

# Tabla de Contenido

<b>1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
1.1. Historia de Organización . . . . .	1
1.2. Organigrama . . . . .	2
1.3. Descripción de Cargos . . . . .	3
1.4. Servicios . . . . .	3
1.5. Usuarios . . . . .	7
1.6. Clientes . . . . .	8
1.7. Aliados . . . . .	9
1.8. Definiciones Estratégicas . . . . .	11
1.9. Antecedente Financieros . . . . .	11
1.10. Marco Institucional . . . . .	14
1.11. Competencia . . . . .	17
<b>2. Descripción del Proyecto y Justificación</b>	<b>20</b>
2.1. Área de la Organización . . . . .	20
2.2. Identificación y Justificación . . . . .	20
2.3. Identificación Hipótesis . . . . .	22
<b>3. Objetivos</b>	<b>24</b>
3.1. Objetivo General . . . . .	24
3.2. Objetivos Específicos . . . . .	24
<b>4. Marco Conceptual</b>	<b>25</b>
4.1. Declaración estratégica y Propuesta de valor . . . . .	25
4.1.1. Variables OAS . . . . .	25
4.1.2. Balanced Scorecard . . . . .	26
4.2. Diagnóstico . . . . .	26
4.2.1. Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) . . . . .	27
4.2.2. PEST . . . . .	27
4.2.3. FODA . . . . .	27
4.3. Análisis al mercado . . . . .	28
4.3.1. Investigación de mercado . . . . .	28
4.3.2. Benchmarking . . . . .	28
4.4. Propuesta de Valor . . . . .	28
4.5. Estrategia Comercial . . . . .	29
4.5.1. Modelo STP . . . . .	29
4.5.2. Marketing Mix . . . . .	29

<b>5. Metodología</b>	<b>31</b>
<b>6. Declaración Estratégica</b>	<b>34</b>
6.1. Variables OAS . . . . .	35
6.2. Balanced Scorecard . . . . .	36
<b>7. Diagnóstico</b>	<b>38</b>
7.1. Análisis Externo . . . . .	38
7.1.1. Factores políticos . . . . .	38
7.1.1.1. Programa de Gobierno . . . . .	38
7.1.1.2. Personería Jurídica . . . . .	39
7.1.1.3. Incentivos tributarios a donaciones . . . . .	40
7.1.1.4. Remanente Franquicia Tributaria SENCE . . . . .	42
7.1.2. Factores económicos . . . . .	43
7.1.2.1. Financiamiento de las organizaciones sin Fines de Lucro en Chile . . . . .	43
7.1.3. Factores sociales . . . . .	44
7.1.3.1. Microemprendimiento en Chile . . . . .	44
7.1.3.2. Organizaciones de sociedad civil . . . . .	48
7.1.3.3. Impacto social de la pandemia en OSC . . . . .	52
7.1.4. Factores tecnológicos . . . . .	53
7.1.4.1. Digitalización . . . . .	53
7.2. Análisis Interno . . . . .	55
7.2.1. Tipos de proyectos . . . . .	55
7.2.2. Proceso de Postulación a Proyectos . . . . .	56
7.2.3. Marketing y Ventas . . . . .	57
7.2.4. Recursos . . . . .	58
7.2.4.1. Recursos Tangibles . . . . .	58
7.2.4.2. Recursos Intangibles . . . . .	58
7.2.5. Análisis usuarios . . . . .	60
7.2.6. OCAT . . . . .	62
7.2.6.1. Gobernanza y Liderazgo . . . . .	63
7.2.6.2. Estructuras y Sistemas . . . . .	64
7.2.6.3. Recursos Humanos . . . . .	66
7.2.6.4. Administración financiera . . . . .	68
7.2.6.5. Administración de Recursos . . . . .	69
7.2.6.6. Gestión de programas . . . . .	70
7.2.6.7. Planeación, seguimiento y evaluación . . . . .	71
7.2.6.8. Redes de Colaboración: . . . . .	72
7.2.6.9. Administración del conocimiento: . . . . .	73
7.3. Análisis FODA . . . . .	73
<b>8. Investigación de Mercado</b>	<b>77</b>
8.1. Análisis Oferta . . . . .	77
8.2. Análisis Demanda . . . . .	87
8.2.1. Análisis Instituciones Donadoras en Chile . . . . .	87
8.2.1.1. Empresas donadoras . . . . .	88
8.2.1.2. Fundaciones filantrópicas donadoras . . . . .	93

8.2.1.3. Personas naturales donadoras . . . . .	98
8.2.2. Estudio a emprendedores . . . . .	100
8.2.2.1. Usuarios CMS . . . . .	100
8.2.2.2. Emprendedores no usuarios CMS . . . . .	103
8.3. Conclusiones Investigación de Mercado . . . . .	104
<b>9. Propuesta de Valor</b>	<b>106</b>
<b>10.Estrategia Comercial</b>	<b>107</b>
10.1. Marketing Estratégico (STP) . . . . .	107
10.1.1. Segmentación . . . . .	107
10.1.1.1. Usuarios . . . . .	107
10.1.1.2. Clientes . . . . .	109
10.1.2. Targeting (Focalización) . . . . .	111
10.1.3. Posicionamiento . . . . .	112
10.2. Marketing Mix . . . . .	113
10.2.1. Producto . . . . .	113
10.2.2. Precio . . . . .	115
10.2.3. Plaza . . . . .	116
10.2.4. Promoción . . . . .	117
<b>11.Estructuración modelo de financiamiento</b>	<b>119</b>
<b>12.Conclusiones</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>126</b>
<b>Anexo</b>	<b>129</b>