



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FUNDACIÓN ALMAR

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SERGIO SERGEI SEAN BERNARD WELSH HATTING

PROFESOR GUÍA:

GERARDO DÍAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

RAÚL URIBE DARRIGRANDI

CARLOS REYES RUBIO

SANTIAGO DE CHILE

2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:** Ingeniería Civil Industrial
POR: Sergio Sergei Sean Bernard Welsh
Hatting
FECHA: 2023
PROFESOR GUÍA: Gerardo Díaz Rodenas

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FUNDACIÓN ALMAR

En el presente documento se presentan los resultados del trabajo de título. Enfocado en la creación de un plan de negocios para la Fundación ALMAR, orientada a la inclusión social de personas con discapacidad en Chile, debido a la necesidad imperante de fortalecer su sostenibilidad financiera y operativa junto al impacto social significativo que representa para esta comunidad. Se emplearon herramientas de análisis, incluyendo el análisis PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter, el Benchmarking y el análisis FODA, que proporcionaron una comprensión detallada del entorno operativo y competitivo de la fundación, identificando riesgos y oportunidades clave. Estas herramientas fueron fundamentales para formular un plan de actividades alineado con los objetivos de la fundación y para garantizar su impacto continuo en la comunidad.

Desde una perspectiva económica, con una tasa de descuento calculada del 20,44%, se encontró con un VAN positivo en el escenario base de \$6.455.110 pesos, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en el 6%, indicando viabilidad a largo plazo. Sin embargo, la fundación mantiene una vulnerabilidad ante la dependencia sobre donaciones, lo que resalta la necesidad imperativa de diversificar las fuentes de ingresos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Se recomienda para el futuro incluir estrategias para aprovechar la Ley 21.015, integrando programas de inclusión laboral que no solo generen recursos, sino que también amplíen el impacto social de la fundación. Además, se recomienda mejorar la retención de personal especializado mediante una estructura salarial competitiva y la ampliación de programas para incrementar el alcance e impacto de la fundación. Finalmente se destaca la importancia de realizar una evaluación del impacto social del proyecto para explicitar los beneficios ante la comunidad y poder acceder a mayores contribuciones.

En conclusión, la Fundación ALMAR enfrenta desafíos financieros y operativos significativos, pero también posee oportunidades claras de crecimiento y mejora. La diversificación de ingresos y la retención de personal son esenciales para su sostenibilidad y expansión. Es crucial un monitoreo continuo y adaptativo para responder a los cambios y garantizar la calidad y efectividad de los programas.

Dedicatoria

A mi familia por siempre acompañarme, son mi pilar fundamental en esta vida, siempre que me faltaron energías para seguir, me brindaron amor, cariño, comprensión y apoyo.

A mi ratita, por todo el apoyo, ayuda, motivación y amor que me has entregado.

A mis amigos y amigas por ayudarme a seguir adelante.

A mis perritas y gata por ese amor incondicional.

Confieso que este camino no fue fácil y se convirtió en una gran carga, aun así, estoy feliz y orgulloso de haber llegado aquí. Ansioso por lo que me espera adelante.

Lo que se leerá a continuación es el final de tantos años de esfuerzos.

Agradecimientos

Fundación ALMAR, por tener el tiempo, la energía, el entusiasmo y perseverancia para apoyarme en el proyecto y dejarme ayudar a mejorar todo lo que se me dio la oportunidad, incluirme en sus reuniones, escuchar mi opinión y hacerme parte de su hermoso equipo y misión.

Club de Surf Freesport y Colegio Saludable por brindarme información de primera para sustentar mi trabajo.

Renato Arellano y Daniela Brauchi, por su compromiso con el proyecto y conmigo en todo sentido.

Profesores, por su ayuda para resolver mis dudas con claridad, su voluntad de apoyo y comprensión.

Familia, por su amor, confianza, energía, apoyo, consejos y perseverancia.

Amigos, agradezco las ayudas, apoyo y esfuerzos.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
1.1.	Antecedentes generales o introducción	1
1.1.1.	El Surf	2
1.1.2.	Chile y el Surf	2
1.1.3.	Personas con discapacidades	3
1.1.4.	Los beneficios	5
1.2.	Descripción del proyecto	7
1.3.	Objetivos	8
1.3.1.	Objetivo General	8
1.3.2.	Objetivos Específicos	8
1.4.	Marco conceptual	9
1.5.	Metodología	12
2.	Análisis de entorno de la industria	14
2.1.	Análisis del entorno	14
2.1.1.	Análisis PESTEL	14
2.1.2.	5 Fuerzas de Porter	30
2.2.	Investigación de mercado	36
2.2.1.	Benchmarking	36
2.2.2.	Clientes	43
2.3.	Análisis FODA	44
3.	Plan estratégico	46
3.1.	Misión y visión	46
3.2.	Objetivos estratégicos	47
3.3.	Ventaja competitiva	48
3.4.	Estrategia de diferenciación	49
3.5.	Modelo de negocios	50
3.6.	Cadena de valor	51
4.	Plan de marketing	53
4.1.	Estrategia	55
4.2.	Perfil de cliente	59

4.3.	Segmentación	60
4.4.	Targeting	60
4.5.	Posicionamiento	61
4.6.	Producto, precio, plaza, promoción	61
5.	Plan operativo	71
5.1.	Descripción de servicios	71
5.2.	Descripción de proceso	73
5.3.	Indicadores	84
6.	Plan de recursos humanos	85
6.1.	Descripción de cargos	85
6.2.	Organigrama	87
6.3.	Retención	87
7.	Plan financiero	89
7.1.	Supuestos	89
7.2.	Flujo de caja	92
7.3.	VAN y TIR	99
7.4.	Análisis de sensibilidad	101
7.5.	Análisis de factibilidad	107
7.6.	Riesgos	108
8.	Conclusiones	110
9.	Bibliografía	117
	ANEXOS	124

Índice de Tablas

Tabla 1.	Porcentaje de población de niños, niñas y adolescentes con discapacidad que presenta alguna condición permanente y/o de larga duración. Fuente: Estudio Nacional De La Discapacidad III 2022 [30].	23
Tabla 2.	Benchmark	40
Tabla 3.	Datos empresas grandes, según el Buscador Estadístico [46].	43
Tabla 4.	Visibilidad	56
Tabla 5.	Interacción	57
Tabla 6.	Fidelidad	58
Tabla 7.	Distribución personas en situación de discapacidad.	61
Tabla 8.	Monto de donaciones 2017, según del Informe de Filantropía 2022 (UAI)[63].	91
Tabla 9.	Remuneraciones	93
Tabla 10.	Costo anual capacitaciones	93
Tabla 11.	Remuneraciones anuales finales	94
Tabla 12.	Costos operacionales generales	95
Tabla 13.	Costos de marketing	96
Tabla 14.	Costos administrativos	96
Tabla 15.	Costos totales	97
Tabla 16.	Flujo de caja a 5 años	98
Tabla 17.	Indicadores económicos.	100
Tabla 18.	Flujo de caja escenario pesimista	103
Tabla 19.	Indicadores económicos escenario pesimista	103
Tabla 20.	Flujo de caja escenario positivo	105
Tabla 21.	Indicadores económicos escenario positivo	105

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.	Porcentaje de niños, niñas y adolescentes a partir de los 10 años, que tiene una percepción positiva de su calidad de vida relacionada con la salud, según situación de discapacidad. Fuente: Estudio Nacional De La Discapacidad III 2022 [30].	24
Ilustración 2.	5 Fuerzas de Porter.	34
Ilustración 3.	Carta Gantt Marketing	59
Ilustración 4.	Organigrama	87
Ilustración 5.	Donaciones y número de donantes, según el Informe de Filantropía 2022 (UAI)[63].	90
Ilustración 6.	Número de beneficiarios ASPADE (Coordinadora, Aspade)	91

1. Introducción

1.1. Antecedentes generales o introducción

Dentro de los problemas más críticos de nuestra sociedad está la falta de inclusividad a las personas con discapacidades, las cuales son las con menos visibilidad dentro de múltiples áreas en la sociedad, esto trae consigo diversos problemas para su desarrollo personal y además físico, por lo que estamos creando una sociedad que no se empeña en estimular el potencial de cada persona, debido a que limitamos su crecimiento en el entorno.

Factores que dificultan el desarrollo de personas con discapacidad:

- Un entorno físico que no es accesible.
- Falta de tecnología de asistencia relevante (dispositivos de asistencia, adaptación y rehabilitación).
- Actitudes negativas de las personas hacia la discapacidad.
- Servicios, sistemas y políticas inexistentes. Estos dificultan la participación de todas las personas con alguna condición de salud en todos los ámbitos de la vida.

Pensando a nivel macro sobre las personas en situación de discapacidad, se considera al deporte como una gran oportunidad para fortalecer el desempeño de estas, por lo que existen proyectos e investigaciones orientadas a este *target* las cuales demuestran cómo logran los deportes ayudar a estas personas a superarse de diferentes maneras.

En este caso el Surf es uno de los deportes que cumple con la mayor cantidad de beneficios, ya que tanto en el ámbito físico como psicológico la práctica de este deporte garantiza mejoras dentro de lo psicológico y la físico a las personas en condición de discapacidad.

La justificación de este tema es realizada a partir de tres puntos esenciales, el surf en Chile, personas discapacitadas en Chile y las consecuencias de desarrollar surf para estas personas.

1.1.1. El Surf

El surf según ISA (*International Surf Association*) está definido por tres puntos:

- Cualquier deporte en el cual la fuerza primaria que mueve al participante, con o sin equipamiento de surf, es una ola natural o artificial.
- Una actividad en las olas con cualquier equipamiento usado para surfear.
- Una actividad en aguas calmas con cualquier equipamiento usado para surfear.
- Cualquier deporte de surf incluyendo, pero no limitándose a *Shortboard, Longboard, Bodyboard, Kneeboard, Skimboard, Tandem Surfing, StandUp Paddle (“SUP”) Surfing, StandUp Paddle Racing, Bodysurf and Tow In Surfing*. [1] («CONSTITUTION OF THE INTERNATIONAL SURFING ASSOCIATION», 2021)

El surf ha demostrado tener un crecimiento increíble en estos últimos años en el mundo, según ReportLinker, para el 2027 se estima que su mercado global será cerca de los cinco mil millones de dólares para el 2027 y 2028, además se estimó un actual de 3600 millones de dólares en el 2020. Solo en el 2014, la industria de los deportes de deslizamiento incrementó un 6% sus ingresos, llegando a ser el 16% sobre el total de la industria deportiva, unos 45.000 millones de dólares. (ReportLinker, 2022) [2]

Actualmente existe un aumento anual del 12% de surfistas, y se estima que el día de hoy hay 23 millones en todo el mundo. (Wavegarden) [3]

Por último, cabe destacar que el surf el día 3 de agosto del 2016, se convirtió en un deporte olímpico, el 2020 debutó con éxito en las olimpiadas de Tokio y ya está confirmado para París 2024,

También el surf en el 2019 ingresó a los *Pan American Games*, y el 2017 en el *Central American Games*.

1.1.2. Chile y el Surf

En Chile el surf es un deporte con muchísimo potencial debido a su geografía, con más de 8.000 km de costa que se extiende a lo largo de todo el país, en donde más de 4.000 km de largo se forman olas perfectas e incluso de clase mundial para realizar este deporte, tiene más de cien puntos en donde se generan este tipo de olas y sin importar

el nivel de expertos, siempre se podrá encontrar alguna playa o lugar para empezar a practicar. (Chileestuyo, 2020) [4]

El surf es un deporte que ha ganado popularidad en Chile en los últimos años, debido a la diversidad y calidad de sus olas, el clima favorable y el creciente interés por las actividades al aire libre, la Federación Chilena de Surf menciona que existen quince mil surfistas (Chile, 2021) [5], esta cifra necesita una actualización, existen varias indicaciones de que el interés y la participación en el surf están creciendo rápidamente en Chile.

Según una encuesta nacional de juventud realizada en 2012, mencionada en un estudio de la Universidad de Chile, indicó un crecimiento en la participación en el surf y en la vida activa, aunque no proporciona cifras exactas (Ortega, 2012) [6]. Además, las competencias de surf también están atrayendo una mayor audiencia, como se observó en las *Rip Curl WSL Finals 2022*, donde se menciona una "tremenda audiencia" que rompió récords en comparación con años anteriores (Buscaolas, 2022) [7]. Profundizando en Chile, en Matanza, una localidad en la región de O'Higgins, se ha observado un crecimiento en la comunidad de surf, independientemente de la época del año o la temperatura del agua (TVN, 2019). Finalmente, se menciona que el surf tiene un impacto en las comunidades costeras y se sugiere que podría fomentar el turismo en las áreas costeras de Chile, lo que a su vez podría indicar un crecimiento en la práctica del surf (T13, 2021) [9]. Estas indicaciones sugieren un crecimiento continuo en la popularidad y la participación en el surf en Chile, aunque no se dispone de cifras exactas actualizadas sobre el número de surfistas en el país.

1.1.3. Personas con discapacidades

Según la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), celebrada en 2006 por la Organización de las Naciones Unidas, se definió la discapacidad como "el resultado de la interacción entre los déficits de la persona y las barreras del contexto, ya sean físicas o de la actitud." (Fundación con trabajo, 2022) [10].

Actualmente existe una barrera para las personas con discapacidades (con amputaciones, paraplejia autónoma, invidentes y asistencias), en Chile para realizar deportes, en especial en los deportes considerados como "aventura" o "extremos", como el surf, aun cuando nuestro país tiene más de seis mil kilómetros de costa, en donde la accesibilidad y las posibilidades tienden a ser nulas en la gran mayoría de sus playas.

En Chile, de acuerdo con el II Estudio Nacional de la Discapacidad el 16,7% de la población de 2 y más años se encuentra en situación de discapacidad, es decir 2 millones 836 mil 818 personas. Debido a que los datos no han sido actualizados oficialmente, si se mantiene este porcentaje de población, con su crecimiento hasta el 2021, aproximadamente existirían 3,28 millones de personas con discapacidad en Chile en el 2021.

Las personas con discapacidad son el colectivo minoritario más grande del país, por lo que es muy probable que el lector conozca o comparta con alguien parte del colectivo a lo largo de su vida. A pesar de esto, las instituciones o servicios no están adaptados para todas las personas sufriendo una fuerte discriminación [10].

Según el *Adult Psychiatric Morbidity Survey* del 2014, en la actualidad cerca de 1% de la población, aplicando este porcentaje en Chile, habrían alrededor de 190 mil personas dentro trastorno espectro autista. En Chile nacen en promedio 2,7 niños cada mil con Síndrome de Down, esta cifra duplica el promedio a nivel mundial, el cual alcanza a 1.4 niños cada mil [11].

Tomando en cuenta los resultados del segundo Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile.

Del total de personas con discapacidad:

- 1.523.949 de personas (11.7%) tiene discapacidad leve a moderada.
- 1.082.965 de personas (8.3%) tiene discapacidad severa.
- El 49,9% se concentra en los quintiles I y II de ingreso autónomo per cápita del hogar, siendo, por tanto, los más vulnerables.
- El 40,4% se encuentra en situación de dependencia.
- El 41,2% cuenta con la asistencia de otras personas para la realización de actividades básicas e instrumentales de la vida diaria.
- Sólo el 42,8% participa en el mercado laboral [2] buscando empleo o trabajando.
- Desde que comenzó a regir la Ley de Inclusión Laboral en abril de 2018, a febrero de 2021 se registraron sólo 26.475 personas con discapacidad contratadas, es decir, 1,01% del total en edad de trabajar.
- El 57,2% está inactivo.
- El 39,3% tiene empleo, de los cuales, el 73,9% tiene contrato a plazo indefinido, mientras que el 26,1% tiene un plazo fijo.

Los datos para destacar más importantes son que casi el 50% pertenece a los quintiles más vulnerables de Chile, y que aproximadamente 1 de cada 5 personas presentan alguna discapacidad en el país, constituyendo el mayor colectivo en situación de vulnerabilidad en nuestro país y en el mundo, según el Segundo Estudio Nacional de Discapacidad del año 2015. [10].

1.1.4. Los beneficios

Según la escuela catalana de surf.

- Beneficios del surf en personas con distintas capacidades:
- Desarrollo de potencia muscular y resistencia a la fatiga.
- Mejor funcionamiento de las funciones vitales especialmente la respiratoria, cardiovascular y renal.
- Desarrollo del sentimiento de autoestima y el ajuste emocional.
- Contribución a la socialización, desarrolla los sentimientos de pertenencia al grupo.
- Contribución a mejorar el soporte esquelético, evitando complicaciones como la descalcificación o la osteoporosis.
- Eliminación de la depresión y ansiedad.
- Incremento de la participación de la persona con discapacidad en las actividades de su comunidad.
- Contribución a una mejor inclusión social.

[12]

Según una publicación de Emily D. Clapham, de la Old Dominion University ODU Digital Comm, *“Effectiveness of Surf Therapy for Children With Disabilities”*, en donde se exploraba la efectividad fisiológica del surf en niños con discapacidades, los resultados indicaron que los participantes de surf mejoraron en diversas aptitudes física y composición corporal. Con mejoras significativas en la fuerza de la parte superior del cuerpo, fuerza central, flexibilidad de la parte inferior del cuerpo y resistencia cardiorrespiratoria. Los investigadores instructores de surf y padres comentan e informan numerosos resultados positivos sobre el desarrollo de la investigación. Dentro de estas, una mayor confianza en sí mismos, mejoras en el desarrollo social y una disminución en la ansiedad en los niños, incluyendo una mayor verbalización, entusiasmo, motivación por la actividad física, y las habilidades de surf. [10]

El surf como buena terapia para niños con autismo.

“Un grupo de psicólogos y monitores de surf voluntarios han puesto en marcha un programa de surf orientado a niños con Trastorno del Espectro Autista y que parece mejorar su socialización.” Según Más que Surf, una asociación española, se ha demostrado que practicar este deporte al menos una vez a la semana también puede mejorar la socialización de las personas con este problema. Los padres de los niños con autismo aseguran que sus hijos han mejorado su autoestima, sus habilidades sociales, y la psicomotricidad. [14]

1.2. Descripción del proyecto

A partir de los antecedentes dados se puede concluir que existe un porcentaje importante de la población chilena y mundial la cual es discriminada con muchas barreras a nivel contextual. Las personas con discapacidades requieren de nuevas terapias innovadoras, múltiples herramientas y diversas experiencias que les permitan crecer y desarrollarse de la mejor manera, es por esto que la escuela de Surf Rompiendo Barreras estará totalmente adecuada y preparada para quien la necesite, ofreciendo sesiones de surf y variantes como el *stand up paddle*, *bodyboard* y *kneeboard*, para que todos y todas puedan entrar al mar y aprovechar sus ventajas al máximo según la modalidad que mejor se les adapte. Dependiendo del grado de barreras que nos ofrece el diagnóstico de especialistas junto a sus padres, se les entregará todas las implementaciones necesarias con sesiones personalizadas y ajustadas por sesión, desarrolladas a lo largo de la semana, todo el año, contando con surfistas, instructores y personas de todo el mundo.

Lo importante de estas sesiones de surf, son los grandes efectos positivos que puede lograr en las personas, tal como se mencionó anteriormente, a partir de los talleres se logra la interacción con el medio ambiente, el sol, el agua, la sal y las olas, entregándoles una energía única y sensaciones indescriptibles, favoreciendo las relaciones sociales con otras personas, en un momento de pleno disfrute, logrando crecer en sus vidas y explorando nuevos horizontes. El ejercicio en el mar genera una relajación neuronal increíble, es muy beneficioso a nivel motriz y sensorial. Acelera la potencia de procesamiento del cerebro, así como su capacidad de aprendizaje. Aumenta la energía y el optimismo en los niños. Duermen mejor gracias a la producción de melatonina. Fomenta la longevidad por la liberación de la hormona del crecimiento (HGH). Mejora la coordinación, fuerza y equilibrio. Reduce los nervios y la hiperactividad en los niños, ofreciéndoles un espacio para canalizar la energía y descargar la tensión acumulada.

Lo que más se quiere destacar es lograr entregarles una experiencia única y probablemente una de las mejores de sus vidas, sorprendiendo a todo el mundo, a los propios padres y lo más importante, a ellos mismos, viendo cambios notorios, donde podrán sentir una diferencia importante en su vida que les ayude a potenciar y mejorar su calidad de vida.

Seguido de lo anterior, formar una comunidad, que permita crear un ambiente positivo en donde se pueda retribuir a las personas en múltiples variables, impactar en las vidas de muchos y muchas, generando un cambio social real.

1.3. Objetivos

El objetivo general de esta Tesis se describe a continuación.

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios a la Fundación ALMAR, para su programa Mar Terapia, promoviendo las instancias de participación social y comunitaria, a través del surf y bodyboard.

Para llevar a cabo y cumplir este objetivo se definen los siguientes específicos:

1.3.2. Objetivos Específicos

- *Realizar un estudio de mercado, comprender el mercado actual y potencial, la oferta y demanda, el cliente, competencia, oportunidades y amenazas.*
- *Realizar un plan estratégico, de marketing, operacional, de recursos humanos y financiero.*
- *Evaluar la factibilidad del proyecto.*

1.4. Marco conceptual

En el ámbito de la terapia y rehabilitación, el surf y otros deportes relacionados con el mar han emergido como herramientas prometedoras para el trabajo con personas con discapacidad. A través de un análisis literario exhaustivo, se han revisado diversos trabajos e investigaciones que abordan esta temática en años anteriores. Estos estudios, provenientes de diversas fuentes y contextos, ofrecen una visión integral sobre la eficacia, metodología y desafíos de la terapia de surf.

En la investigación del surf como terapia, se han utilizado diversas metodologías. La revisión sistemática es una técnica predominante, empleada para recopilar y sintetizar la literatura existente sobre el impacto del surf en el bienestar físico y social de los individuos. Los estudios de caso, por otro lado, ofrecen una visión detallada de los efectos del surf en personas específicas, permitiendo una comprensión más profunda de sus beneficios y desafíos. Además, se han llevado a cabo estudios longitudinales para observar los efectos a largo plazo. En la práctica, programas de terapia como *SURFaddict®* en Portugal y *Surf Clinic* en el Naval Medical Center San Diego han integrado el surf como una modalidad terapéutica principal, destacando su aplicabilidad en un entorno clínico. La mayoría de los estudios emplean un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Las encuestas, entrevistas y observaciones directas son comunes para evaluar el impacto del surf en el bienestar físico y psicológico de los participantes.

Los beneficios del surf para personas con discapacidad son múltiples. Físicamente, se observa una mejora en la coordinación, fuerza y equilibrio. Psicológicamente, se reporta una elevación en la autoestima, reducción de síntomas de ansiedad y depresión, y un fortalecimiento en las habilidades socioemocionales. Además, el entorno grupal promueve la inclusión y la interacción social.

Los beneficios del surf terapéutico son extensos y multifacéticos. Desde el punto de vista físico, los participantes experimentan mejoras en el desarrollo físico y motor, incluyendo un aumento en la fuerza muscular, flexibilidad, capacidad cardiorrespiratoria y equilibrio. También se ha observado una reducción en el dolor crónico y una mejora en la movilidad en ciertos grupos de pacientes. Psicológicamente, el surf ayuda en la gestión de emociones, mejora la autoestima y reduce los síntomas de trastornos como la depresión y la ansiedad, así como el trastorno de estrés postraumático y los síntomas del traumatismo cerebral. Además, el surf adaptado promueve la inclusión social, aumenta la conciencia sobre la discapacidad, combate la discriminación y construye confianza entre los participantes.

En términos de rehabilitación, el surf ha demostrado ser una herramienta efectiva para individuos con varios traumas, trastornos, discapacidades y otras condiciones,

promoviendo la interacción social y combatiendo el aislamiento. El surf, al ser una actividad grupal, promueve la interacción social, combate el aislamiento y fomenta la construcción de relaciones y redes de apoyo. Existen varios beneficios que se mencionan a lo largo de los distintos documentos, los cuales están presentes y se notaron u observaron, pero no se capturaron o expresaron en términos de medidas o datos específicos. Como el impacto positivo en las familias o personas responsables de los beneficiarios.

El surf terapéutico ha encontrado aplicaciones específicas en varios grupos. Ha demostrado ser una herramienta efectiva para promover la inclusión y mejorar la calidad de vida de personas con discapacidades físicas y cognitivas. Programas como "*Operation Surf*" han mostrado beneficios significativos en veteranos de guerra, especialmente en aquellos con traumas relacionados con el combate, lo que ha llevado a la creación de documentales como "*Resurface*" (2017) en colaboración con Netflix. Además, el surf ha sido beneficioso para niños con Trastorno del Espectro Autista (TEA), ofreciendo un entorno estructurado y predecible que mejora su bienestar físico y social.

Sin embargo, a pesar de estos avances, existen desafíos y lagunas en la literatura existente. Hay una falta de información y estudios sobre el uso específico del surf como herramienta terapéutica en ciertas poblaciones, como niños con síndrome de Down o personas con discapacidades específicas. La mayoría de los estudios se refieren a la misma bibliografía, lo que indica una necesidad de investigación más amplia y diversa. Se requiere una mayor exploración sobre cómo el surf puede ser utilizado en la educación física inclusiva, terapia y psicología para entender cómo aprovechar y maximizar su impacto en el aprendizaje y desarrollo de diversos grupos. Además, se sugiere investigar las adaptaciones necesarias para hacer el surf accesible a personas con diferentes tipos de discapacidades.

Aquí se sugieren los primeros enfoques o lineamientos para desarrollar un plan beneficioso, es muy importante generar programas en donde la adaptación y las evaluaciones sean un parte importante del trabajo final. Además, se tiene que generar una forma de provechosa de entregar la mayor cantidad de los beneficios al usuario final.

Para la Fundación ALMAR, la creciente evidencia de los beneficios del surf como herramienta terapéutica respalda el valor que puede proporcionar a través de sus programas de surf adaptado. Estos programas no solo ofrecen beneficios físicos y psicológicos a los participantes, sino que también pueden contribuir significativamente a la promoción, visibilidad y financiamiento de la fundación. Se recomienda la formación específica de profesionales en la metodología y técnicas de surf terapia, la integración multidisciplinaria a través de la colaboración entre terapeutas, instructores de surf y otros profesionales de la salud, sumando potencialmente alianzas colaborativas entre otras fundaciones o entidades similares y el seguimiento a largo plazo para evaluar los

beneficios sostenidos del programa. Aunque hay desafíos en su implementación y estudio, el potencial del surf como intervención terapéutica es prometedor y merece una exploración y reconocimiento más profundos tanto en la comunidad científica como a nivel social.

Para aquellos lectores que buscan un entendimiento más profundo de cada obra consultada durante nuestra investigación, revisar el Anexo A. Este complemento no solo ofrece un resumen conciso de cada documento revisado, sino que también proporciona un enlace directo, evitando así prolongar innecesariamente la extensión del estudio principal. Se ha expone la metodología empleada en cada trabajo, los resultados alcanzados y, crucialmente, las áreas de oportunidad o vacíos identificados por cada autor, permitiendo así una perspectiva más granular y específica de la literatura actual en este ámbito de estudio en auge.

Debido a la importancia de una sólida comprensión contextual y teórica, en el Anexo B se incluyen dos secciones adicionales. La primera se centra en la clarificación de términos básicos asociados con el tema de nuestra tesis, vital para aquellos que se adentran en esta área de conocimiento. La segunda, en cambio, se dedica a la explicación de los conceptos teóricos fundamentales que sirven como pilares para la construcción del plan de negocios de la fundación. Esta estructura meticulosamente organizada asegura que los lectores no solo comprendan la base empírica del trabajo, sino también el marco teórico y terminológico que lo sustenta.

1.5. Metodología

Se detalla la metodología adoptada para desarrollar el trabajo de título, la cual tiene como eje central la creación de un plan de negocio que no solo integre aspectos comerciales, sino que también ponga especial énfasis en la inclusión social, concentrándose en brindar oportunidades a personas con discapacidades. Esta investigación se ha estructurado para ser coherente con los objetivos planteados, siguiendo un enfoque lógico y secuencial que garantiza el cumplimiento de cada etapa conforme se avanza en la investigación.

El proceso metodológico se inició identificando una oportunidad significativa: la necesidad de integrar a personas con discapacidades a través de un modelo de negocio inclusivo, que no solo sea viable comercialmente, sino que también tenga un profundo impacto social. Este análisis preliminar implicó una revisión literaria exhaustiva y entrevistas con expertos en el tema como Renato Arellano con más de 15 años de experiencia en clases de surf y bodyboard inclusivas, lo que permitió validar la relevancia de la oportunidad identificada y sentar las bases para el desarrollo del proyecto.

Siguiendo la identificación de la oportunidad, se procedió con un análisis del entorno e industria utilizando herramientas analíticas como PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Este análisis tuvo como objetivo identificar oportunidades y amenazas externas, así como entender la dinámica competitiva de la industria, incluyendo el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores existentes.

La investigación de mercado se llevó a cabo principalmente mediante la recopilación de información, entrevistas con actores fundamentales como el directorio actual de la fundación y la coordinadora de la fundación ASPADE, junto al análisis de datos secundarios. Se enfocó en entender las necesidades y preferencias del mercado, los clientes potenciales, incluyendo las personas con discapacidades, instructores capacitados y otros actores relevantes. Además, se realizó un benchmarking para analizar ofertas existentes en el mercado, lo que permitió identificar mejores prácticas y áreas de oportunidad para innovación.

Con la información recabada, se formuló el plan estratégico, que incluyó la definición de la misión, visión, y objetivos estratégicos. Se utilizó la matriz FODA para integrar los hallazgos del análisis interno y externo, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas. A partir de esto, se establecieron estrategias dirigidas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Para la fase de formulación de los planes, implicó la elaboración detallada en áreas clave: marketing, operaciones y recursos humanos. El plan de marketing se desarrolló utilizando el modelo de las 4P y se centró en definir el valor del servicio, el posicionamiento de mercado y estrategias de promoción. El plan de operaciones detalló los procesos críticos para la correcta entrega del servicio según la gestión de la calidad y eficiencia. En cuanto al plan de recursos humanos, se definió la estructura organizativa, las responsabilidades clave, y las estrategias para la selección, capacitación y retención de personal.

El análisis financiero se realizó para evaluar la viabilidad económica del proyecto. Se desarrollaron proyecciones financieras, incluyendo estados de resultados, balances generales y flujos de efectivo. Se emplearon técnicas de valoración como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), junto con el análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes escenarios en la viabilidad del proyecto.

Finalmente, se consolidaron todos los hallazgos y análisis en una evaluación comprensiva del plan de negocios. Se discutieron la viabilidad operativa, financiera, social y ambiental del proyecto, y se proporcionaron recomendaciones estratégicas para la implementación y escalabilidad futura del modelo. Además, se identificaron limitaciones del estudio y se sugirieron áreas para investigaciones futuras.

2. Análisis de entorno de la industria

2.1. Análisis del entorno

2.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis que permite evaluar y comprender los principales factores externos que pueden afectar la estrategia de la empresa.

Su nombre proviene del acrónimo PESTEL, que significa; Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. En este caso se juntan los ámbitos político y legal ya que varias de las políticas son en base a leyes.

Político y Legal

Desde la perspectiva política y legal, es vital considerar la actual Constitución Política de la República de Chile, que fundamenta su esencia en el bien común, igualdad y no discriminación entre sus habitantes. No obstante, se identifica una carencia significativa: la ausencia explícita del término "discapacidad" o "personas con discapacidad". Esto coloca a la Constitución chilena como una de las pocas a nivel mundial que no aborda directamente esta temática, según el estudio de López (Fundación ConTrabajo, 2022) [15].

El reconocimiento constitucional no es solo un acto simbólico, sino que tiene el poder de influir y consolidar los derechos y la igualdad de las personas con discapacidad en el marco legal. Una clara ilustración de la carencia actual en la inclusión es el ámbito turístico. Solo 23 playas a lo largo de todo Chile están catalogadas como inclusivas (Teletón, 2016) [16]. Esto evidencia un ejemplo relevante sobre el tema en presentado de la significativa brecha en materia de infraestructura y servicios adaptados para este segmento de la población.

En este contexto, para organizaciones como fundaciones, es esencial no solo abogar por la inclusión en la nueva redacción constitucional, sino también trabajar en conjunto con las autoridades y la sociedad civil para ampliar las iniciativas inclusivas en diversos ámbitos, garantizando así el pleno ejercicio de los derechos de todas las personas, independientemente de sus capacidades.

La Fundación ALMAR podría beneficiarse de un mayor reconocimiento constitucional de las personas con discapacidad. Esto podría llevar a una mayor inversión y enfoque en hacer más playas accesibles, lo que a su vez podría expandir las locaciones y oportunidades para sus programas de surf y bodyboard. Con un marco legal y político más inclusivo, podrían surgir más oportunidades para que el acceso a fondos y subvenciones destinadas a promover la inclusión y el deporte adaptado. Un reconocimiento constitucional claro podría también ayudar a la fundación a generar una mayor visibilidad, lo que podría traducirse en un mayor apoyo público y privado para sus iniciativas. La falta actual de un marco legal claro sobre la discapacidad podría motivar a la Fundación ALMAR a buscar alianzas con otras organizaciones que compartan objetivos similares. Juntos, podrían ejercer una presión más efectiva para cambios legales y políticos que beneficien la inclusión.

Se podría aprovechar el interés público en la inclusión y el reconocimiento legal para implementar programas de sensibilización sobre deportes acuáticos como herramienta de rehabilitación y empoderamiento para personas con discapacidad. Si bien un mayor reconocimiento legal podría traer muchos beneficios, también podría presentar nuevos desafíos. Por ejemplo, podrían surgir regulaciones más estrictas en torno a la seguridad y capacitación requerida para programas deportivos adaptados. Lo que produciría una nueva necesidad y requerimiento de asegurar de cumplir con todos los requisitos legales y estándares de calidad. Además, estas normas pueden finalmente potenciar la competencia especialmente en cuanto a recursos y visibilidad, así mismo, con un reconocimiento y apoyo más amplio, podrían surgir expectativas más altas sobre la fundación, tanto en términos de resultados como de alcance. Sin embargo, con un ambiente político y legal más favorable, la Fundación ALMAR podría estar en una mejor posición para expandir sus programas y alcance, ofrecer más clases, e incluso explorar otras actividades acuáticas adaptadas o fomentar la expansión a lo largo del país.

En 2010, Chile promulgó la Ley N.º 20.422, cuyo propósito es garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión social de las personas con discapacidad. Según el artículo 1º de esta norma, se aspira a “asegurar el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, con el fin de obtener su plena inclusión social, asegurando el disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad” (BCN, 2010) [17].

A raíz de esta ley, se formuló la Política Nacional para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad. Este documento guía las acciones del Estado y la sociedad civil, con el objetivo central de “contribuir a la generación de una cultura de respeto y resguardo de los derechos de las personas con discapacidades (...), promoviendo su participación efectiva en la vida cívica, educacional, económica, social y cultural, dentro de un marco que garantice a los principios de igualdad de oportunidades, corresponsabilidad, respeto

a la diversidad, autonomía, diálogo social, y territorialidad, que permitan su plena inclusión social”. (SENADIS, 2013) [18].

Dentro de sus objetivos específicos, la política aborda diversos aspectos como Salud, Promoción de la Autonomía Personal, Educación, Accesibilidad Universal, Promoción de Derechos y Generación de Conciencia sobre Discapacidad en la Sociedad, y notablemente, Participación en la Vida Política y Pública, Cultura, Recreación, Esparcimiento y Deporte. A excepción del punto “Participación en la Vida Política y Pública” el futuro programa de la fundación aborda los demás puntos y resalta la importancia de actividades como el surf para personas con discapacidad, y se alinea estrechamente con la misión de la Fundación ALMAR.

La existencia de una ley que promueve la igualdad de oportunidades y la inclusión social de las personas con discapacidad brinda un respaldo y legitimidad a las actividades de la Fundación ALMAR. Al alinearse con esta normativa, la fundación puede alegar que su misión está en consonancia con los objetivos nacionales, lo que puede fortalecer su imagen y reconocimiento público. Es probable que existan fondos gubernamentales, subsidios o programas de financiamiento destinados a organizaciones que trabajen en esta área.

La política y la ley mencionadas reconocen la importancia de la cultura, la recreación, el esparcimiento y el deporte en la inclusión social. Esto proporciona a ALMAR una plataforma para promocionar y difundir el surf adaptado como una herramienta valiosa para la inclusión, el bienestar y la calidad de vida. Se podría establecer alianzas con entidades gubernamentales, como el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) o entidades locales, para desarrollar programas conjuntos, eventos de concienciación o capacitaciones, como también, formar estándares y buenas prácticas para el surf adaptado, asegurando que esta actividad sea segura, accesible y beneficiosa para todos los participantes. Se podría abogar por una mejor infraestructura en las playas, como rampas, sillas anfibia y señalizaciones, para facilitar el acceso y la práctica del surf para personas con discapacidad, en consonancia con las políticas de accesibilidad universal. Es importante que la organización no se posicione a partir de una dependencia estricta a estas oportunidades ya que futuros cambios políticos podrían tener grandes repercusiones.

En 2012, Chile dio un paso adelante en términos de inclusión y equidad con la promulgación de la Ley N.º 20.609, que Establece Medidas Contra La Discriminación. De acuerdo con el Artículo 1º de esta ley, su principal objetivo es proporcionar un mecanismo judicial eficiente para rectificar y sancionar actos de discriminación injusta. Esta normativa subraya la responsabilidad inherente de cada entidad gubernamental en la creación y ejecución de políticas diseñadas para garantizar que todas las personas, sin excepción, puedan ejercer y disfrutar de sus derechos y libertades sin enfrentar discriminación. Estos

derechos y garantías, además de estar enraizados en la Constitución chilena, encuentran respaldo en diversas leyes nacionales y tratados internacionales que Chile ha ratificado y puesto en marcha (BCN, 2012) [19]. Para las organizaciones similares a esta, este marco legal ofrece tanto una herramienta de protección como una oportunidad para fomentar un entorno más inclusivo y equitativo.

En 2017, Chile tomó medidas sustanciales para promover la inclusión laboral con la Ley N.º 21.015, que Incentiva la Inclusión de Personas con Discapacidad en el Mundo Laboral. Esta legislación busca robustecer la presencia activa y significativa de personas con discapacidad en sectores laborales tanto públicos como privados. Es esencial destacar que la ley estipula una reserva de empleos del 1% específicamente para personas con discapacidad o asignatarias de pensión de invalidez, aplicable a organismos estatales y empresas privadas con un cuerpo laboral de 100 o más empleados. No obstante, en consideración a las variadas realidades empresariales, la normativa ofrece flexibilidad; en aquellos casos en los que ciertas empresas no puedan cumplir con esta cuota, se han diseñado mecanismos alternativos (BCN, 2017) [20].

Estos incluyen la posibilidad de celebrar acuerdos de prestación con empresas que ya cuentan con trabajadores discapacitados o, alternativamente, realizar donaciones a proyectos o programas dirigidos a este colectivo, similares a los que impulsa la fundación, aun así, para cumplir con las normativas de estas donaciones, es necesario incluir los beneficios del programa para la inclusión laboral, lo que podría ser un pilar fundamental para la expansión.

En el 2020, se realizó la última modificación a la fecha de la Ley N.º 19.885, comúnmente conocida como "Ley de Donaciones Sociales", la cual establece un marco normativo que busca incentivar el apoyo privado a proyectos de índole social mediante el otorgamiento de beneficios tributarios. Este mecanismo legal resulta de especial relevancia para fundaciones como ALMAR que trabajan en beneficio de personas con discapacidad.

La principal atracción de esta ley radica en los incentivos fiscales que ofrece. Las empresas y personas naturales que realicen donaciones a proyectos que se enmarquen en los fines establecidos por la ley (entre los cuales se incluyen proyectos para personas en situación de pobreza, discapacidad y prevención y rehabilitación de consumo de alcohol y/o drogas) pueden acceder a rebajas en sus obligaciones tributarias. Este beneficio no solo motiva a potenciales donantes, sino que también puede resultar en una mayor cantidad de fondos donados.

Para que una entidad pueda recibir donaciones bajo esta ley, debe pertenecer al Registro de Donatarios. Es esencial que la Fundación ALMAR, realice las gestiones necesarias para ser parte de este registro, no solo para acceder a los beneficios de la ley, sino que también ofrecer una garantía adicional a los donantes, ya que estar en el registro es

sinónimo de cumplir con ciertos estándares y requisitos de transparencia y buen uso de fondos.

La ley establece un Banco de Proyectos al que las instituciones pueden presentar sus iniciativas. Esta es una herramienta para que las organizaciones expongan sus proyectos y los conecten con potenciales financiadores interesados en contribuir y, a la vez, beneficiarse de las ventajas tributarias. Además, la ley y el banco regulan el Fondo Mixto de Apoyo Social el cual asigna recursos a proyectos a través de un concurso público cuando se cumplan ciertos requisitos (MINDES, s.f.) [21].

Para la Fundación ALMAR, esto representa una oportunidad adicional de financiamiento, ya que puede presentar sus proyectos y, en caso de ser seleccionados, recibir fondos para su ejecución.

La Ley N.º 19.885 puede ser una herramienta esencial en la estrategia de financiamiento de la Fundación ALMAR. No solo puede potenciar las donaciones privadas al ofrecer incentivos fiscales a los donantes, sino que también abre puertas a nuevas fuentes de financiamiento junto al Fondo Mixto de Apoyo Social. Es crucial, sin embargo, asegurarse de cumplir con todos los requisitos y regulaciones establecidos por la ley para maximizar sus beneficios y garantizar la transparencia y el buen uso de las donaciones recibidas.

El compromiso del gobierno chileno hacia la inclusión social y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad es reconocible. Una evidencia de ello es el Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos, FONAPI 2023, gestionado por el Servicio Nacional de Discapacidad (SENADIS). Este fondo tiene como propósito financiar proyectos que promuevan la integración social de este colectivo.

SENADIS no solo brinda apoyo financiero. Ofrece también la posibilidad de obtener su patrocinio, esencial para respaldar una variedad de iniciativas, que van desde eventos y charlas, hasta la búsqueda de otros financiamientos. Sumado a esto, el Sello Inclusivo de SENADIS constituye un aval de calidad y compromiso, y su adquisición serviría como una herramienta de marketing potenciando la visibilidad y reputación de cualquier fundación en la arena pública. (SENADIS, 2023) [22].

Esta circunstancia abre una oportunidad única para establecer colaboraciones con entidades gubernamentales, lo cual se traduciría en una ampliación del acceso a recursos y en una mayor difusión de las acciones y metas de la fundación.

Es crucial señalar que, para acceder a estos beneficios, las entidades, ya sean públicas o privadas sin ánimo de lucro, deben cumplir ciertos requisitos. Deben estar legalmente constituidas (con una antigüedad mayor a 1 año) y orientadas hacia la ayuda a personas con discapacidad. El fondo para 2023 asciende a \$1.235.107.920 pesos chilenos,

distribuido según diversos criterios como la prevalencia de discapacidad y la demanda por región. En Valparaíso, por ejemplo, se han destinado \$120.924.594 pesos, y aunque las entidades pueden presentar varios proyectos, solo pueden ser adjudicatarias de un máximo de dos (SENADIS,2023) [23]

Desde el ámbito político, el FONAPI 2023 es una declaración clara de la importancia que se le da a la inclusión y participación activa de las personas con discapacidad en la sociedad. Esta iniciativa es reflejo de un compromiso con la igualdad y los derechos humanos. La claridad en los requisitos de postulación garantiza que únicamente las organizaciones comprometidas con esta causa accedan a los fondos. La necesidad de que los beneficiarios estén inscritos en el RND (Registro Nacional de Discapacidad) añade un nivel adicional de transparencia al proceso.

Para la fundación, postular al FONAPI 2023 podría traducirse en un avance significativo. No obstante, es fundamental que se asegure de cumplir con todas las estipulaciones y responsabilidades requeridas. En el mejor de los escenarios, de ser adjudicada, tendría la oportunidad de ampliar sus programas, beneficiar a un mayor número de personas y consolidar su imagen como líder en la promoción de la inclusión. El respaldo gubernamental, por añadidura, reforzaría su posición y prestigio en el sector.

La descentralización política en Chile presenta tanto desafíos como oportunidades para fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, en particular aquellas que, como la que promueve el surf para personas con discapacidad, tienen un fuerte vínculo con recursos naturales y espacios públicos, en este caso, las playas.

Desde el ámbito político, las decisiones tomadas por los alcaldes y gobernadores regionales adquieren relevancia trascendental. Estas autoridades pueden establecer políticas locales que directamente incidan en la operatividad de la fundación, como regulaciones sobre el uso de playas o directrices que promuevan la inclusión. Además, estas figuras políticas tienen la capacidad de brindar apoyo, ya sea mediante la asignación directa de recursos, financiamiento o, en términos más intangibles, pero igualmente valiosos, a través de la visibilidad y reconocimiento público.

En tiempos de campañas electorales, las propuestas y promesas políticas centradas en la inclusión y apoyo a organizaciones sin fines de lucro pueden ser especialmente potentes. Las actividades de la fundación podrían ser vistas como ejemplos vivos de inclusión y superación, lo que las convierte en oportunidades doradas para que los candidatos y políticos en ejercicio demuestren su compromiso con la causa.

En el marco del proceso de descentralización en Chile, donde se busca que las regiones tengan mayor autonomía y poder decisorio (Descentralizachile, 2022) [24],

la fundación podría verse influenciada por las distintas políticas y prioridades establecidas por los nuevos gobernadores regionales. Es fundamental que se tengan en cuenta estas dinámicas, pues la variabilidad entre regiones podría representar desafíos en términos de homogeneidad en la operación y ejecución de proyectos.

En cuanto al surf como herramienta terapéutica y de inclusión para personas con discapacidad, el respaldo político y legal podría llevar a una mayor concientización sobre sus beneficios, resultando en un crecimiento en la demanda y reconocimiento de estas actividades. Esto, sumado a un posible respaldo financiero, podría permitir una expansión en la oferta de programas, capacitación de personal y adquisición de equipos adaptados, ampliando así el impacto positivo en la comunidad.

Para la fundación, desplazarse por el panorama político y legal descentralizado de Chile exige una adaptabilidad constante, pero también ofrece oportunidades inigualables para maximizar su impacto y consolidar su relevancia en la sociedad.

En el paisaje cambiante del entorno político y financiero chileno, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro deben mantenerse informadas y alerta. Específicamente para ALMAR, que promueve el surf para personas con discapacidad, comprender las distintas fuentes de financiamiento y apoyo es esencial.

La escuela de surf Freesport ha identificado un valioso apoyo a nivel municipal en la comuna de Concón, en Valparaíso, hasta el momento no se consiguió más información sobre el presupuesto, pero si le ha permitido a la escuela desarrollar talleres gratuitos para personas con discapacidad los sábados, pero como este presupuesto no ha sido consolidado de una manera estructurada no se tomará en cuenta para este análisis. Además, existen herramientas financieras regionales como el FNDR 8% (Fondo Concursable para el Desarrollo Social y Comunitario FNDR 8%), un fondo concursable destinado al desarrollo social y comunitario (GOREV, 2023) [25].

A nivel nacional, el gobierno chileno, a través del Ministerio del Deporte, ofrece oportunidades como el FONDEPORTE, un programa diseñado para promover el deporte y la recreación en todo el país (IND, 2023) [26].

El impacto potencial de estos fondos y apoyos para ALMAR es significativo. No solo pueden proporcionar los recursos necesarios para ampliar y mejorar los programas existentes, sino que también ofrecen la oportunidad de ampliar el alcance y visibilidad de la fundación. Un respaldo gubernamental, ya sea a nivel municipal o nacional, añade una capa de legitimidad y reconocimiento que puede ser invaluable para la percepción pública y la atracción de futuros patrocinadores o donantes.

Sin embargo, más allá de las oportunidades de financiamiento, es esencial que ALMAR se mantenga al tanto de las políticas fiscales y tributarias. Cumplir con las regulaciones en cuanto a donaciones, financiamientos y operaciones sin fines de lucro es crucial para mantener la operatividad y la reputación intacta. Además, el contexto político chileno puede cambiar, y con ello, las prioridades y políticas gubernamentales. Tal como se mencionó anteriormente, estar preparados para estos cambios y adaptarse de manera eficiente junto a la exigencia y proactividad es clave para la sostenibilidad y éxito de la fundación.

Económico

La economía chilena, al igual que muchas otras a nivel mundial, ha experimentado en los últimos años una serie de altibajos que evidencian la volatilidad y la incertidumbre que la rodea. Esta dinámica, marcada por eventos tan disruptivos como revueltas sociales, epidemias y conflictos globales, afecta directamente a entidades como ALMAR.

A pesar de los desafíos y los desequilibrios macroeconómicos recientes, Chile ha mostrado una notable resiliencia. El Banco Central, en su resumen del primer semestre de 2023, ha resaltado tasas de ahorro negativas y una disminución del endeudamiento empresarial, indicadores claros de una economía bajo presión (Banco Central, 2023) [27].

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional, aunque reconoce los desafíos existentes, como la proyección de un descenso de 1,0% en el PIB para 2023, en términos aislados puede ser preocupante, pero teniendo en consideración los eventos anteriores, esta disminución es una contracción mucho menor a la estimación anterior, por lo que acompaña a un panorama más optimista para 2024, junto con un esperado crecimiento, en donde se prevé una expansión del 1,9%, además de una disminución en la tasa de desempleo.

Si bien Chile podría ser el único país de la región que anticipa una contracción económica para 2023, se espera una recuperación posterior. La alta inflación persistente es un motivo de inquietud, ya que disminuye el poder adquisitivo, potencialmente reduciendo las donaciones y apoyos a fundaciones como ALMAR. Sin embargo, se proyecta una disminución en la inflación hacia el 2024, en donde se espera conseguir una inflación más controlada y que permanezca estable, lo que se traduce en una otra positiva señal para el panorama general (DF, 2023) [28].

Dicho esto, ¿cómo impacta este escenario económico a ALMAR y similares? Las fluctuaciones económicas determinan directamente las posibilidades de financiamiento. Una tasa de interés creciente puede encarecer los préstamos o créditos. La inflación, al erosionar el poder adquisitivo, puede disminuir las donaciones tanto de particulares como

de empresas. En épocas de recesión, tanto el sector privado como el público puede restringir sus aportes a programas sociales y deportivos.

Para ALMAR, esto significa que su modelo financiero debe ser flexible y adaptativo. Una economía inestable exige una gestión financiera prudente, diversificando fuentes de ingresos y estableciendo reservas para tiempos difíciles. La proactividad en la búsqueda de financiamiento, así como la adaptabilidad a los cambios económicos, será esencial para asegurar la sostenibilidad y el impacto continuo de la fundación en la comunidad.

En conclusión, el contexto económico chileno presenta tanto desafíos como oportunidades para las fundaciones. Entender estos matices y prepararse adecuadamente para ellos es crucial para el éxito y estabilidad a largo plazo.

Social

En Chile, la población en base del INE 2017 para el 2023, se estima de alrededor de 19.5 millones de personas, la cual se compone de un 50.7% de mujeres y 49.3% de hombres. La población en la Región de Valparaíso, donde se encuentra Concón, se estima en 2.010.849 personas para el mismo año (Telencuestas, 2023) [29].

Un 16,5% de la población adulta de la región de Valparaíso son personas con discapacidad, proporción similar que el porcentaje de la población nacional (17,6%). Desglosando estos números, 6,2% presenta una discapacidad leve a moderada, y un 10,3% una severa. Las mujeres adultas de la región con alguna discapacidad conforman el 19,7%, en contraste con el 13,1% de hombres. A pesar de que no se dispone del desglose específico regional para la población infantil, se puede seguir la tendencia nacional en menores de edad es del 14,7%. Esta disminución considerable se debe a que muchas discapacidades tienden a manifestarse en edades avanzadas. No obstante, estos porcentajes son altos y de interés a nivel demográfico.

Socioeconómicamente, es relevante destacar que el porcentaje de adultos con discapacidad varía según el quintil de ingreso per cápita del hogar. Existe una tendencia clara: cuanto menor es el ingreso del quintil, mayor es el porcentaje de personas con discapacidad, observándose una variación del 21,9% en el quintil más bajo al 13,5% en el quintil más alto (SENADIS, 2022) [30].

Es importante considerar los distintos tipos de discapacidad y prevalencia, ya que las distintas distribuciones podrían tener un efecto directo en el éxito para la fundación si es que no se tiene en cuenta la forma adecuada de preparar y realizar los distintos enfoques y seguimientos para los participantes de ALMAR. El porcentaje de población con

discapacidad que presenta alguna condición permanente y/o de larga duración se puede analizar en la siguiente tabla.

Condición permanente y/o de larga duración	Sordera o dificultad para oír	Ceguera o dificultad para ver	Dificultad física y/o movilidad	Dificultad psiquiátrica	Mudez o dificultad en el habla	Dificultad mental o intelectual	Dificultad psicosocial
Porcentaje	1,10%	4,10%	4,80%	5,70%	9,40%	12,20%	14,40%

Tabla 1. Porcentaje de población de niños, niñas y adolescentes con discapacidad que presenta alguna condición permanente y/o de larga duración. Fuente: Estudio Nacional De La Discapacidad III 2022 [30].

Las personas con discapacidad enfrentan brechas significativas en diferentes ámbitos, como la educación, el trabajo, la salud y el entorno. Poseen, en promedio, 2,2 años menos de educación que las personas sin discapacidad. También perciben mayores dificultades en el uso de servicios, como el transporte, espacios públicos y la atención sanitaria, entre otros, llegando a sentir hasta seis veces más obstáculos.

Alrededor del 60% de esta población no se encuentra activa en el mercado laboral. Además, la percepción de calidad de vida relacionada con la salud en jóvenes menores de 10 años con discapacidad presenta brechas preocupantes a nivel nacional, en la siguiente ilustración resaltan estas brechas.



Porcentaje de niños, niñas y adolescentes a partir de los 10 años, que tiene una percepción positiva de su calidad de vida relacionada con la salud, según situación de discapacidad

Simbología: ■ Personas sin Discapacidad ■ Personas con Discapacidad

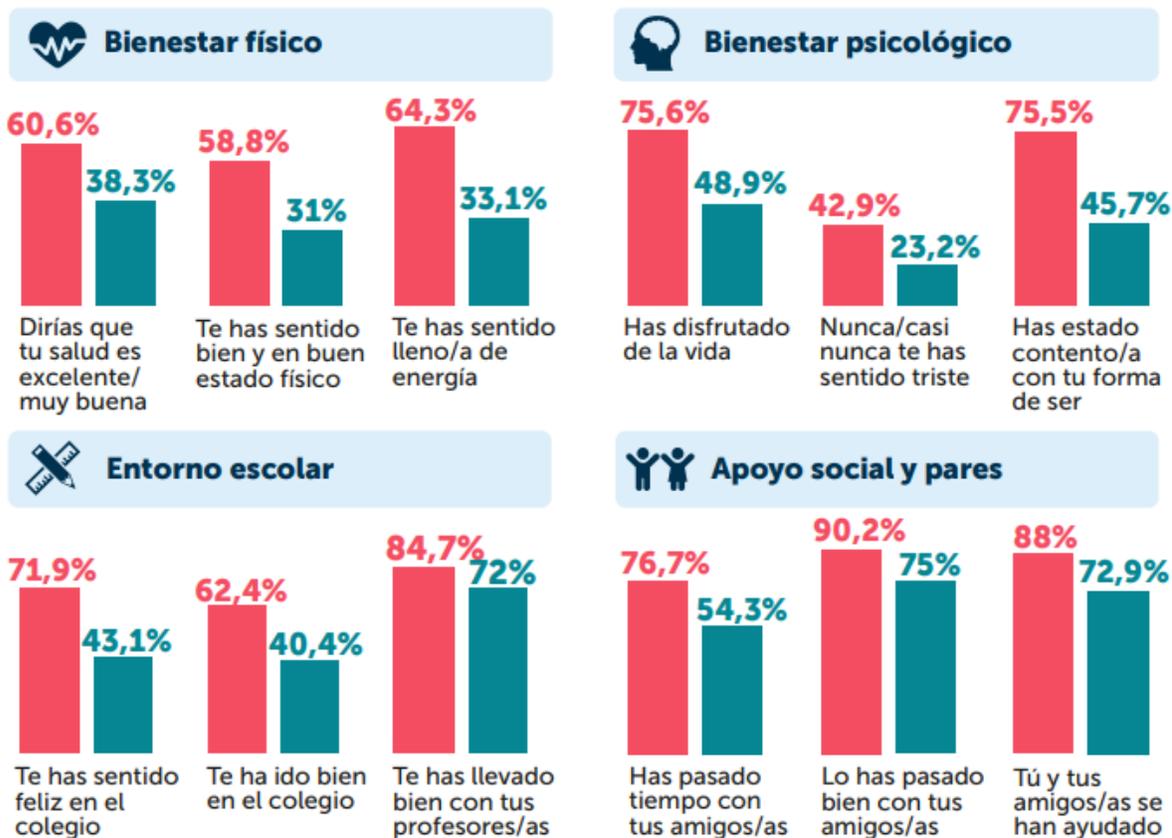


Ilustración 1. Porcentaje de niños, niñas y adolescentes a partir de los 10 años, que tiene una percepción positiva de su calidad de vida relacionada con la salud, según situación de discapacidad. Fuente: Estudio Nacional De La Discapacidad III 2022 [30].

La inclusión social en Chile es un tema de suma importancia. Las personas con discapacidad se encuentran con desafíos constantes para su total integración en la sociedad. Para enfrentar estos retos, la colaboración entre el Estado, la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones a favor de los derechos de las personas con discapacidad es vital. En este contexto, una fundación que promueva el surf para personas con discapacidad no solo ofrece una oportunidad terapéutica sino también una valiosa herramienta de integración y empoderamiento. El deporte puede ser un puente que ayude a cerrar estas brechas, brindando un espacio de pertenencia, mejora en la salud física y mental, y fomentando la inclusión activa en la sociedad.

Dentro del panorama social chileno, el surf y el bodyboard destacan como deportes acuáticos de gran popularidad. Esta predilección se ve influenciada por la privilegiada geografía de Chile, que cuenta con más de 4.000 kilómetros de costa en donde se forman olas perfectas las cuales se reflejan en los más de 200 puntos ideales y reconocidos a nivel nacional e internacional para la práctica de estas disciplinas. Tal como se mencionó anteriormente, la Federación Chilena de Surf evidencian la pasión por estas actividades, con más de 15 mil surfistas registrados y 37 clubes distribuidos en el territorio, cifras que no incluyen a la vasta comunidad de aficionados.

Esta afición no solo se limita a la esfera local; el deporte ha ganado reconocimiento a nivel nacional, dejando huella en eventos de magnitud como los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, y actualmente los Panamericanos 2023 realizados en Chile, donde el surf ha sido un espectáculo con entradas agotadas durante los tres días de competencia (Punto Ticket, 2023) [31].

La popularidad y crecimiento del surf en Chile, aunque no está reflejada en estadísticas precisas, es evidente a través de diversas señales. Ejemplos destacados incluyen la participación chilena en los Juegos Olímpicos de Tokio 2021 junto a la presencia destacada y reconocimiento mundial de surfistas chilenos como Ramón Navarro, Diego Medina y Cristian Merello (Fuente: Diario AS, 2022) [32]. Eventos como las Rip Curl WSL Finals 2022 en donde se destacó un crecimiento significativo en la atención y audiencia lograda (WSL, 2022) [33].

La industria del surf, por su parte, evidencia una expansión constante, una percepción reforzada por datos de la industria (Santiago Surf Trips, 2016) [6]. National Geographic ha destacado las olas de Chile y cómo las mujeres están liderando el camino en el surf nacional, su alta participación ha recibido atención, y se menciona como un aspecto que se podría haber contribuido a la lucha por la igualdad de género en Chile (National Geographic, 2021) [34].

A nivel global, el SFIA 2021 (Sports & Fitness Industry Association) destaca que la comunidad surfista creció un 28% entre 2019 y 2020, subrayando una tendencia mundial hacia la popularización de este deporte [35].

En este escenario, la Fundación ALMAR tiene una gran oportunidad. Puede aprovechar y capitalizar la popularidad del surf y bodyboard para potenciar el interés y participación hacia sus programas, generando una mayor participación social y comunitaria. La inclusión social, un pilar de la fundación, resuena con fuerza en la conciencia colectiva chilena, lo que fortalece la misión de reinsertar socialmente a personas con discapacidad. En consecuencia, las actividades de ALMAR no solo promueven el deporte, sino que también buscan reducir las barreras y generar un impacto positivo en la vida de las

personas con discapacidad, validando el surf como una herramienta potente de integración y empoderamiento.

Tecnológico

En la confluencia de tecnología, discapacidad e inclusión, las fundaciones contemporáneas se encuentran en una encrucijada repleta de oportunidades y desafíos. ALMAR, como entidad no es ajena a estos retos y puede beneficiarse sustancialmente de una adecuada estrategia tecnológica. Los avances tecnológicos y la digitalización pueden impactar en la misión y operaciones de esta.

Según el décimo informe Tecnología y Discapacidad de la Fundación Adecco Está, la mayoría de las personas con discapacidad en España, el 68% visualiza a la tecnología y digitalización como un aliado y apoyo para su inclusión tanto social como laboral. El 70% manifiesta que la tecnología ha mejorado su calidad de vida, facilitando su educación, acceso al empleo y comunicación. Además, el 55% cree que, si la tecnología sigue avanzando con nuevas herramientas y adaptaciones, su calidad de vida y autonomía podría mejorar aún más. Estos datos destacan el papel crucial que la tecnología desempeña en la vida cotidiana de estas personas, permitiéndoles superar barreras y alcanzar una autonomía sin precedentes. No obstante, surge una preocupación latente: el 32% teme que la Inteligencia Artificial pueda desplazarlos del mercado laboral (F. Adecco, 2021) [36].

Para ALMAR, estos datos ofrecen una perspectiva valiosa, la tecnología no solo tiene el potencial de mejorar la experiencia de surf para sus beneficiarios, sino que también puede convertirse en una herramienta de empoderamiento. ALMAR podría explorar la integración de tecnologías adaptativas en sus programas, e inclusive, según su crecimiento, utilizar tablas de surf con sensores o aplicaciones de aprendizaje virtual, siempre con el objetivo de enriquecer y personalizar la experiencia de cada participante. Una colaboración con instituciones académicas o empresas tecnológicas podría entregar el acceso a nuevas posibilidades y soluciones innovadoras.

En un mundo cada vez más digitalizado, la presencia en redes sociales y una estrategia de marketing digital robusta se han vuelto esenciales. Las redes sociales son más que simples plataformas de comunicación; son espacios donde ALMAR puede compartir historias, testimonios y logros, construyendo una comunidad en torno a su misión.

Forbes subraya la importancia de las redes sociales para organizaciones sin ánimo de lucro. Logran incrementar significativamente el alcance de una fundación, difundir su misión y visión, atraer y mantener a nuevos donantes, además de ayudar a crecer la red de voluntarios. Existen muchas historias de éxito de organizaciones mundialmente reconocidas, como *World Wide Fund for Nature*, *Save the Children*, *Amnesty International*

y *Wings of Rescue*, que sirven de testimonio del poder transformador de una adecuada estrategia digital. No solo se trata de aumentar la visibilidad de la fundación, sino también de construir relaciones duraderas con donantes, voluntarios y beneficiarios (Forbes, 2021) [37].

Es muy valioso entender el funcionamiento de estas redes y generar una estrategia de marketing sólida que permita el crecimiento de la fundación ALMAR. Las redes sociales y marketing digital son herramientas muy convenientes para la divulgación y promoción.

A través de herramientas como YoDono.cl, una iniciativa de estudiantes de la Universidad Católica, ALMAR puede simplificar el proceso de donación, eliminando barreras y facilitando la contribución tanto de individuos como de empresas. Es esencial que ALMAR entienda y se adapte a la dinámica cambiante de estas plataformas, utilizando la tecnología no solo como un medio para difundir su mensaje, sino también como un vehículo para fomentar la inclusión y el cambio social (YoDono) [38].

En resumen, ALMAR se encuentra en una posición privilegiada para aprovechar las oportunidades que la tecnología ofrece, adaptando y orientando sus estrategias para maximizar el impacto en las vidas de las personas con discapacidad a las que sirve. La clave será combinar innovación, empatía y visión para forjar un camino inclusivo hacia el futuro.

Ecológico

El creciente énfasis en la sostenibilidad y la preocupación por el medio ambiente es innegable en el panorama global actual. Según el estudio de sostenibilidad *"Who Cares, Who Does"* de Kantar, las personas comprometidas con acciones ecológicas en Latinoamérica han aumentado del 11% en 2019 al 16% en 2021. Dentro de este marco, Chile se distingue especialmente, albergando al 31% de hogares que se identifican como Eco Actives, resaltando su compromiso con el ambiente. Serán más las personas comprometidas con el medio ambiente en 10 años (Kantar, 2021) [39].

En este contexto, la Fundación ALMAR tiene una oportunidad fundamental. Dado que sus actividades promueven la interacción con la naturaleza, es crucial que esta organización aproveche este recurso y nueva conciencia, considerando el impacto ambiental. El promover actividades al aire libre y en contacto con la naturaleza, se transforma en una oportunidad para asociarse con iniciativas ecológicas, no solo para fortalecer una reputación como líder en deporte, inclusión y sostenibilidad, sino que también ayudaría a posicionarse como un referente educativo, utilizando sus sesiones de surf para sensibilizar a participantes y público sobre el cuidado del medio marino, enriqueciendo así la experiencia deportiva con un valioso componente de conciencia

ambiental. Además de generar posiblemente colaboraciones con organizaciones y empresas que compartan sus valores y compromisos con el medio ambiente.

El surf, deporte central en las actividades de la fundación, es en esencia amigable con el medio ambiente: sus materiales no generan residuos dañinos y se limpian después de cada uso. Más aún, la cultura del surf fomenta el cuidado del océano y el respeto por su entorno, lo que resulta esencial para satisfacer la necesidad de una mayor concientización para disminuir la contaminación marina, debido a que hoy en día, según estudios de *Plos One*, sobre todo la biodiversidad marina, está siendo drásticamente afectada por los plásticos que suman alrededor de 2,4 millones de toneladas, situación que ha ido en constante crecimiento, sin embargo esto no es un peligro para la salud de las personas que desarrollan actividades deportivas en el mar pero si es un factor preocupante el cual es posible invertir concientizando sobre la importancia del entorno (Agenda País, 2023)[40].

Si bien, tanto la playa de Concón como otras en Chile, han evidenciado problemas de contaminación, el agua sigue siendo apta para el surf, debido a que no están contaminadas las aguas con desechos peligrosos y el surf no interfiere en aquello.

Sin embargo, desafíos más amplios se presentan con el calentamiento global. Según la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica de *EE. UU.* notificó que en 2023 se han registrado las temperaturas más altas de la historia, desde que comenzaron a monitorear hace ya 40 años.

También se reveló que, en abril de este año, la temperatura media de los mares y océanos registró 21,1°C, la más alta desde que comenzó el monitoreo. Este fenómeno también se observó en el 2016, cuando en marzo se registró 21,0°C, por el fenómeno de El Niño, alza que este año también se explica por el calentamiento global, la emisión de gases de efecto invernadero y el fin del fenómeno climático La Niña.

Debido al calentamiento global, no solo la temperatura de la atmósfera está subiendo, sino que también lo está haciendo la temperatura del mar, lo cual puede ser un factor que afecte a los deportes en el mar, ya que este trae consigo cierres de playas para conservar especies, por oleajes muy fuertes, cambios repentinos en el comportamiento del mar, entre otros (Duna, 2023) [41].

La información sobre el calentamiento global y sus efectos podría permitir a ALMAR anticiparse a cambios en las condiciones del mar. Una preparación adecuada podría garantizar la seguridad de los participantes y la continuidad de las actividades a través de los años.

En Chile también existen proyectos donde fundaciones hacen colectas para hacer comprar terrenos donde se destinan como reservas naturales, este es el caso de un terreno en punta de lobos, si bien puede afectar a nuestro proyecto, esto es mínimo debido que geográficamente nuestro país consta de mucha costa para realizar actividades marítimas.

A pesar de estos desafíos, también emergen oportunidades. Iniciativas como la campaña "Lobos Por Siempre", que ha logrado adquirir y conservar áreas costeras, demuestran el interés público en proteger espacios naturales. En 2015, *Save The Waves* y *Patagonia* lanzaron esta campaña con el objetivo principal de recaudar fondos para adquirir la propiedad Mirador de 4.5 acres en Punta de Lobos. Gracias al apoyo de diversas organizaciones y más de 900 donantes, permitió que la icónica Propiedad Mirador, situada en la punta de Punta de Lobos, fuera adquirida y, posteriormente, en 2017, dedicada oficialmente como Reserva Mundial de Surf.

El proyecto "Lobos Por Siempre" ha sido diseñado específicamente para aprovechar el surf como vehículo de oportunidades de financiamiento sostenible para la gestión de áreas costeras protegidas, ya sean nuevas o existentes. Esta estrategia busca proteger no solo las olas, sino también el entorno natural que las rodea, garantizando su conservación a largo plazo. Así, Punta de Lobos se convierte en un ejemplo de cómo el deporte puede converger con iniciativas de conservación para generar impactos positivos y duraderos en el medio ambiente (*Save The Waves Coalition*, 2020) [42].

2.1.2. 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de análisis que busca evaluar el nivel de competencia en un mercado determinado, que permite generar un plan estratégico acorde a estas situaciones, a partir de 5 puntos claves que se describen a continuación [43].

1. *Poder de negociación de los clientes*

La capacidad de negociación de los clientes en este contexto es elevada y se segmenta en dos dimensiones. Primero, la fundación ALMAR se sustenta primordialmente de las donaciones que recibe, las cuales financian sus proyectos, capacitaciones y actividades en general. Es esencial que tanto empresas como individuos se comprometan de manera continua con la fundación. En el caso de los donantes individuales, este compromiso es más gestionable. Una estrategia publicitaria efectiva podría fortalecer el *engagement* con este segmento, lo que, a su vez, podría influir positivamente en las empresas. Estas últimas suelen efectuar donaciones con propósitos sociales, buscando generar un impacto comunitario y acceder a incentivos fiscales. Si el primer grupo de clientes muestra un compromiso sólido, se podría generar un efecto dominó, posicionando a ALMAR como la principal opción para las iniciativas empresariales que beneficien tanto a la entidad como al proyecto.

Aunque ALMAR cuenta con diversos clientes, las contribuciones pueden variar significativamente, ya que dependen de la decisión individual de cada donante. Aunque el "producto" que ofrece ALMAR no es exclusivo en el país ni en la región, la estrategia debería centrarse en maximizar su visibilidad e impacto para generar un cambio significativo en la comunidad.

2. *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores se puede considerar medio, ya que en la comuna existe una amplia variedad de empresas que podrían colaborar con el proyecto, lo que amplía el espectro de posibles alianzas. Esta diversidad de proveedores supera en número a las fundaciones presentes en la región, y es importante señalar que un proveedor puede colaborar con varias fundaciones simultáneamente.

En términos de costos, cambiar de proveedor no implica un gasto adicional. Por lo tanto, no existe una barrera financiera que obligue a mantener una alianza específica con un proveedor en particular.

Sin embargo, es importante diferenciar entre la donación monetaria y la donación de materiales específicos para el proyecto. Aunque hay muchas empresas en la región, cuando se trata de donar materiales concretos, el número de posibles colaboradores disminuye. En la localidad, son escasas las entidades que disponen del material específico necesario para el proyecto, especialmente si se compara con la abundancia de empresas de *retail* en la región.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

La amenaza de sustitución del producto es media-alta, dado que diversas fundaciones en la región compiten por el financiamiento tanto de empresas como de individuos. A pesar de esta competencia, no es descartable la posibilidad de que las fundaciones colaboren entre sí para potenciar sus oportunidades de financiamiento, ya que cada una tiene enfoques variados en distintas áreas de acción.

La Fundación ALMAR, por su parte, se especializa en un segmento muy concreto: fomentar la participación social y comunitaria a través del surf y bodyboard, con un énfasis en la reinserción social. Aunque podrían surgir otras organizaciones con objetivos similares, la alianza de ALMAR con el club de surf Freesport, que cuenta con amplia experiencia en el área, le confiere una posición destacada y una ventaja competitiva en el mercado.

Se puede considerar a ALMAR como una fundación de nicho. A pesar de que existe una posibilidad de que surjan entidades con propuestas parecidas, es probable que no se perciban como competencia directa, debido a la especialización y enfoque único de terapia de ALMAR en comparación con otras fundaciones.

4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza representada por este tópico se puede clasificar como de nivel medio. A pesar de que existen diversas escuelas de surf establecidas en la localidad donde se lleva a cabo el proyecto, todavía no se ha consolidado plenamente en la región. Por ello, es esencial priorizar la formación de alianzas con centros médicos.

La singularidad del ámbito en el que se inscribe ALMAR, particularmente con programas de terapia, disminuye la probabilidad de encontrar sustitutos directos. No obstante, es crucial mantenerse vigilantes ante cualquier propuesta de programas o actividades similares, ya sea existente o emergente, que pueda rivalizar en la captación del interés del público. Esta particularidad, junto con la quinta fuerza, la rivalidad entre competidores existentes atenúa la probabilidad de una competencia intensa. De hecho, dada la naturaleza no lucrativa del programa, cualquier rivalidad podría transformarse en colaboraciones beneficiosas que conduzcan a programas de mayor alcance e impacto.

En la actualidad, ALMAR está fortaleciendo su red mediante alianzas con organizaciones como AGRADIS (dedicada a la atención y tratamiento fisioterapéutico especializado), ASPADE (La Asociación de Padres y Amigos de Personas con Discapacidad) que apoya a personas con discapacidad en la reinserción laboral y TREKAN, un Centro de Terapias con caballos e Hipoterapia. Estas colaboraciones buscan potenciar la difusión y promoción del programa. En resumen, aunque esta fuerza se percibe como mediana, su influencia es positiva, lo que puede ser aprovechado en beneficio de la fundación ALMAR.

Ahora bien, puede en cualquier momento puedan surgir nuevas fundaciones, sin embargo, una nueva entidad no sería una causa de amenaza para el proyecto directamente ya que cada vez más se necesita una mayor ayuda sobre el tema de la concienciación y apoyo a los niños discapacitados, una nueva fundación no alteraría significativamente la dinámica oferta demanda del tópico del proyecto en particular.

5. Rivalidad de los competidores actuales

En el ámbito del surf regional, la rivalidad entre competidores es de intensidad media-alta. A pesar de que la competencia se centra principalmente en precios y no en diferenciación del servicio, la elección de una escuela para practicar surf no solo se basa principalmente en este factor. Los determinantes más comunes para los usuarios son:

- Proximidad a la playa.
- Disponibilidad y variedad de tablas y equipo.
- Relaciones previas con miembros de la escuela.
- Ambiente de la escuela
- Referencias y opiniones de conocidos.

Es esencial considerar que la mayoría de las escuelas en esta localidad están dirigidas por oriundos de la localidad. Esto significa que tienen una presencia consolidada y varias temporadas de experiencia en el área. Contrario a lo que se podría pensar al observar la situación, la rivalidad no es tan extrema debido a que la demanda ha sido y sigue siendo robusta con un crecimiento constante con el paso de los años.

En cuanto a las fundaciones de la región, su rivalidad es de nivel medio-bajo. A pesar de que existen alrededor de 130 fundaciones en la provincia de Valparaíso, el análisis en terreno y la información recopilada indican que, más que rivalidad, hay una tendencia colaborativa de apalancamiento. Las fundaciones se ven mutuamente como soportes y aliados, trabajando juntas para potenciar sus impactos. Aunque el número de fundaciones puede parecer elevado, la disponibilidad de recursos, especialmente en forma de donaciones empresariales, sigue siendo considerable. Es crucial resaltar que, a pesar de la competencia por estos recursos, la Fundación ALMAR se distingue

significativamente. Su enfoque terapéutico, integral y alternativo es una propuesta que, según las observaciones, solo se encuentra en menos del 10% de las fundaciones de la región (SENADIS, 2023) [44]. En resumen, podemos ver el análisis de las 5 fuerzas de Porter en la siguiente ilustración.



Ilustración 2. 5 Fuerzas de Porter.

La Fundación ALMAR se enfrenta a un panorama donde el compromiso con sus donantes, tanto individuales como corporativos, es de suma importancia. Para fortalecer y mantener estas relaciones, es esencial implementar campañas publicitarias y de relaciones públicas que refuercen su imagen y solidifiquen su conexión con esta base esencial de apoyo.

Por otro lado, la fundación podría enfrentar limitaciones al depender de proveedores específicos. Ante esto, es prudente diversificar las fuentes de suministro para asegurar la continuidad de sus actividades y no verse comprometidos por la falta de materiales o recursos específicos. Además, la especialización de ALMAR en terapia a través del surf y bodyboard destaca como una fortaleza única que la distingue. Es crucial que sigan innovando en esta propuesta terapéutica, y que busquen al mismo tiempo colaboraciones con otras fundaciones, para así ampliar su alcance y beneficiar a un público más amplio.

A pesar de tener un enfoque diferenciado, siempre existe la posibilidad de que surjan nuevos competidores en el horizonte. En este sentido, ALMAR debe establecer alianzas, mantener una vigilancia activa en el mercado y anticiparse a organizaciones que puedan ofrecer propuestas similares.

Sin embargo, un punto a favor es que, a pesar de la existencia de múltiples fundaciones, prevalece un espíritu de colaboración sobre la competencia en la región. ALMAR podría aprovechar este ambiente para establecer alianzas con otras organizaciones y potenciar un impacto conjunto en la comunidad.

Con estos desafíos y oportunidades en el panorama, la Fundación ALMAR tiene el potencial de consolidar su posición en el mercado y, al mismo tiempo, maximizar su impacto positivo en la comunidad a la que sirve.

2.2. Investigación de mercado

2.2.1. Benchmarking

<p><i>Fundaciones deportistas por un sueño.</i></p> <p>Alejandro Vial 8706, 7980703 La Cisterna, Región Metropolitana</p>	<p>Fundación que trabaja con niños con enfermedades crónicas terminales.</p> <p>Apadrinamiento.</p> <p>Concientización.</p> <p>Capacitaciones.</p> <p>En general esta fundación recibe donaciones haciendo campañas con deportistas reconocidos, recibe las donaciones a través de su página web, pero se dedica principalmente en apadrinamientos, realiza un tipo de mensualidad para la ayuda de los niños con enfermedades crónicas terminales.</p> <p>Tiene buena presencia en RRSS, tiene gran cantidad de interacciones y crea constante contenido, muestra lograr crear una comunidad interesada en su proyecto.</p> <p>Muestra declaraciones reales en su página.</p> <p>Crea campañas para crear comunidad.</p> <p>No está orientada a un deporte en particular, sino es en general y es solo orientada a menores de edad.</p>
<p><i>Fundación Deporte y Desafío.</i></p> <p>(Club deportivo)</p> <p>Madrid, España.</p>	<p>Su objetivo principal es la inclusión social de las personas con discapacidad física, intelectual o sensorial, a través del deporte.</p> <p>Fundada en 1998.</p> <p>Cuenta con un amplio equipo.</p> <p>Cuentan con página web, con información creíble y profesional</p>

	<p>pero poco llamativa.</p> <p>Cuenta con varios años de experiencia.</p> <p>Poca visibilidad en sus RRSS, tiene mala administración, no genera interacciones.</p> <p>Tiene información de contacto, pero muy escondida, no muestra mucho interés en crear relación.</p> <p>Memoria de actividades solo hasta 2021.</p> <p>Poca información en general para hacer análisis más amplios, no prioriza sus medios digitales.</p> <p>Se financia de donaciones y alianzas.</p>
<p><i>Fundación Crece con Éxito.</i></p> <p>Deporte y capacitación.</p> <p>Quinta Normal, Chile</p>	<p>Fundación de deporte y capacitación de inclusión del deporte.</p> <p>Inicios 2018.</p> <p>Pequeño equipo de trabajo.</p> <p>Trabaja con 9 marcas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Clínica Mayo, Rochester, Minnesota. ● Universidad de las Américas. ● Universidad metropolitana de ciencias de la educación. ● Club deportivo de ciegos la Máquina. ● FENADDIVI. ● Club deportivo Lyon F.C. ● Club de escalada El Llano. ● CORMUDEP. ● ADO Producciones. <p>La fundación cuenta con alianzas que le entregan donaciones y equipos para las actividades, también le permiten el intercambio de medicina deportiva por su alianza con la Clínica</p>

	<p>Mayo, Rochester, Minnesota, Usa.</p> <p>Cuenta con página web funcional, muestra actividades hasta la fecha.</p> <p>Genera confianza, tiene direccionadores a contacto visibles, demuestra interés en crear enlaces.</p> <p>Tiene comentarios positivos en sus actividades, hace conversatorios online y muestra imágenes de su labor de inclusión.</p> <p>Muy poca interacción en RRSS, casi nada de público, sus publicaciones no crean comunidad significativa en torno a esta fundación.</p> <p>No se ve línea gráfica lineal, el contenido es de mucha información y poco interactivo, no existe un <i>call to action</i>.</p>
<p><i>Fundación Mar de Sonrisas.</i></p> <p>Localización: El Corcolen 3173, Villa Santa Matilde</p> <p>Puente Alto, Santiago</p> <p>Chile</p>	<p>El Proyecto MAR DE SONRISAS busca acercar, promover y facilitar la práctica de los deportes acuáticos para personas con alguna discapacidad, de manera gratuita.</p> <p>Patrocinado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Solosurf ● Ganamar ● Waterwoman <p>Competencia directa.</p> <p>Esta fundación se financia con donantes inscritos en su proyecto, asociaciones de marcas que contribuyen porcentajes por venta, trabaja con voluntarios y contratan también a parte personal, parte de su financiamiento también se debe a solo surf, un emprendimiento con sentido social y que busca generar recursos económicos para organizar y financiar actividades de Surf Adaptado de manera gratuita para personas con alguna discapacidad física o cognitiva el cual fue el fundador de esta fundación.</p>

	<p>Muestra actividades que se llevan a cabo, todo su contenido es del programa.</p> <p>Tiene mucha información su página, se preocupan de mostrar todo el desarrollo del proyecto y sus actividades.</p> <p>Se ve preocupación en demostrar seriedad y dedicación al proyecto.</p> <p>Crea cercanía con el público y los participantes de la fundación.</p> <p>Todo su contenido en RRSS tiene como público estratégico más que nada a la población de Viña del mar y recalcan la idea de que el proyecto es netamente por un bien social de la comunidad.</p> <p>Sin embargo, no crea muchas interacciones en RRSS, hay poca comunidad en general, es poco interactivo.</p> <p>No invierten en sus plataformas digitales lo que frena su visibilidad.</p>
<p><i>Fundación Adapta Surf.</i> Coquimbo, Chile.</p>	<p>Escuela inclusiva de surf en la región de Coquimbo.</p> <p>Inició el 2011</p> <p>Esta fundación hace las clases sin cobrar y tiene su propio equipo, instructores ISA y surfistas que están en el ranking nacional, trabajando junto a ellos.</p> <p>Esta fundación sólo tiene presencia en RRSS no cuenta con página web, es muy poca la información que hay sobre sus comienzos, proyectos y programas.</p> <p>No cuenta con opción de donación directa en sus canales de difusión.</p> <p>El contenido que tiene en sus redes es de sus actividades, sin embargo, no se ve registro de niños con algún tipo de</p>

	<p>discapacidad más que nada es para niños en general, no hay un enfoque médico que respalde su labor.</p> <p>Las interacciones que tienen en sus RRSS son poco significativas, no se invierte mucho en el contenido, tiene poca visibilidad y no logra generar una comunidad significativa.</p>
<p><i>Te Mahatu Surf.</i> Viña del mar, Chile.</p>	<p>Corporación dedicada a promover el bienestar psicológico y la inclusión social a través de técnicas terapéuticas y deportes al aire libre.</p> <p>Inició el 2014.</p> <p>Se financia de donaciones voluntarias.</p> <p>Cuenta con un pequeño grupo administrativo.</p> <p>Hace programas personalizados y en grupo, también hace capacitaciones para empresas que busquen nuevas formas y metodologías para capacitar a sus colaboradores, para el desarrollo de habilidades a través de experiencias deportivas en contacto con la naturaleza.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Resolución asertiva de conflictos. ● Capacidad de negociación. ● Comunicación Asertiva. ● Trabajo en Equipo. ● Liderazgo de equipos. <p>Existe inversión en el contenido de esta fundación, línea gráfica y actividad reciente, sin embargo, es poca la interacción, existe una comunidad, pero muy pequeña como la mayoría de las demás fundaciones analizadas.</p>

Tabla 2. Benchmarking

Se observaron distintas fundaciones que se centran en la inclusión y el deporte. Todas ellas tienen diferentes enfoques y estrategias, así como diferentes niveles de presencia y actividad en línea. Es esencial destacar que cada una de estas organizaciones está

haciendo un trabajo valioso y necesario, aunque hay variaciones en la manera en que comunican su misión y se conectan con su público objetivo.

Presencia Digital: La mayoría de las fundaciones analizadas tienen una presencia en línea variable, pero aquellas con sitios web actualizados y redes sociales activas parecen generar más confianza y visibilidad. Para la fundación ALMAR, sería esencial tener un sitio web actualizado, funcional y fácil de navegar. Además, una presencia activa en redes sociales puede ayudar a aumentar la conciencia y el apoyo.

Interacción en RRSS: La interacción y la construcción de comunidades en redes sociales es un desafío común para muchas fundaciones. ALMAR podría beneficiarse invirtiendo en estrategias de contenido interactivo, publicaciones regulares y promociones para aumentar su presencia y *engagement*.

Alianzas: Las alianzas con otras organizaciones o empresas pueden ser cruciales para el éxito. La colaboración con marcas reconocidas puede aumentar la visibilidad y confiabilidad de ALMAR.

Transparencia: Mostrar declaraciones reales, actividades recientes y resultados puede generar confianza entre los seguidores y donantes. La fundación debería considerar compartir regularmente su impacto y logros.

Enfoque y Claridad: Es vital que se tenga un enfoque claro y comuniquen su misión y visión de manera efectiva. Las fundaciones con un mensaje claro tienden a atraer más apoyo.

Financiamiento: Explorar diversas fuentes de financiamiento, como apadrinamientos, donaciones directas a través de la web o asociaciones con marcas, puede ser crucial para la sostenibilidad.

Programas y Actividades: Ofrecer programas únicos y valiosos puede diferenciarla de otras fundaciones similares. Es importante destacar estos programas y mostrar su impacto.

La mayoría de estas fundaciones tienen un fuerte compromiso y pasión por la inclusión y el deporte, pero muchas de ellas enfrentan desafíos similares en términos de visibilidad en línea y construcción de comunidades significativas en redes sociales. La clave para estas organizaciones podría ser invertir más en estrategias digitales, mejorar la interacción y conectividad con su público, y tal vez colaborar entre ellas para amplificar sus mensajes y alcanzar a una audiencia más amplia. Es esencial que estas fundaciones reconozcan la importancia de las plataformas digitales en la era actual y hagan un uso óptimo de ellas para lograr sus objetivos.

2.2.2. Clientes

En Chile tomando en cuenta la Ley 21.015 y la Ley 19.885, Ley de Donaciones del 1% y Ley de donaciones Sociales respectivamente, solamente analizando a las empresas consideradas de tamaño Grande de todo tipo en Chile (más de 199 trabajadores) las cuales deben cumplir ante esta ley. Datos de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, para el año 2021, la cantidad total de trabajadores en estas empresas fue de un total de 4.777.071 personas, tomando en cuenta solamente el 1% que rige la ley, junto a un salario mínimo de 440.000 pesos chilenos a mayo del 2023 en Chile, además, y que solamente el 32% de las empresas cumple con la normativa (El Mostrador, 2023)[45], se estima un monto de más de 14 mil millones de pesos chilenos que se deberían cumplir mediante donaciones (Revisar Tabla X).

Nuevamente, para la fundación es muy importante aprovechar estos recursos disponibles los que se consiguen a través de una gran visibilidad y promoción, para convertirse en más que una donación más, si no en un proyecto que genere impacto para las dos partes.

Unidad territorial	Cantidad de trabajadores	2021
Chile	Empresas Grande Tipo 1	752.755
Chile	Empresas Grande Tipo 2	1.144.126
Chile	Empresas Grande Tipo 3	541.174
Chile	Empresas Grande Tipo 4	2.339.016
	Total	4.777.071
	1% de los trabajadores	47.771
	Sueldos de los 1%	\$ 21.019.112.400
	32% de las empresas cumple la normativa	\$ 14.292.996.432
Fuente	Buscador Estadístico - SIIT (bcn.cl)	

Tabla 3. Datos empresas grandes, según el Buscador Estadístico [46].

2.3. Análisis FODA

Este análisis es una herramienta que sirve para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para determinar su situación competitiva frente a los competidores. Permite analizar los factores externos que podrían influir en la fundación y, al mismo tiempo, evaluar las habilidades y recursos internos, que permita diseñar las estrategias más adecuadas para alcanzar los futuros objetivos planteados (WEINBERGER, 2017) [47].

Fortalezas:

- La fundación ofrece un programa integral y atractivo de clases de surf y bodyboard inclusivas.
- Tienen una gran experiencia en el rubro a partir de sus colaboradores y Freesport.
- Su foco en la inclusión y el apoyo a personas con discapacidades y problemas socioeconómicos son parte de un contingente importante.
- Personal capacitado, experimentado y/o especializado en el trabajo con personas con discapacidades.
- Genera una conexión con la naturaleza y el deporte, que puede ser atractiva para muchos.
- Se realizan evaluaciones que son significativas para entender su impacto.

Oportunidades:

- Oportunidades de financiamiento y donaciones.
- Creciente conciencia y apoyo a los derechos de las personas con discapacidades en Chile.
- Gran potencial para generar alianzas con organizaciones de apoyo a la discapacidad, empresas de deportes al aire libre y organizaciones de surf y bodyboard entre otras.
- Oportunidades para solicitar subvenciones y financiación de programas de inclusión y deporte.
- Oportunidad de alto crecimiento vía Marketing Digital.

Debilidades:

- Limitaciones financieras como fundación recién establecida.
- Sin redes sociales.
- El alcance se puede ver restringido por su ubicación geográfica restringida, posiblemente no se pueda llegar a todo Chile, limitando la cantidad de personas que puede ayudar.

- Pueden existir problemas de confianza (por miedo al mar) por parte de las familias para permitir participar en los programas.
- Con baja probabilidad, pero existen condiciones climáticas y de surf que pueden restringir sus servicios, marejadas y lluvias, son muy pocos los días al año según Freesport.

Amenazas:

- Cambios políticos o económicos que podrían afectar la financiación o el apoyo a las organizaciones sin fines de lucro.
- Posibles desafíos de seguridad o riesgos de responsabilidad ante la enseñanza del surf y bodyboard.
- Riesgos de salud y seguridad relacionados con otra pandemia.

La fundación tiene una propuesta atractiva que busca generar un gran impacto en la vida de las personas con discapacidades en Chile. Esta iniciativa se ve apoyada mediante los últimos reconocimiento y apoyo a los derechos de las personas con discapacidades en Chile, lo que permite brindar a la fundación oportunidades para establecer alianzas y obtener financiación.

Sin embargo, también hay desafíos, especialmente ante este último punto, la financiación, que podría generar limitaciones.

Externamente, la fundación debe estar atenta a los cambios políticos y económicos que pueden afectar la financiación y el apoyo a las organizaciones sin fines de lucro. También deben tener en cuenta los desafíos de seguridad en la enseñanza de surf y bodyboard.

Para abordar estos desafíos, la fundación debería generar una buena formación y capacitación de su personal, y la implementación de protocolos o medidas de salud y seguridad. También, se debe crear y mantener una búsqueda activa de alianzas, asociaciones, financiación y donaciones, se necesita aprovechar de la mejor forma las oportunidades que existan en este punto. Fomentar, promocionar y visibilizar la fundación ALMAR, es un factor necesario y muy importante para obtener los objetivos básicos de crecimiento.

3. Plan estratégico

3.1. Misión y visión

3.1.1. Misión

Misión: “Fortalecer la inclusión y participación social a través del surf y bodyboard.”

Somos ALMAR, una fundación comprometida con la inclusión y participación social a través del surf y bodyboard en Chile. Impulsamos la confianza, alegría y pertenencia para todas las personas, ofreciendo un espacio seguro y enriquecedor de empoderamiento y autonomía, guiado por la fuerza y belleza del océano. Creemos en el poder transformador del deporte y la naturaleza para mejorar vidas.

3.1.2. Visión

Visión: “Ser la organización líder en Chile y Latinoamérica en promover la inclusión y participación social a través del surf y bodyboard.”

Queremos ser reconocidos a nivel nacional y latinoamericano como una organización líder y pionera en la promoción de la inclusión a través del deporte, específicamente el surf y bodyboard. Buscamos utilizar el poder transformador del mar para empoderar a las personas y promover una sociedad inclusiva, diversa con igualdad de oportunidades.

3.1.3. Valores

Valores:

- *Inclusión:* Fomentar la igualdad de oportunidades y participación para todos.
- *Empatía:* Comprender y responder a las necesidades y emociones de los demás.
- *Colaboración:* Trabajar en equipo y establecer alianzas para lograr objetivos comunes.
- *Excelencia:* Buscar la calidad y el mejoramiento constante en todo lo que hacemos.
- *Seguridad:* Priorizar la protección y el bienestar de los participantes.
- *Sostenibilidad:* Promover prácticas responsables para cuidar el medio ambiente.

3.2. Objetivos estratégicos

- *Aumentar la visibilidad de ALMAR:* La fundación tiene que generar presencia en redes sociales y en internet a partir de un plan de marketing. Promocionar las redes sociales y crear contenido relevante y atractivo para el público como para los donantes, completar el sitio web de una forma intuitiva e informativa.
 - “Incrementar la presencia en línea de la Fundación ALMAR, obteniendo más de 1.000 seguidores en redes sociales y aumentando las visitas al sitio web en un 40% en el próximo año”
- *Crear y fomentar alianzas:* Generar una mayor colaboraciones y alianzas con otras organizaciones y entidades.
 - “Establecer nuevas alianzas y colaboraciones con al menos siete organizaciones o entidades relacionadas durante el próximo año.”
- *Fuentes de financiación:*
 - *Diversificar:* Solicitar y postular a fondos, programas, subvenciones y donaciones, establecer asociaciones con empresas y organizaciones que puedan proporcionar un financiamiento y buscar formas de recaudar fondos con recursos propios.
 - “Solicitar y postular a al menos cuatro nuevas fuentes de financiación, como fondos, programas, subvenciones y donaciones en el próximo año.”
 - *Solidificar:* Solidificarse el financiamiento en búsqueda de estabilidad económica, crear contenido y resultados atractivos para que los donantes quieran seguir aportando a lo largo del tiempo.
 - “Retener al menos el 70% de los donantes actuales en el próximo año.”
- *Fomentar la alegría y la confianza en la vida de los participantes:* Mejorar el bienestar emocional de los participantes a través de las actividades de surf y bodyboard.

- “Alcanzar que el 80% de los participantes de los programas ALMAR informen un aumento en sus niveles de alegría y confianza, según las autoevaluaciones, para finales de 2024.”
- *Expansión geográfica:* Expandir los servicios de ALMAR a otras áreas de Chile, adaptándose a las necesidades y realidades locales.

Cabe destacar que la expansión geográfica no se tomará en cuenta en el presente trabajo de título, ya que lo importante es consolidar a la fundación, por lo que quedaría para una posible segunda etapa.

Aun así, para el futuro se sugiere el siguiente objetivo:

- “Expandir los programas de la Fundación ALMAR a una nueva región de Chile en el próximo año, adaptándose a las necesidades y realidades locales.”

3.3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la Fundación ALMAR radica en su enfoque único y diferenciado de inclusión social a través del surf y bodyboard, y en la experiencia acumulada y la pasión de su personal y colaboradores. Aquí se describen las áreas claves que constituyen la ventaja competitiva de ALMAR:

Enfoque único: ALMAR es única en su enfoque de usar el surf y el bodyboard como medios de inclusión social. Esta singularidad se traduce en programas que son tanto innovadores como atractivos, lo que atrae a participantes y donantes.

Experiencia y Pasión: El equipo de ALMAR tiene un alto grado de especialización, con una rica experiencia en la enseñanza del surf y bodyboard, así como en el trabajo con personas con discapacidades y en situaciones socioeconómicas desfavorables. Este equipo apasionado y comprometido es capaz de ofrecer programas de alta calidad que satisfacen las necesidades y aspiraciones de los participantes.

Impacto Profundo: ALMAR no solo se centra en la enseñanza del surf y bodyboard, sino que se esfuerza por tener un impacto profundo en la vida de las personas. A través de sus programas, promueven la inclusión, el empoderamiento y la autonomía personal en un ambiente seguro y positivo. Esta profunda transformación y mejoramiento de la calidad de vida de los participantes diferencia a ALMAR de otras organizaciones.

Alianzas Estratégicas: ALMAR ha establecido alianzas estratégicas con organizaciones clave como el club de surf Freesport. Estas alianzas le permiten a ALMAR aprovechar el conocimiento, las habilidades y los recursos de otras organizaciones para fortalecer sus propios programas.

Relaciones Donante-Beneficiario: ALMAR mantiene una comunicación abierta y transparente con los donantes, ofreciendo actualizaciones regulares sobre los programas y el impacto de sus contribuciones. Esta transparencia y apertura fortalece la confianza de los donantes y promueve relaciones a largo plazo.

Estas fortalezas combinadas conforman la ventaja competitiva de la Fundación ALMAR, permitiéndose destacar en su campo y continuar haciendo una diferencia significativa en la vida de las personas a las que sirve.

3.4. Estrategia de diferenciación

La Fundación ALMAR se diferencia de otras organizaciones sin fines de lucro en tres áreas clave: experiencia, impacto e interacción con los donantes.

Experiencia: ALMAR cuenta con un equipo de profesionales experimentados y apasionados que están altamente capacitados en el trabajo con personas con discapacidades y desventajas socioeconómicas. Además, su colaboración con el club de surf Freesport aporta años de conocimiento y experiencia en la enseñanza y práctica del surf y bodyboard. Esta combinación de conocimientos especializados en surf y experiencia en trabajo social, permite a la fundación ofrecer programas de alta calidad que son verdaderamente inclusivos y accesibles.

Impacto: La misión de ALMAR va más allá de simplemente enseñar surf y bodyboard. La fundación se enfoca en cambiar vidas y crear un impacto duradero en las personas a las que sirve. A través de sus programas, ALMAR fomenta la inclusión, el empoderamiento y la autonomía personal, y proporciona un ambiente seguro y positivo que permite a los participantes encontrar la fuerza interior y el sentido de pertenencia. Las historias de éxito y los testimonios de los participantes hablan por sí mismos, destacando el cambio y el impacto que ALMAR ha tenido en sus vidas.

Interacción con los donantes: ALMAR valora a sus donantes no solo como una fuente de financiamiento, sino también como socios clave en su misión de cambiar vidas. La fundación se esfuerza por mantener una comunicación abierta y transparente con los donantes, proporcionándoles actualizaciones regulares sobre el impacto de su contribución y la evolución de los programas. Además, ALMAR ofrece a los donantes la

oportunidad de interactuar directamente con los beneficiarios de sus donaciones y de ver de primera mano el impacto que están teniendo. En este sentido, se puede ofrecer a las empresas donantes la posibilidad de promocionar sus marcas a través de eventos y actividades de la fundación, creando una relación de beneficio mutuo.

En resumen, la combinación de una gran experiencia, un impacto significativo y una interacción genuina y valiosa con los donantes, hace que ALMAR se destaque en el campo de las organizaciones sin fines de lucro. La fundación se compromete a mantener y mejorar estos aspectos, para seguir siendo una opción atractiva y relevante para los participantes y los donantes.

3.5. Modelo de negocios

Segmentos de Clientes: Personas con discapacidades.

Organizaciones, empresas y donantes que apoyen la inclusión y los deportes.

Propuesta de Valor: Programas de surf y bodyboard inclusivos, ayudando a mejorar su calidad de vida, bienestar físico y mental, e inclusión social.

Canales: A través de las sesiones de surf y bodyboard, la playa, redes sociales, sitio web, posibles eventos, alianzas y colaboración con otras organizaciones y empresas.

Relación con Clientes: Desarrollar una relación a largo plazo con los beneficiarios a través de un enfoque personalizado. Mantener la comunicación abierta con los participantes y los donantes y demostrar regularmente el impacto de su apoyo.

Fuentes de Ingresos: Donaciones de individuos y empresas, programas, subvenciones, colaboraciones con empresas y recaudación de fondos.

Recursos Clave: Personal capacitado, equipamiento de surf y bodyboard o su acceso a este, la playa, colaboraciones y alianzas con otras organizaciones y empresas.

Actividades Clave: Programas de surf y bodyboard, recaudación de fondos, marketing y promoción, formación y desarrollo del personal.

Socios Clave: Club de surf Freesport, AGRADIS, ASPADE, TREKAN, y otros posibles socios corporativos y organizaciones sin fines de lucro.

Estructura de Costos: Los principales costos están asociados con la contratación y posibles formaciones de personal, la promoción y el marketing, organización de programas y eventos.

3.6. Cadena de valor

Investigación y Desarrollo (Estratégico):

Este proceso es fundamental para la identificación precisa de las necesidades de las personas con discapacidad que podrían beneficiarse de la terapia con surf y bodyboard. La investigación continua sobre las mejores prácticas y técnicas de enseñanza no solo mejora la calidad del servicio, sino que también asegura que la fundación se mantenga a la vanguardia en su campo, adaptándose a los avances y descubrimientos más recientes.

Colaboraciones y Asociaciones (Estratégico):

Las alianzas estratégicas con organizaciones y empresas como el club de surf Freesport, AGRADIS, ASPADE y TREKAN son vitales para el crecimiento y la sostenibilidad de la fundación. Estas colaboraciones proporcionan recursos esenciales, conocimientos especializados y apoyo, ampliando el alcance y la eficacia de los programas ofrecidos.

Adquisición de Recursos (Operacional):

La adquisición de equipos de surf y bodyboard de calidad, junto con la contratación y formación de personal especializado, son actividades operacionales clave. El mantenimiento adecuado de estos recursos es esencial para garantizar la seguridad y la eficacia de los programas.

Desarrollo de Programas (Operacional):

La creación y estructuración de programas de surf y bodyboard inclusivos se basa en las necesidades identificadas en la fase de investigación y desarrollo. Este paso es operacional y se centra en la planificación y diseño de las actividades que se ofrecerán directamente a los participantes.

Marketing y Promoción (Operacional):

La difusión de la misión de la fundación y sus programas es crucial para atraer participantes y apoyo. El uso de redes sociales, el sitio web de la fundación y el marketing directo son herramientas operativas que aumentan la visibilidad y el alcance de la organización.

Implementación de Programas (Core):

La entrega directa de servicios a las personas con discapacidades a través de los programas de surf y bodyboard es el núcleo de la cadena de valor de la fundación. Esta etapa es donde se realiza el impacto directo en la vida de los participantes, proporcionando beneficios físicos y mentales a través de la terapia.

Seguimiento y Evaluación (Estratégico):

El seguimiento del progreso y bienestar de los participantes, junto con la evaluación del impacto de los programas, es un proceso estratégico que informa la toma de decisiones y la planificación futura. Esta retroalimentación es crucial para la mejora continua y la adaptación de los programas.

Recaudación de Fondos (Estratégico):

La recaudación de fondos es una actividad estratégica vital que asegura la viabilidad financiera de la fundación. A través de la solicitud de fondos, programas, subvenciones y donaciones, la fundación puede financiar sus actividades y expandir su impacto.

En resumen, la cadena de valor de la Fundación ALMAR está compuesta por una combinación de procesos estratégicos y operacionales que trabajan en conjunto para proporcionar un servicio valioso y transformador a las personas con discapacidad. Cada paso añade un valor único, contribuyendo a la inclusión y al bienestar de los participantes, y reflejando el compromiso de la fundación con la excelencia y el impacto social.

4. Plan de marketing

¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?

Participantes: El valor agregado a los servicios que busca entregar la Fundación ALMAR se basan principalmente, en la experiencia profesional de los integrantes de la Fundación, el diseño y creación de programas especializados y personalizados para personas en situación de discapacidad, que proporcionan un ambiente seguro y positivo para el desarrollo personal y el empoderamiento, fomentando la inclusión, participación y un impacto real en la vida de todos y todas.

A través del surf y el bodyboard, y más aún, a través del poder del océano, los participantes pueden experimentar una conexión con la naturaleza y el deporte, siendo beneficioso para su bienestar físico y mental.

Personas: Formar parte de un programa que genere un espacio de inclusión en su comuna, dando lugar a un segmento de personas poco consideradas dentro de los proyectos del país, por lo que, la participación enérgica sobre este programa a las personas de la comuna les dará gran visibilidad como una comuna que colectivamente se encarga de crear espacios para cada individuo que haga lugar en su comuna, mostrándose como modelos a seguir frente a otras comunidades.

Empresas e Instituciones: Visibilizar el gran apoyo que son para el programa y comuna, generando una imagen de generosidad, confianza y respeto, esta imagen puede lograr ser un diferenciador potente a la hora de la elección del cliente ya que es un gran valor agregado verse como una institución que hace de su comuna un lugar más propicio y ejemplar para sus habitantes, además de que entrega beneficios a estos mismos.

¿Cuál es el perfil del cliente?

Perfil clientes donantes:

Mujeres y Hombres de 25 a 65 años o más que cuenten con ingresos propios, de cualquier sesgo social y con interés en el desarrollo inclusivo de la comunidad y deportes en el área de la región de Valparaíso.

Sin embargo, esta comuna cuenta con 2.010.849 personas según la proyección del censo 2017, de las cuales sean todas dentro de nuestro *target*, tanto como potenciales clientes, donadores y voluntarios.

Perfil cliente participación en el proyecto en sí:

El perfil del cliente de ALMAR es bastante diverso, está enfocado en las personas en situación de discapacidad cognitiva y física sin importar su nivel. Ya que los programas están destinados a ellos. Sin embargo, la gran constante en todos los casos es que son

personas que pueden beneficiarse del empoderamiento, la inclusión y la participación social que ofrecen los programas de ALMAR.

¿Cuál es el comportamiento del consumidor?

El "consumidor" en el contexto de una organización sin fines de lucro como ALMAR puede referirse a los participantes de sus programas o a los donantes. Los participantes suelen estar motivados por la oportunidad de participar en actividades inclusivas y enriquecedoras, como el surf y el bodyboard. Los donantes, por otro lado, suelen estar motivados por la oportunidad de contribuir a una causa que está generando un impacto social positivo.

¿Cuáles son las características de los competidores?

Dado que ALMAR ofrece un enfoque bastante único de inclusión social a través del surf y el bodyboard, es probable que los competidores sean organizaciones que ofrecen servicios similares de inclusión social o terapias deportivas. Estas organizaciones pueden variar en tamaño, alcance y métodos, pero comparten el objetivo común de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidades.

¿Cuál es el número de potenciales clientes?

Considerando que ALMAR opera en Chile, un país con una población de aproximadamente 19 millones de personas en el 2022, y que una parte significativa de la población se encuentra en situación de discapacidad, el 17% aproximadamente, según fuente del ENDIDE 2022, son 3.291.602 personas, de las cuales 2.703.893 son adultos y 587.709 son niños y adolescentes, las que se pueden beneficiarse de los servicios. De aquel total, si se considera solamente a las personas en situación de discapacidad severa, se tiene un universo beneficiario de 2.146.044.

4.1. Estrategia

La estrategia de marketing que se usará se divide en 3 etapas: crear visibilidad, interacción y por último fidelizar. Cada etapa tiene un objetivo, los cuales son una estructura que facilita conseguir los recursos necesarios para que el proyecto sea sustentable en el tiempo.

Es importante mencionar que la estrategia de marketing tiene como función principal buscar la difusión del proyecto por un objetivo y aumento de donaciones por otro, los cuales se lograrán de forma conjunta ya que linealmente con las etapas podremos conseguir que ambas se generen.

Como estamos hablando de una estrategia de marketing para una fundación, intentaremos ocupar de la mejor forma nuestros recursos propios para generar los menores costos posibles.

Etapa 1: Crear visibilidad.

Objetivo	<i>Stakeholders</i>	Medio	<i>KPI</i>	Costo
Mostrar y comunicar sobre el programa de integración de personas en situación de discapacidad reducidas con el objetivo de crear visibilidad del proyecto en el target. (comunidad, zona e instituciones)	<ul style="list-style-type: none"> - Municipalidad de Concón. - Habitantes de la zona. - Agrupaciones de personas interesadas en el deporte del surf. - Fundaciones e instituciones. 	RRSS (Instagram, Facebook, Página web de la empresa) -Instalaciones de las empresas. -Vía pública. -Instituciones o fundaciones que se dediquen a la ayuda de personas como AGRADIS, TREKAN, FUAN y ASPADE.	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de seguidores después del periodo de publicación en las RRSS. -Cantidad de comentarios en las publicaciones. -Llamadas. - Cantidad de descargas del <i>pdf</i>. Mensajes vía DM sobre información del programa. 	Digital: Publicidad RRSS. \$325.000 Físicas: Flyers Afiches Carteles \$350.000 Total: \$675.000

			-Empresas interesadas.	
--	--	--	------------------------	--

Tabla 4. Visibilidad

En el plazo de 3 meses previo al comienzo de los cursos se realizará una campaña para dar a conocer sobre los programas que se realizarán en el proyecto y junto a ello mostraremos en base a los estudios y datos duros encontrados en la investigación la necesidad de implementar actividades deportivas para incrementar la capacidad de socialización y visibilización de este grupo de personas en la comunidad.

Esto se mostrará mediante piezas gráficas que se compartirán de forma digital en las redes sociales de las instituciones, de forma física mediante afiches y *flyers* que tendrán espacio en vía pública e instituciones.

Por último, se realizarán conferencias en vivo en las cuales se comunicará la importancia e impacto de brindar espacios deportivos a las personas en situación de discapacidad y cómo este proyecto será una oportunidad de inclusión.

Estas acciones tendrán consigo un código QR y número de teléfono que derive a un PDF en el cual se encontrará en detalle todo el programa y se puedan resolver dudas.

Etapa 2: Interacción.

Objetivo	Stakeholder	Medio	KPI	Costo
Crear contenido digital a partir de las clases que se estén efectuando del proyecto para dar protagonismo a los estudiantes de la escuela con la	- Municipalidad de Concón. - Habitantes de la zona. - Agrupaciones de personas interesadas en el deporte del surf y bodyboard. -Fundaciones	RRSS (Instagram, Facebook, página web de la empresa) -Instalaciones de la empresa. -Vía pública.	-Aumento de seguidores después del periodo de publicación en las RRSS. -Cantidad de interacciones en las publicaciones. -Cantidad de personas que se incorporen	Digital: Publicidad RRSS. \$500.000 Físicas: <i>Flyers</i> Afiches Carteles Eventos \$555.000

finalidad de que se involucren los targets y se logre generar donaciones que ayuden a costear partes del programa.	e instituciones.		al programa. -Cantidad de donaciones que se generen en el periodo del contenido expuesto.	Total: \$1.055.000
--	------------------	--	--	-----------------------

Tabla 5. Interacción

Se grabarán las primeras clases que se lleven a cabo, en estas, se explicara que se hace en el programa, por qué y cómo, con esto se logrará un acercamiento de los targets a la acción, lo que creará seguridad y validación del cumplimiento legítimo del programa, todo esto con los permisos correspondientes de parte de los involucrados.

De la misma manera se creará contenido digital, tales como *reels*, publicaciones e historias, las cuales tendrán lugar dentro de las RRSS del mismo proyecto. Estas estarán acompañadas junto a las marcas que son ya donantes lo que generará en la audiencia más seguridad al momento de decidir donar.

El material de publicidad de las clases también será en formato físico, esto como *flyers* y posters que serán ubicados en puntos estratégicos dentro del lugar de nuestros *stakeholders* y contarán con imágenes e información de lo que se está realizando el programa, estas llevan consigo los datos necesarios para poder llevar a cabo la donación. (personas únicas)

Se realizarán actividades en la playa, tipo BTL para llamar a la participación y difusión del proyecto, está previamente se difundirá en la etapa 1.

Las actividades que se realizarán serán, charlas sobre la importancia del deporte, demostraciones de equilibrio con *balance boards* donde todos podrán participar y concursar por un premio para la persona que dure más tiempo, actividades de comunicación como el juego “El teléfono” para medir la capacidad de interacción y comunicación que pueden desempeñar los participantes entre otros según quórum.

Etapa 3: Fidelidad

Objetivo	Stakeholder	Medio	KPI	Costo
Comprometer a los donantes a seguir aportando al proyecto durante un largo tiempo.	-Fundaciones e instituciones. -Empresas -Donantes logrados.	Digital. Mail.	Afiliaciones logradas.	<i>Inbound marketing.</i> total: \$100.000/ 5 meses.

Tabla 6. Fidelidad

En esta etapa se divide en dos:

Instituciones: Las empresas se benefician por el beneficio tributario que entrega la Ley de Donaciones Sociales por la Ley 19.885. Además, donar les entrega una mayor visibilidad de su retribución a la misma comunidad, y a sus empleados de forma indirecta al ayudar la generación de un programa que beneficia a sus familiares con situación de discapacidad.

Por lo que la manera de fidelizar con las empresas será ofrecer gran visibilidad dentro del programa, al apoyar nuestro programa debido a la ley no hay mucho en lo que gane la empresa y hacer la marca de la empresa un personaje de primer plano dentro de nuestros contenidos le ofrecemos formar una potente imagen de solidaridad y cercanía en su marca, lo cual se convertirá en un valor agregado que para su público puede ser un gran diferenciador a la hora de compararlo con la competencia. Por otro lado, generará interés en futuros nuevos clientes para su marca debido al interés que generará que sea parte del programa y su gran participación dentro del contenido de este.

Personas: Contaremos con un documento que muestre cada compra realizada en el proyecto, este estará abierto al público con la función de demostrar transparencia y mantener confianza con los donantes.

Para la afiliación del donante natural, usaremos la técnica del *inbound marketing*, esta estrategia nos permiten llegar a nuestros clientes, definidos de forma no intrusiva, con sus datos podremos mantenernos en contacto y enviaremos constantemente el contenido que generemos con los participantes del proyecto, mostrando sus avances y su gratitud con el programa.

También enviaremos invitaciones a participar de las actividades del programa para demostrar reconocimiento por su apoyo. Así generamos un vínculo personalizado con cada donante y apelaremos a su emocionalidad demostrando que es parte importante de nuestro equipo.



Ilustración 3. Carta Gantt Marketing

4.2. Perfil de cliente

El perfil del cliente de ALMAR es bastante diverso, está enfocado en las personas en situación de discapacidad cognitiva y física sin importar su nivel, ya sea, leve, moderado o severo.

La gran constante en todos los casos es que son personas que pueden beneficiarse del empoderamiento, la inclusión y la participación social que ofrecen los programas de ALMAR.

La fundación busca la inclusión como uno de su foco principal. Es por ello, que incluye todos los tipos de discapacidad física y cognitiva, los grupos de edad, sexo, género y tipo de apoyo necesario, entre otros.

En resumen, el cliente ideal sería una persona con discapacidades físicas o cognitivas, de cualquier edad, que esté interesada en actividades acuáticas y terapéuticas. El perfil de cliente también puede extenderse a las familias y cuidadores de personas con discapacidades, ya que pueden estar buscando oportunidades de terapia y recreación para sus seres queridos.

Para fines prácticos de selección, cualquier persona en situación de discapacidad debe tener el Certificado de Discapacidad entregado por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN), o contar con una pensión de Invalidez de cualquier régimen

provisiona. No se exigirá ningún grado o porcentaje de discapacidad, esta normativa está basada en la Ley de Inclusión Laboral [48].

4.3. Segmentación

Pequeñas y grandes empresas de *retail* cadenas de negocios que se caracterizan por vender artículos de consumo masivo en grandes cantidades a muchos clientes, estas ubicadas en la región de Valparaíso, las cuales destinan porcentaje de su capital a fundaciones con el fin de proporcionar desarrollo social en la comunidad de la región.

Personas de 30 a 50 años que tengan o no tengan relación directa con personas discapacitadas, cuenten con capital estable, sean parte de la comunidad de la región de Valparaíso y se involucren en el desarrollo social de su comuna y velen por el bienestar y salud del grupo de personas con discapacidades.

Para la segmentación psicográfica se centraría principalmente en los intereses y estilos de vida de los individuos. Las personas que disfrutan de actividades al aire libre, el mar, la playa, particularmente deportes acuáticos, serían un segmento clave. Cabe destacar que, aun así, normalmente estas personas siempre están interesadas en nuevas terapias y/o actividades en las cuales puedan participar.

4.4. Targeting

El mercado objetivo para el programa MarTerapia serían las personas con discapacidades físicas o cognitivas, y sus familias. Estas personas también deberían tener algún interés en las actividades acuáticas, el aire libre, la playa y el mar, la naturaleza, estar abiertas a participar en terapias alternativas como la terapia acuática o en actividades de inclusión. El objetivo es incluir a todos y todas caracterizado por su diversidad y el deseo de mejorar la calidad de vida a través de la participación en actividades en la playa y el mar. A pesar de cualquier desafío físico y cognitivo que se presente, todas las personas son más que capaces de disfrutar y beneficiarse de la terapia acuática y de las experiencias recreativas y terapéuticas.

Es importante tener en cuenta que, aunque este es el mercado objetivo principal, ALMAR debe considerar a los donantes potenciales como un mercado objetivo secundario, ya que son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de la fundación y sus programas. Al igual que los familiares, personas cercanas o responsables de las personas beneficiarias finales.

Para MarTerapia estaría basada en varias categorías. En primer lugar, los dos grupos de edad, menores (jóvenes) y mayores (adultos) a 18 años en situación de discapacidad. Luego por discapacidad severa y leve a moderada.

	Total	Situación de Discapacidad	Discap. Severa	Discap. Leve y Moderada
Adultos	15.355.960	2.703.893	1.746.835	957.058
Jóvenes	3.992.965	587.709	399.209	188.500
Total	19.348.925	3.291.602	2.146.044	1.145.558
% del total	100%	17%	11%	6%

Tabla 7. Distribución personas en situación de discapacidad.

4.5. Posicionamiento

En conjunto con su plan estratégico y lo mencionado anteriormente conlleva al siguiente posicionamiento deseado para la fundación:

"La Fundación ALMAR es la organización líder en Chile que utiliza el surf y el bodyboard como poderosos catalizadores de cambio, empoderamiento y reinserción social. Ofrecemos programas inclusivos y enriquecedores que transforman vidas y conectan a las personas con la naturaleza y la comunidad."

Este posicionamiento expone principalmente los aspectos únicos y diferenciadores, tales como su enfoque en la terapia acuática, la inclusión y el empoderamiento personal, y su compromiso con la calidad y la seguridad. Además, establece a MarTerapia como un líder en su campo, atractivo tanto para los participantes potenciales como para los donantes y patrocinadores.

4.6. Producto, precio, plaza, promoción

Producto (o Programa)

El programa a continuación se formuló a través de información provista por el encargado de la fundación en base a su larga experiencia y trayectoria en estudios de programas similares [49][50].

La Fundación ALMAR ofrece el programa MarTerapia.

Mar Terapia es un programa que tiene como objetivo promover instancias de participación social y comunitaria a través de prácticas deportivas recreacionales de surf y bodyboard.

Es un espacio que busca favorecer el desarrollo de la participación social en un lugar donde todas las personas puedan expresarse de manera libre y segura en un ambiente inclusivo, a través de la práctica de deportes acuáticos, potenciando el contacto y conocimiento del borde costero de la V región, desarrollando habilidades socioemocionales, mejorando la motivación y sentido de eficacia, favoreciendo así la calidad de vida de los usuarios. Logrando visibilizar y disminuir las barreras sociales y actitudinales.

En base a ello se detallan las principales características.

Diseño y Características:

Inclusividad: El programa está diseñado con el fin de ser inclusivo y seguro para todas las personas. Por lo que será necesario adaptar cualquiera de las actividades para satisfacer las necesidades individuales

Seguridad: Se proporciona el equipo de seguridad necesario, y se busca garantizar que todos los participantes se sientan bienvenidos y apoyados. Además, la seguridad será supervisada por un salvavidas y cada instructor contará con las nociones básicas de seguridad.

Actividades de surf y bodyboard: Las actividades se centrarán principalmente en el surf y bodyboard, los dos deportes fundamentales para el programa. Estas actividades deben ser adaptadas para satisfacer las necesidades de los participantes y deben ser impartidas por instructores profesionales con experiencia. Las actividades en esta parte tendrán los siguientes enfoques básicos; equipamiento y conocimiento, equilibrio, remar y movimiento en el mar, luego se tendrán las siguientes actividades; subirse a la tabla, posicionarse en la tabla, y agarrar una ola, cada una en distintas posiciones según las habilidades de cada uno; decúbito prono, sentado, rodillas, parado.

Terapia Física y Psicológica: El programa al tener un enfoque terapéutico debe incluir sesiones de terapia física y psicológica para ayudar a los participantes a mejorar su bienestar físico y mental. Estas sesiones deben ser adaptadas a las necesidades

individuales de los participantes y deben ser llevadas a cabo por profesionales de la salud.

Es importante destacar que estas sesiones se integran al programa dentro de las mismas actividades de surf y bodyboard, en donde se practica la terapia según las necesidades de cada persona, como, por ejemplo, terapia física desarrollando las habilidades necesarias para poder remar en el agua, o terapia psicológica al incluir técnicas de ayuda para superar el miedo al agua o aumentar la concentración. Estos son ejemplos básicos y la personalización de las actividades como la terapia quedan a cargo del profesional a partir de previas evaluaciones con el participante que está trabajando.

Seguimiento y Evaluación: Para que el programa sea exitoso con cada participante existe un proceso de evaluación y seguimiento. Esto lograra ayudar a garantizar que el programa esté cumpliendo con sus objetivos permitiendo ajustes y mejoras a medida que sea necesario, tanto para solucionar efectivamente las problemáticas como para mantener y mejorar las buenas prácticas.

Estos son los principales diseños y características que permiten al programa Mar Terapia ser efectivo en promover la participación social y comunitaria, mejorar la calidad de vida de los participantes al reducir las barreras sociales y actitudinales.

Actividades de Concientización y Educación: El programa debe incluir actividades que promuevan la conciencia y la educación sobre la inclusión, los beneficios del surf y el bodyboard, y la importancia de la conservación del océano.

Eventos Comunitarios y Voluntariado: El programa debe fomentar la participación de la comunidad a través de eventos comunitarios y oportunidades de voluntariado. Esto puede ayudar a aumentar la visibilidad de la fundación y a promover la inclusión en la comunidad en general.

Bondades y Calidad:

Inclusividad: La principal bondad del programa es su enfoque basado en la inclusión. El programa Mar Terapia busca disuadir y suprimir las barreras de contexto, brindando un espacio y comunidad donde todas las personas se puedan sentir seguras y cómodas, para poder desarrollar sus habilidades y capacidades al máximo.

Beneficios Terapéuticos: El programa ofrece beneficios terapéuticos tanto físicos como psicológicos a través de la integración de las actividades de surf y bodyboard y las sesiones de terapia. Incluyendo mejoras como en la salud física, el bienestar emocional, la autoestima y las habilidades sociales.

Seguimiento y Evaluación: La fundación tiene un compromiso en seguir y evaluar el progreso de cada participante, lo que permite brindar un programa de calidad a partir de resultados tangibles, cumpliendo con sus objetivos y permitiendo mejoras continuas.

Calidad de los Instructores y Profesionales: Mar Terapia contará tanto con instructores de surf y bodyboard profesionales y experimentados, así como profesionales de la salud, lo que garantiza la calidad y la seguridad de las actividades.

Educación y Concientización: A través de sus actividades de educación y concientización, el programa puede ayudar a aumentar la comprensión y la aceptación de las personas con discapacidades en la comunidad en general. También puede promover la importancia de la conservación del océano.

Participación Comunitaria: Al fomentar la participación de la comunidad a través de eventos y oportunidades de voluntariado, el programa puede ayudar a fortalecer los lazos comunitarios y a promover un sentido de pertenencia.

Estas bondades y la calidad del programa Mar Terapia lo hacen único y valioso para sus participantes y para la comunidad en general.

Cantidad, Disponibilidad y Variedad:

Cantidad: La cantidad de participantes para el primer programa, “Mar Terapia: A medida”, es de 25 personas. Con esta cantidad se busca asegurar la personalización en la atención, en donde cada profesional no se encargue de más de 2 participantes a la vez, y que junto a monitores de apoyo la tasa de encargado/participante sea de 1:1, en otras palabras, totalmente personalizado para brindar la mejor experiencia posible en el programa. Es importante asegurarse de que cada participante reciba la atención y el apoyo que necesita, por lo que es necesario limitar la cantidad de participantes.

Cabe destacar que la cantidad de participantes del programa dependerá principalmente de la capacidad de los instructores y profesionales de la salud, como de los recursos disponibles.

Disponibilidad: El programa estará disponible durante todo el año, sujetas únicamente a las condiciones del mar y el clima, u fuerzas mayores como una pandemia. Según, datos de Surfline [51], considerada como una de las plataformas más precisos y fiables de pronósticos de surf a nivel global, calcula para Chile un promedio de 300 días anuales de surf, además, considerando la baja probabilidad de que coincida con un día del programa o que interfiera en más de dos semanas seguidas, por lo que se estima que su tasa de disponibilidad a lo largo de un año se debiese mantener bajo un umbral del 10% y no debiese tener mayores repercusiones en el trabajo final.

El programa tiene una duración de 10 semanas, dos veces a la semana, idealmente con una sesión en la semana y otra el fin de semana, por ejemplo, miércoles y sábados.

Variedad: Existen 3 programas distintos. Los programas particularmente entregan variedad a partir de las actividades que se elaborarán según las diferentes necesidades y capacidades de cada participando, desde juegos con la arena, acostumbrarse al traje de neopreno, familiarizarse con las olas, hasta actividades como subirse a la tabla en el agua, remar, equilibrio en la orilla. Al fin y al cabo, son múltiples las actividades y cada una será distinta según la persona y los objetivos, por lo que se incluyen diferentes niveles de clases de surf y bodyboard, tipos de terapia, y variedad de actividades de educación y concientización.

Envase y Empaque: Al ser Mar Terapia un programa y por lo tanto un servicio, su “envase y empaque” se traducen a él cómo se presenta y se comunica el programa a los participantes, donantes y la comunidad en general. Incluyendo distintos aspectos como, la identidad visual, los materiales de marketing, la comunicación y la experiencia del participante. Estos elementos deben tener en consideración reflejar la misión y los valores del programa, para poder atraer y retener a los participantes y donantes. MarTerapia tiene que entregar una experiencia completa y enriquecedora, a partir de la participación en comunidad de la playa, la arena, el mar. A continuación, se desglosan los puntos considerados más importantes.

- **Identidad Visual y Branding:**
 - **Logotipo:** Diseño único y reconocible que represente la esencia del programa.
 - **Colores y Tipografía:** Selección coherente que refleja la identidad y los valores del programa.
 - **Imágenes y Gráficos:** Fotografías y gráficos de alta calidad que representan las actividades y los participantes del programa.

- **Materiales de Marketing y Promoción:**
 - **Folletos y Carteles:** Diseño atractivo y contenido claro que describe el programa y cómo participar/inscribirse.
 - **Sitio Web:** Diseño amigable y fácil de navegar con información completa sobre el programa. Tal como se mencionó, anteriormente, debe reflejar la misión de la fundación, por lo que sería necesario que la página web se

considere inclusiva y por lo tanto accesible, es por lo que se recomienda seguir las indicaciones entregadas por la SENADIS [52].

- Redes Sociales: Presencia coherente y atractiva en plataformas relevantes para mantener a la comunidad informada y comprometida. Las plataformas relevantes principalmente serán Facebook e Instagram, no se han encontrado datos relevantes en Chile sobre personas en situación de discapacidad que utilicen redes sociales, pero sí existen estudios en España y Estados Unidos que han demostrado que más del 60% de las personas en situación de discapacidad utilizan redes sociales y/o utilizan internet. Por lo que según estos datos sí sería relevante esta presencia (ODEP, 2022) [53].

Además, no solamente se apunta a los futuros participantes directos si no, también a sus familiares, amigos, cercanos o tutores. A su vez se busca generar contenido para demostrar el atractivo y el impacto del programa a los futuros donantes.

- Comunicación y Mensajería:
 - Lenguaje y Tono: Clara, coherente y positiva, siempre teniendo en cuenta la misión y los valores de la fundación.
 - Testimonios e Historias de Éxito: Compartir experiencias reales de participantes para ilustrar el impacto verdadero del programa. Busca generar motivación para participar en cualquier forma, ya sea el programa, voluntariado, comunidad, promoción y donaciones, entre otros.
- Experiencia del Participante:
 - Proceso de Inscripción: Facilitar un proceso de inscripción lo más sencillo y accesible posible, sin dejar de lado las restricciones.
 - Orientación y Bienvenida: Proporcionar una introducción amigable y completa al programa, entregar un sentido de comunidad.
 - Soporte Continuo: Ofrecer apoyo y comunicación continua durante la participación en el programa. En especial, es importante estar atento a las necesidades cambiantes de cada participante.
- Alianzas y Colaboraciones:

- Presentación Conjunta: De haber colaboraciones con otras organizaciones, se tiene que asegurar una presentación conjunta y coherente.

Marca y Beneficios: MarTerapia se asocia con el empoderamiento, la inclusión y el disfrute de la naturaleza. Los beneficios son tanto físicos (mejora de la salud y el estado físico) como mentales y emocionales (mejora de la confianza en sí mismo, habilidades sociales y calidad de vida en general).

Producto Aumentado: Además de la experiencia de surf y bodyboard en sí, MarTerapia incluye servicios pre y postventa en forma de evaluación de las habilidades y necesidades individuales, instrucción personalizada, y seguimiento continuo del progreso y bienestar del participante. El programa también se preocupa por crear un ambiente positivo y de apoyo en el que se realizan las actividades, lo que aumenta aún más el valor del "producto". Este ambiente se amplía al exterior del programa en donde la fundación busca la creación de una comunidad inclusiva en busca de potenciar esta misma cualidad.

Precio

Los programas de ALMAR se ofrecen de manera gratuita para los participantes. La estrategia de "precio" aquí se centra en el valor percibido y la justificación de las donaciones. Por lo que debe haber una transparencia en cómo se utilizan los fondos, mostrando que las donaciones se utilizan de manera eficaz para impactar positivamente en las vidas de los participantes. El "precio" se justifica mediante la calidad e impacto del programa, este, se demuestra a partir de sus beneficios, como programa, terapia y/o comunidad gracias a sus indicadores asociados como los desempeños y evaluaciones.

Promoción

Establecer una fuerte presencia en las redes sociales, compartiendo regularmente historias de éxito, fotos y videos de las sesiones de surf y bodyboard, y testimonios de los participantes.

Trabajar con *influencers* locales y nacionales y solicitar su apoyo para difundir la misión y los programas de la fundación.

Crear y mantener un blog en la página web de la fundación, compartiendo actualizaciones, noticias y artículos relevantes.

Colaborar con empresas, organizaciones y medios de comunicación locales para aumentar la visibilidad de la fundación.

Los principales ejes de la promoción serán:

- Darse a conocer (aumentar exposición).
- Exponer el impacto.
- Generar atracción para donaciones.

El último eje, termina siendo el punto central, ya que será la principal fuente económica de la fundación la cual permitirá obtener el mayor impacto y desempeño posible, en busca de cumplir con su misión. En resumen, entre mayor sea la exposición e impacto generado por la fundación más atractivo es para las empresas donar.

¿POR QUÉ DONAR?

Los interrogantes más importantes que consideran las empresas al momento de realizar donaciones según la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio (AmCham) junto al Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) [54] son las siguientes: ¿Se alinea con la estrategia corporativa? ¿Proporciona oportunidades para involucrar a los empleados? ¿Proporciona oportunidades de marketing/marca? ¿Están involucrados nuestros ejecutivos? ¿Cuáles (si los hay) beneficios fiscales?

Como estrategia para generar atracción o interés de parte de las empresas para donar, es necesario abordar las interrogantes mencionadas. Alinearse con las estrategias corporativas de las empresas, para este punto no se puede cumplir con las estrategias de todas las empresas, por lo que hay que enfocarse en las empresas o entidades cuales tienen parte de su estrategia o misión, por ejemplo, generar un impacto, alianzas, diversificar entre otras. Este punto da un fuerte inca pie en el perfil de las empresas a las que se tiene que apuntar para generar futuras donaciones.

Si se realizan donaciones u alianzas, permite a las empresas fomentar nuevas oportunidades para involucrar a sus empleados, ya que según el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, el 69,9% de los hogares en Chile cuentan con presencia de personas con discapacidad, por lo que impulsar y participar en causas para personas en situación de discapacidad como lo son la Fundación ALMAR, generaría enormemente nuevas oportunidades para involucrar a sus empleados, junto a lo más importante, sus familias. Este punto se asocia también a las oportunidades de marketing/marca, aquí son muchas las oportunidades de involucrarse directamente en el programa, especialmente a partir de equipamiento para generar estas oportunidades, junto al trabajo de promoción de la fundación facilitará y entregará un gran aporte en esta variable.

Finalmente, pero no menos importante, los beneficios fiscales, tal como lo ilustra el Ministro de Desarrollo Social en su guía de solidaridad, y como ya se ha mencionado anteriormente: "(a) Si la donación es de monto inferior o igual a 1.000 UTM, dará un crédito equivalente al 50% del monto donado en contra los impuestos respectivos y el

50% restante podrá ser deducido como gasto. (b) Si la donación supera las 1.000 UTM, el monto en exceso a las 1.000 UTM tendrá el siguiente tratamiento: (i) Si al menos el 33% del exceso fue donado al Fondo, se tendrá un crédito equivalente al 50% del monto donado en exceso y el 50% restante será deducible como gasto. (ii) Si un porcentaje inferior al 33% del exceso fue donado al Fondo, el crédito que se tendrá será equivalente al 35% del monto en exceso y el 65% restante será deducible como gasto.” [55].

Plaza (o Distribución)

A través de la expansión a nuevas regiones de Chile, se puede llegar a más personas y ampliar el impacto de los programas.

Crear asociaciones con organizaciones locales que trabajan con personas con discapacidades, para poder referir a los participantes a los programas de ALMAR.

También se debe tener un enfoque fuerte en la accesibilidad digital, asegurando que la información sobre la fundación y sus programas sea fácilmente accesible en línea.

Este plan de marketing se centra en maximizar la visibilidad y el impacto de la Fundación ALMAR, enfatizando su propuesta única y el valor que proporciona a los participantes, mientras se expande a nuevas áreas para llegar a más personas y se busca una mayor financiación y apoyo.

Ubicación Física: La principal ubicación del programa será en la playa La Boca, Concón, Valparaíso, Chile en donde se utilizarán las instalaciones actuales de la Academia Deportiva Integral: Freesport, en la misma playa. Esta ubicación, entrega acceso a rampas, baños y silla de rueda anfibia de forma accesible para todos. Esto incluirá el acceso a la playa, las instalaciones para clases teóricas, y cualquier otro espacio necesario para las actividades del programa.

Ubicación Virtual: Además de la ubicación física, el programa tendrá una presencia en línea a través de su sitio web y plataformas de redes sociales ya mencionadas. Esto permitiría a los participantes y donantes acceder a información, registrarse en el programa, seguir el progreso y participar en la comunidad en línea.

Horarios y Disponibilidad: La plaza también incluye cuándo y cómo está disponible el programa. Esto podría incluir ofrecer clases y actividades en diferentes horarios y días de la semana para acomodar las diferentes disponibilidades de los participantes.

Colaboraciones y Alianzas Locales: La colaboración con otras organizaciones locales, como centros comunitarios, escuelas o grupos de apoyo, podría ampliar la plaza al

permitir que el programa sea promovido y accesible a través de estos canales adicionales.

En resumen, la plaza para el programa Mar Terapia incluiría la ubicación física en Concón, Valparaíso, así como una presencia en línea y consideraciones adicionales para garantizar que el programa sea accesible y atractivo para los participantes y donantes potenciales.

5. Plan operativo

5.1. Descripción de servicios

- Servicios/Actividades:
- MarTerapia: Primer Contacto
- Evaluación
- Actividades: Personalización al beneficiario según necesidades
- Apoyo Socioemocional
- Sesiones de surf/bodyboard
- Actividades Complementarias (comunidad)

Capacitación: Al momento de hacer la selección de los futuros profesionales y trabajadores se realizará una entrevista y capacitación. Esta constará de una sesión intensiva de formación, en técnicas especiales de surf y bodyboard, primeros auxilios y seguridad marítima, también, se incluirá un acercamiento sobre el trabajo, este último punto se enfoca en los monitores no especialistas en el área para ser instruidos en cómo trabajar con personas con situación de discapacidad (emergencias, situaciones especiales u otros).

Evaluación individual: Antes de comenzar el programa, se realiza una evaluación detallada de las habilidades, necesidades y preferencias de cada participante. Esto permite personalizar las lecciones y asegurar que se adapten a las habilidades y objetivos individuales de cada persona.

Evaluación empírica: Al comenzar el programa las primeras dos sesiones son dedicadas a la exploración de las capacidades y habilidades de cada participante. Los instructores tienen un primer acercamiento del cual exploran e idean las mejores formas de acercamiento con cada persona.

Entrenamiento de instructores: Los instructores y/o monitores de surf serían especialmente capacitados en los objetivos del programa, habilidades de surf, técnicas de enseñanza adaptadas, y en el estilo de aprendizaje óptimo de cada participante. Es importante destacar que este entrenamiento es solo un acercamiento a los lineamientos de la fundación y al programa, teniendo un enfoque para garantizar que estén preparados

para ofrecer una instrucción segura, efectiva y sensible a las necesidades de las personas discapacitadas.

Programa estructurado: El programa consiste en sesiones de una hora y treinta minutos, dos veces por semana, durante ocho semanas. Durante estas sesiones, los participantes practican habilidades específicas relacionadas con el surf y bodyboard, progresando de acuerdo con su ritmo de aprendizaje individual.

Progresión gradual de habilidades: Los participantes son alentados a progresar principalmente y a través de una serie de habilidades, comenzando con el remo, el equilibrio en diferentes posiciones, la captura de olas, y eventualmente remando de regreso a través de la ola de forma autónoma.

Enseñanza en grupo e individual: Las habilidades se practican inicialmente en un grupo grande antes de que cada participante y su instructor practiquen uno a uno, comenzando en tierra y luego en el océano. Esto fomenta tanto la interacción social como la atención personalizada.

Equipamiento y Seguridad: Se proporcionará el equipo necesario. La seguridad sería una prioridad en todo momento, con protocolos establecidos para garantizar el bienestar de todos los involucrados.

Soporte y seguimiento: A lo largo del programa, se mantendría una comunicación continua con los participantes y sus familias o cuidadores, para asegurar que los objetivos se estén cumpliendo y hacer los ajustes necesarios para la enseñanza. Además, se realizará un seguimiento de dos semanas sobre el efecto del programa fuera de él.

Inclusión y empoderamiento: El enfoque estaría en fomentar una sensación de logro y autonomía, ayudando a las personas en situación discapacitadas a disfrutar del surf y bodyboard ganar confianza en sí mismas, tanto dentro como fuera del agua, mejorando sus habilidades sociales y comunicacionales en general.

Terapias integradas: Se integrarán a las clases de surf y bodyboard, terapia de apoyo socioemocional, psicológico y físico. A partir de los profesionales especializados como los terapeutas trabajando junto a los instructores fomentan la confianza, la resiliencia y las habilidades sociales, utilizando el océano como entorno terapéutico. El objetivo es mejorar la salud mental y el bienestar, promoviendo la autoestima y relaciones sociales saludables. Además, se tiene un enfoque en la rehabilitación y fortaleza física, todo a partir del mismo medio, el surf y bodyboard, para mejorar la movilidad, fuerza, equilibrio y coordinación, apoyando la rehabilitación continua y mejorar la calidad de vida en general, con un enfoque en la seguridad y la prevención de lesiones.

Instalaciones accesibles: Se asegura que todas las instalaciones, incluyendo la playa, sean accesibles para personas con diferentes tipos de discapacidades.

Estos son los principales servicios que estarían diseñados para ofrecer una experiencia de surf positiva, segura y enriquecedora para personas discapacitadas, teniendo en cuenta sus necesidades únicas y promoviendo su bienestar general.

5.2. Descripción de proceso

- Capacitación del Personal:
- Inhabilidad para trabajar con menores de edad
- Formación en surf y bodyboard.
- formación en primeros auxilios
- Formación sobre el trabajo. (Discapacidad, habilidades socioemocionales y técnicas y paradas)
- Formación seguridad (mareas, en el mar, primeros auxilios, otros)
- Evaluación
- Formación Continua

Proceso de reclutamiento y capacitación para profesionales y monitores del programa.

1. Reclutamiento:

- Anuncio de Vacantes: Publicar ofertas de trabajo en plataformas relevantes, destacando la necesidad de experiencia o conocimiento en el trabajo con personas con discapacidad.
- Recepción de solicitudes: Recoger CVs y cartas de motivación de los candidatos interesados.
- Entrevistas Iniciales: Realizar entrevistas para evaluar el conocimiento, la experiencia y la aptitud de los candidatos en relación con el trabajo propuesto.
- Verificación de Antecedentes: Comprobar la inhabilidad de los candidatos para trabajar con menores de edad y garantizar que no haya antecedentes penales que los descalifiquen.

2. Capacitación Inicial:

- Formación en surf y bodyboard: Proporcionar una formación completa sobre técnicas, seguridad y enseñanza en ambos deportes, asegurando que todos los empleados tengan un nivel de competencia adecuado.

3. Formación Especializada:

- Discapacidad: Aprender sobre las diferentes discapacidades, sus características y necesidades específicas.
- Habilidades Socioemocionales: Capacitación en apoyo emocional, fomento de la confianza y promoción de la autoestima en los participantes.
- Técnicas y Paradas: Estrategias específicas de enseñanza y adaptación para cada tipo de discapacidad.

4. Formación en Seguridad:

- Mareas y Condiciones Marítimas: Entender y anticipar posibles peligros asociados con diferentes condiciones del mar.
- Seguridad en el Mar: Técnicas de rescate, manejo de tablas y equipos, y protocolos de seguridad en caso de emergencia en el agua.
- Otros Aspectos de Seguridad: Formación adicional sobre cualquier otro riesgo potencial o protocolo de seguridad relacionado con el programa.
- Evaluación: Al final de la capacitación inicial, se realizará una evaluación integral para asegurar que cada profesional y monitor haya adquirido las habilidades y el conocimiento necesarios.

5. Formación Continua:

- Talleres Periódicos: Organizar talleres de refresco y actualización en todas las áreas mencionadas anteriormente.
- *Feedback* y Revisiones: Realizar revisiones periódicas con el personal para recopilar *feedback*, identificar áreas de mejora y adaptar la formación según sea necesario.
- Certificaciones Actualizadas: Asegurar que las certificaciones, especialmente en primeros auxilios, estén siempre actualizadas.
- Incorporación de Nuevas Tendencias y Métodos: Mantenerse al día con las últimas técnicas y metodologías en la enseñanza del surf y bodyboard, así como en el trabajo con personas con discapacidad.

Este proceso garantizará que todo el personal, tanto profesionales como monitores, esté completamente capacitado y preparado para ofrecer una experiencia segura, educativa y enriquecedora a los participantes del programa.

Protocolo de Seguridad para Programa de Surf y Bodyboard para Personas con Discapacidad

1. Preparación previa:

- Revisión de condiciones meteorológicas y marítimas: Antes de cada sesión, el equipo debe revisar las condiciones del mar y el pronóstico meteorológico para garantizar que sean seguras para la actividad. Para las condiciones del oleaje se recomienda revisar la página de la Armada de Chile para la bahía de Valparaíso [56], y para una revisión específica sobre la playa La Boca, se recomienda la página web *Surf Forecast* [57] y *Surfline* [51].
- Inspección de Equipos: Revisar tablas de surf y bodyboard para asegurar que estén en buen estado y no presenten daños.

2. Información de seguridad al inicio de cada sesión:

- Zonas Seguras: Identificar y comunicar las zonas seguras para la práctica, teniendo en cuenta las mareas, corrientes y otros posibles peligros.
- Señales y Comunicación: Establecer un conjunto de señales manuales y verbales para comunicarse en el agua, especialmente en situaciones de emergencia [58].
- Roles y Responsabilidades: Asegurarse de que todos, especialmente los monitores y profesionales, comprendan su rol y responsabilidad durante la sesión.

3. Durante la Actividad:

- Supervisión Constante: Mantener una vigilancia continua de los participantes, asegurando que nunca estén solos en el agua.
- Relación Monitor-Participante: Mantener una relación adecuada de monitores a participantes en el agua, preferiblemente 1:1, 1:2 o 1:3, pero nunca se puede sobrepasar la relación 1:5, especialmente cuando se trabaja en el agua, para garantizar atención personalizada y rápida respuesta en caso de emergencia.
- Distancia de Seguridad: Asegurarse de que los participantes mantengan una distancia segura entre ellos para evitar colisiones.

4. Protocolo de Respuesta a Emergencias:

- Rescate en el agua: Asegurar la presencia del salvavidas antes de comenzar las actividades acuáticas.
- Primeros auxilios: Tener kits de primeros auxilios fácilmente accesibles en la playa y asegurarse de que al menos uno de los miembros del equipo en la playa esté capacitado en primeros auxilios.
- Emergencias Médicas: Establecer un protocolo para traslados rápidos a centros médicos en caso de emergencias graves. Mantener números de emergencia actualizados y detalles de los hospitales o clínicas más cercanas.
- Evacuación: En caso de condiciones meteorológicas adversas repentinas o cualquier otro peligro, tener un plan de evacuación claro para sacar a todos del agua de forma rápida y segura.

5. Después de la Actividad:

- Revisión Post-Actividad: Al final de cada sesión, realizar una revisión para identificar posibles problemas de seguridad o áreas de mejora. Esto involucra la limpieza, almacenamiento y revisión del equipo, para prevenir uso de material dañado (mantenimiento de equipos).

Este protocolo de seguridad debe ser revisado y actualizado periódicamente para garantizar que se adapte a nuevas situaciones o desafíos que puedan surgir. Es esencial que todos los miembros del equipo estén familiarizados con este protocolo y lo sigan rigurosamente.

Proceso de Evaluación y Seguimiento de Participantes

1. Evaluación Inicial:

- Entrevista inicial: Realizar una entrevista inicial con el participante y, si es necesario, con su tutor o cuidador para conocer sus experiencias previas, intereses, expectativas y cualquier preocupación o inquietud específica.
- Evaluación física: Determinar el nivel de capacidad física del participante, identificando cualquier limitación o desafío específico que pueda afectar su participación.

- Evaluación psicoemocional: A través de observaciones y herramientas de evaluación, determinar el estado emocional, la autoestima, la confianza y cualquier posible ansiedad o miedo asociado al agua o al deporte.
- Registro de historial médico: Recoger información sobre el historial médico del participante, medicamentos, alergias y otras consideraciones relevantes para la actividad.

2. Definición de Objetivos:

- Objetivos personalizados: En base a la información recopilada, definir objetivos claros y medibles para cada participante, ya sea en términos de habilidades de surf/bodyboard, desarrollo socioemocional o superación de desafíos específicos.
- Plan de acción: Diseñar un plan de acción detallado que aborde cómo se alcanzarán los objetivos, incluyendo la frecuencia y duración de las sesiones, técnicas específicas a utilizar y cualquier adaptación requerida.

3. Implementación y Seguimiento:

- Registro semanal: Mantener un registro detallado de las sesiones, incluyendo logros, desafíos, reacciones emocionales y cualquier incidente relevante.
- *Feedback* continuo: Al final de cada sesión, dedicar tiempo para obtener *feedback* del participante, permitiéndole expresar sus sentimientos, preocupaciones y áreas donde sienta que necesita más apoyo.
- Ajustes en el plan: Basándose en las observaciones y el *feedback*, hacer ajustes en el plan de acción según sea necesario para asegurar que el participante continúe progresando y que la experiencia sea positiva y enriquecedora.

4. Evaluaciones Periódicas:

- Evaluaciones formales: Realizar evaluaciones formales a intervalos regulares (por ejemplo, cada dos semanas) para medir el progreso en relación con los objetivos definidos.
- *Feedback* exterior: Los tutores encargados de cada participante deben realizar un *feedback* vía una encuesta, en conjunto con las evaluaciones formales, para entender el progreso, revisar los objetivos y hacer cualquier ajuste necesario.

5. Finalización:

- Evaluación final: Al concluir el programa, realizar una evaluación final para determinar el desempeño, impacto y objetivos alcanzados.

Este proceso de evaluación y seguimiento garantiza que cada participante reciba una experiencia personalizada que se adapte a sus necesidades, habilidades y objetivos, permitiendo una progresión significativa y una experiencia enriquecedora. Es esencial mantener una comunicación abierta y regular con cada participante y, cuando sea relevante, con sus tutores o cuidadores.

Cabe destacar que las evaluaciones, indicadores y/o escalas serán establecidas por el criterio del directorio y los profesionales como el terapeuta ocupacional. Para facilitar o entregar un acercamiento, se entregan las escalas utilizadas en trabajos anteriores [59].

- Índice de Barthel: Es un instrumento que mide la capacidad de una persona para realizar diez actividades de la vida diaria (AVD).
- Escala de Tinetti: para evaluar el equilibrio.
- Minnesota Manual Dexterity Test: evalúa la destreza manipulativa.
- Escala de Ashworth modificada: utilizada para evaluar la espasticidad.
- Encuesta de beneficios obtenidos en la práctica del surf adaptado: destaca las áreas y destrezas
- Donde los padres han visto mejoras en sus hijos después de 3 meses practicando surf adaptado
- Tabla observación flotabilidad y desplazamiento en el agua

Proceso de las Sesiones

1. Introducción y calentamiento:

- Introducción: Breve conversación inicial para conocer los ánimos, discutir los objetivos del día y responder cualquier pregunta.
- Ejercicios de calentamiento: Estiramientos y ejercicios básicos para preparar el cuerpo para la actividad física y reducir el riesgo de lesiones.

2. Equipamiento y conocimiento:

- Equipamiento: Explicación detallada del equipamiento, su uso y mantenimiento.

3. Técnicas básicas:

- Equilibrio: Ejercicios en tierra firme para mejorar el equilibrio, que pueden incluir técnicas de terapia física específicas.
- Remar y movimiento en el mar: Practicar la técnica de remado, adaptándola según las habilidades físicas de cada participante. Introducción del movimiento en el mar, considerando corrientes y zonas seguras.

4. Habilidades avanzadas:

- Subirse a la tabla: Enseñanza y práctica de técnicas para subir a la tabla desde diferentes posiciones.
- Posicionarse en la tabla: Enfocarse en la posición correcta para maximizar el equilibrio y la eficiencia.
- Agarrar una ola: Instrucciones sobre cómo elegir y atrapar una ola. Práctica de tomar olas desde diferentes posiciones: decúbito prono, sentado, rodillas, parado.

5. Integración de terapia física y psicológica:

- Terapia física: Durante las actividades, el profesional puede incorporar ejercicios específicos para mejorar la movilidad, la fuerza y el equilibrio de los participantes, como adaptaciones en técnicas de remado y equilibrio, además de ejercicios personalizados según las necesidades.
- Terapia psicológica: Mientras se desarrollan habilidades en el agua, se pueden abordar miedos, incomodidades, fomentar la autoestima, mejorar la concentración y desarrollar habilidades socioemocionales, entre otras. Por ejemplo, pueden implementarse técnicas de respiración para manejar la ansiedad o métodos de visualización para mejorar la confianza.

Cabe destacar que tanto las técnicas básicas, avanzadas y terapias, están siempre sujetas a modificaciones por el profesional. Pueden existir casos en donde en todo el programa no se surf o bodyboard, ya que existen diversas necesidades, por ejemplo, superar el miedo o incomodidad a la arena, el traje de neopreno, acostumbrarse al mar, oleaje, entre otros y a pesar de no cumplir “surfear” si se alcanzan logros significativos para la persona.

6. Cierre y reflexión:

- Ejercicios de relajación: Ejercicios de estiramiento y/o relajación para ayudar a los participantes a calmar después de la actividad física, y para promover la recuperación muscular.
- Guardar equipamiento: Según las capacidades de cada persona, guardar y limpiar los materiales utilizados.
- Despedida: Momento para reflexionar sobre los logros del día, obtener comentarios del participante sobre su experiencia, inquietudes y sensaciones durante la sesión.

7. Planificación:

- Planificación para la próxima sesión: En base al progreso y a los comentarios, los profesionales planifican la próxima sesión para continuar con la personalización y adaptación del programa. Exponer áreas de mejora y establecer objetivos para la próxima sesión.

El proceso detallado anteriormente asegura que las sesiones no solo sean técnicamente efectivas en términos de aprendizaje de surf y bodyboard, sino también terapéuticamente beneficiosas para el bienestar físico y emocional de cada participante.

Proceso de postulación de la fundación al registro de donatarios para Ley de Donaciones Sociales.

A continuación, se detalla el proceso de postulación de donaciones para una fundación conforme a los pasos que has proporcionado:

1. La Institución debe postular al registro de donatarios: La fundación prepara y presenta la documentación requerida para postularse al registro de donatarios. Esta documentación consta de:

- A. Completar el formulario online de postulación [60].
- B. En un plazo máximo de 30 días de haber completado la postulación, se debe entregar en la Oficina de Partes del Ministerio de Desarrollo Social, el comprobante de solicitud que se obtiene automáticamente, una vez enviado el formulario, junto con los siguientes documentos de la fundación o corporación
 - a. Copia autorizada de los estatutos y de sus modificaciones, si las hubiere.
 - b. Copia autorizada de las memorias, balances o estados financieros contables correspondientes al último año calendario, incluyendo nóminas de los beneficiarios, identificación de sus acciones y evaluaciones de proyectos realizados.

- c. Certificado de Vigencia emitido no antes de sesenta días a la fecha de presentación de la solicitud de la postulación, en la que conste la nómina de su actual directorio.

2. La Secretaría Técnica aprueba la postulación al registro: Una vez presentada la postulación, la Secretaría Técnica evalúa la documentación presentada por la fundación y decide su admisibilidad.

3. Precalificación de la postulación por el Consejo de Donaciones: El Consejo de Donaciones revisa la postulación ya aprobada por la Secretaría Técnica para su precalificación. Este es un filtro adicional para garantizar que la fundación cumple con los criterios y estándares necesarios.

Esta información fue recopilada a partir de material del Gobierno y Chileatiende [61].

Proceso de postulación de proyecto de la fundación para la Ley de Donaciones con Fines Sociales N.º 19.885

1. Postular proyecto: Llenar el Formulario de Proyecto de acuerdo con lo establecido en las Bases de Postulación de Proyectos.

2. Enviar información: Ingresar el formulario en al sitio de Instituciones Registradas y enviar vía correo electrónico al mail bancodeproyectos@desarrollosocial.cl, señalando en el asunto: “Postulación Banco de proyectos”, e identificando en su texto lo siguiente:

Nombre de la institución postulante registrado en el Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.).

Rut de la Institución postulante.

Nombre del proyecto.

Folio de la institución

Adjuntando la siguiente documentación obligatoria:

- A. “Anexo A”: Formulario de Postulación de Proyectos, indicado en el primer punto.
- B. Comprobante de Postulación, que el sistema entrega automáticamente luego de adjuntar el formulario por internet.
- C. Toda documentación de respaldo del Currículum Institucional (certificados u otros).
- D. Carta(s) de apoyo y/o autorización de toda institución formalmente involucrada en la ejecución del proyecto.

Aquellas instituciones que postulen proyectos que contemplen gastos de construcción, reparación, habilitación y/o mejoramiento de infraestructura que tengan directa relación con el proyecto, deberán presentar los siguientes documentos:

- E. Autorización pertinente para la realización de la intervención señalada en el proyecto (ejemplo: permiso municipal o del dueño del terreno, convenios o comodato) que contemple una duración no inferior a cinco años, contados desde el momento de la postulación al presente concurso, lo que debe quedar claramente especificado en el documento que se presente.
- F. Croquis de la obra detallando los materiales a utilizar
- G. Los proyectos de prevención, tratamiento o rehabilitación de consumo de alcohol y/o drogas deberán indicar en el Formulario de Postulación que se solicita la certificación de dicho programa o proyecto por parte de SENDA.

Adicionalmente, deberán presentar los siguientes documentos:

- H. Currículum Vitae de los integrantes del equipo responsable de la ejecución del proyecto o programa, debidamente firmados y conforme al “Anexo C”: Formato de Presentación de Currículum Personal de Equipo Responsable en el siguiente
- I. Reseña de la experiencia de la institución en prevención, tratamiento y/o rehabilitación del consumo de drogas y/o alcohol.
- J. En caso de ser un programa de tratamiento y/o rehabilitación, remitir copia de la Resolución Exenta correspondiente a la autorización sanitaria emitida por la Secretaría Regional Ministerial de Salud correspondiente.
- K. La documentación remitida como adjunto no podrá sobrepasar los 15 MB y deberá ser enviada en un solo mail. Pueden comprimirse archivos en formato .zip o .rar.

3. Evaluación secretaría Técnica: El proyecto será evaluado por la Secretaría Técnica de la Ley de Donaciones Sociales.

4. Aprobación: Si éste cuenta con toda la información necesaria y fue presentado antes del día 10 de cada mes, será revisado en el siguiente Consejo de la Ley de Donaciones Sociales. Al ser aprobado se notificará a la institución, y podrá recibir donaciones con Beneficio Tributario.

Proceso al recibir donaciones mediante la Ley 19.885

Existen ciertas obligaciones para las Fundaciones, fundamentalmente para dar validez a las donaciones y garantizar que se les dé un uso adecuado y transparente. A continuación, se detalla de manera resumida el proceso basado en las instrucciones proporcionadas:

1. Impresión de talonario de certificados: Una vez aprobado el proyecto, la fundación recibe o imprime un talonario de certificados. Estos certificados serán emitidos a los donantes como prueba de su donación y para que puedan acceder a los beneficios fiscales correspondientes.

2. Recepción de donación: Con el proyecto aprobado y los certificados en mano, la fundación puede comenzar a recibir donaciones. Debe mantener un registro detallado de todas las donaciones recibidas.

3. Emisión de Certificados por la Institución: Por cada donación recibida, la fundación emite y entrega un certificado al donante. Este certificado hace válida la donación y permite al donante acceder a los beneficios fiscales previstos en la Ley 19.885.

A. Contenido del Certificado:

- a. Folio N.º: Un número correlativo y único para cada certificado.
- b. Ciudad y Fecha de Emisión: Lugar y fecha en que se genera el certificado.
- c. Datos del Donatario: Información sobre la entidad que recibe la donación.
- d. Datos del Proyecto Financiado: Identificación del proyecto que será financiado con la donación.
- e. Datos del Donante: Diferenciando entre personas jurídicas y naturales, se solicitan datos específicos que identifiquen al donante.
- f. Datos del Proyecto Financiado (según Art. 1º N.º 10, Ley N.º 19.885): Se refiere a la identificación del proyecto y si está relacionado con la prevención y/o rehabilitación de adicciones.
- g. Detalles de la Donación: Especificaciones sobre el monto, destino y características de la donación.
- h. Tipo de Impuesto a Imputar: Según la naturaleza del donante, se debe marcar el tipo de impuesto al que se asocia la donación.

B. Duplicados del Certificado: Se deben generar un total de cuatro ejemplares del certificado:

- a. Original: Para el donante.
- b. Primera copia: Archivo del donatario.
- c. Segunda copia: A disposición del Servicio de Impuestos Internos.
- d. Tercera copia: Para ser entregada a MIDEPLAN cuando la donación es para el "Fondo Mixto de Apoyo Social".

C. Legalización: Antes de ser emitidos, los certificados deben ser timbrados por la Dirección Regional del Servicio de Impuestos Internos (SII) correspondiente al domicilio del donatario.

Este procedimiento garantiza que se cumpla con la normativa y la transparencia de las donaciones, permitiendo a los donantes acceder a los beneficios fiscales correspondientes [62].

5.3. Indicadores

- *Participación en las Actividades:* Mide la cantidad de individuos que participan activamente en los programas y actividades ofrecidos por la fundación.
- *Tasa de Retención:* Calcula el porcentaje de participantes que continúan involucrados en los programas de la fundación a lo largo del tiempo.
- *Evaluación (Progreso):* Indica el avance y mejoras en las habilidades o bienestar de los participantes a lo largo de su participación en los programas.
- *Satisfacción de los Participantes:* Mide el grado de contentamiento y cumplimiento de expectativas de los participantes respecto a los programas y servicios ofrecidos.
- *Cumplimiento de las Sesiones Programadas:* Refleja la proporción de sesiones de terapia o actividades que se llevan a cabo según lo planificado.
- *Número de Incidentes de Seguridad Anual:* Contabiliza los incidentes o accidentes relacionados con la seguridad que ocurren durante las actividades de la fundación en un año.
- *Participantes Adquiridos por mes:* Muestra el número de nuevos participantes que se unen a los programas de la fundación cada mes.
- *Horas de Capacitación del Personal Trimestral:* Registra la cantidad de horas dedicadas a la formación y desarrollo profesional del personal de la fundación cada trimestre.
- *Número de donaciones mensuales:* Contabiliza la cantidad de donaciones financieras o en especie que recibe la fundación cada mes.

6. Plan de recursos humanos

6.1. Descripción de cargos

Director y Coordinador:

Funciones principales:

- Establecer y supervisar la misión, visión y valores de la fundación.
- Asegurar la operatividad general de la fundación.
- Coordinar con todas las áreas para la correcta implementación de los programas.
- Representar a la fundación ante entidades externas y medios de comunicación.
- Gestionar y supervisar recursos financieros, operativos y humanos.
- Evaluar y adaptar los programas según las necesidades cambiantes.

Profesionales

Jefe/a terapeutas:

Funciones principales:

- Supervisar y coordinar el equipo de terapeutas.
- Definir protocolos y metodologías terapéuticas.
- Coordinar con el director para alinear estrategias terapéuticas con los objetivos de la fundación.
- Evaluar y adaptar las terapias según la progresión y necesidad de los participantes.
- Proveer formación continua al equipo terapéutico.

Terapeuta:

Funciones principales (según su especialidad):

- Diseñar y ejecutar intervenciones terapéuticas individualizadas.
- Evaluar y registrar el progreso de cada participante.
- Trabajar en conjunto con monitores y salvavidas para asegurar la seguridad y bienestar del participante durante las sesiones.
- Asistir a formaciones y capacitaciones proporcionadas por la fundación.

Monitores:

Funciones principales:

- Asistir a los terapeutas en la implementación de intervenciones.
- Acompañar a los participantes durante las sesiones, asegurando su bienestar y seguridad.
- Ayudar en la preparación y cuidado del equipo y espacios de intervención.
- Estar en constante comunicación con terapeutas y salvavidas sobre las necesidades específicas de cada participante.

Salvavidas:

Funciones principales:

- Velar por la seguridad de todos los participantes en el agua.
- Intervenir en situaciones de emergencia o riesgo.
- Conocer las necesidades y limitaciones de cada participante para garantizar una intervención adecuada.
- Asistir en capacitaciones de seguridad y primeros auxilios para todo el personal.

Voluntarios:

Funciones principales:

- Apoyar en diversas áreas según las necesidades de la fundación y su experiencia o formación.
- Participar en capacitaciones y orientaciones proporcionadas por la fundación.
- Actuar en concordancia con los valores y principios de la fundación, asegurando un ambiente positivo y de apoyo.
- Es esencial que cada puesto tenga claridad en sus responsabilidades y funciones, permitiendo una coordinación fluida y eficiente entre todos los miembros del equipo. Además, la formación continua y la capacitación son esenciales para mantener un alto estándar de atención y servicio para los participan.

6.2. Organigrama

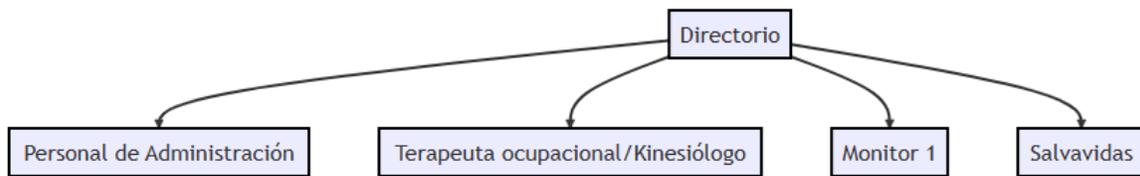


Ilustración 4. Organigrama

6.3. Retención

En la actualidad, retener talento es uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones. Para garantizar que los profesionales y colaboradores de nuestra fundación permanezcan y crezcan con nosotros, hemos establecido el siguiente plan de retención:

Competitividad Salarial:

- Nos comprometemos a ofrecer salarios competitivos acorde con las responsabilidades y competencias de cada puesto. Anualmente se realizarán análisis de mercado para garantizar que nuestros salarios se mantengan alineados con las tendencias actuales y asegurar una remuneración justa y motivadora para nuestro equipo.

Contrato Laboral:

- Se proporcionará un contrato laboral claro, transparente y en conformidad con todas las regulaciones y leyes laborales. Esto brinda seguridad a nuestros colaboradores, reconociendo sus derechos y asegurando un ambiente de trabajo formalizado y profesional.

Desarrollo y Capacitación:

- Fomentaremos el crecimiento profesional continuo de nuestro equipo, ofreciendo capacitaciones regulares y oportunidades para asistir a cursos y talleres relacionados con sus áreas de especialización. Creemos que el desarrollo profesional es esencial no solo para el progreso individual, sino también para la mejora y evolución de nuestra fundación.

- Fomentar el Sentido de Comunidad:
- Promoveremos actividades y eventos que fortalezcan la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia a la fundación. Celebraremos logros colectivos, fomentaremos la colaboración y estableceremos espacios de comunicación abierta para compartir ideas, inquietudes y logros.

Ambiente Laboral Positivo, Diversidad e Inclusión:

- Nos esforzaremos por crear un ambiente laboral donde todos se sientan valorados y respetados. Fomentaremos una cultura organizacional basada en el respeto, la diversidad y la inclusión, asegurando que cada miembro del equipo tenga voz y sea escuchado. Estableceremos protocolos claros contra cualquier tipo de discriminación y promoveremos la equidad en todas nuestras prácticas laborales.
- Este plan de retención se implementará con el objetivo de garantizar un equipo comprometido, motivado y, sobre todo, alineado con la misión y visión de nuestra fundación. Consideramos que el capital humano es nuestro recurso más valioso y trabajaremos constantemente para asegurar su bienestar y desarrollo.

7. Plan financiero

7.1. Supuestos

Costos iniciales: Los costos iniciales asociados a la creación de la fundación (por ejemplo, tasas legales, costos administrativos, entre otros), no se contabilizarán en este plan, ya que se dan por hecho dada la creación realizada y por lo tanto se ha inscrito en el Registro de Colaboradores del Estado y Municipalidades, con fecha 15/05/2023, como persona jurídica receptora de fondos públicos, dando así cumplimiento a lo establecido en el Artículo 6o de la Ley 19.862. La institución queda bajo el nombre legal FUNDACIÓN SOCIAL CULTURAL EDUCATIVA E INCLUSIVA ALMAR.

Dentro del estatuto de la fundación ALMAR se informa que su patrimonio consta de una inversión inicial, la que se cita a continuación.

“Artículo Quinto: El patrimonio de la Fundación estará formado por la suma de \$2.300.000 (dos millones trescientos mil pesos) que el fundador destina y se obliga a aportar a la Fundación tan pronto se inscriba en el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro a cargo del Registro Civil e Identificación. Además, se considera un perfil del proyecto “Estación playa abierta” y sus respectivos renders, de una superficie aproximada de 300 metros cuadrados, el que es valorizado en la suma de \$3.000.000.- (tres millones de pesos). En consecuencia, el capital aportado total y por tanto el patrimonio de la fundación estará formado por los bienes y derechos que forman su patrimonio inicial que son \$5.300.000 (cinco millones trescientos mil pesos) “.

En resumen, existe un patrimonio inicial de \$5.300.000 pesos chilenos, de los cuales \$3.000.000 serán utilizados para la “Estación playa abierta”, un proyecto, que principalmente considera la accesibilidad a la playa, tanto rampa como baño accesible, junto a un contenedor rehabilitado para las necesidades básicas de la fundación (Oficina y baño).

Los restantes \$2.300.000, se consideran como inversión inicial para el proyecto global, lo cual más adelante se especificará su utilización.

Proyecciones de Ingresos: Tal como se ha mencionado anteriormente las principales fuentes de financiamiento serán las donaciones, subvenciones, patrocinadores y provisionalmente se considera eventos de recaudación de fondos. El principal pilar serán las donaciones, específicamente por las empresas. Las donaciones dependerán

principalmente del éxito de los planes de marketing y la consolidación de alianzas previas que mantiene Freesport.

Según el Primer Barómetro de Filantropía en Chile realizado por la Universidad Adolfo Ibáñez, se describe que tanto en el 2016 como el 2017, el segundo mayor monto donado en millones de pesos y porcentaje correspondiente, por año calendario, 27.414 millones de pesos representando un 18,2% y 31.243 millones de pesos, subiendo a un 20.8% respectivamente, quedando por debajo de las donaciones bajo las Rentas Municipales que contemplan aproximadamente un 37%. Contemplando además que para esta Ley 19.885 se obtuvieron el mayor número de donantes (aproximadamente 50.000 donantes) por año y porcentaje del total de donantes, por año calendario [63].

Tabla 2: Monto de donaciones y número de donantes registrados por el SII según leyes de donaciones para los años tributarios 2017 y 2018.

Ley de donación bajo la cual se registró donación	Monto donado en millones de pesos y porcentaje correspondiente, por año calendario				Número de donantes y porcentaje del total de donantes, por año calendario			
	2016		2017		2016		2017	
	Monto	%	Monto	%	Nº	%	Nº	%
Artículo 46° DL N° 3.063 Rentas Municipales	57.533	38,2%	53.720	35,7%	5.202	8,8%	5.163	8,8%
Artículo 1-7° Ley N° 19.885, Donación con Fines Sociales	27.414	18,2%	31.243	20,8%	51.150	86,1%	49.943	85,5%
Artículo 8° Ley N° 18.985, Donación con Fines Culturales	17.706	11,8%	19.037	12,7%	603	1%	845	1,4%
Artículo 69° ley N° 18.681 Donación a Universidades e Institutos Técnicos Profesionales	14.432	9,6%	18.017	12,0%	805	1,4%	881	1,5%
Artículo 3° ley N° 19.247, Fines Educativos	16.698	11,1%	13.424	8,9%	622	1%	426	0,7%
Artículo 62° - 68° de la Ley 19.712, Donación con Fines Deportivos	12.111	8%	8.836	5,9%	282	0,5%	253	0,4%
Artículo 31° N° 7, Ley de Impuesto a la Renta	4.592	3,1%	6.122	4,1%	777	1,3%	920	1,6%
Total	150.486	100%	150.399	10%	59.441	100%	58.431	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos oficiales del SII (extraídos en marzo 2019).

Ilustración 5. Donaciones y número de donantes, según el Informe de Filantropía 2022 (UAI) [63].

En el mismo estudio, se recopiló el “Monto de donaciones de empresas en el año 2017”, en donde se encontró que el promedio es de \$325.602.258 millones de pesos, la mediana, \$13.028.556 millones de pesos, considerando además que el monto promedio es notablemente distinto entre el tamaño de la empresas, medianas y pequeñas con \$6.443.484, grandes E 1 y 2 \$43.924.735 y grandes E 3 y 4 \$848.577.001. Estos datos son esenciales para determinar en el futuro las proyecciones mensuales y anuales para, al menos, los primeros 5 años.

Tabla 4: Monto de donaciones de empresas en el año 2017

	Monto
Promedios donaciones	\$ 325.603.258
Mediana donaciones	\$ 13.028.556
Monto promedio donaciones empresas medianas y pequeñas	\$ 6.443.484
Monto promedio donaciones empresas grandes E 1 y 2	\$ 43.924.735
Monto promedio donaciones empresas grandes E 3 y 4	\$ 848.577.001

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas del Barómetro de Filantropía (considera respuestas de empresas, n=90)

Tabla 8. Monto de donaciones 2017, según del Informe de Filantropía 2022 (UAI) [63].

A partir de lo anterior se toma la conclusión de que la proyección de ingresos se realizará respecto al Monto promedio de las donaciones, \$325.602.258 millones de pesos, cabe destacar que, según los datos expuestos en conjunto proyectar un ingreso total de alrededor del 10% del promedio, sería un monto conservativo y adecuado. El comportamiento de los siguientes años, estarán directamente correlacionado con el aumento del alcance de participantes de la fundación.

AÑO	NUMERO DE BENEFICIARIOS
2020	26
2021	40
2022	46
2023	59

Ilustración 6. Número de beneficiarios ASPADE (Coordinadora, Aspade)

En base al número de beneficiarios de la fundación ASPADE, provistos por Carolina, se utilizan en conjunto con las proyecciones del alcance de los programas de ALMAR, en donde se estima que para el primer año, recaudar donaciones de al rededor del 10% del promedio de las donaciones totales, o en un escenario similar de consolidar las donaciones de tres empresas medianas, se estipulo un escenario base a partir de \$32.000.0000 de pesos chilenos para el primer año, el cual en según las proyecciones de los beneficiarios crecerán respectivamente cada año, un 34% al segundo año y luego un 6% el tercero, 7% el cuarto y 8% el quinto, todos, respecto al año anterior.

Proyecciones de Gastos: La proyección de costos contempla los gastos operativos mensuales (salarios, alquiler, mantenimiento, marketing, entre otros) y los gastos administrativos (Materiales de oficina y otros artículos).

Para comprender estos gastos se desglosarán en tres segmentos: los operativos, administrativos y recursos humanos (remuneraciones). Estos son los principales costos globales, se profundizará en cada a partir del flujo de caja realizado en la sección posterior.

Balance General Proyectado:

Activo: recursos y bienes que posee la fundación, según lo mencionado anteriormente, los activos totales son \$5.300.000 pesos chilenos, de los cuales \$3.000.000 consideran el proyecto de estación abierta, y \$2.300.000, como recurso inicial para el proyecto global. Se estimo una donación adicional \$3.800.00 para subsanar los costos iniciales del proyecto, contemplando equipamiento de surf y bodyboard junto a la parte inicial del plan de marketing.

Pasivo: deudas y obligaciones financieras, la fundación no cuenta con ningún pasivo financiero.

Patrimonio: diferencia entre activos y pasivos, que representa el valor neto de la fundación. El patrimonio total inicial es de \$5.300.000 pesos chilenos.

7.2. Flujo de caja

A continuación, se realiza el desglose de los puntos principales para el flujo de caja.

Costos Recursos Humanos

Los principales costos operacionales son las remuneraciones de salarios, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla, el sueldo anual del director, jefe y terapeuta son de \$14.400.000, \$14.400.000, \$8.400.000 millones de pesos respectivamente. Cabe destacar que el Terapeuta, para fines prácticos de la fundación es equivalente a cualquiera de los siguientes profesionales (Terapeuta ocupacional, profesor de educación física, kinesiólogo, profesor diferencial, psicólogo), ya que todas logran cubrir las necesidades estipuladas, por lo que se contratarán según los planes anteriores, en función de los participantes y según conveniencia. Los monitores junto al salvavidas contemplan los menores sueldos, con \$6.240.000 y \$6.840.000 respectivamente. Tal como él se mencionó en el plan de RR.HH. los sueldos se establecieron de tal manera

que fuesen competitivos en el mercado y, por lo tanto, atractivos para los profesionales a lo largo de los años estipulados. Además, más adelante, se puede apreciar que para efectos del cálculo final de flujo de caja final se realizaron ajustes, en base a estos sueldos, según las horas de trabajo efectivas estipuladas para el proyecto.

Remuneraciones	Sueldo	Sueldo anual
Director/a y Coordinador/a	\$1.200.000	\$14.400.000
Jefe/a terapeutas	\$1.200.000	\$14.400.000
Terapeuta ocupacional	\$700.000	\$8.400.000
Psicólogo/a	\$700.000	\$8.400.000
Kinesiólogo/a	\$700.000	\$8.400.000
Profesor de educación física	\$700.000	\$8.400.000
Profesor diferencial	\$700.000	\$8.400.000
Monitores	\$520.000	\$6.240.000
Salvavidas	\$570.000	\$6.840.000
Voluntarios		0

Tabla 9. Remuneraciones

Además, se incluyen los costos de capacitaciones en la siguiente tabla.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones	\$ (250.000)	\$ (250.000)	\$ (290.000)	\$ (320.000)	\$ (350.000)

Tabla 10. Costo anual capacitaciones

Finalmente se realiza un desglose anual, considerando los profesionales necesarios para sustentar el programa según el crecimiento y participación estipulada a partir de los planes anteriores.

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
----------------	-------	-------	-------	-------	-------

Director y Coordinador	\$ (7.700.000)	\$ (7.800.000)	\$ (7.800.000)	\$ (7.800.000)	\$ (7.800.000)
Profesionales					
Jefe/a terapeutas	\$ (6.600.000)	\$ (7.200.000)	\$ (7.200.000)	\$ (7.200.000)	\$ (7.200.000)
Terapeuta ocupacional, Psicólogo/a, Kinesiólogo/a, Profesor de educación física, Profesor diferencial.	\$ (4.500.000)	\$ (10.800.000)	\$ (10.800.000)	\$ (16.200.000)	\$ (16.200.000)
Monitores	\$ -	\$ (3.000.000)	\$ (3.000.000)	\$ (3.750.000)	\$ (5.500.000)
Salvavidas	\$ (4.500.000)	\$ (5.400.000)	\$ (5.400.000)	\$ (5.400.000)	\$ (5.400.000)
Voluntarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 11. Remuneraciones anuales finales

Costos Operacionales

Se da paso a los costos operacionales los cuales a su vez se desglosan, en dos principales secciones, los operacionales y los de marketing, con el fin de facilitar el análisis.

- *Costos operacionales generales*

Costos operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento					
Tablas	\$ (1.039.200)	\$ (1.039.200)	\$ (1.299.000)	\$ (1.299.000)	\$ (1.558.800)
Trajes	\$ (698.600)	\$ (698.600)	\$ (798.400)	\$ (798.400)	\$ (898.200)
Material didáctico	\$ (370.000)		\$ (380.000)		\$ (390.000)

o pedagógico					
Arriendo y Mantenimiento					
Arriendo dependencias	\$ (4.200.000)	\$ (4.200.000)	\$ (4.200.000)	\$ (4.200.000)	\$ (4.200.000)
Mantenimiento y/o reparaciones.	\$ (270.000)	\$ (270.000)	\$ (270.000)	\$ (270.000)	\$ (270.000)
Electricidad	\$ (444.000)	\$ (444.000)	\$ (480.000)	\$ (480.000)	\$ (504.000)
Agua	\$ (480.000)	\$ (492.000)	\$ (504.000)	\$ (516.000)	\$ (528.000)
Gas	\$ (316.800)	\$ (316.800)	\$ (316.800)	\$ (396.000)	\$ (396.000)
Internet y telefonía	\$ (287.880)	\$ (287.880)	\$ (287.880)	\$ (287.880)	\$ (287.880)

Tabla 12. Costos operacionales generales

A partir de la tabla se pueden observar los principales costos operacionales para el funcionamiento de los programas. Se estimó la compra de equipamiento en base a las tablas y trajes acuáticos necesarios para los distintos grupos, este valor considera la rotación de equipamiento entre los participantes y grupos. También, se estima el arriendo de las dependencias necesarias, a partir de la coordinación de trabajar en conjunto con Freesport en el futuro, esto incluye las dependencias necesarias y acceso a material variado en tablas y trajes de ser estimadas.

A continuación, en la siguiente tabla se encuentran los gastos de marketing estipulados según su respectivo plan mencionado anteriormente.

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visibilidad					
RRSS	\$ (300.000)	\$ (300.000)	\$ (320.000)	\$ (380.000)	\$ (400.000)
Página web	\$ (25.000)	\$ (28.900)	\$ (28.900)	\$ (28.900)	\$ (28.900)
Instalaciones	\$ (150.000)		\$ (150.000)		
Vía publica	\$ (100.000)		\$ (100.000)		
Interacción					
RRSS	\$ (500.000)				
Página web	\$ (35.000)				

Instalaciones	\$ (70.000)		\$ (70.000)		
Vía pública	\$ (150.000)		\$ (150.000)		
Fidelidad					
Inbound MKT	\$ (100.000)	\$ (110.000)	\$ (120.000)	\$ (130.000)	\$ (140.000)

Tabla 13. Costos de marketing

Costos Administrativos

En la siguiente tabla se puede apreciar los distintos gastos administrativos estipulados para cada año.

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Material de Oficina					
Papelería: papel, bolígrafos, carpetas, etc.	\$ (172.200)	\$ (172.200)	\$ (182.000)	\$ (182.000)	\$ (190.000)
Consumibles: tinta, tóner, etc.	\$ (298.800)	\$ (189.000)	\$ (199.000)	\$ (189.000)	\$ (189.000)
Electrónica: computadoras, impresoras, teléfonos.	\$ (700.000)				
Tecnología					
Servicios en la nube o almacenamiento	\$ (124.680)	\$ (124.680)	\$ (124.680)	\$ (124.680)	\$ (124.680)
Asesoría					
Contabilidad y/o Legal	\$ (1.320.000)	\$ (1.320.000)	\$ (1.320.000)	\$ (1.320.000)	\$ (1.320.000)

Tabla 14. Costos administrativos

Costos Totales

Finalmente, se expone un resumen de los costos totales anualmente.

Costos Totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RR.HH.	\$ (23.550.000)	\$ (34.450.000)	\$ (34.490.000)	\$ (40.670.000)	\$ (42.450.000)
Costos operacionales	\$ (7.848.480)	\$ (7.490.480)	\$ (8.254.080)	\$ (7.971.280)	\$ (8.738.880)
Marketing	\$ (1.430.000)	\$ (438.900)	\$ (938.900)	\$ (538.900)	\$ (568.900)
Gastos Administrativos	\$ (2.615.680)	\$ (1.805.880)	\$ (1.825.680)	\$ (1.815.680)	\$ (1.823.680)

Tabla 15. Costos totales

De la tabla anterior, se puede apreciar que el mayor costo asociado son los recursos humanos, tal como se mencionó anteriormente, específicamente en las remuneraciones, debido a la necesidad de los profesionales que entregan el servicio final. El segundo mayor costos, son los operacionales asociados directamente al material y desentendencias necesarias.

Flujo de caja

Posteriormente se muestra el Flujo de Caja resumido para el proyecto de la Fundación, considerando una donación inicial adicional al patrimonio inicial, dada la necesidad de cubrir los salarios iniciales en los dos primeros meses antes de que se reciban las donaciones por la Ley de Donaciones Sociales, se estima un horizonte de 5 años junto a los parámetros establecidos anteriormente, e incluyendo las distintas variaciones según el plan operativo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Donaciones					
Ley 19.885	\$ 32.000.000	\$ 42.750.000	\$ 45.500.000	\$ 48.750.000	\$ 52.500.000
Personas	\$ 3.800.000	\$ 1.500.000	\$ 1.920.000	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000
Ventas Equipo		\$ 1.129.570	\$ 1.129.570	\$ 1.363.310	\$ 1.363.310
Inv. Inicial	\$ 2.500.000				
Activos					

fijos:					
“Estación playa abierta”	\$ 3.000.000				
Total Ingresos	\$ 38.300.000	\$ 45.379.570	\$ 48.549.570	\$ 52.513.310	\$ 56.863.310
Egresos					
Costos operacional es	\$ (9.278.480)	\$ (7.929.380)	\$ (9.192.980)	\$ (8.510.180)	\$ (9.307.780)
RR.HH.	\$ (23.550.000)	\$ (34.450.000)	\$ (34.490.000)	\$ (40.670.000)	\$ (42.450.000)
Gastos Administrati vos	\$ (2.615.680)	\$ (1.805.880)	\$ (1.825.680)	\$ (1.815.680)	\$ (1.823.680)
Total Egresos	\$ (35.444.160)	\$ (44.185.260)	\$ (45.508.660)	\$ (50.995.860)	\$ (53.581.460)
Depreciacion es	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667
Utilidad Operativa	\$ 2.789.173	\$ 1.127.643	\$ 2.974.243	\$ 1.450.783	\$ 3.215.183
Impuestos (19%)	\$ -	\$ 214.618	\$ 214.618	\$ 259.029	\$ 259.029
Utilidad Neta	\$ 2.789.173	\$ 913.025	\$ 2.759.625	\$ 1.191.754	\$ 2.956.154
Flujo de Caja libre	\$ 2.855.840	\$ 979.692	\$ 2.826.292	\$ 1.258.421	\$ 3.022.821
Flujo de Caja Acumulado	\$ 2.855.840	\$ 3.835.532	\$ 6.661.823	\$ 7.920.245	\$ 10.943.066

Tabla 16. Flujo de caja a 5 años

7.3. VAN y TIR

Tasa de Descuento

Se calcula la tasa de descuento a partir del CAPM, en donde:

CAPM:

$$Ke = Rf + \beta \cdot (Rm - Rf)$$

Tasa Libre de Riesgo (Rf)

La tasa de rendimiento del bono gubernamental a 10 años de Chile es del 6.66%. (*World Government Bonds*, 2023) [64].

Rendimiento Esperado del Mercado (Rm)

Los datos históricos muestran que el retorno del mercado en Chile ha fluctuado a lo largo de los años, con un valor promedio del 18.14% desde 1990 hasta 2021. (*TheGlobalEconomy.com*) [65].

Beta (β)

No se encontró un valor beta específico para una organización sin fines de lucro o una fundación en Chile. Sin embargo, se utiliza un *Beta* de 1.2, debido a que es un valor usual para proyectos o empresas con un riesgo moderado.

Al aplicar la fórmula del CAPM:

$$\begin{aligned} Ke &= Rf + \beta \cdot (Rm - Rf) \\ Ke &= 6.66\% + 1.2 \cdot (18.14\% - 6.66\%) \\ Ke &= 6.66\% + 1.2 \cdot (11.48\%) \\ Ke &= 6.66\% + 13.78\% \\ Ke &= 20.44\% \end{aligned}$$

Con estos valores, la tasa de descuento estimada sería del 20.44%.

En la Tabla 10 se calculó el VAN y el TIR del proyecto de la fundación, en base a los 5 años considerados en el horizonte, además de utilizar las donaciones iniciales como inversión inicial del proyecto total y una tasa de descuento del 10%.

		F. Caja 1	F. Caja 2	F. Caja 3	F. Caja 4	F. Caja 5
Inversión Inicial	\$ (9.300.000)	\$ 2.855.840	\$ 979.692	\$ 2.826.292	\$ 1.258.421	\$ 3.022.821
Tasa de Descuento	20%					
VAN	\$6.455.110					
TIR	6%					

Tabla 17. *Indicadores económicos.*

Previo al análisis de los indicadores, es importante considerar el ámbito en el que se encuentra la fundación, uno social, a partir de ello, un VAN positivo es particularmente alentador porque no sólo significa que el proyecto es financieramente viable, sino que también sugiere que la fundación tiene capacidad de generar un excedente que podría ser reinvertido en expandir y mejorar sus programas.

Para la Fundación ALMAR, esto podría traducirse en la posibilidad de atender a más beneficiarios, ampliar sus programas, o incluso diversificar sus actividades para abordar otras necesidades de la comunidad discapacitada.

En este contexto social, una TIR del 6% refleja que el impacto social y la inversión realizada tienen un punto de equilibrio en esta tasa. Si bien en el sector empresarial se busca que la TIR sea sustancialmente más alta que la tasa de descuento, en proyectos sociales, especialmente aquellos que dependen en gran medida de financiamiento externo o donaciones, una TIR positiva es considerado un logro.

Esto indica que la Fundación ALMAR no sólo está logrando un impacto social significativo, sino que también es capaz de hacerlo de una manera que podría ser sostenible en el largo plazo.

Es esencial recordar que, en proyectos sociales, la rentabilidad financiera no es el único, ni necesariamente el principal, indicador de éxito. El impacto social, como la cantidad de personas con discapacidad que se benefician, la mejora en su calidad de vida, y el fortalecimiento de la inclusión en la comunidad, son indicadores críticos.

Con un VAN positivo y una TIR del 6%, la Fundación ALMAR no sólo está en una posición para mantener su misión actual, sino también para potencialmente expandir su alcance y profundizar su impacto en la comunidad.

Mientras que, en el mundo empresarial, el VAN y la TIR son indicadores primordiales para la toma de decisiones, en el ámbito social, estos indicadores deben ser interpretados junto con el impacto social generado. Para la Fundación ALMAR, estos resultados financieros positivos deben ser vistos como una herramienta que permite maximizar el bienestar de las personas con discapacidad a través de sus programas. La sostenibilidad financiera es esencial para garantizar que el impacto social se mantenga y crezca a lo largo del tiempo.

7.4. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad sirve para comprender cómo diferentes cambios en las variables de entrada de un modelo pueden impactar en la salida o resultado deseado. En este caso, se evaluará el impacto de variaciones en las donaciones sobre el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de la fundación. Estas variaciones, dependen principalmente del éxito de los planes operacionales y de marketing anteriores. Además, para la fundación, se tendrá en cuenta las empresas con las que se han realizado colaboraciones previas y mantienen relación con la academia Freesport, que a su vez mantiene lazos estrechos con ALMAR.

Las donaciones son la principal fuente de ingresos de la fundación, y cualquier variación en estas tendría un impacto significativo en la viabilidad económica del proyecto.

Escenario pesimista

En este estudio, se considera un rango de variabilidad del $\pm 15\%$ directamente en las donaciones obtenidas. Esta variación ha sido selecta no solo por ser representativa, sino también porque busca reflejar las incertidumbres realistas que las organizaciones sin fines de lucro suelen enfrentar en cuanto a las contribuciones de donantes. En la siguiente tabla, queda representado el flujo de caja en el escenario pesimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Donaciones					

Ley 19.885	\$ 27.200.000	\$ 36.337.500	\$ 38.675.000	\$ 41.437.500	\$ 44.625.000
Personas	\$ 3.800.000	\$ 1.275.000	\$ 1.632.000	\$ 2.040.000	\$ 2.550.000
Ventas Equipos		\$ 1.129.570	\$ 1.129.570	\$ 1.363.310	\$ 1.363.310
Inv. Inicial	\$ 2.500.000				
Activos fijos:					
“Estación playa abierta”	\$ 3.000.000				
Total Ingresos	\$ 33.500.000	\$ 38.742.070	\$ 41.436.570	\$ 44.840.810	\$ 48.538.310
Egresos					
Costos operacionales	\$ (9.278.480)	\$ (7.929.380)	\$ (9.192.980)	\$ (8.510.180)	\$ (9.307.780)
RR.HH.	\$ (23.550.000)	\$ (34.450.000)	\$ (34.490.000)	\$ (40.670.000)	\$ (42.450.000)
Gastos Administrativos	\$ (2.615.680)	\$ (1.805.880)	\$ (1.825.680)	\$ (1.815.680)	\$ (1.823.680)
Total Egresos	\$ (35.444.160)	\$ (44.185.260)	\$ (45.508.660)	\$ (50.995.860)	\$ (53.581.460)
Depreciaciones	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667
Utilidad Operativa	\$ (2.010.827)	\$ (5.509.857)	\$ (4.138.757)	\$ (6.221.717)	\$ (5.109.817)
Impuestos (19%)	\$ -	\$ 214.618	\$ 214.618	\$ 259.029	\$ 259.029
Utilidad Neta	\$ (2.010.827)	\$ (5.724.475)	\$ (4.353.375)	\$ (6.480.746)	\$ (5.368.846)
Flujo de Caja libre	\$ (1.944.160)	\$ (5.657.808)	\$ (4.286.708)	\$ (6.414.079)	\$ (5.302.179)
Flujo de Caja Acumulado	\$ (1.944.160)	\$ (7.601.968)	\$ (11.888.677)	\$ (18.302.756)	\$ (23.604.934)

Tabla 18. Flujo de caja escenario pesimista

La disminución del 15% en las donaciones a la Fundación ALMAR, afectaría directamente los flujos de caja y, por ende, la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo proyectado. Con flujos de caja reducidos cada año, el VAN del proyecto también experimentarían una disminución notoria.

		F. Caja 1	F. Caja 2	F. Caja 3	F. Caja 4	F. Caja 5
Inversión Inicial	\$ (9.300.000)	\$ (1.944.160)	\$ (5.657.808)	\$ (4.286.708)	\$ (6.414.079)	\$ (5.302.179)
Tasa de Descuento	20%					
VAN	(\$13.108.680)					
TIR	-%					

Tabla 19. Indicadores económicos escenario pesimista

El VAN en este escenario es de -\$13.108.680 pesos, reflejando que el proyecto no generará un retorno suficiente sobre la inversión. La TIR (Tasa Interna de Retorno) no es calculable ya que el proyecto no alcanzará la rentabilidad en ningún año por lo que no se recupera la inversión inicial.

El escenario pesimista con una reducción del 15% en las donaciones presenta serios desafíos financieros para la Fundación ALMAR. Sin ingresos adicionales o una reducción significativa en los gastos, la fundación enfrentará dificultades para mantener su operación a lo largo del tiempo. Es vital para la fundación considerar estrategias de diversificación de fuentes de ingresos o buscar formas de reducir los gastos sin comprometer la calidad de los servicios.

Escenario positivo

El escenario positivo representa un aumento del 15% en las donaciones recibidas. El flujo de caja en este escenario se expone a continuación junto a sus indicadores económicos respectivos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Donaciones					
Ley 19.885	\$ 36.800.000	\$ 49.162.500	\$ 52.325.000	\$ 56.062.500	\$ 60.375.000
Personas	\$ 3.800.000	\$ 1.725.000	\$ 2.208.000	\$ 2.760.000	\$ 3.450.000
Ventas Equipos		\$ 1.129.570	\$ 1.129.570	\$ 1.363.310	\$ 1.363.310
Inv. Inicial	\$ 2.500.000				
Activos fijos:					
“Estación playa abierta”	\$ 3.000.000				
Total Ingresos	\$ 43.100.000	\$ 52.017.070	\$ 55.662.570	\$ 60.185.810	\$ 65.188.310
Egresos					
Costos operacionales	\$ (9.278.480)	\$ (7.929.380)	\$ (9.192.980)	\$ (8.510.180)	\$ (9.307.780)
RR.HH.	\$ (23.550.000)	\$ (34.450.000)	\$ (34.490.000)	\$ (40.670.000)	\$ (42.450.000)
Gastos Administrativos	\$ (2.615.680)	\$ (1.805.880)	\$ (1.825.680)	\$ (1.815.680)	\$ (1.823.680)
Total Egresos	\$ (35.444.160)	\$ (44.185.260)	\$ (45.508.660)	\$ (50.995.860)	\$ (53.581.460)
Depreciaciones	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667
Utilidad Operativa	\$ 7.589.173	\$ 7.765.143	\$ 10.087.243	\$ 9.123.283	\$ 11.540.183
Impuestos (19%)	\$ -	\$ 214.618	\$ 214.618	\$ 259.029	\$ 259.029
Utilidad Neta	\$ 7.589.173	\$ 7.550.525	\$ 9.872.625	\$ 8.864.254	\$ 11.281.154

Flujo de Caja libre	\$ 7.655.840	\$ 7.617.192	\$ 9.939.292	\$ 8.930.921	\$ 11.347.821
Flujo de Caja Acumulado	\$ 7.655.840	\$ 15.273.032	\$ 25.212.323	\$ 34.143.245	\$ 45.491.066

Tabla 20. Flujo de caja escenario positivo

		F. Caja 1	F. Caja 2	F. Caja 3	F. Caja 4	F. Caja 5
Inversión Inicial	\$ (9.300.000)	\$ 7.655.840	\$ 7.617.192	\$ 9.939.292	\$ 8.930.921	\$ 11.347.821
Tasa de Descuento	20%					
VAN	\$26.018.901					
TIR	84%					

Tabla 21. Indicadores económicos escenario positivo

El VAN resultante es de \$26.018.901, positivo y alto, con flujos de caja positivos consistentes y una alta TIR del 84%, que sugiere que el proyecto tiene un alto potencial de rentabilidad. Este escenario resalta la importancia de las donaciones para la salud financiera de la fundación y sugiere que las estrategias para aumentar las donaciones pueden tener un impacto significativo en su éxito a largo plazo. Es esencial que la fundación continúe fortaleciendo sus esfuerzos de recaudación de fondos y mantenga una gestión financiera sólida para aprovechar al máximo este escenario positivo.

Para proyectos sociales de este tipo, es esencial también evaluar el impacto social y no basar la decisión únicamente en indicadores financieros. Mientras que el proyecto podría no ser rentable o atractivo en términos financieros, podría tener un impacto social significativo que justifique su implementación.

La Fundación ALMAR, en su noble misión, encuentra su sustento económico en gran medida a través de las donaciones generosas que recibe. Sin embargo, al adentrarnos en la complejidad del mundo financiero, nos encontramos con que herramientas tradicionales como el VAN y la TIR, a pesar de ser indispensables para evaluar proyectos desde una perspectiva estrictamente económica, no siempre logran capturar la esencia y profundidad del verdadero impacto que instituciones como ALMAR generan en la sociedad.

Con la mirada puesta en el horizonte, emerge la necesidad de realizar una evaluación social del proyecto, la cual aportaría una perspectiva mucho más holística y cercana a la realidad que vive la comunidad beneficiada. Aunque las circunstancias y el alcance de este trabajo no han permitido profundizar en dicho análisis, es innegable que una evaluación de esta índole ofrecería un panorama más detallado sobre el alcance real de las acciones de la fundación. Es recomendable para el futuro combinar indicadores financieros con métricas de impacto social para tomar una decisión integral. Un dato revelador es que, para 2023, el gobierno ha establecido una tasa de descuento para proyectos sociales cercana al 6%, una cifra sorprendentemente parecida a la TIR lograda por la evaluación económica tradicional. Este dato no es menor, pues podría interpretarse como un voto de confianza hacia la continuidad y prosperidad futura de la fundación.

No obstante, abordar una evaluación social no es tarea sencilla. Estas evaluaciones se enmarcan en un espectro donde muchas de las variables son intangibles y difíciles de traducir en cifras. Conceptos como salud mental, calidad de vida, reinserción en la sociedad y bienestar emocional, son solo algunas de las aristas que, aunque esenciales, presentan desafíos significativos para su cuantificación. Sumado a ello, la escasa bibliografía y precedentes en la región amplifican la complejidad de este análisis.

Sin embargo, basándonos en una proyección conservadora del VAN social, podríamos aventurarnos a afirmar que, incluso en un panorama menos alentador, los resultados seguirían siendo favorables desde el punto de vista social. Esta proyección destaca que, aún en circunstancias adversas, la propuesta de ALMAR posee un valor social intrínseco. La habilidad única de esta fundación para transformar positivamente la realidad de las personas con discapacidad, quienes, a pesar de ser una parte fundamental de nuestra sociedad, aún enfrentan numerosos obstáculos y barreras, resalta el profundo significado y potencial del trabajo que realizan. En definitiva, la labor de la Fundación ALMAR trasciende las métricas convencionales, convirtiéndose en un faro de esperanza y cambio genuino en la vida de muchos.

7.5. Análisis de factibilidad

El principal pilar de la fundación reside en las donaciones estimadas. Las donaciones no solo sirven para mantener y financiar los programas existentes, sino que también influyen directamente en el número de participantes que pueden ser atendidos y, por ende, en la cantidad de profesionales que necesitarán ser contratados.

Factibilidad Económica:

Escenario Base (donaciones estimadas cumplidas): En este escenario, la fundación logra atraer las donaciones previstas, lo que le permite operar con el número planificado de participantes y profesionales. El VAN y la TIR son positivos, lo que indica una salud financiera robusta y un proyecto viable a largo plazo.

Escenario Pesimista (donaciones por debajo de lo estimado): Si las donaciones no alcanzan las cifras previstas, la fundación enfrenta la posibilidad de reducir el número de participantes atendidos. Esta disminución en la escala llevaría inevitablemente a una reducción en el número de profesionales contratados. Económicamente, esto podría generar una caída en el VAN y la TIR, lo que indicaría un proyecto menos atractivo económicamente.

Factibilidad Operativa:

Si la fundación no logra las donaciones estimadas, se ve forzada a replantear sus operaciones. Esto podría incluir reducir la frecuencia de las sesiones, fusionar algunos programas o incluso posponer ciertas iniciativas hasta que se logre una situación financiera más estable.

Factibilidad Social:

La reducción en el número de participantes podría tener repercusiones en la percepción pública del programa. Los beneficiarios actuales y potenciales podrían perder la confianza en la fundación si ven que no es capaz de mantener sus promesas o compromisos iniciales.

Factibilidad Técnica:

La contratación de menos profesionales podría traducirse en una disminución en la calidad de atención o en la diversidad de programas ofrecidos. Es esencial que, incluso en escenarios de disminución de ingresos, la fundación garantice la calidad de su oferta.

Factibilidad:

La factibilidad de la fundación está intrínsecamente ligada a su capacidad para obtener donaciones. Es crucial que la fundación tenga estrategias de respaldo para diversificar sus fuentes de financiamiento y adaptarse rápidamente a cualquier cambio en las condiciones financieras. Además, es vital mantener una comunicación abierta y transparente con los beneficiarios y otros *stakeholders* para gestionar las expectativas y garantizar la confianza en la misión y visión de la fundación.

7.6. Riesgos

Tomando en cuenta los análisis previos y la información proporcionada, se ha llevado a cabo un análisis detallado de los riesgos asociados para la Fundación ALMAR. Esta evaluación aborda las potenciales amenazas y propone estrategias para su mitigación.

Económicos

Existen riesgos significativos financieros debido a la dependencia estricta de la fundación por donaciones externas, tal como se evidenció en el análisis de sensibilidad, una variabilidad de escenarios de +/-15% en las donaciones tienen un efecto radical en los indicadores económicos del proyecto, por lo que la fundación queda susceptible a grandes riesgos de viabilidad económica. Para mitigar este punto, es importante diversificar las fuentes de ingreso, a partir de múltiples alianzas empresariales, que permiten a su vez diversificar las donaciones. Las donaciones de personas también pueden ser un factor por considerar en el futuro, pero para que estas donaciones sean significativas a nivel global, sería prescindible de un plan de marketing a grandes escalas, debido a que las donaciones en Chile, la mayoría dona hasta \$ 3.000 pesos chilenos mensuales y solo el 19% llega a donar más de \$ 10.000 pesos.

Se recomienda para la fundación, integrar a los programas actuales o integrar nuevos programas, enfocados en la inclusión laboral alineados con los valores de ALMAR, a partir de enfoques laborales, por ejemplo, ideas para la gestión de una escuela de surf, elaboración textil a partir de la reutilización de trajes de neopreno o la creación de productos reciclados a partir de materiales recolectados de la playa, son opciones posiblemente viables entre otras ideas. Esto a partir de la premisa de que la Ley 21.015 de inclusión laboral, tiene un respaldo económico mayor para las fundaciones, debido a que las grandes empresas tienen una obligación legal de cumplir con la cuota impuesta o de realizar las donaciones sociales de inclusión necesarias para desempeñar correctamente antes sus obligaciones. Según Carolina Leal, directora técnica de la Corporación ASPADE, un proyecto robusto que cumpla con las cuotas de inclusión laboral de esta ley, junto a una correcta administración, tiene una gran posibilidad de

acceder a estas contribuciones. Sin embargo, un proyecto de tal magnitud implicaría nuevos retos y un manejo operativo más sofisticado.

Operacionales

Desde el punto de vista operacional existen riesgos asociados a la dependencia de los programas con los profesionales especializados (Terapeutas jefes o coordinador) en personas discapacitadas, por lo que, si llegase a ocurrir una rotación elevada, falta de personal capacitado o desmotivación, la fundación podría perder su significativo impacto y desestabilizar los programas. Para mitigar esta posible problemática es importante reforzar los planes de recursos humanos especialmente la parte de generar una retención alta, un factor importante es la retribución económica competitiva de mercado que se ha mencionado anteriormente. A partir de los resultados expuestos se encontró que, si los futuros programas de la fundación generan el alcance estipulado para los futuros años, se puede generar un plan en base a la contratación de personal a tiempo completo que se vea justificado ante las horas laborales totales y que sea aún más atractivo para ellos/ellas.

Existen posibles cambios en regulaciones gubernamentales, normativas fiscales o aspectos legales que puedan afectar a las fundaciones benéficas, como los aspectos revisados en el análisis PESTEL, para la mitigación de estos, es importante mantenerse actualizado sobre legislaciones pertinentes, e inclusive puede ser necesario en el futuro contratar asesoramiento legal especializado junto a auditorías legales periódicas.

Finalmente, existe la posibilidad de que los proyectos financiados no alcancen el impacto social deseado. Para ello, es crucial monitorear y evaluar constantemente los proyectos, solicitar retroalimentación de las comunidades beneficiadas y adaptar o reorientar proyectos según las necesidades y resultados.

Es crucial abordar estos riesgos de manera proactiva y adaptativa, considerando tanto el entorno interno como el externo. Al hacerlo, la fundación estará en una mejor posición para enfrentar desafíos y maximizar su impacto en la comunidad a la que sirve.

8. Conclusiones

A través del desarrollo y análisis de la propuesta de la fundación que busca promover el bienestar y desarrollo de personas con discapacidad mediante el surf y bodyboard, hemos identificado la profunda interconexión entre los aspectos operativos, terapéuticos y financieros que sustentan la misión de la entidad.

En primer lugar, el programa ofrece un enfoque integral que no solo se centra en el aprendizaje de habilidades deportivas, sino que también promueve el desarrollo físico y socioemocional de los participantes. Este enfoque terapéutico, enraizado en las sesiones de surf y bodyboard, enfatiza la personalización y adaptabilidad según las necesidades individuales, garantizando que cada participante reciba el apoyo necesario para lograr sus objetivos.

En el transcurso de esta investigación, se ha llevado a cabo un análisis PESTEL exhaustivo para evaluar los factores externos que inciden en la Fundación ALMAR. Este análisis ha permitido identificar tendencias, desafíos y oportunidades en el entorno macroeconómico, social, tecnológico, ecológico y legal que rodea a la fundación.

La estabilidad política de Chile y las políticas gubernamentales de apoyo a las organizaciones sin fines de lucro crean un entorno propicio para el desarrollo de iniciativas como ALMAR. Sin embargo, es crucial mantenerse al tanto de los cambios legislativos y políticos que puedan afectar la operatividad y financiamiento de la fundación. Las regulaciones en torno a la inclusión y los derechos de las personas con discapacidad son fundamentales para el funcionamiento de ALMAR. Es imperativo que la fundación se mantenga actualizada y en cumplimiento con la legislación vigente para garantizar su operatividad y legitimidad.

La economía chilena, aunque enfrenta una contracción en 2023, muestra signos de recuperación para 2024. La inflación y las tasas de interés son variables críticas que pueden influir en la capacidad de financiamiento y donaciones para ALMAR. Una gestión financiera prudente y diversificación de fuentes de ingresos serán esenciales para la sostenibilidad de la fundación.

La demografía de Chile y la prevalencia de discapacidades presentan tanto desafíos como oportunidades para ALMAR. La fundación puede desempeñar un papel crucial en la inclusión social y empoderamiento de personas con discapacidad, aprovechando la popularidad del surf y bodyboard en la región.

La tecnología emerge como un aliado estratégico para ALMAR. La adopción de tecnologías adaptativas y una sólida presencia en redes sociales pueden mejorar la experiencia de los beneficiarios y ampliar el alcance e impacto de la fundación.

El creciente enfoque en la sostenibilidad y la protección del medio ambiente resalta la importancia de que ALMAR adopte prácticas ecológicas. La fundación puede convertirse en un modelo de deporte, inclusión y sostenibilidad, utilizando sus actividades para fomentar la conciencia ambiental.

El análisis PESTEL ha revelado un panorama complejo y dinámico que rodea a la Fundación ALMAR. A pesar de los desafíos identificados, también emergen oportunidades significativas para fortalecer y expandir su impacto en la comunidad. La adaptabilidad, la innovación y un enfoque estratégico serán cruciales para navegar en este entorno y asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la fundación.

La Fundación ALMAR opera en un entorno donde el poder de negociación de los clientes y proveedores es significativo, pero manejable. La amenaza de productos sustitutos y la entrada de nuevos competidores es moderada, lo que sugiere que ALMAR puede mantener su posición en el mercado con estrategias efectivas. La rivalidad entre competidores es media-alta en el ámbito del surf, pero media-baja entre fundaciones, lo que indica un ambiente más colaborativo que competitivo, especialmente en cuanto a proyectos sociales. Para fortalecer su posición, ALMAR debe enfocarse en aumentar su visibilidad, diversificar sus fuentes de financiamiento y suministro, y buscar alianzas estratégicas.

El análisis de otras fundaciones revela que una presencia digital sólida y una interacción efectiva en redes sociales son cruciales para la visibilidad y el apoyo. La transparencia y la claridad en la comunicación de la misión y actividades son esenciales para generar confianza. ALMAR podría beneficiarse de mejorar su presencia digital, fomentar la interacción en redes sociales, establecer alianzas estratégicas y comunicar claramente su enfoque y actividades.

La Fundación ALMAR se encuentra en una posición única para aprovechar las oportunidades presentadas por las leyes chilenas de donaciones. Sin embargo, para hacerlo efectivamente, debe enfocarse en aumentar su visibilidad, demostrar su impacto, construir relaciones sólidas con las empresas y asegurar la transparencia y la responsabilidad en sus operaciones. Con una estrategia bien ejecutada, ALMAR puede asegurar un flujo constante de recursos que le permitan continuar y expandir su valioso trabajo en la comunidad.

ALMAR posee fortalezas únicas, como su programa integral y su enfoque en la inclusión, que deben ser promovidos activamente. Las oportunidades de financiamiento y alianzas

son abundantes y deben ser aprovechadas. Sin embargo, la fundación enfrenta debilidades como limitaciones financieras y desafíos de alcance geográfico en el futuro, que requieren estrategias de diversificación y marketing digital. Las amenazas externas, como los cambios políticos y económicos, y los riesgos de seguridad, deben ser monitoreadas y mitigadas con planes de contingencia y protocolos de seguridad.

A pesar de los riesgos identificados la fundación se encuentra en una posición favorable para crecer y tener un impacto significativo en la comunidad. Para lograrlo, debe enfocarse en mejorar su presencia digital, aumentar la interacción con su audiencia, buscar alianzas estratégicas y diversificar sus fuentes de financiamiento. Además, debe abordar sus debilidades internas y prepararse para posibles amenazas externas. Con una estrategia bien definida y una ejecución efectiva, permitiéndole consolidar su posición en el mercado y maximizar su impacto positivo en la sociedad.

Su misión y visión reflejan un enfoque centrado en el empoderamiento, la alegría y la pertenencia, utilizando el deporte y la naturaleza como catalizadores de cambio positivo. Los valores de inclusión, empatía, colaboración, excelencia, seguridad y sostenibilidad son pilares fundamentales que guían todas las acciones y decisiones de la fundación.

Los objetivos estratégicos delineados son claros y medibles, abarcando desde el aumento de visibilidad y la creación de alianzas hasta la diversificación de fuentes de financiación y la expansión geográfica. Estos objetivos están alineados con la misión y visión buscando fortalecer su posición en el mercado y maximizar su impacto social.

La ventaja competitiva de ALMAR reside en su enfoque único, terapéutico, la experiencia y pasión de su equipo, el impacto profundo de sus programas, las alianzas estratégicas y las relaciones sólidas con los donantes. Estos elementos diferenciadores no solo permiten posicionarlos como líder en su campo, sino que también atraen a participantes y donantes, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la fundación.

El modelo de negocios de ALMAR está bien estructurado, identificando claramente los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de comunicación, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Este modelo es integral y refleja una comprensión profunda del entorno operativo y las necesidades de la fundación.

La cadena de valor abarca desde la investigación y desarrollo hasta la recaudación de fondos, es un reflejo de su compromiso con la calidad, la eficacia y la mejora continua. Cada eslabón de la cadena añade valor y contribuye al objetivo final de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidades a través del surf y bodyboard.

En resumen, el plan estratégico de la Fundación ALMAR es sólido, coherente y bien fundamentado. Refleja un enfoque estratégico y operativo bien pensado que está alineado con su misión y visión. Con la implementación efectiva de este plan, ALMAR está bien posicionada para alcanzar sus objetivos, superar desafíos y hacer una diferencia significativa en la vida de muchas personas en Chile y, potencialmente, en toda Latinoamérica.

El plan de marketing detallado para la Fundación ALMAR y su programa Mar Terapia refleja un enfoque integral y bien pensado para alcanzar y servir a su comunidad objetivo. Las conclusiones clave se pueden resumir de la siguiente manera:

La promoción multicanal, que abarca desde las redes sociales hasta los eventos comunitarios, son muy importantes para generar ampliar el alcance. La colaboración con *influencers* y la participación en eventos comunitarios permitirán aumentar la visibilidad, atrayendo tanto a participantes como a donantes. Además, las alianzas estratégicas con organizaciones locales y empresas serán vitales, no solo para la expansión geográfica del futuro, sino también para la adquisición de recursos adicionales.

Un aspecto distintivo del programa ha sido la implementación de un sistema robusto de seguimiento y evaluación. Este enfoque en la mejora continua permite no solo ajustar y perfeccionar las actividades, sino también demostrar el impacto tangible de nuestro trabajo a los donantes y a la comunidad en general.

Para tener un éxito operacional se planteó el programa Mar Terapia de la Fundación ALMAR, el cual inicia con evaluaciones detalladas para personalizar las lecciones a las capacidades individuales, asegurando una experiencia segura y enriquecedora. Los instructores, tras una formación intensiva en técnicas de surf y bodyboard, primeros auxilios y métodos adaptativos, proporcionan enseñanza sensible y efectiva.

Las sesiones, de una hora y treinta minutos dos veces por semana, promueven una progresión gradual de habilidades en un entorno de atención individual y grupal. La seguridad es primordial, con equipo adecuado y protocolos estrictos, complementados por un seguimiento continuo para ajustar y cumplir objetivos.

El programa enfatiza la inclusión y el empoderamiento, combinando terapias integradas con actividades acuáticas para mejorar la confianza, habilidades sociales y bienestar físico y mental. Las instalaciones accesibles garantizan una experiencia inclusiva para todos los participantes, reflejando el compromiso de la fundación con una experiencia de surf positiva, segura y terapéutica.

Para la retención de talento, se propusieron estrategias como la competitividad salarial, contratos laborales claros y conformes a la ley, oportunidades de desarrollo y

capacitación, fomento de un sentido de comunidad, y la promoción de un ambiente laboral positivo, diverso e inclusivo. Estas medidas buscan asegurar un equipo comprometido y motivado, fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la fundación.

Tras un análisis exhaustivo del plan financiero de la Fundación ALMAR, se han identificado varios aspectos cruciales que determinarán el rumbo de la organización en los próximos años. Estas conclusiones se centran en la viabilidad, sostenibilidad, y el impacto social de la fundación, proporcionando una visión integral de su situación financiera y operativa.

ALMAR ha demostrado ser financieramente viable en el corto y mediano plazo. A partir del cálculo de la tasa de descuento de 20,44%, se encontró un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$6.455.110 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 6% que, aunque no supera la tasa de descuento calculada, y no demuestra un gran atractivo para inversionistas, este sigue superando el umbral mínimo aceptable, la fundación se posiciona en una situación favorable para continuar con sus operaciones. Sin embargo, es esencial mantener una gestión financiera prudente y eficaz para preservar esta viabilidad a largo plazo.

Una de las mayores preocupaciones identificadas en el plan financiero es la dependencia significativa de la fundación en las donaciones. Esta dependencia representa un riesgo financiero considerable, ya que las fluctuaciones en la generosidad de los donantes pueden impactar directamente en la capacidad de la fundación para cumplir con sus objetivos. Para mitigar este riesgo, se recomienda la diversificación de las fuentes de ingresos, explorando oportunidades de generación de ingresos propios y estableciendo alianzas estratégicas con el sector privado y público.

El potencial impacto social de la Fundación ALMAR es muy valioso. Sus programas contribuirán significativamente a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y a promover la inclusión social. Sin embargo, es crucial que la fundación implemente sistemas de evaluación y seguimiento para medir de manera cuantitativa y cualitativa este impacto, asegurando que los recursos se estén utilizando de la manera más efectiva posible.

Se recomienda la elaboración de una evaluación de impacto social, en donde análogamente, se proyecte el VAN y TIR, pero con valores sociales, para determinar a partir de estos indicadores el verdadero atractivo y potencial de este proyecto, especialmente en cuanto a las inversiones sociales imprescindibles

La sostenibilidad a largo plazo de la Fundación ALMAR es factible, pero requiere de una planificación estratégica y una gestión financiera rigurosa. La implementación de un fondo de reserva y la exploración de programas autosustentables pueden contribuir

significativamente a esta sostenibilidad, proporcionando un colchón financiero en tiempos de incertidumbre.

La fundación enfrenta una serie de riesgos, incluyendo económicos, operacionales y regulatorios. Para mitigar estos riesgos, se recomienda la implementación de un plan de gestión de riesgos integral, que incluya estrategias de diversificación de ingresos, fortalecimiento de la capacidad operativa y un monitoreo constante del entorno regulatorio.

Además de los indicadores financieros, tal como ya se mencionó anteriormente, es imperativo que la fundación desarrolle y aplique herramientas de evaluación social para medir el impacto de sus programas. Esto no solo proporcionará una visión más completa del éxito de la fundación, sino que también facilitará la toma de decisiones informadas y la mejora continua de sus iniciativas.

En un entorno cambiante, la Fundación ALMAR debe demostrar adaptabilidad y resiliencia. Esto implica estar preparados para ajustar las operaciones y estrategias según sea necesario, garantizando así la continuidad y el impacto de sus programas en el futuro.

En conclusión, la Fundación ALMAR se encuentra en una posición prometedora para continuar su valiosa labor social. Sin embargo, para garantizar su éxito a largo plazo, deberá abordar proactivamente los desafíos financieros y operativos, manteniendo un enfoque equilibrado entre la sostenibilidad económica y el impacto social. Es esencial diversificar y solidificar las fuentes de financiamiento, adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno económico y mantener un compromiso inquebrantable con la calidad y personalización de los servicios ofrecidos. La confluencia de estas estrategias permitirá que la fundación prospere, generando un impacto duradero en la comunidad.

9. Bibliografía

- [1] CONSTITUTION OF THE INTERNATIONAL SURFING ASSOCIATION. (2021). <https://isasurf.org>. https://isasurf.org/wp-content/uploads/2021/11/ISA_Constitution_Nov_22_2021.pdf
- [2] *Global Surfing Industry*. (2022). Reportlinker. https://www.reportlinker.com/p03915702/Global-Surfing-Industry.html?utm_source=GNW
- [3] *Wavegarden | ¿Porqué crear un Spot de Surf?* (s. f.). <https://wavegarden.com/es/porque-crear-un-spot-de-surf/>
- [4] Vega, J. (2020, 28 septiembre). *Surf en Chile: Olas perfectas en 4000 kilómetros de costa*. Chile es TUYO. <https://chileestuyo.cl/surf-en-chile-olas-perfectas-en-4000-kilometros-de-costa/>
- [5] Chile (2021, 20 junio). *Chile: país de surf, en voz de sus protagonistas | Marca Chile*. Marca Chile. <https://marcachile.cl/turismo-deporte/chile-pais-de-surf-en-voz-de-sus-protagonistas/>
- [6] Ortega, S. (2016). *Plan de negocios: Santiago Surf Trips*. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138631>
- [7] Buscaolasm, *Surf: un deporte que cada día crece con más fuerza*. (2022). <https://buscaolas.cl/articulo/surf-un-deporte-que-cada-dia-crece-con-mas-fuerza>
- [8] TVN Chile. (2019, 12 junio). *El crecimiento del surf en matanza | Chile Conectado | Buenos días a todos* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YZk4cCreHWY>
- [9] T13. (2021). "Surfonomics": Inesperados beneficios del surf para las economías (y ecosistemas) de Chile y Perú. <https://www.facebook.com/teletrece>. <https://www.t13.cl/noticia/negocios/bbc/surfonomic-chile-peru-surf-economia-07-03-2021#:~:text=T13%207%20de%20Marzo%20de,lugares%20del%20pa%C3%ADs%20para%20surfear>
- [10] López, M. J. (2022g, octubre 20). *La discapacidad y sus cifras en Chile*. Fundación ConTrabajo. <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/discapacidad-en-chile/>
- [11] Moya, F. (2021, 20 marzo). *Noticias - En Chile nacen en promedio 2,7 niños cada mil con Síndrome de Down*. Universidad de los Andes. <https://www.uandes.cl/noticias/en-chile-nacen-en-promedio-27-ninos-cada-mil-con-sindrome-de-down/>

[12] *Surf para Discapacitados*. (s. f.). Escola Catalana de Surf. <https://www.escolacatalanadesurf.com/es/9/surf-discapacitados>

[13] Effectiveness of Surf Therapy for Children With Disabilities. (2019). *Old Dominion University ODU Digital Commons*. https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1094&=&context=hms_fac_pubs&=&sei-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fwww.google.com%252Furl%253Fq%253Dhttps%253A%252F%252Fdigitalcommons.odu.edu%252Fcgi%252Fviewcontent.cgi%253Farticle%25253D1094%252526context%25253Dhms_fac_pubs%2526sa%253DD%2526source%253Ddocs%2526ust%253D1670298376817724%2526usq%253DAOvVaw3OaenU-luyDhpr1BBd7KaJ#search=%22https%3A%2F%2Fdigitalcommons.odu.edu%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Farticle%3D1094%26context%3Dhms_fac_pubs%22

[14] Webconsultas Healthcare. (2018, 19 marzo). *El surf podría ser una buena terapia para niños con autismo*. WebConsultas. <https://www.webconsultas.com/noticias/ejercicio-y-deporte/el-surf-podria-ser-una-buena-terapia-para-ninos-con-autismo>

[15] Fundación ConTrabajo. López, M. J.. (2022). Por qué la nueva Constitución debería reconocer a las personas con discapacidad. Fundación ConTrabajo. <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/reconocimiento-constitucional-de-la-discapacidad/>

[16] Teletón. (2016, 20 enero). *Conoce las 23 playas inclusivas que existen en Chile*. Teletón. <https://www.teleton.cl/conoce-las-23-playas-inclusivas-que-existen-en-chile/>

[17] *Ley de igualdad de oportunidades*. (2010, 10 febrero). Biblioteca del congreso nacional de chile. <https://uchile.cl/dam/jcr:ac1ca24f-3711-4ac8-93e5-877bd45b093e/ley-de-igualdad-de-oportunidades-para-psd.pdf>

[18] *Política Nacional para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad*. (2013). SENADIS. <https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/1238>

[19] *Ley de no discriminación*. (2012, 12 junio). Biblioteca del congreso nacional de chile. <https://uchile.cl/dam/jcr:8500942c-00d3-41f1-b399-3fab4d9afeab/ley-de-no-discriminacin.pdf>

[20] *Ley de inclusión laboral*. (2017, 7 junio). Biblioteca congreso nacional de chile. <https://uchile.cl/dam/jcr:8ffe14dd-5829-408a-92d7-04c993f5a0e4/ley-de-inclusin-laboral.pdf>

[21] Ley de Donaciones Sociales. (s.f.). Ministerio de Desarrollo Social y Familia. <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ley-de-donaciones-sociales/#:~:text=Esta%20Ley%20otorga%20beneficios%20tributarios,de%20alcohol%20y%20Fo%20drogas.>

[22] Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos. (2023). FONAPI. https://www.senadis.gob.cl/pag/696/1756/fondo_nacional_de_proyectos_inclusivos_fonapi_2023

[23] Bases Técnicas y Administrativas Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos - FONAPI 2023. (2023). FONAPI. <https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/7164>

[24] Descentralizachile. (2022, 8 junio). *Descentralizachile - El sitio de la descentralización*. Descentralizachile | SUBDERE. <https://www.descentralizachile.cl/>

[25] *Fondo Concursable para el Desarrollo Social y Comunitario FNDR 8% año 2023*,. (2013, 22 mayo). GOREV. <http://www.fondosconcurables.gorev.cl>

[26] *Proyectos Deportivos - IND*. (2023, 25 julio). IND. <https://ind.cl/proyectos-deportivos/>

[27] *Resumen IEF primer semestre 2023 - Banco Central de Chile*. (s. f.). <https://www.bcentral.cl/resumen-ief/-/detalle/resumen-ief-1-semester-2023>

[28] Santillán, A. (2023, 11 abril). FMI mejora las proyecciones para Chile, pero seguiría estando bajo en promedio regional. *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/fmi-mejora-las-proyecciones-para-chile-pero-seguiria-estando-bajo-en#:~:text=En%20su%20nuevo%20informe%20C%20el,su%20actualizaci%C3%B3n%20de%20enero%20pasado.>

[29] Poblacion de Chile en 2023. (2023) Telencuestas. <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/chile/2023>

[30] *Servicio Nacional de la Discapacidad*. (2022). SENADIS. https://www.senadis.gob.cl/pag/693/2004/iii_estudio_nacional_de_la_discapacidad

[31] Entradas Surf Punta de Lobos - Pichilemu. (2023). Punto Ticket. <https://www.puntoticket.com/evento/pana55-surf-santiago2023>

[32] As.com. (2022, August 2). Los expertos eligen los mejores lugares de Chile para correr olas grandes. *Diario AS*. https://chile.as.com/deportes_aventura/los-expertos-eligen-los-mejores-lugares-de-chile-para-correr-olas-grandes-n/

[33] WSL. (2022, May 22). Quiksilver Iquique Pro 2022. World Surf League. <https://www.worldsurfleague.com/events/2022/mqs/4015/quiksilver-iquique-pro>

[34] Donoso, M. (2021, March 15). En la costa vasta y accidentada de Chile, las surfistas brillan tanto en la competición como en la conservación. *National Geographic*. <https://www.nationalgeographic.es/viaje-y-aventuras/2021/03/mujeres-pioneras-en-prometedor-destino-surf-chile#:~:text=Las%20mujeres%20solo%20empezaron%20a,MeToo>

[35] Surf Industry Members Association. (2023). Surfonomics. <https://surfindustry.org/pages/surfonomics>

[36] Gil, I. (2021, 8 julio). Tecnología para la inclusión de las personas con discapacidad. Diversidad e inclusión. Fundación Adecco. <https://fundacionadecco.org/azimut/tecnologia-para-la-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad./>

[37] Tabas, J. (2021, 6 marzo). How nonprofits can use social media to increase donations and boost visibility. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2021/03/06/how-nonprofits-can-use-social-media-to-increase-donations-and-boost-visibility/?sh=12e567dc2bb7>

[38] YoDono.cl - Dona Online - YODONO. (s. f.). <https://yodono.cl/>

[39] Tech, R. T. F. (2021, 15 noviembre). *Serán más las personas comprometidas con el medio ambiente en 10 años*. THE FOOD TECH - Medio de noticias líder en la Industria de Alimentos y Bebidas. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/seran-mas-las-personas-comprometidas-con-el-medio-ambiente-en-10-anos/>

[40] Agenda País. (2023, marzo 10). La necesidad de una mayor educación y concientización para disminuir la contaminación marina. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2023/03/10/la-necesidad-de-una-mayor-educacion-y-concientizacion-para-disminuir-la-contaminacion-marina/>

[41] Concha, L. (2023, 13 abril). La temperatura del mar tuvo su mayor alza en 40 años: Estos serán los efectos en Chile. Duna.cl. <https://www.duna.cl/tendencias/2023/04/13/la-temperatura-del-mar-tuvo-su-mayor-alza-en-40-anos-estos-seran-los-efectos-en-chile/>

[42] Save The Waves Coalition. (2020, 27 octubre). Reserva Mundial de Surf - Punta de Lobos, Chile - Save The Waves. Save The Waves. <https://www.savethewaves.org/es/punta-de-lobos/>

[43] Porter, M. E. (2023, 30 marzo). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

[44] CATASTRO DE ORGANIZACIONES DE Y PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD. (2023). Senadis.cl. <https://externos.senadis.cl/catastro/>

[45] López, M. J. (2023, 7 abril). La realidad de la inclusión laboral de personas con discapacidad en Chile. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2020/09/12/la-realidad-de-la-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad-en-chile/>

[46] Buscador Estadístico - SIIT. (s. f.). <https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales//resultados-consulta?id=224488>

[47] WEINBERGER VILLARÁN, kwv. (s. f.). PLAN DE NEGOCIOS. <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>.

[48] Fundación con Trabajo (2022). Recta final: las principales dudas para cumplir la Ley 21.015 de Inclusión Laboral. Fundación ConTrabajo. <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/principales-dudas-cumplimiento-ley21015/>

[49] D. Clapham, E. (s. f.). The Ocean as a Unique Therapeutic Environment: Developing a Surfing Program. DigitalCommons@URI.

[50] S. Lamont, L. (s. f.). Effectiveness of Surf Therapy for Children with Disabilities Emily D. Clapham. DigitalCommons@URI.

[51] Best Beaches in Chile - Expert Guide to Traveling & Surfing in Chile - Surfline. (2017). Surfline. <https://www.surfline.com/travel/chile-surfing-and-beaches/3895114>

[52] REQUISITOS BÁSICOS PARA UN SITIO WEB ACCESIBLE. (2020). Sendis Ministerio de Desarrollo Social. <https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/2163/documento>

[53] Disability and the Digital Divide: Internet Subscriptions, Internet Use and Employment Outcomes. (2022, junio). <https://www.dol.gov>. <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ODEP/pdf/disability-digital-divide-brief.pdf>

[54] Cefis, C. (2021, 20 mayo). ¿Por qué donan las empresas? Visiones desde la sociedad civil, la academia y la empresa - Noticias Area. Noticias UAI.

<https://noticias.uai.cl/por-que-donan-las-empresas-visiones-desde-la-sociedad-civil-la-academia-y-la-empresa/>

[55] Guía Solidaridad 2017 Issuu. (2017, 19 octubre). Issuu. https://issuu.com/fundacionsociedadanonima/docs/gu_a_solidaridad_2017_issuu

[56] Servicio meteorológico de la Armada de Chile. (s. f.). https://meteoarmada.directemar.cl/site/pronosticos/pronostico_bahia_valparaiso.htm

[57] La boca con con previsiones de olas e boletín de surf (Santiago, Chile). (s. f.). <https://es.surf-forecast.com/breaks/La-Boca-Con-Con>

[58] Carlos. (2022). Señales de buceo con las manos^[OBJ]. Tienda de Buceo y Surf. <https://aquasport.cl/senales-de-buceo-con-las-manos%EF%BF%BC/>

[59] SUREDA CANTOS, L. (2017). El surf adaptado como medio de rehabilitación a través de la Terapia Ocupacional. TRABAJO FIN DE GRADO EN TERAPIA OCUPACIONAL. PDF. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/26207/1/Lorena%20Sureda%20Cantos%20-%20TFG.pdf>

[60] Ministerio de Desarrollo Social - Gobierno de Chile. (s. f.). <https://lds.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/adm/sistema/institucion/crear1>.

[61] De Desarrollo Social Y Familia, M. (s. f.). Chileatiende - Registrar una fundación o corporación en el Registro de Donatarios de la Ley de Donaciones Sociales. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/108757-registrar-una-fundacion-o-corporacion-en-el-registro-de-donatarios-de-la-ley-de-donaciones-sociales>

[62] CERTIFICADO N° 25 ACREDITA DONACIONES EFECTUADAS PARA FINES SOCIALES, SEGÚN ARTÍCULOS 1° Y 1° BIS LEY N° 19.885. (s. f.). SII.cl. https://www.sii.cl/declaraciones_juradas/suplemento/2023/Cert25_Layout.pdf

[63] UNINAT, M., & VALLESPIN, R. (s. f.). filantropía en chile tendencias e índice de desarrollo. CEFIS. <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2020/08/primer-barometro-de-filantropia-en-chile.pdf>

[64] World Government Bonds. (2023, 28 octubre). Country detail - World Government bonds. <http://www.worldgovernmentbonds.com/country/chile/>

[65] Chile stock market return - Data, chart | TheGlobalEconomy.com. (s. f.). TheGlobalEconomy.com.

https://www.theglobaleconomy.com/Chile/Stock_market_return/#:~:text=Chile%20Stock%20market%20return%2C%20percent,48%20percent%20in%201991

[66] López, M. J. (2022, 20 octubre). Cómo referirse a personas con discapacidad. Fundación ConTrabajo.

<https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/como-referirse-a-personas-con-discapacidad>

[67] Modelos de Negocio con Metodología CANVAS. (s. f.). CONAF.

https://investigacion.conaf.cl/archivos/2016/proyectos/929_Documento-Educativo-CANVAS.pdf

[68] Apunte Docente Ventaja Competitiva y Cadena de Valor. (s. f.). PUCV.

<https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apunedocenteventajacompetitivaycadenadevalorrd.pdf>

[69] Investigación de Mercados. (s. f.).

<https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>

[70] Benchmark. (s. f.). UV. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04ca201702.pdf>

[71] ANÁLISIS PESTEL. (s. f.). UDGVIRTUAL.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis+PESTEL.PDF>

[72] 5 F DE PORTER. (s. f.). HARVARD.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter_libre.pdf

[73] Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo. (s. f.). Blog de Salesforce.

<https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html>

[74] Análisis de sensibilidad: ¿qué es y cuál es su importancia en un proyecto? | Conexión ESAN. (s. f.).

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto>

ANEXOS

ANEXO A

Resumen de la Bibliografía revisada para el Marco Conceptual

"Surfing for Social Good":

Este documento discute cómo el surf puede ser utilizado para promover el bienestar social y la justicia. Menciona programas que utilizan el surf para ayudar a jóvenes en riesgo, promover la igualdad de género y ayudar a personas con discapacidades físicas y mentales.

"Benefits of Surfing for Children with Disabilities":

Se centra en los beneficios específicos del surf para niños con discapacidades. El documento destaca mejoras en el bienestar físico, emocional y social, incluyendo mayor confianza, mejor equilibrio y coordinación, y una sensación de libertad en el agua.

"Effectiveness of Adaptive Surfing":

Este estudio evalúa la efectividad del surf adaptativo para personas con discapacidades. Los hallazgos sugieren que los participantes experimentan mejoras significativas en la fuerza, el equilibrio, la movilidad y la salud mental.

"Mueller & Stoll, Surfing and Sustainability":

Este documento no se centra directamente en la terapia de surf, sino en cómo el surf puede promover la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, se menciona el bienestar mental y físico que los surfistas experimentan, lo que es relevante para la terapia de surf.

"El Surf como Herramienta Educativa":

Explora cómo el surf se utiliza como herramienta educativa, promoviendo la responsabilidad, la disciplina y el respeto por la naturaleza. Aunque no se centra exclusivamente en individuos con discapacidades, sugiere que el surf tiene varios beneficios psicosociales.

"Parents' Perspectives on Surf Therapy for Children with Autism":

Este documento presenta la perspectiva de los padres sobre la terapia de surf para niños con autismo. Los padres reportaron mejoras en la confianza social, las habilidades de comunicación y el bienestar general de sus hijos.

"Stuhl & Porter, Surfing and Social Bonds":

Se centra en cómo el surf puede ayudar a formar vínculos sociales y construir comunidades. Mientras que el enfoque principal no es la terapia, el sentido de comunidad

y apoyo social es beneficioso para todos los surfistas, incluyendo aquellos con discapacidades.

"Surf y Hiking como Terapia":

Compara los beneficios terapéuticos del surf y el senderismo. Ambas actividades se asocian con mejoras en la salud mental, incluyendo reducciones en el estrés y la ansiedad, y mejoras en el estado de ánimo.

"Surfing Review - Health Benefits":

Una revisión exhaustiva de los beneficios para la salud del surf. Incluye mejoras en la forma física cardiovascular, la fuerza muscular, la flexibilidad, la salud mental y el bienestar emocional.

"The Ocean as a Mental Health Intervention":

Discute el concepto de "azuloterapia", o terapia azul, con el océano como intervención para la salud mental. El surf, como actividad oceánica, se considera beneficioso para reducir los síntomas de varios trastornos mentales.

"Utilizing New Media for Community Building":

Explora cómo los nuevos medios pueden ser utilizados para construir comunidades en torno al surf. Mientras que el enfoque principal es la comunidad en general, la aplicación a la terapia de surf podría ser en la promoción de programas y la construcción de redes de apoyo.

"Wave Project - Surf Therapy Outcomes":

Presenta los resultados de un programa de terapia de surf, mostrando mejoras significativas en la autoestima, el bienestar psicológico y la reducción de la ansiedad entre los participantes.

"Adapted Surf Program - A Community Project":

Describe un programa de surf adaptado como un proyecto comunitario, destacando la importancia de la inclusión y la adaptación de actividades de surf para personas con discapacidades.

"Ricca, Surf Therapy and PTSD":

Examina el uso de la terapia de surf para veteranos con trastorno de estrés postraumático (PTSD). Los hallazgos sugieren una reducción en los síntomas de PTSD y mejoras en la calidad de vida.

"Surf Medicine - Injuries and Medical Coverage":

Mientras que este documento se centra en las lesiones comunes en el surf y la cobertura médica en los eventos de surf, resalta la importancia de la seguridad y la preparación

médica en programas de terapia de surf, especialmente para participantes con necesidades especiales.

Los resúmenes expandidos de cada una de estas bibliografías se pueden encontrar en el siguiente enlace. [Resumen Marco Teorico](#)

ANEXO B

Conceptos contextuales

Surf

Según ISA (*International Surf Association*) está definido por tres puntos:

Cualquier deporte en el cual la fuerza primaria que mueve al participante, con o sin equipamiento de surf, es una ola natural o artificial, con cualquier equipamiento usado para surfear. Una actividad en aguas calmas con cualquier equipamiento usado para surfear.

Discapacidad

Según la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), se definió la discapacidad como “el resultado de la interacción entre los déficits de la persona y las barreras del contexto, ya sean físicas o de la actitud.” [10]

Tipos de discapacidades

1. Discapacidad física

“Se produce a partir de una deficiencia en la ejecución del movimiento. Dentro del déficit físico también, tanto internas como externas.” [10]

2. Discapacidad mental

“Es la que se puede derivar de una enfermedad mental, la que tiene factores bioquímicos y genéticos. Aquí se incluyen entre otras la depresión mayor, el trastorno bipolar, el trastorno obsesivo-compulsivo, el trastorno de ansiedad, el trastorno de pánico, el estrés postraumático, la esquizofrenia y el trastorno esquizoafectivo.” [10]

2.1 Discapacidad del neurodesarrollo

“Es un término que se utiliza para todas aquellas discapacidades que se originan en el tiempo del desarrollo, (generalmente en los primeros 18 años de vida de la persona). Es considerada como un tipo de discapacidad mental y se caracteriza por presentar limitaciones tales como el lenguaje, la movilidad, el aprendizaje, el autocuidado y la vida

independiente. Últimamente se ha considerado, entre ellos el Trastorno del Espectro Autista (TEA)” [10]

2.1.1 Discapacidad intelectual

“El déficit que da origen a esta discapacidad se caracteriza por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, que se manifiestan en habilidades adaptativas conceptuales, sociales y prácticas”. [10]

3. Discapacidad sensorial

“Se produce a raíz de un déficit de alguno de los sentidos. Los más representativos son la visión y la audición.” [10]

Además de los tipos de discapacidades, hoy en día es muy importante tener en cuenta los factores contextuales, que es clave para definir la discapacidad ya que son los factores que dificultan a la persona.

Barreras

“Barreras actitudinales”: Son las más comunes y contribuyen al desarrollo de otro tipo de barreras. Se da por hecho que las personas con discapacidad no están sanas, que tienen mala calidad de vida, etc. Incluyendo los prejuicios y la discriminación.

Barreras comunicacionales: Para las personas con dificultades de la audición, el habla, la lectura, la escritura o el entendimiento, y que, por lo tanto, utilizan mecanismos alternativos para comunicarse.

Barreras físicas: Se refiere a todo obstáculo en el entorno estructural que dificulte, impida o bloquee el desplazamiento o acceso de una persona a un espacio.

Barreras sociales: Son las condiciones sociales en las cuales las personas nacen, crecen, viven, aprenden, trabajan y envejecen. Estas pueden generar barreras para las personas con discapacidad principalmente por la vinculación que existe entre discapacidad y pobreza.” [10]

Las nomenclaturas aceptadas generalmente y utilizadas por la Convención sobre Derechos de personas con Discapacidad (CDPD) y el Servicio Nacional de la Discapacidad son “*Persona con discapacidad*” y “*Persona en situación de discapacidad*” [66]

Conceptos teóricos

Plan de Negocios

Según la autora Karen Weinberger Villarán y su libro plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (se utilizará de apoyo para el marco conceptual este libro), “Un plan de negocios es un documento redactado clara y precisamente a partir de una planeación. El plan sirve a modo de guía para algún negocio debido a la exposición desde el desarrollo de las actividades cotidianas hasta los objetivos a lograr. Todo esto a partir de combinar la forma y contenido, la primera como la estructura, redacción e ilustración del contenido del plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.” [47]

Resumen ejecutivo

Es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado.

Plan estratégico de la empresa

Se define *la visión* como lo que la empresa quiere ser en el futuro, (suele tomarse un periodo mayor a 3 años).

Se define *la misión* como la razón de ser, la cual se responde a partir de las siguientes preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿En qué creemos?, es importante que sea tanto lo suficientemente corta como precisa tal que se diferencie claramente de sus competidores.

Los *objetivos estratégicos*, no están definidos como tal, pero tienen que cumplir que sean para toda la organización, permanentes y cuantitativos de ser posible. *La estrategia de negocio* es la forma en que la empresa alcanzará sus objetivos, las formas de actuar y responder. Existen estrategias ya definidas, de liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en costos y enfoque en diferenciación.

Ventaja competitiva

Aquello perteneciente a la empresa que le permite generar valor a sus clientes permitiendo diferenciar de sus competidores.

Modelo de Negocios

“El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa busca crea, proporciona y capta valor” [67]

Modelo Canvas

Una herramienta para realizar modelos de negocio propuesta por Alexander Osterwalder, donde describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, planteando todos los elementos del entorno de la empresa. Este modelo se formula a partir de 9 módulos; segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, ingresos, recursos y capacidades, actividades, alianzas, costos.

Cadena de valor

Es el conjunto de actividades o factores que realiza la empresa o negocio para crear un valor agregado en los bienes o servicios que vende.

Sus componentes son: actividades de valor; primarias y de apoyo; margen; eslabones; dentro de la cadena de valor y verticales, en la siguiente imagen se puede apreciar explícitamente.



Ilustración 7. Ejemplo cadena de valor (PUCV, (s,f)) [68]

Investigación de mercado

Según Benassini (2010) “La investigación de mercados es un procedimiento que busca la aplicación de unas técnicas apropiadas e involucradas en el diseño como lo es la recolección de datos, el análisis y la presentación de la información para la toma de decisiones” buscando mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades. [69]

Benchmark

El Benchmarking puede ser considerado como un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla.[70]

FODA

El análisis FODA consiste en un análisis interno, de las fortalezas y debilidades y un análisis externo en las oportunidades y amenazas en base al análisis de entorno.

PESTEL

El análisis PESTEL identifica el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática, abarcando los 6 ámbitos, el político, económico, sociocultural, ecológico, tecnológico, legales.[71]

5 Fuerzas de Porter

Se definen 5 fuerzas de competencia por las utilidades, rivalidad entre competidores actuales, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores.

“Entenderlas junto a sus causas revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.”, según Porter. [72]

4P de marketing

4P de marketing o mezcla (*mix*) de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. Definiendo el producto y servicio (características de lo que se ofrece), precio (fijar precios), promoción (cómo y dónde comunicar y dar a conocer) y plaza (el lugar). [47]

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una organización, pudiendo exponer las tareas o cargos, los niveles jerárquicos en la organización y sus relaciones.

Flujo de caja

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros.

El punto de equilibrio

El punto de equilibrio es establecido a través de un cálculo que sirve para definir el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables, esto es, cuando logras vender lo mismo que gastas, no ganas ni pierdes, has alcanzado el punto de equilibrio. [73]

VAN

El valor actual neto (VAN) es el valor actualizado de los ingresos y egresos (incluyendo la inversión inicial)

TIR

La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad que ofrece una inversión. Un porcentaje, ya sea positivo o negativo de las inversiones si es que se han mantenido.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite identificar las áreas fuertes y débiles de la planificación de un proyecto, a su vez que mide su posible impacto en los resultados. Esto permite a las organizaciones dirigir los recursos a las variables que más apoyo necesitan. [74]