al mismo Holding de La Tercera, y durante 2013 fue galardonada por presentar el Mejor reportaje de salud, bienestar, ciencia, medioambiente).
d) Entrevista en programa “Tres En Uno” de Radio Zero (este programa es líder en sintonía en su horario de 8 a 9 am, y sus conductores son líderes de opinión en las redes sociales).

Ilustración IV.4: Reportaje en suplemento “Tendencias” de La Tercera



104 sociedad

TENDENCIAS | LA TERCERA | Sábado 7 de agosto de 2010

TENDENCIAS | LA TERCERA | Sábado 7 de agosto de 2010

//T05

Son un grupo cada vez más grande en la sociedad y fundamentalmente urbanos. Con una vida puertas afuera, están cambiando las relaciones y provocando que el mercado se ajuste a sus necesidades. TEXTO Ricardo Acevedo y Jennifer Abate

El poder de la música como terapia

Salen temprano en la mañana y no regresan a casa sino hasta entrada la noche. Al llegar, nadie los espera ni para abrazarlos ni para recriminarlos. Y lo más probable es que su cena, en solitario, sea una mezcla entre productos congelados, una lata de atún, arvejas o cualquier cosa que sea factible de preparar en un lapso de tiempo no mayor a 10 minutos. Sus departamentos son su reino y su castillo, la ciudad su ambiente natural y su soledad, una forma de vida que crece y se expande como suelen hacerlo las tribus urbanas entre los adolescentes.

“Es que vivir sola es genial. Llegar a tu casa a la hora que se te da la gana y no tienes que cuenta por nada”, dice Carla Perales (31), diseñadora que vive en un departamento de un dormitorio en Las Condes, la nueva comuna que comienza a conquistar a los solteros. “Nunca estuvo entre mis planes el tener que aguantar vivir con alguien”, agrega Carla con orgullo. Sabe que no es la única que piensa así.

Carla forma parte de un fenómeno que, según los resultados de la última Encuesta Casen, se encuentra en alza en Chile: desde 2003 a la fecha, las personas que viven solas aumentaron en 30%. Hoy representan el 2,7% de la población, con un total de 452.381 personas, mientras que en 2006 la cifra era de 351.235 (2,2%) y, en el año 2003, era de 333.926 (2,1%). Santiago y Valparaíso son las ciudades que concentran a este creciente grupo de “solitarios”: 169.739 de ellos viven en la Región Metropolitana (38%) , en tanto que 37.364 se ubican en la Región de Valparaíso (13%) . ¿Quiénes son ellos? La Encuesta dice que en su mayoría se trata de mujeres (53%), un tercio de las cuales son solteras, mientras que los hombres representan el 47%. Y casi la mitad de todos ellos tiene edades entre 30 y 59 años.

Cifras que no sólo develan un fenómeno en alza, sino que son el reflejo de un fenómeno que demuestra cómo la vida en pareja y la familia no representan la única y más valorada opción para un creciente grupo de chilenos: vivir solo en el Chile de hoy es validado como un “proyecto de vida” por muchos. Proyectos que tienen territorios bien definidos. Los que viven solos se concentran en comunas como Santiago –donde casi el 50% de los departamentos que se venden es de un dormitorio-, Ñuñoa y Providencia.

A eso hay que agregar que, de a poco, van conquistando sectores antes considerados patrimonio exclusivo de la familia. Las Condes es un ejemplo de esta expansión en pleno desarrollo, según indican cifras del sector inmobiliario. Y eso que solo estamos hablando de quienes viven solos, ya que si sumas a las llamadas familias unipersonales individuos que comparten casa con otros, pero sin que los una un lazo de parentesco, la cifra de quienes no están optando por vivir en pareja o en familia se dispara al doble, alcanzando a las casi 800 mil personas, según la nueva Encuesta Casen 2009. Es decir, 200 mil más que en 2003.

De “Los Venegas” a “Friends”

“Vivir solo te vuelve mucho más individualista. Yo por ejemplo empecé a conocerme, a pensar más, a darme cuenta de las cosas que hacía. Para mí esto es mi proyecto de vida”, confiesa Valentina del Campo, periodista (31) que vive sola en el centro de Santiago desde hace cuatro años. Gonzalo Tapia, sociólogo de la UDP, explica que se trata en su mayoría de personas que gozan la ciudad, que tienen un espacio al que consideran tan personal como funcional: su departamento. “Lo usan solo para dormir, porque su vida es la ciudad”, dice el especialista, quien agrega que se trata de un entretrópico más cercano al que representan series como “Friends”, en lugar de aquellas imágenes que proyectaban viejas series como “Los Venegas”.

Carlos Ulcacic, doctor en Sociología de la U. Central, explica que esta tendencia representa un cambio en las prioridades, “en que la gente se preocupa primero de sus bienes y después de otras cosas, como casarse y formar una familia”. Opinión compartida por Gonzalo Tapia, quien opina que todos estos fenómenos derivan de la “adolescencia retardada” que viven muchos adultos. “Los jóvenes entran al mercado laboral, pero no se casan, sino que tienden a postergar los vínculos de pareja con proyección”, asegura.

Todo esto aparejado con un cambio en la vida social. Si antes las reuniones sociales involucraban principalmente a la familia y el hogar, hoy el espacio se centra en pubs, cafés y restaurantes. Las reuniones en casa son esporádicas y principalmente con amigos. “En general, vienen bastante más amigos, nos juntamos todos a tomar algo, a comer o a conversar solamente”, dice Laura Verli, diseñadora gráfica (24 años), quien vive sola en un departamento desde febrero de este año. “Lo que más me costó fue armar la casa, por que no era prioritario para mí. Por ejemplo, no tenía urgencia por comprarme un sillón, tenía cojines en el suelo y podía sentarme tranquilamente a ver la tele”.

Las relaciones interpersonales también se modifican. Carlos Ulcacic explica que no hay un esfuerzo por conocerse, sino que solo se reúnen con las personas que ven y viven el mundo como ellos. “¿Cuándo fue la última vez que sepiste el nombre de tus vecinos? Antes las personas saludaban a toda la cuadra para el año nuevo”, ejemplifica el sociólogo. Pedro Güell, profesor de la Universidad Alberto Hurtado e investigador del PNUD, agrega que se construyen relaciones más bien subjetivas, más referidas a la identidad, a los gustos y al proyecto de vida personal.

“No tengo idea quiénes son mis vecinos del lado o del frente” dice Valentina del Campo. “No necesito conocer a los vecinos, porque me siento cómodamente en mi soledad. Tampoco existe la instancia de poder entablar algún tipo de relación con ellos”, confirma Valentina.

Infraestructura para solitarios

Este creciente aumento en el número de personas que viven solas también está impactando en el mercado. De a poco, ha sido surgiendo toda una infraestructura para acoger las demandas y necesidades de quienes viven solos. Marco Sotudelos, quien trabaja en la empresa Administradora Fardelos Limitada, cuenta que tiene edificios a su cargo que sobrepasan los 130 departamentos, 110 de los cuales son de un solo dormitorio. “Hablamos de conjuntos habitacionales donde el 70% de las personas vive sola, principalmente profesionales y gente joven”, asegura.

No es extraño que muchos de los extos solitarios inquilinos dejen sus llaves al conserje o a las personas del aseo, para que los ayuden con tareas más mundanas de la casa cuando ellos están trabajando, como recibir algún gasfiter para que arregle una llave.

En parte importante de esos edificios, además, se contemplan servicios de lavandería, ya que muchos son departamentos pequeños, donde no caben lavadoras. “Tengo lavandería, así es que llevo todas mi ropa ahí. Otras veces tomo todo y me voy a casa de mis padres a lavar la ropa”, relata Carla Perales. “Todo es ideal para gente solitaria como yo, tengo supermercado al lado, gimnasio en el mismo edificio y sala multimos por si quieres hacer una fiesta o reuniones”, agrega.

Otro ejemplo que refleja la importancia que cobra este grupo es lo que están haciendo compañías proveedoras de servicios como Metrogas, que tiene un programa de descuentos y beneficios para clientes, orientado a quienes se inscriben como “Soy uno” (personas solas), “Somos uno” (parejas), “Somos familia” (familias), “Somos experiencia” (personas mayores). “Las personas solas representan el 10% de nuestros clientes”, afirma Jorge Bascur, subgerente de Marketing de Metrogas. Ellos son blanco de campañas de marketing que incluyen descuentos en locales de comida rápida, centros de diversión, salas de cine y hasta casas de vino, agrega el ejecutivo.

El sociólogo Pedro Güell explica que es un proceso de transformación que está permeando barrios completos, que reciben a los solitarios en los cafés de las esquinas, los pubs y los happy hours. Es allí donde muchos se conectan con sus redes de apoyo, que ya no son la familia de origen ni los parientes, como ocurría en el pasado, sino los amigos. Claudia Rodríguez, sicoterapeuta de la Uniab dice que todas las necesidades que tienen que ver con el área emocional son satisfechas principalmente a través de las redes sociales. “Uno puede sentirse en casa a otras personas aunque no viva necesariamente con ellas”, dice.

De Santiago a Las Condes

El grupo más grande de estas personas se concentra en Santiago Centro, donde, según cifras de la empresa Tinsa Consultora inmobiliaria, la oferta de departamentos de un dormitorio llega hasta el 46%. En cuanto a las ventas, el 48% de todas representa esta clase de departamentos en Santiago Centro. En Providencia, en tanto, la venta de departamentos de un dormitorio alcanza el 20% de la totalidad, mientras en Ñuñoa el 14%, centrado principalmente en el eje Irarrázabal.

La gran sorpresa para los analistas es la incorporación de Las Condes como comuna que alberga a personas solas. “El análisis de mercado dice que en todas estas comunas ha sido subiendo el número de personas que viven solas, pero estamos viendo que en los últimos cinco años también se está optando por vivir en Las Condes, un barrio que se ha vuelto todavía más interesante con la llegada del Metro”, explica Felipe Parra, director Tinsa consultoría.

Las nuevas cifras de la familia

▶ Las familias unipersonales representan el 13,8% del total de familias, según Casen 2009.

▶ Las familias biparentales –con padre y madre– son, según Casen 2009, el 58,6% del total de familias chilenas. En 2006 eran el 61,2% del total.

▶ Las familias monoparentales –en que está presente sólo el padre o sólo la madre– son el 27,6%, según la Casen 2009.

▶ En 2009, las personas que viven solas representan casi el 3% de los chilenos.

▶ Santiago y Valparaíso son las ciudades que más concentran a las personas que viven solas.

52 % DE QUIENES VIVEN SOLOS son mujeres. El 30% son solteras.

48 % DE LOS HOMBRES que viven solos tienen entre 30 y 59 años.

44 % DE LOS HOMBRES que viven solos son solteros, según Casen 2009.

El fenómeno a nivel global

Entre el año 1996 y 2006, el número de personas que viven solas en el mundo aumentó de 153,5 millones a 202,6 millones, según cifras del estudio Euromonitor Internacional. Se trata de profesionales jóvenes que pueden pagar una casa, divorciados en la mediana edad y adultos mayores.

Cifras por regiones

Arica y Parinacota	0,7%
Tarapacá	1,6%
Antofagasta	1,9%
Atacama	1,4%
Coquimbo	4,8%
Valparaíso	12,7%
R. Metropolitana	37,5%
Bernardo O'Higgins	5,5%
Maule	6,9%
Biobío	10,8%
La Araucanía	6,5%
De Los Ríos	2,8%
De Los Lagos	4,7%
Aysén	0,9%
Magallanes y la Antártica	1,4%

Fuente: Elaboración propia

Es fundamental utilizar estos medios masivos una vez que el proyecto esté en marcha, pues sirve para validar la disciplina en las presentaciones ante empresas y en la captación de recursos.

4.4.3 Medios de comunicación no masivos

Estos medios se utilizan principalmente dar a conocer y posicionar la marca.

Los medios de comunicación no masivos a utilizar serán:

a) Inserto en revista corporativa de LAN (por el tamaño de la empresa y perfil de los trabajadores).
b) Nota en El Mostrador (principal diario digital del país, con una línea editorial que apoya la promoción de los derechos humanos y civiles).
c) Stand en Festival Lollapalooza (uno de los eventos musicales más masivos del año que cuenta con una feria para presentar diversas iniciativas).
d) Banner en página web de Audiomúsica (principal tienda de instrumentos musicales del país, que cuenta con venta online) (ilustración IV.5).

Ilustración IV.5: Banner en página web de Audiomúsica

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Página web

Es el bastión de la información de la musicoterapia y la Fundación. La página web es la herramienta más efectiva, que requiere una inversión inicial y que permite presentar contenidos de manera dinámica y en diferentes formatos. Esta cuenta con una estructura simple, que muestra de manera sencilla y de fácil acceso:

- Qué es la musicoterapia.
- Equipo de trabajo, misión, visión y asociados.
- Los proyectos que actualmente se están realizando.
- Información de contacto y maneras de realizar aportes.
- Rendición de cuentas a los grupos de interés.

La página resalta mediante videos en qué consisten las sesiones y el trabajo que se realiza en la Fundación. Los contenidos se actualizan constantemente, mostrando artículos, entrevistas y una mirada a qué se está realizando en la disciplina en el resto del mundo.

La ilustración IV.6 muestra el diseño final de la página web.

Ilustración IV.6: Página web de la Fundación

Fuente: Elaboración propia

4.4.5 Reuniones corporativas

Las presentaciones corporativas a empresas son altamente informativas, aunque de mínimo alcance. Estas reuniones se realizarán con el encargado del área de RSE de la compañía, e informarán claramente qué es la musicoterapia, la misión de la Fundación, mostrando el resultado de la experiencia internacional y destacando de qué manera ellos son partícipes de la obra. Se desarrollará un programa gradual de participación que sea proporcional a los aportes o a la permanencia de estas organizaciones.

4.5 Costos

Los principales costos de la campaña de marketing están dados por aquellos ítems que no pueden ser conseguidos gratuitamente, como:

- Diseño y mantención de página web.
- Persona a cargo de actualizar las redes sociales.
- Diseño e impresión de folletos y volantes.
- Participación en ferias y festivales musicales masivos.
- Visitas personales a las empresas.

Para cubrir estos costos se estima una inversión inicial de $300.000 y un gasto mensual de $150.000.

El resto de las intervenciones en el plan de marketing (como la aparición en medios) van a estar apalancadas por las alianzas que generará la Fundación, y al ser esta una organización sin fines de lucro se buscará que sean gratuitas.

4.6 Alianzas

Las alianzas con la industria musical resultan claves para el modelo de negocio y principalmente para la estrategia de marketing. Considerando el modelo de negocio desarrollado por Nordoff-Robbins Music Therapy en Inglaterra, la tabla IV.1 muestra las alianzas y sus beneficios.

Tabla IV.1: Alianzas del plan de marketing y sus beneficios

Manuel García (artista)

- Actúa como embajador de la Fundación, utilizando sus propios canales de difusión para dar a conocer el proyecto

Ticketek (venta de tickets)

- Alianza del tipo “porcentaje del costo del boleto va a Fundación”, cuando se realiza la compra online

Lotus Producciones (productora de eventos)

- Stands informativo en Festival Lollapalooza, además de poder gestionar la visita de algún artista internacional al futuro centro terapéutico, alianza de transporte, entre otros

Audiomúsica (tienda de instrumentos musicales)

- Aparición en website de la empresa y descuentos en la compra de instrumentos o incluso a la donación de estos

Teatro Nescafé de las Artes (teatro y centro de eventos)

- Espacio físico donde realizar espectáculos artísticos de recaudación de fondos

Fuente: Elaboración propia

La industria de la música puede otorgarle a la musicoterapia difusión y alcance que de otra manera serían muy difíciles de alcanzar.

CAPÍTULO V: Plan de Operaciones

El plan de operaciones define la forma en la que se presta el servicio. En este caso, el plan contempla la capacidad, la asignación de profesionales a los pacientes, los traslados, el nivel de ocupación, entre otros, tanto para las terapias musicales de la Fundación como para los talleres de musicoterapia organizacional de Consultora.

5.1 Estrategia de operaciones de la Fundación

Aunque el diseño de la intervención musicoterapéutica depende principalmente del tipo de paciente y las necesidades, el enfoque de la Fundación está dirigido en las dificultades de comunicación, expresión y la empatía.

5.1.1 Alianza con fundaciones y/o corporaciones

En primer lugar, para llegar al público objetivo, la Fundación de Musicoterapia se contactará con fundaciones y corporaciones que agrupen a niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje (por ejemplo Fundación Grupo Down21-Chile), todo esto con el fin de alcanzar una planilla mínima de beneficiarios.

Según la base de datos del SENADIS[7], en la Región Metropolitana existen alrededor de 40 organizaciones de personas con discapacidad del tipo intelectual, psíquica y del espectro autista. Por otro lado, la Fundación Descúbreme, encargada de "promover, facilitar y difundir la inclusión de las personas con discapacidad cognitiva"[8], maneja un directorio de sitios de cerca de 70 instituciones en la Región Metropolitana, aunque aquí también se incluyen centros de tratamiento, clínicas, departamentos municipales y otros programas.

Junto con alcanzar el público objetivo, estas alianzas resultan claves pues son estas organizaciones las encargadas de brindar el espacio físico donde realizar las terapias, dada la naturaleza itinerante del modelo de negocio.

5.1.2 Evaluación inicial del paciente

Para la determinación de diagnóstico, son las mismas fundaciones y corporaciones las que cuentan generalmente con un neurólogo, quienes son los que definen los tipos de

---

[7] Fuente: http://www.senadis.gob.cl/organizaciones_sociales/entidades
[8] Fuente: http://www.descubreme.cl/directorio-de-sitios/wpbdm-category/region-metropolitana/

trastornos y dificultades. Niños con dificultades emocionales o conductuales pueden ser vistos por un psicólogo, que es la profesión base del musicoterapeuta a cargo.

Una vez que se determina el tipo de paciente que se está atendiendo y el enfoque, se procede a desarrollar el tratamiento.

5.1.3 Tratamiento

El proyecto contempla tratamientos de cuatro a seis meses de duración, con sesiones individuales de 45 minutos por semana, realizadas por un musicoterapeuta y un co-terapeuta.

Las sesiones son individuales y personalizadas a cada paciente. Dependiendo del tipo de personas y las necesidades, existen casos en que agregar trabajo grupal al trabajo individual puede entregar mejores resultados.

Si el musicoterapeuta y co-terapeuta pueden realizar diariamente 8 sesiones de 45 minutos cada una, y un paciente en promedio necesita 4 meses de tratamiento con una sesión semanal, el programa podría beneficiar anualmente a cerca de 120 niños y jóvenes.

5.1.4 Evaluación de la calidad del servicio

La evaluación de la calidad del servicio se realizará de dos maneras: mediante una encuesta de satisfacción y una evaluación profesional de los musicoterapeutas.

La encuesta de evaluación del servicio será contestada por las personas responsables de los pacientes, y permitirá conocer su opinión respecto al modo en que se desarrollan las terapias, pues esta valoración no puede ser realizada por los pacientes del programa.

La evaluación profesional de los musicoterapeutas será realizada por otros terapeutas externos, ligados a la red de colaboración internacional, quienes pueden aportar nuevos enfoques y recomendaciones de mejora a las sesiones.

5.2 Estrategia de operaciones de la Consultora

El enfoque principal de la musicoterapia organizacional para la Consultora es el lugar de trabajo, las relaciones que se establecen en los equipos, la formación y el desarrollo humano.

5.2.1 Contacto con empresas

La estrategia es acercarse a las compañías con el servicio de musicoterapia organizacional, que cuenta con paquetes predeterminados pero que es al mismo tiempo un servicio adaptado a las necesidades de la compañía.

En primer lugar se ofrece un servicio específico (taller, retiro, etc.) que estará listado en el sitio web, con sus características bien definidas. Es un servicio tangible, donde el cliente sabe bien qué se le está ofreciendo y cómo él se ve beneficiado.

En caso de que la compañía no requiera los servicios, se le puede ofrecer realizar una donación a la Fundación. Con esta estrategia, en lugar de situar a la Fundación primero, se debe situar a la Consultora primero y luego a la Fundación, de manera que las personas automáticamente centren su atención en la Fundación.

Según Dev Singh, si se tiene un servicio que ofrecer no es recomendable solicitar una donación. Si el servicio prestado es realmente bueno, las compañías que quieran ayudar con dinero (sabiendo que los beneficios van directamente a una Fundación) lo contratarán de inmediato. Si sólo se pide la donación, las probabilidades de éxito se reducen.

5.2.2 Talleres

Los talleres serán realizados en sesiones de 8, 12 o 16 horas de duración, en una o dos jornadas laborales. Estas jornadas serán lideradas por un musicoterapeuta y un co-terapeuta, con un número promedio de 8 personas por taller.

Las horas de trabajo involucradas en este servicio consisten en la preparación del taller, el taller propiamente tal, y redacción de un informe de la actividad, que puede ser entregado entre dos a cuatro semanas posteriores.

5.2.3 Evaluación de la calidad del servicio

La evaluación de la calidad del servicio se realizará principalmente mediante encuestas de satisfacción, tanto de los participantes de los talleres, así como del departamento de recursos humanos. Esta evaluación es fundamental para la formación de un buen vínculo entre la empresa y el equipo de trabajo, para proporcionar credibilidad y resultados positivos para la organización.

5.3 Recursos necesarios

Tanto para las terapias realizadas por la Fundación como para los talleres de la Consultora, los instrumentos musicales son el recurso esencial.

Para las sesiones terapéuticas se necesitan instrumentos musicales con variedad de tamaños, timbres y formas, y de diversas familias de instrumentos, tales como:

- Cuerdas: guitarras, violines, charangos
- Percusión: xilófonos, tambores, panderos, sonajeros, metalófonos, platillos
- Vientos: flautas, armónicas
- Teclados: órganos, melódicas

Aquí se privilegia más la variedad más la variedad que la cantidad, aunque lo ideal es un par de cada instrumento. En los talleres es necesaria mayor cantidad de instrumentos, principalmente de percusión.

Los instrumentos serán guardados en la oficina comercial y serán trasladados para cada sesión y taller.

A nivel de equipos de trabajo, cada terapia musical es liderada por un musicoterapeuta que guía la sesión, y un co-terapeuta que acompaña y toma nota del evento, lo que hace mucho más completa la experiencia. Se requiere un equipo de trabajo con las mismas funciones para los talleres. Cabe destacar que el rol de co-terapeuta puede ser realizado por alumnos en práctica extranjeros (voluntarios).

Acerca de los recursos tecnológicos, las sesiones necesitan ser registradas con una cámara de video, que posibilita el registro de una terapia en curso. Junto a la cámara de video, los talleres también requieren de un proyector audiovisual.

CAPÍTULO VI: Gestión de Personas

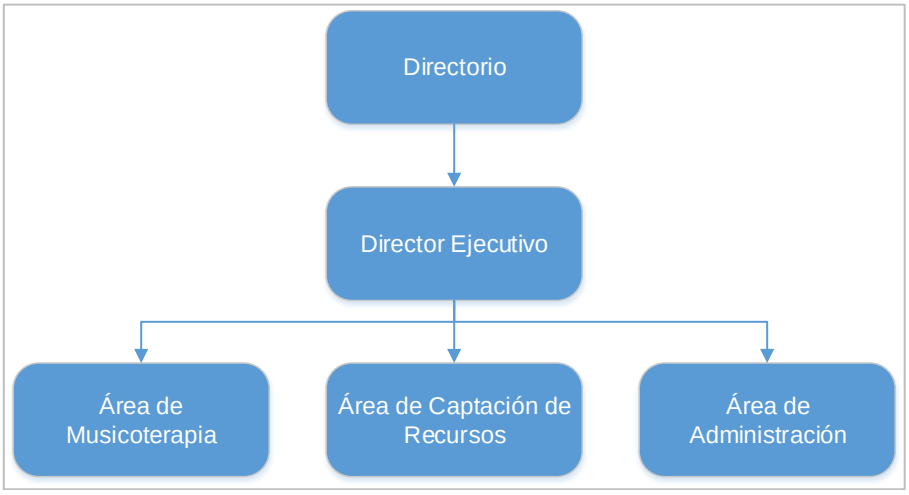
El recurso humano (trabajadores, musicoterapeutas y voluntarios) constituye el principal activo de la Fundación. El siguiente capítulo describe cómo está estructurada la organización, el perfil de los miembros de cada área, y las principales funciones a desempeñar.

6.1 Estructura organizacional

El modelo de negocio de la Fundación cuenta con dos áreas básicas: la que brinda las terapias musicales y la captación de recursos. Junto a estas se encuentra el área de administración, encargada de proveer al resto de áreas los recursos humanos, físicos y tecnológicos.

Para conducir esta iniciativa, se encuentran el Directorio y la Dirección Ejecutiva. Esta estructura organizacional se ve reflejada en el organigrama de la ilustración V.1:

Ilustración VI.1: Organigrama de Fundación de Musicoterapia



Fuente: Elaboración propia

6.2 Dotación y sus características

6.2.1 Directorio

El Directorio será el organismo encargado de definir los grandes lineamientos de la Fundación, así como cuidar que la misión se cumpla.

Este equipo de directores estará constituido por cinco o seis personas, voluntario y no remunerado, multifacético, que cumpla las siguientes funciones:

a) Determinar la misión y los propósitos de la Fundación
b) Apoyar al Director Ejecutivo y evaluar su desempeño
c) Garantizar la planificación eficaz de la Fundación
d) Apoyar con red de contactos la captación de recursos
e) Determinar y supervisar los programas y servicios de la Fundación
f) Promover la visibilidad de la Fundación
g) Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia
h) Reclutar y orientar a nuevos miembros para el Directorio y evaluar su propio desempeño

Se espera que los miembros del Directorio cumplan un perfil multidisciplinario, que logre suplir capacidades que actualmente no están cubiertas en el proyecto: capacidades técnicas, legales, de relaciones públicas, entre otras.

Para reclutar a este cuerpo se hará uso del *networking* existente, así como también se intentará incorporar a personas que cuenten con un impacto mediático importante, acorde a la misión de la Fundación, quienes puedan ampliar la red de contactos ya establecida.

6.2.2 Dirección Ejecutiva

Este cargo corresponde al de Gerente General en una empresa comercial. Será una persona con contrato remunerado, a tiempo completo, con conocimientos en el área administrativa, y que cumplirá las siguientes funciones:

a) Planificar
b) Organizar
c) Dirigir
d) Controlar
e) Retroalimentar

Otra de las funciones a cargo del Director Ejecutivo será activar y desarrollar la red de colaboración internacional, que permita desplegar las actividades de capacitación, investigación, entre otras. Esta posición será ocupada por el fundador de la iniciativa.

6.2.3 Área de Musicoterapia

Es el área compuesta por los musicoterapeutas, co-terapeutas y parte del voluntariado.

Las funciones principales que cumplen estos empleados son:

a) Efectuar las terapias musicales
b) Realizar seguimiento de los pacientes
c) Cumplir con los procedimientos de aseguramiento de calidad

Para comenzar es necesaria la participación de sólo un musicoterapeuta, con contrato remunerado, que es también el encargado de diseñar las intervenciones. Este cargo ya se encuentra ocupado por un experimentado musicoterapeuta chileno, con estudios en el extranjero y con experiencia en el ámbito de niños y jóvenes con necesidades especiales. El co-terapeuta complementa la visión del musicoterapeuta principal, aunque esta posición dependerá del tipo de proyecto en el que se esté trabajando.

6.2.4 Área de Captación de Recursos

Esta área es igual de importante que el Área de Musicoterapia. Será una persona con contrato remunerado, a tiempo completo, con experiencia en marketing y en la captación de recursos del sector sin fines de lucro, encargado de realizar las siguientes funciones:

a) Presentación de proyectos
b) Participación y realización de eventos
c) Contacto con el mundo empresarial
d) Relaciones públicas y comunicaciones
e) Plan de marketing
f) Voluntariado

Este puesto será ocupado por una persona con una importante red de contacto en el mundo empresarial. Aunque esta función será realizada en un comienzo por el Director Ejecutivo, en el mediano plazo es imprescindible contar con una persona con dedicación exclusiva.

6.2.5 Área de Administración

Es el área responsable de poner a disposición los recursos y materiales que hagan posible el trabajo de la dirección ejecutiva, de los musicoterapeutas y de la fuerza de venta. La Fundación requerirá de sólo una persona a cargo de esta función, en régimen de media jornada, con las siguientes responsabilidades:

a) RR.HH.
b) Cumplimiento de disposiciones legales
c) Finanzas y tesorería
d) Abastecimiento de materiales
e) Actualización de medios sociales
f) Base de datos de red de contactos
g) Mantención, trámites, limpieza

El plan de negocio contempla la externalización del servicio de contabilidad y de diseño.

CAPÍTULO VII: Plan de Implementación

El plan de negocio considera un horizonte de evaluación de cinco años, donde las doce primeras semanas (primer trimestre) corresponden al periodo de implementación.

7.1 Estado de desarrollo del proyecto

A la fecha, el proyecto cuenta con el fundador, que cumplirá la función de Director Ejecutivo y que aportará parte del patrimonio para el inicio de actividades; dos musicoterapeutas, uno encargado de diseñar las intervenciones terapéuticas de la Fundación, y otro para diseñar los talleres de musicoterapia organizacional, en caso de constituir la Consultora. Además, se cuenta con una red de contactos en la industria sin fines de lucro y en el área de musicoterapia, a nivel nacional e internacional.

7.2 Actividades y requerimientos de recursos

A continuación se muestran las actividades necesarias y proyectos para poner en marcha la Fundación, así como para identificar las necesidades de financiación reales.

7.2.1 Conformación de Directorio

Este es uno de los principales hitos y marca el punto de inicio del proyecto. Lo primero a realizar es reclutar y orientar a los nuevos miembros del Directorio, así estos pueden determinar formalmente la misión y los propósitos de la Fundación. Esta actividad no tiene costos asociados pues se utilizará la red de contactos existentes. Se establece un marco temporal de cuatro semanas para esta actividad, aunque hay directores que se pueden incorporar posteriormente.

7.2.2 Constitución de la personería jurídica

Corresponde a la constitución legal de la Fundación. El trámite de concesión que se debe realizar consiste en cuatro pasos: acta de creación de la Fundación, solicitud de concesión de personería, tramitación y gestiones posteriores. Durante esta etapa también se realizará la incorporación al Registro de Instituciones Donatarias, que faculta a la Fundación de recibir de privados donaciones con fines sociales, haciendo efectivos beneficios tributarios de la Ley Nº19.885. Aunque no es necesaria la concurrencia de un abogado, este será útil considerando que se realizará una figura jurídica que pudiese requerir su asesoría. Se estima un presupuesto de $500.000 y un

plazo de 8 semanas. Para mayores detalles acerca de la constitución de una fundación o consultora dirigirse a Anexo B.

Aunque esta no necesariamente comenzará a funcionar desde el comienzo del inicio del proyecto, en paralelo a la constitución legal de la Fundación se realizará la constitución de la Consultora. Este proceso consta de cinco pasos que son: escritura pública y extracto, publicación Diario Oficial, inscripción en Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces, protocolización e inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos. Se proyecta un presupuesto de $500.000 ($300.000 para contratar un asesor/abogado) y un plazo de 5 semanas, en paralelo con la constitución de la Consultora. Para mayores detalles acerca de la constitución de una fundación o consultora dirigirse a Anexo C.

7.2.3 Registro de Propiedad Intelectual

Esto corresponde al procedimiento de la inscripción de la marca y logo de la Fundación y Consultora. Consta de tres pasos: ingreso y examen de forma de la solicitud, trámite de la publicación del extracto en el Diario Oficial y procedimiento de registro. Este trámite tiene una duración total de 7 semanas y se iniciará en paralelo a la constitución legal de la Fundación. Se estima un presupuesto de $150.000 para cada una de las marcas.

7.2.4 Reclutamiento y contratación de RR.HH.

Esta actividad considera el reclutamiento del encargado de captación de recursos, encargado de administración y co-terapeuta. Se estima un proceso de cuatro semanas y un costo de $10.000 para trámites en notaría (se utilizarán servicios web de reclutamiento, sin costo). La contratación de la totalidad del equipo de trabajo (incluyendo al Director Ejecutivo y musicoterapeuta) se realizará una vez finalizado el proceso de reclutamiento.

7.2.5 Diseño de plan de trabajo

Una vez realizadas las contrataciones, los musicoterapeutas son los encargados de diseñar y planificar las intervenciones terapéuticas de la Fundación, así como los recursos involucrados. En paralelo a esta actividad, se diseñarán los talleres de intervención organizacional. El costo de esta actividad será absorbido por las remuneraciones de estas personas, y se establece tiempo de trabajo de dos semanas.

7.2.6 Página web y redes sociales

Esta actividad está conformada en primer lugar por la generación de contenidos que se van a utilizar en la página web y medios sociales. Luego de eso se encargará el diseño de imagen y puesta en marcha de la página web, y la creación de cuentas de

Facebook, Twitter. Esta actividad tiene una duración de cinco semanas y un costo proyectado de $200.000.

7.2.7 Oficina de la Fundación

La búsqueda y arriendo de un espacio físico donde se realizarán las labores administrativas tardará aproximadamente 5 semanas, junto a la contratación de los servicios de telefonía e internet. El presupuesto estimado para esta actividad es de $400.000 por el mes de garantía y $100.000 para adecuación de oficina.

7.2.8 Adquisiciones

Finalmente se comprará el material, equipos computacionales, audiovisuales y mobiliario de oficina ($640.000), los instrumentos musicales ($1.500.000 para la Fundación y $500.000 para la Consultora), y se diseñará y confeccionará la folletería y pendones ($100.000). Todo este proceso demorará aproximadamente 3 semanas y tendrá un presupuesto de $2.740.000.

7.3 Carta Gantt

La ilustración VI.1 muestra el calendario de implementación (en semanas) de las principales actividades y proyectos. La puesta en marcha del proyecto tendrá una duración de tres meses.

Ilustración VII.1: Carta Gantt del plan de implementación del proyecto

Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Conformación de Directorio												
Reclutar y orientar a nuevos miembros del Directorio												
Determinar la misión y los propósitos de la Fundación												
Constitución de la personería jurídica												
Acta de creación de la Fundación												
Solicitud de concesión de personería												
Tramitación												
Gestiones posteriores												
Incorporación al Registro de Instituciones Donatarias												
Constitución de la Consultora												
Escritura pública y extracto												
Publicación Diario Oficial												
Inscripción en Registro de Comercio del CBR												
Protocolización												
Inicio de actividades ante el SII												
Registro de Propiedad Intelectual												
Ingreso y examen de forma de la solicitud												
Trámite de la publicación del extracto en el Diario Oficial												
Procedimiento de registro												
Reclutamiento y contratación de RR.HH.												
Reclutamiento de posiciones faltantes												
Contratación de equipo completo de trabajo												
Diseño de plan de trabajo												
Diseño y planificación de terapias musicales												
Diseño y planificación de talleres a empresas												
Página web y redes sociales												
Generación de contenidos												
Diseño de página web												
Creación de cuentas Facebook, Twitter												
Oficina de la Fundación												
Búsqueda y arriendo de oficina												
Contratación de telefonía e internet												
Adquisiciones												
Instrumentos musicales												
Material y mobiliario de oficina												
Diseño y confección de folletería y pendones												

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: Planificación Financiera

La planificación financiera representa las expectativas o el desempeño esperado de la Fundación en los próximos años. Muestra además la viabilidad económica y la capacidad de supervivencia bajo diversos parámetros. Todos los resultados se muestran en pesos chilenos.

Una meta predominante en la mayoría de los negocios es obtener una utilidad satisfactoria, que se mide a través del ingreso neto, aunque en las OSFL no existe tal indicador de desempeño, pues la eficacia de este tipo de organizaciones en la consecución de sus metas pocas veces se mide cuantitativamente.

Según lo anterior, la proyección financiera de la Fundación será evaluada positivamente si el valor actual neto (VAN) es levemente superior a cero, pues un valor muy alto indica que la organización indica que la organización no está proporcionando todos los servicios que esperan quienes aportaron los recursos, y un valor bajo cero indica que el proyecto no es sustentable en el tiempo.

8.1 Estimación de ingresos

La mayor dificultad que presenta la preparación de proyecciones financieras para un proyecto social consiste en la previsión de los ingresos. Considerando que la principal vía de financiamiento proviene de las donaciones de terceros, muchos de los supuestos de ingresos se han realizado en base a entrevistas de personas que trabajan en fundaciones y corporaciones, a través de testimonios basados principalmente en la experiencia. Estas personas son Jacqueline Valenzuela, directora de la Fundación Portas y especialista en Planificación Estratégica, y Lorena Álvarez, Jefe de Capacitación y Desarrollo de una importante empresa del país.

Tal como se ha mencionado con anterioridad, los ingresos de la Fundación provienen de tres fuentes: ingresos del sector público, ingresos de filantropía e ingresos de generación propia.

Para los ingresos del sector público, la Fundación deberá postular anualmente a los fondos concursables del SENADIS, a través de la línea de Promoción de Salud y Prevención Secundaria. En 2013, estos fondos alcanzaron los $4.000.000 por proyecto. Para postular a los fondos del Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social es necesario primero estar registrado bajo el sello “Más por Chile” para lo cual la Fundación debe contar con actividades de al menos un año de antigüedad. Además, al ser los fondos entregados tan variables (con un máximo de $30.000.000) y al no existir una manera clara de proyectarlos en el tiempo, estos ingresos no serán considerados en esta planificación financiera.

Los ingresos de filantropía corresponden al dinero aportado por las alianzas con empresas, así como las contribuciones de personas individuales. Estas donaciones están regidas por la Ley 19.885 de Donaciones con Fines Sociales, la que fomenta los aportes privados a las iniciativas en favor de las personas en situación de pobreza y/o personas con discapacidad. Las donaciones anuales inferiores a 1.000 UTM ($40.000.000) permiten a los donantes deducir como crédito tributario un 50% de los recursos donados y rebajar de la renta líquida imponible el 50% restante. Para donaciones mayores a ese tope cambia la estructura de beneficios y estos disminuyen. Dado este escenario, se podría optar a un monto óptimo de $3.330.000 mensuales por alianza.

Dado que el precio a cobrar a los beneficiarios de las terapias musicales es cero, bajo el modelo de negocio de Fundación no existen ingresos de generación propia. Esto deja a la organización con una total dependencia de los aportes de privados y en una compleja situación, dado que cada día más empresas crean sus propias fundaciones corporativas lo que disminuye los aportes a fundaciones de diferente índole. En este contexto, el plan de negocio plantea la idea de crear una Consultora de Recursos Humanos, que ofrezca talleres de musicoterapia organizacional a empresas, y que con los beneficios de la venta de estos servicios contribuyan al auto-funcionamiento y sustentabilidad de la Fundación.

Aunque para este proyecto no se realizó un estudio de mercado formal en la industria de las consultoras de recursos humanos (es imperativo realizarlo en el mediano plazo), a través de la opinión de Lorena Álvarez se obtuvo información relevante que permite generar las siguientes estimaciones:

- Los servicios de consultoras de recursos humanos habitualmente realizan talleres de 8, 12 o 16 horas de duración, en una o dos jornadas laborales.
- El costo mínimo a cobrar por este tipo de servicio es de $4.000 por persona por hora, que es el valor hora SENCE mínimo.
- Las horas de trabajo involucradas en este servicio consisten en la preparación del taller, el taller propiamente tal, y redacción de un informe de la actividad, que puede ser entregado entre dos a cuatro semanas posteriores.
- A los profesionales se les paga entre 0,8 a 1,5 UF por hora (podría ser más según la especialización y exclusividad de su conocimiento, pero es un rango promedio).

En base a esta información se puede configurar y estimar un ingreso promedio mensual de la Consultora, considerando los siguientes parámetros, entregados por la musicoterapeuta Stefanie Fleddermann:

- Valor del servicio de $7.500 por persona por hora.
- Un taller promedio mensual de 12 horas de duración.
- Número promedio de 8 personas por taller.
- Un musicoterapeuta a $16.000 (0,69 UF) por hora y un co-terapeuta a $10.000 por hora.
- Otros costos operacionales de $10.000 por taller.

En este escenario básico, la Consultora generará una utilidad neta de $318.400, los que irían directamente a las arcas de la Fundación, tal como se ve en la tabla VII.1:

Tabla VIII.1: Utilidad neta promedio de Consultora en un mes

Ingresos	720.000
(-) Remuneraciones	-312.000
(-) Otros costos operacionales	-10.000
Utilidad Bruta	398.000
(-) Impuestos (20%)	-79.600
Utilidad Neta	**318.400**

Fuente: Elaboración propia

8.1.1 Resumen de supuestos de ingresos

Para hacer una proyección de los ingresos se consideran los siguientes supuestos:

- A partir del segundo año y en adelante, se asume que la Fundación se adjudicará financiamiento del SENADIS a través de la línea de Promoción de Salud y Prevención Secundaria, por un monto de $4.000.000 anuales y constantes durante la evaluación.
- Los recursos de privados comenzarán a partir del sexto mes de operación (segundo trimestre) con el 50% del monto óptimo por alianza, 80% del monto óptimo por alianza para el cuarto trimestre, una alianza para el segundo año ($3.330.000 mensuales), dos alianzas para tercer y cuarto año ($6.660.000 mensuales), y tres alianzas para el años 5.
- El aporte de la Consultora se considerará a partir del noveno mes de operación de la Fundación (tercer trimestre) y constante por el resto del primer año ($322.380 mensual), luego aumentará al doble en el segundo año (considerando realizar dos talleres mensuales), y a partir del tercer año los aportes crecerán 10% anualmente.
- Para simplificación de cálculo no se están considerando los beneficios tributarios de las donaciones de la Consultora a la Fundación.

8.1.2 Ingresos proyectados

La tabla VII.2 muestra los ingresos proyectados, primer año trimestral y segundo a quinto año anual, para el modelo de negocio que considera los ingresos por los servicios de la Consultora.

Tabla VIII.2: Ingresos proyectados durante 5 años (con ingresos propios)

Ingresos (con ingresos de generación propia)	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Fondos concursables SENADIS	0	0	0	0	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Donaciones empresariales	0	0	4.995.000	7.992.000	39.960.000	79.920.000	79.920.000	119.880.000
Servicios Consultora	0	0	0	955.200	7.641.600	8.405.760	9.246.336	10.170.970
Total	**0**	**0**	**4.995.000**	**8.947.200**	**51.601.600**	**92.325.760**	**93.166.336**	**134.050.970**

Fuente: Elaboración propia

La tabla VII.3 muestra la misma proyección, esta vez sin considerar los ingresos propios.

Tabla VIII.3: Ingresos proyectados durante 5 años (sin ingresos propios)

Ingresos (sin ingresos de generación propia)	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Fondos concursables SENADIS	0	0	0	0	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Donaciones empresariales	0	0	4.995.000	7.992.000	39.960.000	79.920.000	79.920.000	119.880.000
Servicios Consultora	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	**0**	**0**	**4.995.000**	**7.992.000**	**43.960.000**	**83.920.000**	**83.920.000**	**123.880.000**

Fuente: Elaboración propia

De las tablas se puede observar una alta dependencia de las donaciones empresariales como vía de financiamiento, con una participación cercana al 90% en ambos casos.

8.2 Estimación de costos

Los principales costos operacionales son las remuneraciones de los musicoterapeutas (que alcanzan el 96%). La tabla VII.4 muestra las remuneraciones mensuales promedio para el equipo técnico, así como otros costos operacionales.

Tabla VIII.4: Costos operacionales mensuales

Musicoterapeuta	1.000.000
Co-terapeuta	700.000
Mantención instrumentos	15.000
Materiales	20.000
Transporte	40.000
Total costos operacionales	**1.775.000**

Fuente: Elaboración propia

Los gastos generales y administrativos por mes incluyen las remuneraciones del equipo administrativo y de captación de recursos, el arriendo de oficina, contador externo, diseñador externo, entre otros (información aportada por Jacqueline Valenzuela), como se puede ver en la tabla VII.5.

Tabla VIII.5: Gastos generales y administrativos mensuales

Director Ejecutivo	1.400.000
Director Comercial	1.200.000
Administrativo	300.000
Arriendo oficina	400.000
Internet y telefonía	30.000
Luz y agua	30.000
Contador externo	100.000
Diseñador externo	100.000
Gastos de ventas	50.000
Total gastos generales y administrativos	**3.610.000**

Fuente: Elaboración propia

8.2.1 Resumen de supuestos de costos

Para hacer una proyección de los costos y gastos se consideran los siguientes supuestos:

- Las remuneraciones del musicoterapeuta como del equipo administrativo se comenzarán a pagar a partir del tercer mes, y la del co-terapeuta a partir del cuarto mes.
- Los costos del contador y diseñador externo se comienzarán a pagar a partir del cuarto mes.
- Se estima un reajuste en las remuneraciones de 5% anual.
- El resto de gastos administrativos se comienzarán a pagar en el tercer mes.

8.2.2 Costos proyectados

Las tablas VII.6 y VII.7 muestran las proyecciones de los costos operacionales, y gastos generales y administrativos, respectivamente, con primer año trimestral y segundo a quinto año anual.

Tabla VIII.6: Costos operacionales proyectados durante 5 años

Costos operacionales	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Musicoterapeuta	1.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Co-terapeuta	0	2.100.000	2.100.000	2.100.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
Mantención instrumentos	0	45.000	45.000	45.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Materiales	0	60.000	60.000	60.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Transporte	0	120.000	120.000	120.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Total	**1.000.000**	**5.325.000**	**5.325.000**	**5.325.000**	**22.320.000**	**23.391.000**	**24.515.550**	**25.696.328**

Fuente: Elaboración propia

Tabla VIII.7: Gastos generales y administrativos proyectados durante 5 años

Gastos generales y administrativos	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Director Ejecutivo	1.400.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	17.640.000	18.522.000	19.448.100	20.420.505
Director Comercial	1.200.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	15.120.000	15.876.000	16.669.800	17.503.290
Administrativo	300.000	900.000	900.000	900.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823
Arriendo oficina	400.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Internet y telefonía	30.000	90.000	90.000	90.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Luz y agua	30.000	90.000	90.000	90.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Contador externo	0	300.000	300.000	300.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Diseñador externo	0	300.000	300.000	300.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Gastos de marketing	50.000	150.000	150.000	150.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Total	**3.410.000**	**10.830.000**	**10.830.000**	**10.830.000**	**45.060.000**	**46.887.000**	**48.805.350**	**50.819.618**

Fuente: Elaboración propia

Las tablas muestran una alta participación de las remuneraciones del personal, tanto a nivel de costos operacionales, como dentro de los gastos generales y administrativos. La variabilidad de estos valores puede incidir finalmente en la viabilidad del proyecto, por lo que no es menor plantear la posibilidad de reducir costos operacionales a través de la contratación de musicoterapeutas por proyectos, como una manera de reducir los costos fijos y hacer un uso más eficiente de los recursos.

8.3 Inversión requerida

El proyecto de Fundación de Musicoterapia requiere de una inversión inicial significativa, principalmente afectada por el costo del capital de trabajo, pues las actividades detalladas en el plan de implementación representan sólo el 21% ($4.750.000) del total de la inversión. La tabla VII.8 resume las inversiones del plan de negocio, considerando los costos extras de la Consultora.

Tabla VIII.8: Inversiones necesarias para implementación del plan de negocio (con ingresos propios)

Ítem	Inversión inicial	Período de depreciación
Constitución de la personería jurídica	1.000.000	
Registro de Propiedad Intelectual	300.000	
Reclutamiento y contratación de RR.HH.	10.000	
Página web y redes sociales	200.000	
Mes de garantía arriendo oficina	400.000	
Adecuación oficina	100.000	
Equipo computacional	400.000	5 años
Mobiliario oficina	200.000	10 años
Materiales oficina	40.000	
Instrumentos musicales	2.000.000	10 años
Folletería y pendones	100.000	
Capital de trabajo	17.700.000	
Total inversión inicial	**22.450.000**	

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo se ha calculado en base a las remuneraciones a pagar antes del tercer trimestre, que es cuando se proyectan los primeros ingresos por donaciones de empresas. De no concretarse el escenario de creación de la Consultora, la inversión inicial disminuye en $1.150.000 (5% menos que el primer escenario), debido a que no se incurriría en costos extras de constitución de empresa ($500.000), registro de propiedad intelectual ($150.000) e instrumentos musicales para los talleres ($500.000). La tabla VII.9 muestra las inversiones del plan de negocio sin considerar los costos extras de la Consultora.

Tabla VIII.9: Inversiones necesarias para implementación del plan de negocio (sin ingresos propios)

Ítem	Inversión inicial	Período de depreciación
*Constitución de la personería jurídica****	500.000	
*Registro de Propiedad Intelectual****	150.000	
Reclutamiento y contratación de RR.HH.	10.000	
Página web y redes sociales	200.000	
Mes de garantía arriendo oficina	400.000	
Adecuación oficina	100.000	
Equipo computacional	400.000	5 años
Mobiliario oficina	200.000	10 años
Materiales oficina	40.000	
*Instrumentos musicales****	1.500.000	10 años
Folletería y pendones	100.000	
Capital de trabajo	17.700.000	
Total inversión inicial	**21.300.000**	

Fuente: Elaboración propia

8.4 Estado de Resultados y Flujo de Caja

La tabla VII.10 muestra el Estado de Resultado y Flujo de Caja para el proyecto de Fundación, considerando los ingresos propios provenientes de la Consultora, para un horizonte de 5 años y con los parámetros establecidos anteriormente.

Tabla VIII.10: Estado de Resultados y Flujo de Caja (con ingresos propios)

Estado de Resultado y Flujo de Caja	Año 0	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Ingresos		0	0	4.995.000	8.947.200	51.601.600	92.325.760	93.166.336	134.050.970
Costos		-1.000.000	-5.325.000	-5.325.000	-5.325.000	-22.320.000	-23.391.000	-24.515.550	-25.696.328
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		**-1.000.000**	**-5.325.000**	**-330.000**	**3.622.200**	**29.281.600**	**68.934.760**	**68.650.786**	**108.354.642**
Remuneraciones admin.		-2.900.000	-8.700.000	-8.700.000	-8.700.000	-36.540.000	-38.367.000	-40.285.350	-42.299.618
Otros gastos grales. y admin.		-510.000	-2.130.000	-2.130.000	-2.130.000	-8.520.000	-8.520.000	-8.520.000	-8.520.000
RESULTADO OPERACIONAL		**-4.410.000**	**-16.155.000**	**-11.160.000**	**-7.207.800**	**-15.778.400**	**22.047.760**	**19.845.436**	**57.535.025**
Depreciación		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
UTILIDAD BRUTA		-4.710.000	-16.455.000	-11.460.000	-7.507.800	-16.078.400	21.747.760	19.545.436	57.235.025
Impuestos (20%)		942.000	3.291.000	2.292.000	1.501.560	3.215.680	-4.349.552	-3.909.087	-11.447.005
UTILIDAD NETA		**-3.768.000**	**-13.164.000**	**-9.168.000**	**-6.006.240**	**-12.862.720**	**17.398.208**	**15.636.349**	**45.788.020**
UTILIDAD NETA (%)		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**25%**	**23%**	**42%**
Depreciación		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
INVERSIONES	**-22.450.000**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Inversión en activos fijos	-2.600.000								
Otros gastos iniciales	-2.150.000								
Capital de trabajo	-17.700.000								
FLUJO DE CAJA NETO	**-22.450.000**	**-3.468.000**	**-12.864.000**	**-8.868.000**	**-5.706.240**	**-12.562.720**	**17.698.208**	**15.936.349**	**46.088.020**
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	**-22.450.000**	**-25.918.000**	**-38.782.000**	**-47.650.000**	**-53.356.240**	**-65.918.960**	**-48.220.752**	**-32.284.403**	**13.803.616**

Fuente: Elaboración propia

Los datos muestran que el proyecto no generará utilidades positivas hasta el tercer año, cuando se comienza a trabajar con dos alianzas en paralelo. Los resultados no varían demasiado si no se considera la generación de ingresos propios, tal como se puede observar en la tabla VII.11.

Tabla VIII.11: Estado de Resultados y Flujo de Caja (sin ingresos propios)

Estado de Resultado y Flujo de Caja	Año 0	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Ingresos		0	0	4.995.000	7.992.000	43.960.000	83.920.000	83.920.000	123.880.000
Costos		-1.000.000	-5.325.000	-5.325.000	-5.325.000	-22.320.000	-23.391.000	-24.515.550	-25.696.328
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		**-1.000.000**	**-5.325.000**	**-330.000**	**2.667.000**	**21.640.000**	**60.529.000**	**59.404.450**	**98.183.673**
Remuneraciones admin.		-2.900.000	-8.700.000	-8.700.000	-8.700.000	-36.540.000	-38.367.000	-40.285.350	-42.299.618
Otros gastos grales. y admin.		-510.000	-2.130.000	-2.130.000	-2.130.000	-8.520.000	-8.520.000	-8.520.000	-8.520.000
RESULTADO OPERACIONAL		**-4.410.000**	**-16.155.000**	**-11.160.000**	**-8.163.000**	**-23.420.000**	**13.642.000**	**10.599.100**	**47.364.055**
Depreciación		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
UTILIDAD BRUTA		-4.710.000	-16.455.000	-11.460.000	-8.463.000	-23.720.000	13.342.000	10.299.100	47.064.055
Impuestos (20%)		942.000	3.291.000	2.292.000	1.692.600	4.744.000	-2.668.400	-2.059.820	-9.412.811
UTILIDAD NETA		**-3.768.000**	**-13.164.000**	**-9.168.000**	**-6.770.400**	**-18.976.000**	**10.673.600**	**8.239.280**	**37.651.244**
UTILIDAD NETA (%)		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**18%**	**14%**	**38%**
Depreciación		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
INVERSIONES	**-21.300.000**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Inversión en activos fijos	-2.100.000								
Otros gastos iniciales	-1.500.000								
Capital de trabajo	-17.700.000								
FLUJO DE CAJA NETO	**-21.300.000**	**-3.468.000**	**-12.864.000**	**-8.868.000**	**-6.470.400**	**-18.676.000**	**10.973.600**	**8.539.280**	**37.951.244**
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	**-21.300.000**	**-24.768.000**	**-37.632.000**	**-46.500.000**	**-52.970.400**	**-71.646.400**	**-60.672.800**	**-52.133.520**	**-14.182.276**

Fuente: Elaboración propia

Esta poca variación observada entre los dos modelos se debe principalmente a que los montos aportados por la Consultora son significativamente inferiores al financiamiento por donaciones, alcanzado sólo un 8% de participación de los ingresos al año 5.

8.5 Indicadores económicos

La evaluación económica anterior permite encontrar un VAN de -$8.130.295, en un horizonte de evaluación de 5 años y una TIR de 5,6%, para el escenario con generación de ingresos propios, según se resume en la tabla VII.12.

Tabla VIII.12: Indicadores económicos (con ingresos propios)

VAN	-8.130.295
TIR	5,6%

Fuente: Elaboración propia

La tabla VII.13 muestra resultados no particularmente diferentes a los encontrados en el modelo con ingresos propios, lo que hace suponer que la creación de la Consultora, bajo los parámetros establecidos en este estudio, no es lo suficiente rentable para representar una fuente de ingreso imprescindible.

Tabla VIII.13: Indicadores económicos (sin ingresos propios)

VAN	-27.884.176
TIR	-6,1%

Fuente: Elaboración propia

8.6 Análisis de Sensibilidad

Se analizan tres variables que pueden afectar los resultados de la evaluación económica: la generación de ingresos propios, las donaciones empresariales y las remuneraciones.

8.6.1 Generación de ingresos propios

En la evaluación económica no se encontraron diferencias significativas entre realizar el proyecto con ingresos de generación propia o no. Uno de los parámetros utilizado fue talleres con un promedio de 8 personas. Los resultados varían significativamente si, manteniendo todo lo demás constante, se estima que el número promedio de personas en un taller es de 10 personas, tal como se ve en la tabla VII.14.

Tabla VIII.14: Utilidad neta promedio de Consultora en un mes (10 personas por taller)

Ingresos	900.000
(-) Remuneraciones	-312.000
(-) Otros costos operacionales	-10.000
Utilidad Bruta	578.000
(-) Impuestos (20%)	-115.600
Utilidad Neta	**462.400**

Fuente: Elaboración propia

Con este aporte neto a la Fundación, la evaluación económica muestra que la Fundación es sostenible financieramente, como se muestra en la tabla VII.15.

Tabla VIII.15: Indicadores económicos (con ingresos propios de 10 personas por taller)

VAN	1.323.722
TIR	10,7%

Fuente: Elaboración propia

Un escenario aún mejor se percibe si la variable a examinar son las horas promedio de un taller, de 12 a 16 horas, resultando un VAN de $4.475.061 y una TIR de 12,4%.

Estos resultados indican que la creación de una Consultora sí puede resultar relevante en el modelo de negocio, siempre y cuando se hagan estimaciones basadas en un estudio de mercado para el caso.

8.6.2 Donaciones empresariales

La evaluación económica muestra que la Fundación es altamente dependiente de las donaciones empresariales, las que alcanzan el 86% de participación al año 5 en el modelo con generación de ingresos propios.

La tabla VII.16 muestra las variaciones en los indicadores económicos considerando un aumento y disminución de 10% en los ingresos percibidos por esta vía.

Tabla VIII.16: Indicadores económicos (con ingresos propios y variación de donaciones)

Donaciones	VAN	TIR
-10%	-26.842.192	-5,5%
+10%	10.581.603	15,5%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que aunque se disminuyan los ingresos por concepto de donaciones, el escenario resultante es levemente mejor que no considerar el modelo con ingresos de generación propia.

Una situación mucho más auspiciosa se encuentra si se estima un 10% más de ingresos por donaciones. Bajo este nuevo parámetro, la Fundación se muestra económicamente muy solvente, lo que reafirma la necesidad de enfocar los esfuerzos en la creación de alianzas sostenibles en el tiempo con el mundo empresarial y buscar nuevas fuentes de ingresos privados, como los fondos concursables de empresas y organismos multinacionales.

8.6.3 Remuneraciones del personal

El proyecto, al tratarse de un modelo de negocio altamente especializado, presenta sus mayores costos en las remuneraciones del personal.

La tabla VII.17 muestra las variaciones en los indicadores económicos considerando un aumento y disminución de 10% en las remuneraciones del musicoterapeuta, co-terapeuta, director ejecutivo y director comercial.

Tabla VIII.17: Indicadores económicos (con ingresos propios y variación de remuneraciones)

Remuner.	VAN	TIR
-10%	8.326.983	14,5%
+10%	-24.587.572	-3,3%

Fuente: Elaboración propia

Estas variaciones tienen un significativo impacto en los resultados económicos de la proyección. Inversamente similar a los resultados de la variación de donaciones, una disminución del 10% de las remuneraciones estimadas para el personal contratado resulta en un proyecto económicamente sustentable.

Del análisis de sensibilidad se concluye que pequeñas variaciones en tres variables críticas del modelo de negocio resultan en resultados muy diversos, que inciden finalmente en la sostenibilidad y viabilidad de la Fundación en el largo plazo.

Los escenarios donde se aumentan las horas promedio de los talleres de musicoterapia organizacional a empresas, el aumento en 10% de las donaciones proyectadas, o la disminución de 10% en las remuneraciones del personal, muestran que la evaluación financiera del proyecto puede ser considerada positiva y que la Fundación es económicamente solvente a un horizonte de 5 años.

CAPÍTULO IX: Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son las condiciones y variables que inciden directamente sobre la eficacia y viabilidad del proyecto.

En el caso de la Fundación se identifican cinco FCE asociados al poco conocimiento de la disciplina, financiamiento, adquisición de clientes, alianzas y calidad de servicio.

9.1 Difusión de la musicoterapia y misión social

La musicoterapia es una disciplina relativamente nueva, no conocida cotidianamente por la gente e incluso aún no del todo comprendida en el ámbito profesional. Y esto no ocurre solamente en Chile.

La música siempre ha estado ligada a la transmisión de emociones, y también a través de experiencias personales es posible comprobar sus beneficios terapéuticos. Sin embargo, es difícil de explicar a la gente común, con definiciones teóricas o demasiado abstractas en qué consiste la disciplina y cómo esta puede ser un aporte en el tratamiento de personas con discapacidad.

Es por esto que el proyecto se enfrenta a un primer desafío de definir qué es la musicoterapia, de una manera sencilla y comprensible, y de acuerdo a los antecedentes, intereses y necesidades de quienes reciben la información. El mensaje sobre la misión de la Fundación debe ser adecuado a cada grupo de interés: público general, pacientes y sus familiares, asociaciones, fundaciones y corporaciones de y para discapacitados, empresas, voluntarios, organismos estatales, industria musical e incluso centros y fundaciones extranjeras.

El éxito en la transmisión y comprensión del mensaje es esencial, pues puede afectar positiva (o negativamente) en:

- Convocar a la sociedad en torno a la misión social que busca la Fundación y a las personas que podrían apoyar la causa.

- La disposición de las fundaciones y corporaciones de niños y jóvenes con discapacidad intelectual al tratamiento con la musicoterapia.

- El compromiso y alianzas que se puedan generar con el mundo privado para financiar la iniciativa.

- La difusión que se puede alcanzar a través de instituciones y personas que ven en la música una alternativa para alcanzar la mejora del bienestar general.

- La influencia en el desarrollo de políticas públicas que reconozcan formalmente, a través del Ministerio de Salud, las terapias musicales.

Dentro de la comunicación efectiva que se pretende alcanzar, el plan de marketing juega un rol importante en el acercamiento de todos estos actores a la causa social.

9.2 Financiamiento

Las estadísticas indican que las fundaciones y corporaciones en el ámbito de la salud son altamente dependientes del financiamiento por filantropía, con una baja participación de la generación de ingresos propios y aporte estatal.

El éxito del modelo de negocios dependerá de diversificar las fuentes de financiamiento, pues las tendencias en las donaciones, tanto de personas como de empresas, indican una baja sostenida para los primeros y un cambio de enfoque, en la forma de las donaciones y en las áreas de interés, para el sector empresarial.

Debido a estos argumentos, y a que el financiamiento gubernamental no ha variado mucho a través de los años, el proyecto apuesta fuertemente a los ingresos que se puedan generar a través de la creación de una consultora, como una manera de subsidiar el trabajo de la Fundación, divulgar entre las empresas la labor realizada, y subsistir financieramente de manera autónoma y saludable.

Se plantea además la necesidad de explorar dos nuevas vías de ingresos que no han sido completamente consideradas en el proyecto, por no tener estimaciones claras de los fondos que se podrían obtener: el Banco de Proyectos y los Fondos concursables internacionales.

9.3 Adquisición de clientes

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, y esta no es la excepción. La Fundación se muestra dependiente de las relaciones que pueda establecer con las diversas fundaciones y corporaciones de discapacidad existentes. Estas organizaciones son los que concentran los niños y jóvenes beneficiarios del programa.

El proyecto cuenta con dos bases de datos para acceder y contactar a estas instituciones: El Registro de Fundaciones del Ministerio de Desarrollo Social, y el Directorio de la Fundación Descúbreme.

9.4 Colaboración

En el modelo de negocio, el trabajo colaborativo es fundamental, pues permitirá a la Fundación participar con éxito en la competitiva industria de las OSFL. La asociatividad se da en diferentes redes y con diferentes objetivos:

- Grandes empresas: alianzas que permiten financiar la iniciativa. Aunque no se cuenta con un catastro específico de los grandes contribuyentes que podrían actuar como socios de la Fundación, esta red de contactos será aportada por los miembros del Directorio y el Director Comercial.

- Centros de formación e investigación en musicoterapia (cooperación internacional): asociaciones clave para el fomento de I&D, pasantías y capacitaciones. Para ello se cuenta con el "International Index of Music Therapy Organisations", actualizado al año 2013 y disponible a través del sitio web de la Fundación Nordoff Robbins.

Cada uno de estos mecanismos de cooperación responde a necesidades particulares, por lo que se pone énfasis en ampliar las redes en busca de mejores resultados y mayores oportunidades.

Tal como también se mencionó anteriormente, la colaboración con empresas y fundaciones internacionales no sólo se limita a donaciones monetarias, sino que estas instituciones aportan con sus competencias, capital humano y con sus productos y/o servicios.

9.5 Asegurar la calidad del servicio

Es necesario disponer de procedimientos y normas de actuación para asegurar que el servicio brindado por la Fundación sea de calidad. El logro de este objetivo no es tarea fácil, pues la valoración del servicio no puede ser realizada por los pacientes del programa. Como existe asimetría de información entre la Fundación y los beneficiarios, la responsabilidad es aún mayor de asegurar los procesos y la evaluación de la calidad.

Para esto se generará un procedimiento que permita, en primer lugar, saber cuáles son los costos de operación óptimos. Los costos del modelo de negocio están directamente relacionados con la estimación de ingresos, lo que no permite comprobar en esta etapa si las cantidades asignadas son mayores o menores que las realmente requeridas.

En segundo lugar se desarrollará una encuesta de evaluación del servicio, que será contestada por las personas responsables de los pacientes, y que permitirá conocer su opinión respecto al modo en que se desarrollan las terapias, y los cambios que ellos perciben en los pacientes al momento de entrar a una sesión.

Finalmente, y aprovechando la cooperación internacional, se diseñarán evaluaciones profesionales realizadas por otros terapeutas, externos a la Fundación, que entregarán una visión más profesional acerca de cómo se está entregando el servicio y sus recomendaciones de mejora.

CAPÍTULO X: Conclusiones

La musicoterapia es un medio que colabora en la creación de condiciones para el desarrollo, la tarea habilitadora y rehabilitadora de diferentes problemas y trastornos físicos, cognitivos y emocionales. El plan de negocio aborda la creación de una Fundación de Musicoterapia que atienda a niños y jóvenes con discapacidad intelectual y problemas de aprendizaje. Se trata de un modelo de apoyo itinerante de musicoterapeutas, en el cual las terapias musicales se brindarán a través de fundaciones y corporaciones del ámbito de la discapacidad en la Región Metropolitana.

El modelo de negocio (basado en dos experiencias extranjeras) apuesta fuerte por el establecimiento de una red de colaboración internacional, que tiene como propósito establecer lazos de cooperación, capacitación y pasantías para los musicoterapeutas, generar las condiciones para desarrollar la investigación de esta disciplina en el país, implementar evaluaciones de calidad del servicio entregado y compartir experiencias con actores situados en diferentes partes del mundo.

El sector sin fines de lucro chileno no sólo es significativamente grande comparado con la industria doméstica, sino que también en comparación con otros países latinoamericanos y el resto del mundo. Las organizaciones cuya actividad es Salud se caracterizan por tener una presencia poco significativa en lo que respecta al número de instituciones, ingresos y empleados, dentro del total de las OSFL. Esta es una categoría que no se ha consolidado del todo en el país, aunque sí tiene una presencia mediática importante, como los casos de Teletón, Coaniquem o la Corporación Nacional del Cáncer.

Las tendencias de la industria indican una baja sostenida en las donaciones individuales, principalmente a motivos de pérdida de confianza en el sector, y en las donaciones empresariales, debido a la proliferación de fundaciones corporativas y reorientación de los aportes. Este nuevo escenario de las donaciones reafirma la necesidad de establecer alianzas estratégicas de largo plazo con el mundo empresarial, donde el rol de la empresa no sea sólo entregar dinero, sino participar activamente en la solución del problema social de la discapacidad.

Un análisis FODA permitió establecer que internamente existe falta de experiencia de la Dirección Ejecutiva en la administración de empresas del sector social, lo que es equilibrado con la experiencia del resto del equipo en este sector, Directorio y redes de contacto existentes. Además, se establecerá un plan de entrenamiento en gestión y herramientas de control de gestión para los musicoterapeutas, área que también se debe reforzar. Debido al poco conocimiento de otros idiomas por parte del equipo técnico, la cooperación internacional en temas como I&D, capacitación, conferencias y talleres se realizará en primera instancia con instituciones de Latinoamérica y España, utilizando el resto de organizaciones donde existen contactos previos (Inglaterra, Sudáfrica y Australia) en temas relacionados a gestión de la organización, generación de ingresos y marketing.

Respecto al análisis externo, se aprovechará la sensibilidad social respecto a temáticas como la discapacidad y desarrollar una estrategia comunicacional eficiente, utilizando todos los medios disponibles para dar a conocer a la sociedad en general, qué es la musicoterapia y sus principales beneficios, diferenciarse del resto de fundaciones y corporaciones de personas con discapacidad, diferenciarse del resto de medicinas complementarias/alternativas como fuente de cuidado de la salud, lograr establecer confianza y credibilidad en el sector privado, para concretar alianzas de largo plazo.

Las alianzas con empresas en Chile no serán las únicas que despliegue la Fundación. Aunque en primera instancia estas tienen un fin económico, existen otras compañías multinacionales y fundaciones internacionales con las que se trabajará a mediano plazo para recaudar fondos. Se trabajará al mismo tiempo en el desarrollo de un Plan Interno de Trabajo con Voluntarios (que se utilizará en el mediano plazo).

El modelo de negocio propuesto plantea tres vías de financiamiento: aportes estatales, donaciones de privados e ingresos de generación propia. Aunque en Chile el gobierno es la principal fuente de recursos del sector sin fines de lucro, esta realidad no es representativa de las organizaciones del área de la salud, donde el 80% de los ingresos proviene de donaciones privadas.

Los ingresos del gobierno, a través fondos concursables en la Línea Programática de Salud del SENADIS, tienen una participación muy menor en el financiamiento de la Fundación. Esto abre la necesidad de estudiar una nueva vía de ingresos fiscal que no ha sido considerada en el proyecto (por no contar con estimaciones de ingresos confiables), como es el Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social.

Los ingresos de filantropía son la principal fuente de financiamiento de la iniciativa, con una participación cercana al 90% según la evaluación económica. Considerando una segmentación por industrias, las empresas pertenecientes al *retail* y comercio por mayor son las más idóneas para formalizar una alianza, pues estas empresas son las más expuestas al "día a día" de la ciudadanía, que es sensible al tema de la discapacidad. Respecto al largo plazo, el proyecto tiene como plan estratégico el diversificar las fuentes de financiamiento. El ser muy dependiente de las donaciones de privados deja a la Fundación en una posición proclive de sufrir los vaivenes del mercado, además de enfrentar la incertidumbre de apoyos futuros.

Dado que el precio a cobrar a los beneficiarios de las terapias musicales es cero, bajo el modelo de negocio de Fundación no existen ingresos de generación propia (en Chile este financiamiento representa en promedio el 11% de los ingresos del sector). Esto deja a la organización con una total dependencia de los aportes de privados. En este contexto, el plan de negocio plantea la idea de crear una Consultora de Recursos Humanos, que ofrezca talleres de musicoterapia organizacional a empresas, y que con los beneficios de la venta de estos servicios contribuyan al auto-funcionamiento y sustentabilidad de la Fundación. Bajo diversos escenarios, la alternativa del modelo de negocio que considera la Consultora presenta mejor desempeño financiero que el modelo sin generación de ingresos propios. Aunque la constitución de la Consultora está considerado desde el comienzo de la operación de la Fundación como fuente de

ingresos propios, es indispensable realizar en el mediano plazo un estudio de mercado de las consultoras, que ayude a desarrollar el servicio de acuerdo a las necesidades reales de los clientes, y al mismo tiempo minimizar los riesgos de este negocio.

Dentro del análisis de costos, se observa una alta participación de las remuneraciones del personal, tanto a nivel de costos operacionales, como dentro de los gastos generales y administrativos. La variabilidad de estos valores puede incidir finalmente en la viabilidad del proyecto, por lo que no es menor plantear la posibilidad de reducir costos operacionales a través de la contratación de musicoterapeutas por proyectos, como una manera de reducir los costos fijos y hacer un uso más eficiente de los recursos.

Los principales factores que afectan los resultados de la evaluación económica son la generación de ingresos propios, las donaciones empresariales y las remuneraciones. Pequeñas variaciones en estas tres variables críticas del modelo de negocio resultan en resultados muy diversos, que inciden finalmente en la sostenibilidad y viabilidad de la Fundación en el largo plazo. Los escenarios donde se aumentan las horas promedio de los talleres de musicoterapia organizacional a empresas, el aumento en 10% de las donaciones proyectadas, o la disminución de 10% en las remuneraciones del personal, muestran que la evaluación financiera del proyecto puede ser considerada positiva y que la Fundación es económicamente solvente a un horizonte de 5 años. Si bien el desempeño financiero no es la meta predominante de la Fundación, sí es una meta necesaria, pues la organización no podrá sobrevivir si sus ingresos promedios son inferiores a sus gastos.

El proyecto de Fundación de Musicoterapia requiere de una puesta en marcha de tres meses y de una inversión inicial de $22.450.000, valor afectado por el costo del capital de trabajo, pues la inversión en activos fijos y otros gastos iniciales representan sólo el 21% del total de la inversión.

BIBLIOGRAFÍA

ACHIM 2013a, *¿Qué es Musicoterapia?,* Asociación Chilena de Musicoterapia, visto el 15 de noviembre de 2013, <http://www.achim.cl/?page_id=47>.

ACHIM 2013a, *Objetivos,* Asociación Chilena de Musicoterapia, visto el 5 de diciembre de 2013, < http://www.achim.cl/?page_id=133>.

Anheier, HK 2005, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge.

Balduzzi, S 2012, *Del verbo donar*, 20 de diciembre, Capital Online, visto el 10 de noviembre de 2013, <http://www.capital.cl/poder/del-verbo-donar/>.

Bauer, S 2011, *Musicoterapia: Creación y desarrollo del Postítulo en Musicoterapia 1999-2009*, Escuela de Postgrado, Facultad de Artes, Universidad de Chile.

Benenzon, RO 2011, *Musicoterapia: De la teoría a la práctica, Nueva edición ampliada,* Paidós, Madrid.

Bruscia, KE 2007, *Musicoterapia: Métodos y prácticas*, Editorial Pax México.

CEOC 2010, *Diagnóstico situacional de las medicinas alternativas en el país*, Universidad de Talca.

Chile Transparente 2008, *Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile: Situación Actual y Perspectivas*, visto el 5 de noviembre de 2013, <http://www.chiletransparente.cl/wp-content/files_mf/1352989498134763106 6OSFLenChileDiagnosticoactual.pdf>.

Corporación Manuel de Cirene 2007, *Manual para administrar empresas sociales*, 2da edición.

Ducci, M 2011, *La difícil situación de las fundaciones*, Nacion.cl, visto el 28 de noviembre de 2013, <http://www.lanacion.cl/la-dificil-situacion-de-las-fundaciones/noticias/2011-11-16/171551.html>

Economía y Negocios Online 2011a, *Fundaciones en crisis financiera: 52% cayó el monto promedio donado por persona*, visto el 18 de noviembre de 2013, <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=89377>.

Economía y Negocios Online 2011b, *Más del 40% de la recaudación tributaria de Chile es aportada sólo por 2.008 sociedades*, visto el 14 de noviembre de 2013, <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=89802>.

Economía y Negocios Online 2012, 51% de las grandes empresas no ha hecho una donación en los últimos siete años, visto el 14 de enero de 2014, <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=102211>.

FONADIS 2005, *Primer Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile*, ENDISC – Chile 2004.

Fundación Trascender 2013, *Estudio Nacional de Voluntariado 2013*, GFK Collect.

Fundación Yo Voluntario 2012, *Manual de voluntariado para instituciones sociales*, Compañía de Jesús.

González, R, Cortés, F, Manzi, J, Lay, S & Herrada, M 2012, *Radiografía de la Solidaridad en Chile e Índice de Solidaridad*, Centro de Medición MIDE UC.

Ibarra, MA 2013, *Crecimiento y desarrollo de una empresa social con estándares internacionales: El caso de agrupacion Vi-Da, ayuda a personas con cáncer*, Tesis para optar al grado de Magister en Gestión para la Globalización, Universidad de Chile.

Irarrázaval, I, Azócar, I, Nualart, F & Morandé, A 2007, *Políticas Públicas y el sector sin fines de lucro en Chile*, PNUD.

Kylander, N & Stone, C 2012, *El rol de la marca en el sector sin fines de lucro*, Stanford Social Innovation Review.

León, D 2012, 'Musicoterapia Organizacional: Un enfoque hacia el plano laboral', monografía, Universidad de Chile.

Más Por Chile 2013a, *Registro de Fundaciones*, Ministerio de Desarrollo Social, visto el 4 de diciembre de 2013, <http://masporchile.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fundaciones/?categoria=8>

Más Por Chile 2013b, *¿Qué es Banco de Proyectos?*, Ministerio de Desarrollo Social, visto el 5 de diciembre de 2013, <http://masporchile.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/que-es-proyectos/>

Más Por Chile 2013c, *Bases Técnicas Concurso Fondo Proyecto Más por Chile*, Ministerio de Desarrollo Social, visto el 14 de enero de 2014, < http://masporchile.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/RESOL-317-BASES-SUP-DE-LA-POBREZA.pdf>.

Organización Internacional del Trabajo 2011, *Manual para emprendedores de Chile, 2011*, OIT-SERCOTEC.

Osterwalder, A & Pigneur, Y 2011, *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, Deusto.

Polansky, S 2013, *Musicoterapia en Chile y el Mundo*, visto el 14 de enero de 2014, <http://www.ecovisiones.cl/ecosalud/terapias/musicoterapiaenchile.htm>.

Porter, ME 1998, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.

SII 2013a, *Organizaciones Sin Fines De Lucro (OSFL)*, visto el 5 de noviembre de 2013, <http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf>.

SII 2013b, *Estadísticas de empresas por tamaño según ventas y región (2005-2012) (Excel)*, visto el 14 de noviembre de 2013, <http://www.sii.cl/estadisticas/tamano/tramo_region.xls>

Tsiris, G 2013, *International Index of Music Therapy Organisations*, A free resource available by Nordoff Robbins.

Universidad Johns Hopkins 2006, *Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro*, PNUD.

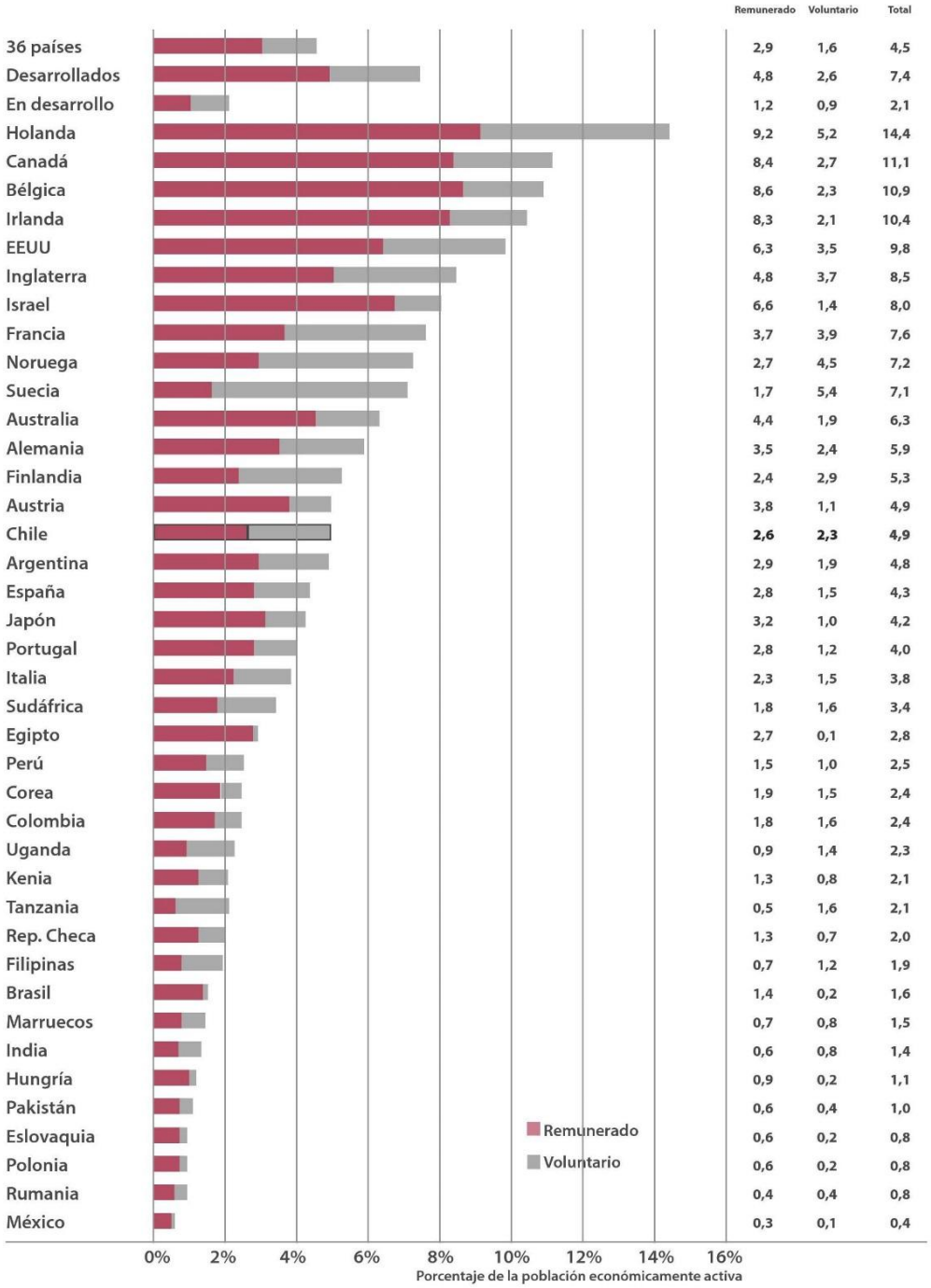
Viveros, F 2007, *Antecedentes legales sobre el sector sin fines de lucro en Chile*, PNUD.

Zondek, A, Zepeda, M, González, F & Recabaren, E 2006, *Discapacidad en Chile: Pasos hacia un modelo integral del funcionamiento humano*, Fondo Nacional de la Discapacidad, Santiago.

ANEXOS

Anexo A: Empleo total de las OSFL como porcentaje de la población económicamente activa, por países

Gráfico 2
Empleo total de las OSFL como porcentaje de la población económicamente activa, por países



	Remunerado	Voluntario	Total
36 países	2,9	1,6	4,5
Desarrollados	4,8	2,6	7,4
En desarrollo	1,2	0,9	2,1
Holanda	9,2	5,2	14,4
Canadá	8,4	2,7	11,1
Bélgica	8,6	2,3	10,9
Irlanda	8,3	2,1	10,4
EEUU	6,3	3,5	9,8
Inglaterra	4,8	3,7	8,5
Israel	6,6	1,4	8,0
Francia	3,7	3,9	7,6
Noruega	2,7	4,5	7,2
Suecia	1,7	5,4	7,1
Australia	4,4	1,9	6,3
Alemania	3,5	2,4	5,9
Finlandia	2,4	2,9	5,3
Austria	3,8	1,1	4,9
Chile	**2,6**	**2,3**	**4,9**
Argentina	2,9	1,9	4,8
España	2,8	1,5	4,3
Japón	3,2	1,0	4,2
Portugal	2,8	1,2	4,0
Italia	2,3	1,5	3,8
Sudáfrica	1,8	1,6	3,4
Egipto	2,7	0,1	2,8
Perú	1,5	1,0	2,5
Corea	1,9	1,5	2,4
Colombia	1,8	1,6	2,4
Uganda	0,9	1,4	2,3
Kenia	1,3	0,8	2,1
Tanzania	0,5	1,6	2,1
Rep. Checa	1,3	0,7	2,0
Filipinas	0,7	1,2	1,9
Brasil	1,4	0,2	1,6
Marruecos	0,7	0,8	1,5
India	0,6	0,8	1,4
Hungría	0,9	0,2	1,1
Pakistán	0,6	0,4	1,0
Eslovaquia	0,6	0,2	0,8
Polonia	0,6	0,2	0,8
Rumania	0,4	0,4	0,8
México	0,3	0,1	0,4

Fuente: Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro - Chile / Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

Anexo B: Trámite de concesión para Corporaciones o Fundaciones

1) Hacer el acto constitutivo

Hacer un acta de asamblea constituyente para el caso de la Corporación o el Acta de creación de la Fundación. Este texto constituye los estatutos.

2) Solicitud

Se solicita la concesión de personería jurídica al Presidente de la República acompañando los estatutos reducidos a escritura pública. El trámite se hace ante el Ministerio de Justicia o el SEREMI de Justicia en provincias.

3) Tramitación

Se harán sucesivamente los siguientes pasos:

3.1) Ante el Intendente de la Región Metropolitana o el Gobernador Provincial, a fin de verificar si él/los solicitantes cuentan con medios económicos para cumplir su objeto social.

3.2) Ante la Oficina Central de Identificación para comprobar la idoneidad de los constituyentes de la Corporación o los mandatarios de la Fundación.

3.3) Ante el Consejo de Defensa del Estado para verificar que el objeto y naturaleza de la Persona Jurídica sean conforme a la ley y al reglamento (este proceso, tratándose de una ONG se obvía porque el objeto viene dado).

4) Gestiones posteriores

Luego de que esté aprobado en estas tres instancias, se dicta un Decreto Supremo, en donde hay una toma de razón por la Controlaría General de la República y finalmente se debe hacer una publicación en el diario oficial lo que marca el nacimiento de la persona jurídica a la vida del derecho.

Fuente: Manual para administrar empresas sociales (Corporación Manuel de Cirene 2007)

Anexo C: Pasos para constituir una empresa (EIRL o Sociedad)

1) Escritura Pública y extracto

Este trámite consiste en legalizar ante notario un borrador de la escritura, que puede ser redactado por un abogado o solicitado en la misma notaría.

Deben concurrir a la notaria todos los socios con sus respectivas cédulas de identidad. El notario certifica la escritura dándole el carácter público. Este documento es básico para efectuar los trámites en el Servicio de Impuestos Internos y para la obtención de Patente Comercial en la Municipalidad.

Desde la fecha de constitución de la sociedad, se cuentan 60 días de plazo para realizar los trámites de inscripción de la escritura en el Conservador de Bienes Raíces de la comuna y la publicación del extracto de la escritura en el Diario Oficial.

El costo de este trámite es de 1 UTM, o sin costo si el capital inicial es inferior a UF 5.000.

2) Publicación Diario Oficial

El Extracto de la Escritura Pública debe ser publicado en el Diario Oficial. El representante legal, el apoderado o los socios de la empresa tienen un plazo de 60 días desde la fecha de la Escritura Pública para publicar el extracto en el Diario Oficial. El costo es 1 UTM o cero para las empresas cuyo capital es inferior a UF 5.000.

3) Inscripción en Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces

Para acreditar la existencia de la sociedad o de la E.I.R.L., el representante legal o los socios deberán llevar al menos dos copias del extracto de la escritura pública al Conservador de Bienes Raíces del domicilio de la sociedad, de manera de inscribirlo en el Registro de Comercio. El costo total de este trámite es de $ 70.000 aproximadamente.

4) Protocolización

Este proceso no es obligatorio pero sí muy útil. Consiste en llevar a la notaría todos los documentos hasta ahora obtenidos para que se genere un archivo que dé cuenta de los trámites efectuados y para mayor seguridad se guarda una copia en la misma notaría.

5) Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos

Hacer la inscripción en el Rol Único Tributario y la declaración de Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.

Fuente: Manual para emprendedores de Chile, 2011 (Organización Internacional del Trabajo 2011)

Anexo D: Estudios referentes a algunos casos de éxito en el uso de la musicoterapia

MUSICOTERAPIA APLICADA A NIÑOS CON SÍNDROME DE DOWN

Introducción: El síndrome de Down continúa siendo la enfermedad genética por aberración cromosómica más frecuente. La música se ha utilizado con fines terapéuticos en estos pacientes y se han obtenido buenos resultados, por lo que se decidió aplicarla a un grupo de niños con esta condición genética e investigar la percepción que de ella tienen padres y profesores.

Métodos: Se realizó un estudio descriptivo sobre el conocimiento de padres y profesores acerca de la musicoterapia y de los resultados de su aplicación en 18 niños con síndrome de Down matriculados en el Círculo Infantil Especial «Zunzún», en La Habana. Después de 9 meses de aplicación de la terapia se realizó una encuesta a las 12 profesoras y a 18 padres y madres de estos niños.

Resultados: Cinco (41,6 %) profesoras conocían de la musicoterapia antes de su aplicación, mientras que en los padres el conocimiento fue proporcionalmente menor. Todas las profesoras reconocieron nuevas habilidades en el 100 % de los niños y los avances más importantes fueron el lenguaje, la socialización y el aprendizaje. El 77,7 % de los padres señalaron avances en la socialización, el lenguaje y las habilidades motoras. El 100 % de las educadoras y el 88,8 % de los padres se mostraron satisfechos y desean que se mantenga en la institución.

Conclusiones: Existía desconocimiento de esta terapia por parte de profesoras y padres. Se reconocieron avances en diferentes áreas del lenguaje, aprendizaje y la socialización, por lo que se recomienda como método terapéutico desde edades tempranas, para mejorar la calidad de vida del niño y de la familia.

Pineda Pérez, E & Pérez Remón, Y 2011, ‘Musicoterapia aplicada a niños con síndrome de Down’, Revista Cubana de Pediatría (Online), vol. 83, no. 2

Texto completo disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75312011000200003>

LA INFLUENCIA DE LA MUSICOTERAPIA EN INDIVIDUOS CON MAL DE PARKINSON

El mal de Parkinson es una enfermedad neurodegenerativa, que se manifiesta en perturbaciones motoras y en disturbios cognitivos, neuropsiquiátricos y autonómicos. Las perturbaciones motoras comprenden problemas en el control de movimientos. Entre los problemas neuropsiquiátricos se encuentran la ansiedad y la depresión (Voon & Fox, 2007).

En la actualidad se han encontrado medicamentos que pueden disminuir los síntomas de los enfermos de Parkinson. Estos medicamentos funcionan al incrementar de forma importante los niveles de dopamina en el cuerpo de los enfermos (Voon & Fox, 2007). Sin embargo, los medicamentos para el mal de Parkinson, pueden tener efectos que superan a los de la enfermedad per se. A pesar de desconocer si estos comportamientos se dan simplemente por los medicamentos o por su uso junto a la enfermedad, existen estudios que prueban su relación con fuertes problemas psicológicos.

Este trabajo consiste en brindar soluciones al mal de Parkinson gracias a técnicas en musicoterapia. Entre estas se encuentra: 1) La musicoterapia basada en la respuesta corporal bajo estímulos musicales altamente rítmicos, 2) La musicoterapia basada en música de alto contenido emocional, 3) La musicoterapia con imaginación de música, 4) La musicoterapia basada en tocar un instrumento.

Todas estas técnicas comparten el mismo objetivo, eliminar algunos síntomas de los enfermos de Parkinson en base a ejercicios centrados en la música. Los resultados son observables a partir de las primeras semanas. Se da una mejora de 25% en tres semanas. Esto se explica por el hecho de que individuos con mal de Parkinson, que no pueden controlar sus movimientos voluntarios (acción principalmente ligada al ganglio basal), logran guiarse por el ritmo y las emociones que les produce la música. Los resultados de este estudio mostraron una relación positiva entre musicoterapia y la mejora del mal de Parkinson.

Valencia, S 2011, la Influencia de la musicoterapia en individuos con Mal de Parkinson, Universidad San Francisco de Quito, visto el 1 de marzo de 2014, <http://neuropsicologiausfq.blogspot.com/2011/05/la-influencia-de-la-musicoterapia-en.html>

TRATAMIENTO CON MUSICOTERAPIA EN DOS CASOS CON DEMENCIAS: DEMENCIA TIPO ALZHEIMER Y DEMENCIA FRONTO-TEMPORAL.

El avance de la ciencia y el desarrollo de la investigación nos permiten abrir puertas hacia terrenos desconocidos, es así que este escrito pretende contribuir a la continua constitución de esta añeja y nueva disciplina terapéutica con el intento de describir determinadas observaciones. Para tal efecto se presentan los casos y a continuación una breve síntesis sobre la etiología y síntomas de las enfermedades, finalizando con una reseña del tratamiento llevado a cabo en musicoterapia.

El objetivo principal del tratamiento con musicoterapia en este tipo de pacientes es retardar el deterioro cognitivo y mejorar la calidad de vida, como:

- Con la reducción de la ansiedad y el estrés que les genera la aparición de trastornos amnésicos y/o cognitivos.
- Generando confianza y mayor seguridad en los pacientes

- Estimulando el interés, la curiosidad, la comunicación, la participación grupal y la motivación y así reforzar la identidad del paciente con el fin de superar el repliegue sobre sí mismo, evitando el aislamiento.

Panópulos, A 2012, 'Don mundos, un espacio compartido', Revista Argentina de Alzheimer y otros trastornos cognitivos, nº 12.

Texto completo disponible en: http://www.alzheimer.org.ar/revista12.pdf

MUSICOTERAPIA PARA LA LESIÓN CEREBRAL ADQUIRIDA

La lesión cerebral adquirida puede dar lugar a problemas en el movimiento, el lenguaje, la percepción, el pensamiento o la emoción. Cualquiera de estas alteraciones puede reducir de manera significativa la calidad de vida de un paciente que sobrevive a la lesión. Se han desarrollado muchas técnicas de tratamiento innovadoras para ayudar a recuperar las funciones perdidas y para prevenir la depresión. La musicoterapia incluye el uso de música para ayudar en la rehabilitación. Algunos tratamientos específicos pueden incluir el uso de estimulación rítmica para ayudar al movimiento y a caminar, el canto para abordar la calidad del habla y la expresión, la escucha de música para aliviar el dolor y el uso de improvisaciones musicales para tratar las necesidades emocionales y mejorar el sentido de bienestar. Se identificaron y se incluyeron siete estudios (con 184 participantes) en esta revisión, que fueron realizados por un musicoterapeuta entrenado. Los resultados indican que la estimulación auditiva rítmica puede ser beneficiosa para mejorar las medidas de la caminata, pero no hubo suficiente información para examinar el efecto de la musicoterapia sobre otros resultados. Se necesitan ensayos clínicos adicionales.

Bradt J, Magee W, Dileo C, Wheeler B, McGilloway E 2010, 'Musicoterapia para la lesión cerebral adquirida', *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Issue 7.

Texto completo disponible en: <http://www.update-software.com/PDF-ES/CD006787.pdf>