



PLAN DE NEGOCIOS  
Campaña de Fundraising:  
“Apoyo a Estudiantes de la FEN”

**Seminario de Título para obtener grado académico de  
Ingeniero Comercial, Mención Administración de Empresas**

**Alumnos:** Maite Mendicute Arechavala  
Javiera Oliva Bassa

**Profesor:** Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile, Enero 2013

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo no habría sido posible de realizarse sin la colaboración de muchas personas. Siempre es difícil agradecer a todos aquellos que ayudaron en este proceso de seminario de título, ya que nunca alcanza el tiempo, papel o memoria para dar justicia a todos los créditos y méritos a quienes lo merecen. Por lo tanto, queremos agradecer a todos aquellos por todo lo hecho por nosotras, porque forjaron a que este proyecto saliera delante de la mejor forma posible.

Iniciando de esta necesidad de dar los agradecimientos, se comenzará por decir muchas gracias a Dios por habernos ayudado en todo este proceso, por la motivación que nos entregó en momentos de angustias, por las nuevas ideas, por la sabiduría e inteligencia que nos dio tanto en el seminario de título como también en nuestra formación profesional.

También se debe agradecer a la familia Mendicute Arechavala y Oliva Bassa por todo el apoyo que nos brindaron. Gracias por ayudarnos y por motivarnos día a día, por siempre estar guiándonos y dando ideas para que el proyecto saliera a la perfección, gracias por su ejemplo de honestidad y entereza por lo que siempre han sido una guía para nosotras. Muchas Gracias, esto no sería posible sin ustedes.

Gracias, también a nuestras amigas y pololos quienes siempre nos acompañaron en este proceso y apoyaron al desarrollo del proyecto y profesional.

Se debe dar muchas gracias a nuestro profesor guía, Gustavo Amtmann Darras, quien siempre nos facilitó los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de este proyecto, por guiarnos siempre cuando lo necesitábamos y por la paciencia que nos tuvo en todo este proceso.

Cabe agradecer a los funcionarios de la Facultad de Economía y Negocios, por la información entregada y por ayudar a que esto saliera adelante, en especial a Marcia Oyarce Zenteno, (asistente social del servicio de Bienestar Estudiantil), Andrea Ortiz Campos (Instructora y Ayudante de Investigación), María Constanza Acuña Gutiérrez (Encargada de Nexo Egresados) y Virgínea Céspedes. Muchas gracias por todo su apoyo, atención y disposición con nosotras.

A todos ellos se les agradece por haber ayudado a que nuestra meta se cumpliera. Muchas Gracias.

## ÍNDICE

Agradecimientos .....	2
Índice.....	3
Introducción.....	5
Resumen Ejecutivo .....	6
Plan de Mercadeo .....	8
A. Contextualización de la Industria .....	8
1. Descripción de la Industria Principal .....	8
a. Problemas y Necesidades.....	17
b. Mercado Potencial.....	18
c. Mercado Objetivo .....	20
d. Análisis Porter.....	23
B. Competencia .....	32
1. Descripción de la Competencia.....	32
2. Análisis FODA.....	34
a. Fortalezas.....	34
b. Oportunidades.....	35
c. Debilidades.....	37
d. Amenazas .....	37
Descripción del Proyecto .....	39
A. Misión.....	40
B. Visión .....	41
C. Explicación de la Descripción del Proyecto .....	42
D. Objetivos.....	45
1. General .....	45
2. Específicos .....	45
Plan de Marketing.....	46
A. Segmentación de Clientes .....	46
B. Posicionamiento .....	49
C. Modelo de Donaciones .....	51
D. Estrategia de Promoción.....	53
1. Página Web y Newsletter.....	54
2. Cena Egresados y Docentes.....	56
3. Nexolaboral y Reuniones con Empresas .....	58
E. Estrategia de Plaza.....	60
F. Estrategia de Procesos.....	62
Plan de Gerencia o de Operación.....	68
A. Organigrama.....	68
B. Carta Gantt e Implementación del Proyecto.....	72

Riesgos y Oportunidades.....	75
A. Riesgos Básicos y Plan de Contingencia.....	75
B. Oportunidades Adicionales .....	77
Análisis Financiero .....	79
A. Flujo de Caja .....	79
Análisis Legal.....	84
A. Ley de Donaciones.....	84
Comentarios finales.....	90
Anexo .....	91
Bibliografía.....	94

## INTRODUCCIÓN

El objeto que tendrá el presente proyecto, consiste en la realización de una campaña con duración de cinco años para recaudar fondos de becas, que beneficien a estudiantes en riesgo social de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile.

En las siguientes páginas se ilustrará la problemática actual que se genera por la falta de recursos, para solventar las necesidades de los alumnos con mayor vulnerabilidad dentro de dicha institución, y el desafío que se propone la misma en alcanzar una mayor equidad e inclusión.

Es por esto que la campaña “Apoyo a Estudiantes de la FEN”, surge para apoyar los propósitos de este establecimiento, en cuanto a entregar las herramientas necesarias, para contribuir al desarrollo integral de profesionales exitosos y líderes del país.

A continuación se desarrollará en un detallado plan de acción, con el objetivo de guiar la implementación de nombrada campaña y definir cuáles son los factores de éxito o fracaso de la misma.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto actual de la educación Chilena, se hace cada vez más indispensable proporcionar los medios para que alumnos de todos los estratos sociales, puedan ser partícipes de una educación universitaria que promueva la equidad e igualdad de oportunidades. La Universidad de Chile al ser una de las instituciones estatales más tradicionales de la Educación Superior, se hace cargo de esta necesidad y está en constante búsqueda de nuevas soluciones para que todos los jóvenes con capacidades y ganas de educarse profesionalmente, tengan la posibilidad de optar por una enseñanza integral y de calidad.

Frente a este marco, la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (FEN), sigue los pasos de la casa central y se responsabiliza de cumplir esos objetivos dentro de su comunidad. Por lo cual se hace necesario encontrar mecanismos que proporcionen a los alumnos vulnerables de esta institución, soluciones para que puedan mantenerse en la vida universitaria.

En consecuencia, se presenta en este trabajo, una campaña para reunir los fondos que requiere dicho establecimiento, para entregar becas de mantención a los alumnos correspondientes al primer y segundo quintil del país, que asisten a esta institución. De tal manera de hacer frente a las necesidades de estos estudiantes y entregarles soluciones factibles para que puedan permanecer en la carrera que escogieron.

El proyecto lleva por nombre “Apoyo a Estudiantes de la FEN” (AEFEN) y cuenta con el slogan “Por una FE - N más inclusiva”. Esta campaña busca captar donaciones dentro y fuera de la comunidad de FEN, por medio de los egresados, docentes y empresas que se encuentren vinculadas a esta institución.

Una de las características que tiene esta iniciativa es que se clasifica dentro de la industria del fundraising, y se presenta como un emprendimiento social, sin fines de lucro. Bajo esta noción se quiere llegar a los clientes, con el objetivo de lograr que contribuyan a una causa social que aporte a disminuir las desigualdades sociales y fomente la educación inclusiva en el país.

Por otro lado se presenta una gran oportunidad de contribución, por parte del segmento empresas, debido al concepto de responsabilidad social empresarial que se está utilizando con mayor frecuencia hoy en día, para denominar a las empresas que se preocupan de la sustentabilidad del país, por medio de apoyar el desarrollo económico, social y

medioambiental, del mismo. Esto significa que las empresas chilenas se están preocupando de buscar causas sociales a las cuales apoyar, de forma tal que sean reconocidas bajo esta denominación y esto les ayude a transmitir una imagen socialmente responsable frente a sus clientes y la sociedad.

Los esfuerzos de marketing que la campaña AEFEN utilizará para llegar a todos sus clientes, consistirá en una serie de actividades para promocionar la marca, hacer campañas de concientización y captar donaciones por parte de los egresados, docentes y empresas, interesados en contribuir a una educación más inclusiva para la FEN.

Las actividades que se realizarán están presentes, en las estrategias de promoción, plaza y procesos, mencionados más adelante en éste trabajo. Donde el primero trata acerca de las tareas de comunicación que se realizarán para llegar a los clientes, el segundo los medios por los cuales estos pueden hacer sus donaciones, y el lugar físico donde la campaña va a realizarse, y por último la tercera estrategia explica el proceso del sistema de donaciones que llevará a cabo este proyecto.

Es importante mencionar, que la campaña tendrá una duración de cinco años, y que el monto que se espera recaudar anualmente es de \$82.038.000 para cubrir el 100% de la alimentación, a los alumnos que poseen la beca de mantención otorgada por el Ministerio de Educación, y que actualmente alcanza para almorzar 11 días en el casino de la Facultad.

Esta iniciativa nace de la necesidad que tiene el departamento de Bienestar Estudiantil, para obtener financiamiento de sus becas, y tiene como propósito ser un plan interno de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile. Es por esto que se debe contar con la aprobación del proyecto, por parte de las autoridades de esta institución, antes de comenzar con su implementación.

En conclusión se espera que esta campaña pueda ser un aporte al desarrollo integral de los alumnos de esta comunidad y ayude a lograr los objetivos que tiene este establecimiento en entregar una educación de calidad, a todo estudiante que posea las capacidades y tenga el deseo de obtener una carrera profesional, sin importar la condición socioeconómica a la cual pertenezca.

## PLAN DE MERCADEO

### A. Contextualización de la Industria

#### **1. Descripción de la Industria Principal**

La **campaña de AEFEN**, “Apoyo a Estudiantes de la FEN”, se encuentra en la industria de **fundraising para fondos de becas** de la Facultad Economía y Negocios (FEN), Universidad de Chile. Esto con el objetivo de reunir dinero a través de distintas actividades, de tal manera que lo recaudado vaya a las becas para estudiantes inclusivos de la Universidad. Esta industria no busca ingresos económicos para la Universidad o Facultad como tal, sino que los busca para generar un beneficio económico y social a un determinado sector o persona, dentro de ésta. En este sentido nos referimos a que es una industria que es 100% sin fines de lucro y que se preocupa por el beneficio de aquellas personas que tienen o tendrán dificultades para pagar sus estudios en la Universidad de Chile o dificultades para vivir o alimentarse, ya que carecen de recursos.

La Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, fue creada por el Presidente Pedro Aguirre Cerda en el año 1934<sup>1</sup>, donde fue la primera Facultad de Economía y Comercio del país. Se caracteriza por su prestigio, modernidad, visión global, diversidad estudiantil, excelencia académica y por tener una red de egresados exitosos y líderes para el país.

Hasta el año 1973, la educación universitaria chilena era prácticamente gratuita, debido a que existían dos tipos de establecimientos: públicos<sup>2</sup> y particulares gratuitos<sup>3</sup>. Los primeros proporcionaban enseñanza no pagada y los segundos recibían una subvención por parte del estado, equivalente a la mitad del costo de estudiar de un alumno en un establecimiento del estado, por lo que el estudiante sólo tenía que pagar una parte de sus estudios<sup>4</sup>. Después de ese año se comenzó a pagar una cuota de solidaridad. En 1975 esta cuota, empezó a llamarse “matrícula diferenciada por tramos” en donde el alumno pagaba dependiendo de su nivel socioeconómico familiar en que se encontrara.

---

<sup>1</sup> Portal Fen Uchile. Consultada el día Jueves, 13 de Diciembre del 2012, a las 15:47 hrs.

<sup>2</sup> Constituidos por: Universidad de Chile y Universidad Técnica del Estado

<sup>3</sup> Constituidos por: Universidad Católica de Santiago, Universidad de Concepción, Católica de Valparaíso y Universidad Técnica Santa María.

<sup>4</sup> Ley No.9864, de 25 de Enero de 1951.

Finalmente desde 1981, cuando se promulgó la Ley General de Universidades, este arancel diferenciado fue reemplazado por lo que es hasta el día de hoy, el arancel único de carrera. Esto es relevante ya que con esta reforma educacional, los que tenían el privilegio de estudiar eran quienes contaban con la capacidad de pago. Por lo que en muchos casos el grupo con menor ingreso socioeconómico familiar quedaba fuera del sistema educacional, a excepción de los becados. Cabe agregar que sí las personas aún querían estudiar y no tenía los medios para hacerlo, podían optar a un Crédito Fiscal Universitario<sup>5</sup>, teniendo que pagar la deuda una vez finalizada la carrera, o postular al programa de Becas del Ministerio de Educación, creado en 1991. Esta nueva reforma a la educación superior, provocó una disminución de los aportes fiscales a las Universidades Estatales y por ende un menor involucramiento por parte del Estado en las ayudas estudiantiles (becas), por lo que las instituciones se han hecho cargo de financiar estas becas con sus propios recursos, en pos de disminuir las diferencias sociales. Lo anterior ha generado inestabilidad en el sistema, debido a los escasos recursos que manejan las Universidades Estatales y las dificultades de auto-financiarse de las mismas<sup>6</sup>.

Se debe mencionar que en el gobierno de Ricardo Lagos, se promulgó la Ley 20.027 donde se establece un nuevo sistema de créditos para estudiantes con necesidades económicas, llamado Crédito con Aval del Estado (CAE), el cual generó un descontento generalizado entre los estudiantes de la educación superior, debido a que este nuevo crédito era otorgado por el sistema financiero, y exigía un tasa de interés del 5,8%, a diferencia del antiguo “Fondo Solidario de Crédito Universitario”<sup>7</sup> que tenía una tasa del 2%. Esta norma gatillo las protestas de los estudiantes y que estos salieran a las calles a manifestar sus demandas, hasta que en el 2011 estas protestas fueron escuchadas y el ministro de Educación Felipe Bulnes establece una nueva medida, donde el gobierno asume un gasto fiscal de 100 mil millones para bajar la tasa de interés del CAE de un 5,8% al 2% que anteriormente existía<sup>8</sup>. A pesar de esta nueva reforma, todavía persisten las demandas de los estudiantes por una educación gratuita, y la necesidad de crear becas para que más jóvenes chilenos puedan acceder a una educación superior de calidad. Por esta razón, éste estudio se concentrará en recaudar fondos para los estudiantes correspondientes al primer y segundo quintil, independiente de la región de la que provenga, de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile.

---

<sup>5</sup> Decreto de Fuerza de Ley N°4, Santiago, 14 de Enero de 1981. Fija normas sobre financiamiento de las universidades, modificando la Ley N° 3.641 de 1980.

<sup>6</sup> “Análisis comparativo del financiamiento a la educación superior, universidades estatales y universidades privadas con aportes 1981 – 1989 y 1990 – 1998”. Estudio de Caso para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Autor: Julio Castro Sepúlveda. Agosto 2000.

<sup>7</sup> Crédito otorgado por el Estado.

<sup>8</sup> Sitio Web Wikipedia: Crédito con Garantía del Estado. Consultado el día 2 de Enero del 2013.

Hoy en día existen varias becas que tienen como objetivo disminuir las diferencias sociales, dando la posibilidad de que los más necesitados puedan optar por una educación. Es por esto que tanto el Ministerio de Educación del Gobierno de Chile (Mineduc), como la Universidad de Chile (Uchile) y la Facultad de Economía y Negocios (FEN), entregan becas por el arancel o por la mantención, que pueden ser becas completas o ser para facilitar el pago (entregando parte) de estas para este grupo de personas<sup>9</sup>. A continuación se muestran tres tablas que describen las distintas becas, para personas con necesidad socioeconómica, ofrecidas por estas tres entidades. La tabla N°1 detalla y describe una lista de las distintas becas que se entregan por el Ministerio (Mineduc).

**Tabla N°1:** Detalle y descripción de las Becas del Mineduc<sup>10</sup>.

TIPOS DE BECA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIADOS
<b>Beca Bicentenario</b>	Financia el arancel real anual de alguna carrera regular, de una de las 25 universidad del consejo de Rectores que se encuentren acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación.	Estudiantes pertenecientes al primer, segundo y tercer quintil de ingreso socioeconómico de la población del país, que hayan tenido un buen rendimiento académico escolar, y obtienen como mínimo 550 puntos promedio PSU.
<b>Beca Nivelación Académica</b>	Consiste en financiar 1.000 becas a estudiantes que se matriculen en programas de nivelación aprobados por el Mineduc. El objetivo es el de nivelar competencias y acortar brechas existentes.	Otorgados a alumnos del primer año universitario, quienes tengan promedio NEM igual o superior a 6.0 y que provengan de establecimientos Municipales, particulares subvencionados o de administración delegada
<b>Beca Juan Gómez Milla</b>	Financia parte o totalidad del arancel anual por un máximo anual de \$.1.150.000.	Estudiantes pertenecientes al primer, segundo y tercer quintil de ingreso socioeconómico de la población del país, que además obtienen como mínimo 550 puntos promedio PSU.

<sup>9</sup> Grupos de personas entre el primer y quinto quintil.

<sup>10</sup> Sitio Web oficial del Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. Becas y Créditos de Educación Superior. Consultado el día Viernes, 14 de Diciembre..

Observación: Para ver todas las becas que entrega el Mineduc y que no se nombraron ni explicaron en esta tabla, ir a Anexo N°1.

A continuación se muestra la tabla N°2 la cual detalla y describe una lista de las distintas becas que se entregan por la Universidad de Chile.

Tabla N°2: Detalle y descripción de las Becas de la Uchile<sup>11</sup>.

TIPOS DE BECA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIADOS
<b>Beca Universidad de Chile</b>	Cubre la matrícula y el arancel anual de cualquier carrera o programa de pregrado, por la duración oficial de los estudios	100 Jóvenes de excelencia académica, con un promedio de notas de la enseñanza media (NEM) igual o superior a 6.0, puntaje PSU desde 700 puntos y necesidad de apoyo económico.
<b>Programa de Atención Económica (PAE)</b>	Proporciona recursos a los estudiantes para facilitar la continuación de sus estudios.	Alumnos que presentan merito académico y necesidad de un soporte económico.
<b>Hogares Universitarios</b>	Proporciona residencia y alimentación equilibrada (desayuno y cena). Existen 3 hogares que administra la Universidad, 2 son de hombres y 1 de mujer, a los cuales se puede postular.	Alumnos que provienen de regiones, y aquellos que, viven en Santiago, por razones sociales debidamente calificadas requieran de este servicio y aquellos que tengan un buen rendimiento académico.

Observación: Para ver todas las becas que entrega la Uchile y que no se nombraron ni explicaron en esta tabla, ir a Anexo N°2.

A continuación se muestra la tabla N°3, detalla y describe una lista de las distintas becas que se entregan por la Facultad (FEN).

<sup>11</sup> Sitio Web oficial de la Universidad de Chile. Bienestar Estudiantil: Becas y beneficios para estudiantes. Consultado el día Viernes, 14 de Diciembre, a las 18:36 hrs.

Tabla N°3: Detalle y descripción de las Becas de la FEN<sup>12</sup>.

TIPOS DE BECA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIADOS
Impresiones	Beca que permite 560 impresiones por semestre sin costo para el estudiante.	Alumnos que tienen como mínimo 40 puntos en el Programa de Atención Económica (PAE).
Alimentación	Cubre el valor parcial o total de la colación en el casino Sodexo.	Alumnos que tienen como mínimo 40 puntos en el PAE tienen beca parcial y alumnos sobre 60 puntos obtienen el 100% de la beca.
Copago Hogares	Es un copago de arancel de acuerdo al puntaje PAE. Paga el 50% del arancel a los alumnos que están en los Hogares Universitarios de la Universidad de Chile.	Alumnos que tienen como mínimo 40 puntos en el PAE y son residentes de los hogares.
Copago Arriendo	Se les aporta \$20.000 mensuales por arriendo de pieza, a los alumnos que no quedaron por cupo en los hogares de la Universidad de Chile (Uchile).	Son alumnos que cumplen con los requisitos de ingreso a los hogares de la Uchile.
Becas de Emergencia	Se les entrega dinero a los alumnos que tengan un gasto previsto, especialmente de salud, y que ya solicitaron la beca emergencia.	Alumnos que tienen como mínimo 40 puntos en el PAE y se les presenta una situación imprevista.
Beca Nissan	Otorgada para dos alumnos de la carrera de Ing. Comercial, de buen rendimiento y necesidad socioeconómica. Cubre el arancel, matrícula y/o mantención.	Alumnos desde segundo año, que tienen un promedio ponderado de 5,5 de notas y lo amerita económicamente.
Beca Arturo Israel Pardo	Beca de mantención para alumnos de Ing. Comercial.	Alumnos provenientes de regiones, con buen rendimiento académico y necesidad socioeconómica.

<sup>12</sup> Información otorgadas por Marcia Oyarce Zenteno, asistente social del servicio de Bienestar Estudiantil. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

<p>Beca Andrónico Luksick</p>	<p>Son dos becas de arancel para alumnos de Ing. Comercial.</p>	<p>Alumnos provenientes de regiones con alto puntaje PSU y situación económica que lo amerite.</p>
---------------------------------------	---	--

Observación: Para ver todas las becas que entrega la FEN y que no se nombraron ni explicaron en esta tabla, ir a Anexo N°3.

Anteriormente se habló del **arancel de referencia** por lo que se procederá a su explicación. Este es aproximadamente el 70% del monto del arancel real de cada carrera y universidad. Por ejemplo para la carrera de Ingeniería Comercial, para el año 2013, el arancel real de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile, es de \$4.187.100, por lo que el arancel referencial corresponde a \$2.915.763<sup>13</sup>. Para el caso de la carrera de Ingeniería en Información y Control de Gestión y/o contador auditor el arancel de referencia para el año 2013, corresponde a un monto total de \$2.422.526, mientras que el arancel real es de \$3.685.000<sup>14</sup>.

También se habló de los quintiles como uno de los requisitos para ser beneficiarios de las distintas becas y/o créditos que provee el Estado, la Universidad de Chile o la FEN. Estos quintiles son definidos por la Encuesta Casen, el cual separa a la población chilena en grupos según los niveles de **ingreso per cápita familiar**. En donde las entradas económicas se obtienen con la suma de las remuneraciones de cada uno de los integrantes de la familia que trabaja y se divide por el número total de personas del grupo familiar.

Este tema es relevante para los alumnos de educación superior, dado que sí ellos se encuentran en uno de los primeros cuatro quintiles, podrían acceder a las distintas ayudas socioeconómicas (las que ya fueron expuestas), al llenar el formulario que está en el sitio web becas y créditos del Gobierno de Chile<sup>15</sup>. Se debe agregar que el alumno debe postular año a año a estos beneficios socioeconómicos, porque el Ministerio de Educación revisa estos antecedentes, y evalúa el cumplimiento de los requisitos<sup>16</sup> necesarios para su mantención al siguiente año. Para el año 2013 hay más de 230 mil<sup>17</sup> beneficios disponibles que provee el Estado, los que incluyen becas y créditos que cubren parte o la totalidad del arancel de las

<sup>13</sup> Sitio Web oficial del Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. Becas y Créditos de Educación Superior. Consultado el día Viernes, 14 de Diciembre.

<sup>14</sup> Ídem.

<sup>15</sup> www.becasycreditos.cl

<sup>16</sup> Sitio Web: Mi futuro. Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. Consultado el día Lunes, 17 de Diciembre.

<sup>17</sup> Sitio Web: Chile Cumple. Gobierno de Chile. Consultado el día Lunes, 17 de Diciembre.

carretas, tanto profesionales como técnicas. A continuación se muestra la tabla N°4 la cual detalla cada uno de los quintiles para el año 2012.

**Tabla N°4:** Detalle de Quintiles para el año 2012<sup>18</sup>.

Quintil	Desde	Hasta	Observación
I (Primero)	\$0	\$61.911	Con un aumento de \$2.095 con respecto al año 2011. Reste grupo representa aproximadamente el 20% <sup>19</sup> de la población chilena.
II (Segundo)	\$61.912	\$105.907	Con un aumento de \$3.581 respecto al año 2011. Este grupo pese a estar por sobre el nivel de pobreza, es de alta vulnerabilidad. Por lo que cualquier factor extraordinario <sup>20</sup> , los haría caer en la escala social.
III (Tercer)	105.908	\$167.879	Con un alza de \$5.677 respecto al 2011. Estas personas dependen en gran medida de su acceso a los servicios socioeconómicos que entrega el Estado y caen en situación de pobreza si el jefe de hogar pierde el empleo.
IV (Cuarto)	\$167.880	\$300.869	Con una variación de \$10.174 respecto al año anterior. Este grupo cuenta con en presupuesta familiar ajustado, accediendo en ocasiones a los servicios sociales que brinda el Estado.
V (Quinto)	\$300.870	En adelante	\$10.174 más que el año anterior. Se encuentra a familia con ingresos medio-altos y altos. Este quintil representa aproximadamente el 20% <sup>21</sup> de la población chilena, los cuales se caracterizan por tener una calidad de vida propia de un país desarrollado.

<sup>18</sup> Sitio Web Universia, Chile: Noticias. Publicada el día Lunes 17 de Diciembre 2012. Consultado el mismo día a las 19:01 hrs.

<sup>19</sup> Diario La Tercera, Economía. Casen 2011: Pobreza Juvenil cae desde 15,8% a 14,7%. Publicada el Domingo 30 de Septiembre del 2012.

<sup>20</sup> Como por ejemplo: el nacimiento de un nuevo hijo, enfermedad prolongada de uno de los sostenedores o reducción de sus remuneraciones.

<sup>21</sup> Diario La Tercera, Economía. Casen 2011: Pobreza Juvenil cae desde 15,8% a 14,7%. Publicada el Domingo 30 de Septiembre del 2012.

Lo explicado anteriormente son todos conceptos necesarios, para entender la industria del **fundraising para fondos de becas FEN**. Siendo así preciso entender los conceptos relacionados con la educación, más en específico; cuándo dejó de ser “gratuita” la Universidad de Chile, cuáles son las consecuencias que esto ha traído y el conocer el actual sistema de becas que se utiliza, para dar una educación gratuita a todo aquel que lo necesite. Una vez explicado todo esto, podemos proseguir con la definición de fundraising que también es necesaria para continuar con el análisis de la industria.

El término **Fundraising o recaudación de fondo**, tiene varios significados, uno de ellos se refiere a todo el proceso de solicitar, captar y gestionar contribuciones en dinero o especies, por medio de donaciones individuales, empresariales, fundaciones de caridad, agencias gubernamentales o administraciones públicas. La mayoría de las veces el término **fundraising** es usado para reunir fondos o bienes con finalidad no lucrativa, pero hay otras veces en donde es usado para la identificación y solicitud de inversiones u otras fuentes de capital, para empresas con finalidades lucrativas.

Los beneficiarios de estas colectas, donativos o campañas de socios, en este caso, son los alumnos de la FEN, quienes no tienen los recursos para pagar sus estudios o la mantención<sup>22</sup> total o parcialmente, por lo que necesitan de becas y/o créditos para su participación dentro de esta institución, de tal manera que ningún joven con talento quede sin la posibilidad de estudiar y así tengan igualdad de oportunidades. La clave para la recolección de dinero está en la gestión interna de la empresa o de la campaña, la cual debe administrar y controlar hasta el último milímetro de cada una de las actividades, viendo así el costo-beneficio de dicha actuación, para que así con el dinero generado se pueda aumentar el ingreso de alumnos inclusivos a la Universidad de Chile. A este grupo de personas no sólo se les ayuda con los beneficios anteriormente descritos, sino también por tener la posibilidad de desarrollarse entre los más altos estándares entre Chile y la región, permitiendo el crecimiento equilibrado e integral de lo intelectual y las demás áreas del ser humano. Adicionalmente este grupo de personas estará recibiendo una educación en una de las mejores universidades de Chile<sup>23</sup>, para ser futuros profesionales los cuales estarán inmersos en el mundo laboral, para que finalmente ayuden al levantamiento de una sociedad y país más educado y desarrollado mediante el apoyo económico de sus familias.

---

<sup>22</sup> Sea entendida como el dinero necesitado para alimentarse dentro de la universidad, materiales de estudio (impresión), el dinero para alojar en un determinado lugar, para la salud o para materiales urgentes (como el pago de lentes rotos).

<sup>23</sup> Según los rankings de Chile y el Mundo.

Todo lo anterior es importante dado que cada vez se necesitan más recursos, ya sea en dinero o en bienes, para poder cubrir todas estas necesidades de los alumnos inclusivos de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile. Por lo que la Facultad tiene la tarea y responsabilidad de que éstas fuentes de recursos; alumnos, egresados, profesores, empresas y fundaciones, aumenten año a año. Es decir, tiene la responsabilidad de que se aumente en cantidad de clientes<sup>24</sup>, en monto de dinero donado, y la responsabilidad de que estos clientes no deserten en la entrega de donaciones.

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es la contribución activa y voluntaria al desarrollo sustentable de la sociedad, la economía y el medio ambiente, entendiéndose así el compromiso que tienen las empresas en resolver las necesidades del presente, sin comprometer los recursos de las futuras generaciones. La RSE no solo exige el cumplimiento de las leyes y normas impuestas por el gobierno, si no que va más allá del cumplimiento de las normativas básicas relacionadas al medio ambiente y la legislación laboral, es decir realizar actividades de todo tipo para el mejoramiento de la comunidad local y la sociedad en general.

La RSE debe estar presente en toda la organización, ser parte de la toma de decisiones estratégicas y estar impulsada desde la alta dirección, fomentando el compromiso y la confianza hacia todos sus empleados y las familias de éstos, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. Su aplicación considera una amplia gama de políticas, prácticas y programas en todos los ámbitos y a todo nivel en la operación empresarial.

La responsabilidad social emerge como un método innovador que permite aprovechar las nuevas oportunidades de negociación y cooperación que deben darse entre el sector empresarial, el Estado y la sociedad civil. En la actualidad la RSE es una herramienta fundamental en la competitividad de las empresas y en la generación de valor agregado de las mismas hacia la comunidad. En Chile, este tema es relativamente nuevo y las empresas han ido de a poco incorporándolo en sus actividades, como un elemento estratégico. La “Fundación Pro-humana” fue la primera organización en Chile que se hizo cargo de la RSE y desde el año 2000 ha liderado este tema en el país, promoviendo una cultura socialmente responsable en

---

<sup>24</sup> Siendo clientes aquellas personas que proveen o donan los recursos necesarios para entregar las becas a los alumnos.

chile, a través de la investigación, apoyo a las empresas, la creación de espacios de diálogo y generando alianzas estratégicas entre las instituciones más prestigiosas de Chile y el mundo<sup>25</sup>.

#### **a. Problemas y Necesidades**

La Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile está compuesto por aproximadamente 2700 alumnos de pregrado<sup>26</sup>, los cuales pueden ser favorecidos por una gran variedad de becas que van desde las más ordinarias (beca de excelencia académica) hasta las más poco comunes (beca de equidad o beca Rapa Nui). Éste apoyo no tiene una única procedencia, más bien se obtiene de diversas fuentes como el Estado, la Universidad de Chile y/o por la Facultad. Estos programas de becas son destinados para el apoyo a los estudiantes de recursos económicos insuficientes, como también para aquellos estudiantes que se destacan académicamente, financiando la totalidad o parcialidad del arancel de la carrera o bien obteniendo un subsidio de gastos derivados de su condición de estudiantes<sup>27</sup>. Esto ayuda a insertar a futuros estudiantes universitarios dentro de la sociedad del conocimiento, para que la Facultad se haga presente como un impulsor del desarrollo cultural, social y económico de Chile.

Cabe destacar que de la totalidad de alumnos becados, existen 330 alumnos que tienen beca bicentenario y de equidad, provenientes de la Región Metropolitana y otras, todos ellos pertenecientes al primer y segundo quintil de Chile. Esto es relevante dado que serán el foco para la campaña del presente proyecto.

Según el nuevo programa de la FEN, para el año 2013, ingresarán 60 estudiantes de tercer medio de 8 liceos<sup>28</sup> de alumnos vulnerables<sup>29</sup>, para asistir a clases en la misma facultad y así puedan prepararse para su ingreso futuro en las carreras de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Información y Control de Gestión y/o Contador Auditor. Es importante mencionar que para que el alumno pueda ser partícipe de este programa, debe comprometerse a asistir 10 horas

---

<sup>25</sup> Sitio Web Fundación Prohumana, Sección “Nuestra Organización. En el Sitio Web: [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl). Consultado el día 2 de Enero del 2013.

<sup>26</sup> Datos entregados por Andrea Ortiz Campos, Instructora y Ayudante de Investigación de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

<sup>27</sup> Como por ejemplo la beca de mantención, de impresiones, de urgencia y de hogar.

<sup>28</sup> Noticia: “Economía de U. de Chile abrirá cupos para alumnos técnicos”. Sitio web del Diario La Tercera, sección papel digital. Edición del 09/12/2012. Consultado el día Viernes 04 de Enero del 2013.

<sup>29</sup> Correspondientes a los grupos socioeconómicos del primer al tercer quintil. Fuente: Informe al Consejo Universitario “Hacia una política de equidad e inclusión en la Universidad de Chile”. Comisión Equidad e Inclusión Universidad de Chile. Página 60.

semanales de clases distribuidas en matemáticas, lenguaje y liderazgo, realizadas en la Facultad durante dos años, y además pertenecer al 10% superior de su curso en el Instituto Municipal o Liceo Técnico en el que estudia<sup>30</sup>. Además, para que el alumno pueda matricularse en cualquiera de las carreras anteriormente mencionadas, debe tener el 95% de asistencia en el plan de estudios, su promedio de notas debe mantenerse dentro del 15% mejor de su curso y obtener como mínimo 650 puntos en la PSU. Lo anterior implicaría que para el año 2015, exista una mayor cantidad de alumnos en riesgo social que ingresarían a la FEN y por ende, una mayor necesidad de conseguir fondos para las becas de la facultad.

Por lo que, sí existe el crecimiento anteriormente dicho para el año 2015 y para los próximos años, se tendrá la **necesidad** de generar más recursos para poder satisfacer a los nuevos alumnos que requieran de becas, de tal manera de poder cubrir completamente (en términos económicos) los cuatro quintiles y para además cubrir a los alumnos que ya tienen becas. Esta necesidad hace que nazca la **oportunidad** de que la Universidad de Chile, más específicamente la Facultad, haga actividades de fundraising de tal manera de no sólo acrecentar la posibilidad de aumentar el número de ingreso de alumnos inclusivos a la FEN, sino que también mejorar su situación al brindarles igualdad de oportunidad.

## **b. Mercado Potencial**

El mercado potencial corresponde a todas aquellas personas naturales, organizaciones sociales o empresas privadas, que residen en la Región Metropolitana de Santiago y que tienen el poder adquisitivo para ayudar con donaciones a estudiantes de bajos recursos, que necesiten una beca y/o crédito universitario para estudiar. Este mercado se caracteriza por estar constituido por entidades que tienen algún interés en contribuir en una causa social, abarcando de esta manera a aquellas que alguna vez hayan donado, estén haciéndolo o tengan el deseo de hacerlo en un futuro cercano.

Según el Estudio Nacional de Voluntariado, realizado por la Fundación Trascender<sup>31</sup>, el 67% de los habitantes Chilenos cree que Chile es un país solidario, un 17% más que del año 2009. Además, la encuesta señala que el 93% de los encuestados asegura entregar donaciones en

---

<sup>30</sup> Consultado en el sitio Web oficial de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile: “Escuela Desarrollo de Talentos”. <http://talento.fen.uchile.cl>. Consultado el día Domingo 06 de Enero del 2013.

<sup>31</sup> Diario electrónico Universidad de Chile, Reportaje ¿Es Chile un País Solidario?, Viernes 5 de Agosto 2011. Consultado el día Miércoles, 19 de Diciembre.

dinero, a través de diferentes formas: a organizaciones sociales, en colectas o cediendo parte de su vuelto en supermercados y farmacias. Por lo cual si consideramos que la población total del país es de 16.572.475<sup>32</sup>, y que en la Región Metropolitana actualmente vive el 40,33%, nuestros potenciales clientes corresponderían a un total de 6.215.822<sup>33</sup> de personas.

Por otro lado, existe hoy en día un gran interés por parte de las empresas privadas en ser catalogadas bajo la denominación Responsabilidad Social Empresarial (RSE), debido al beneficio que esto trae, para la imagen de la compañía frente a la sociedad y para obtener una rebaja tributaria de primera categoría. El último estudio de Acción RSE, que analiza las tendencias que tienen las Pymes chilenas en este tema, muestra que el 71% de las Pymes estarían dispuestas a invertir en responsabilidad social empresarial, con un mayor foco en el cuidado de los empleados y las acciones relacionadas al medio ambiente (reciclaje y reutilización de materiales). Por lo cual si consideramos que dentro de la RSE, se incluyen todas las acciones para contribuir al desarrollo de nuestra sociedad, se puede desprender que el apoyar a la educación superior del país, también cae en esta categoría.

Actualmente en el país existe un total de 960.652<sup>34</sup> empresas, donde el 99%<sup>35</sup> de ellas corresponde a Empresas de Menor Tamaño (EMT), clasificación utilizada para denominar las empresas Micro, Pequeñas o Medianas según la Ley 20.416 conocida como Estatuto PYME. Por lo cual si consideramos que en total existen 951.045 pymes en el país, y que el 71% estaría dispuesto a realizar contribuciones de responsabilidad social empresarial, entonces esto da un total de 675.241 empresas. Sin embargo como mencionamos anteriormente, nuestro mercado potencial se encuentra en la Región Metropolitana, por lo cual este número se reduce a 285.221, ya que en esta región se encuentra el 42,24% de las empresas en Chile.

En consecuencia, existe un gran potencial en este mercado para la industria del fundraising, dado la cantidad de personas y empresas interesadas en temas sociales. Por lo cual se presentan grandes oportunidades para promocionar e incentivar, la entrega de contribuciones para lograr una educación universitaria más inclusiva y equitativa.

---

<sup>32</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE). Censo 2012.

<sup>33</sup>  $(16.572.475 * 0,93 * 0,4033) = 6.215.822$ .

<sup>34</sup> Estadísticas y Estudios del SII, Estadísticas de empresas por región, rubro, subrubro y actividad económica. Sitio web [www.sii.cl](http://www.sii.cl). Consultado el día 22 de Enero del 2013.

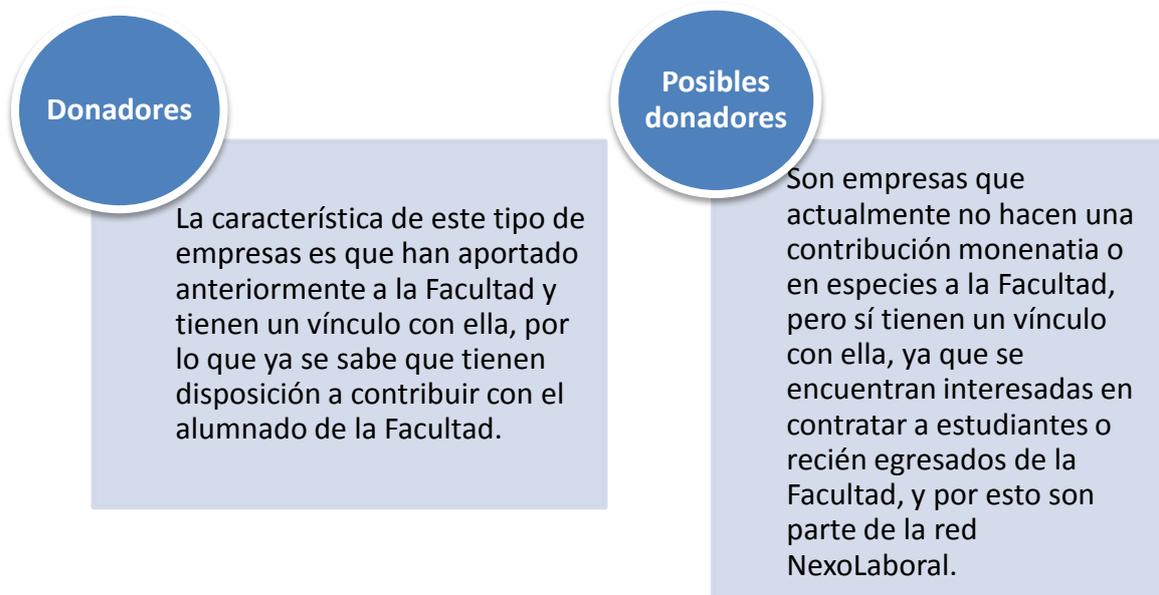
<sup>35</sup> Panorama General de las Empresas en Chile, sección Estudios y Encuestas, del sitio web oficial del Ministerio de Economía, fomento y turismo, [www.economia.gob.cl](http://www.economia.gob.cl). Consultado el día 22 de Enero del 2013.

### c. Mercado Objetivo

Existen estudios<sup>36</sup> que demuestran que los individuos u organizaciones que están más dispuestos a entregar donaciones frente a una causa social, son aquellos que se sienten identificados con dicho propósito o que están involucrados de alguna manera con la institución que la promueve. Esto es porque al haber un vínculo emocional con la organización, las personas tienen una mayor disposición a contribuir con la causa que esta promueve, adicionalmente de la confianza que ésta les proporciona. El punto anterior es de gran importancia, debido a que los contribuyentes tienen la necesidad de saber en qué se está gastando el dinero que ellos aportaron, si se está utilizando para el propósito que realmente se necesita y que se esté haciendo una buena administración de los fondos.

Aprovechando esta tendencia en la industria del Fundraising, el mercado objetivo al cual se enfocará el presente estudio y va a ir dirigir todos sus esfuerzos de marketing, son aquellas personas o instituciones que tienen un vínculo especial con la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile. Es por esto que los principales clientes de esta organización serán hombres y mujeres que son egresados y docentes de dicha facultad, además de empresas privadas que se dividen en dos grupos:

Figura N°1:



<sup>36</sup> Artículo “Cinco Razones por las que alguien decide dar dinero”, Autor Jaime Sz-Carpintero. En el Sitio Web [www.intermediaconsulting.org](http://www.intermediaconsulting.org). Consultado el día 2 de Enero del 2012.

Las **empresas privadas** que **actualmente** están **donando** al fondo de becas de la Facultad, **no fueron consideradas** como un mercado al cual se quiere apuntar, debido a que éstas ya dirigen sus recursos y esfuerzos a becas específicas, y por ende se dificulta que ellas proporcionen una donación adicional a una beca distinta a la que ya están apoyando.

Actualmente el mundo de la facultad está compuesto por aproximadamente<sup>37</sup> 2700 alumnos de pregrado y 1573 de postgrado. Sumando a ello docentes full time (120), profesores part time (229), y más de 8000 egresados<sup>38</sup>, se tiene un total de aproximadamente 12.622 personas relacionadas a esta institución. Por otro lado, el número de empresas relacionadas a la Facultad por haber hecho una contribución en dinero, referidas en la figura N°1 como donadoras, es de un total de 250<sup>39</sup> empresas.

Las proyecciones de crecimiento para este mercado se presentan de dos maneras, ambas relacionadas al tipo de clientes a los cuales nos enfrentamos. Para simplificar el análisis vamos a dividir a los clientes en dos grupos. El primer grupo son personas naturales que aportan dinero directamente de sus ingresos personales, englobando de esta manera a estudiantes, egresados, docentes y funcionarios. El segundo grupo son las empresas privadas o fundaciones que aportan con capital de la organización que representan.

Comenzaremos con el primer grupo, el cual posee un potencial de crecimiento que se encuentra directamente relacionado al número de inscripciones que tiene cada año la FEN. Según la información proporcionada por la Universidad de Chile, el número de vacantes ha aumentado con respecto al año pasado en un 3,59%<sup>40</sup>. Esto es como respuesta al aumento de puntajes PSU que ha entrado a la Universidad y por la creciente demanda de estudiantes que postulan a dicha institución. Agregando a esto, la construcción de una nueva torre de oficinas en FEN, queda espacio para la construcción de nuevas salas con las que se podrá hacer frente a la mayor demanda que existe en el mercado de estudiantes. Por esta razón, se ven posibilidades de crecimiento favorable, tanto de alumnos como de docentes para la Facultad.

El segundo grupo no presenta un crecimiento constante en el tiempo, dado que la cantidad de contribuyentes a la Facultad, depende de las campañas que ha realizado ésta para captar donantes para alguno de sus proyectos estudiantiles.

---

<sup>37</sup> Datos entregados por Andrea Ortiz Campos, Instructora y Ayudante de Investigación de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

<sup>38</sup> Portal Fen Uchile. Consultada el día Jueves, 13 de Diciembre del 2012.

<sup>39</sup> Datos entregados por María Constanza Acuña Gutiérrez, Coordinadora de Nexo Egresados, de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Base de datos desde el año 2002 al 2011.

<sup>40</sup> Sitio Web Universidad de Chile, Noticias. [www.uchile.cl/noticias/58261/a-383-aumentaron-los-puntajes-nacionales-en-la-u-de-chile](http://www.uchile.cl/noticias/58261/a-383-aumentaron-los-puntajes-nacionales-en-la-u-de-chile). Consulta el día Miércoles, 19 de Diciembre del 2012.

A continuación se presenta un cuadro resumen con la cantidad de empresas que han donado por año, a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, el monto de su donación y la campaña que realizó esta institución para reunir fondos.

Tabla N°5: Donaciones FEN 2002-2011<sup>41</sup>

<b>Año</b>	<b>Empresas</b>	<b>Monto Total</b>	<b>Campaña</b>
2002	144	\$ 480.603.237	<i>Edificio Tecno Aulas</i>
2003	32	\$ 81.846.586	
2004	4	\$ 33.287.277	
2005	20	\$ 158.066.102	
2006	42	\$ 418.486.800	<i>Gimnasio y Remodelación Casino</i>
2007	16	\$ 273.294.339	<i>Biblioteca</i>
2008	13	\$ 91.301.659	
2009	29	\$ 301.236.061	<i>Edificio Z</i>
2010	22	\$ 55.687.636	
2011	30	\$ 120.410.182	

Los años con mayor recaudación de fondos, fueron el año 2002 con la construcción del nuevo Edificio Tecno Aulas, luego en el año 2006 por la creación de un gimnasio, el muro de escalada y una renovación de la cafetería, el año 2007 con la remodelación de la Biblioteca de la Facultad, y por último el año 2009 por la construcción del Edificio Z. Estos mismos años el número de donantes varía de 144 el año 2002 a 16 el año 2007.

El resto de los años, se hicieron campañas normales para juntar dinero a las becas de la Facultad, donde el promedio de donaciones para estos años, es de \$ 84.037.852.

Por lo tanto, se puede concluir que este grupo de clientes, a pesar de no mostrar una tasa de crecimiento constante, ha presentado aportes altos en dinero cada vez que la institución lo ha solicitado, sobre todo cuando ha sido por cambios en la infraestructura.

---

<sup>41</sup> Datos entregados por María Constanza Acuña Gutiérrez, Coordinadora de Nexos Egresados, de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Base de datos desde el año 2002 al 2011.

#### d. Análisis Porter

Michel E. Porter es un destacado académico de la Estrategia Competitiva, autor del famoso artículo “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” publicado en 1979 por Harvard Business Review. Este artículo se utilizará como base para analizar el ambiente competitivo de la industria en donde se desenvuelve el presente proyecto, **fundraising para fondos de becas de la Facultad Economía y Negocios, Universidad de Chile.**

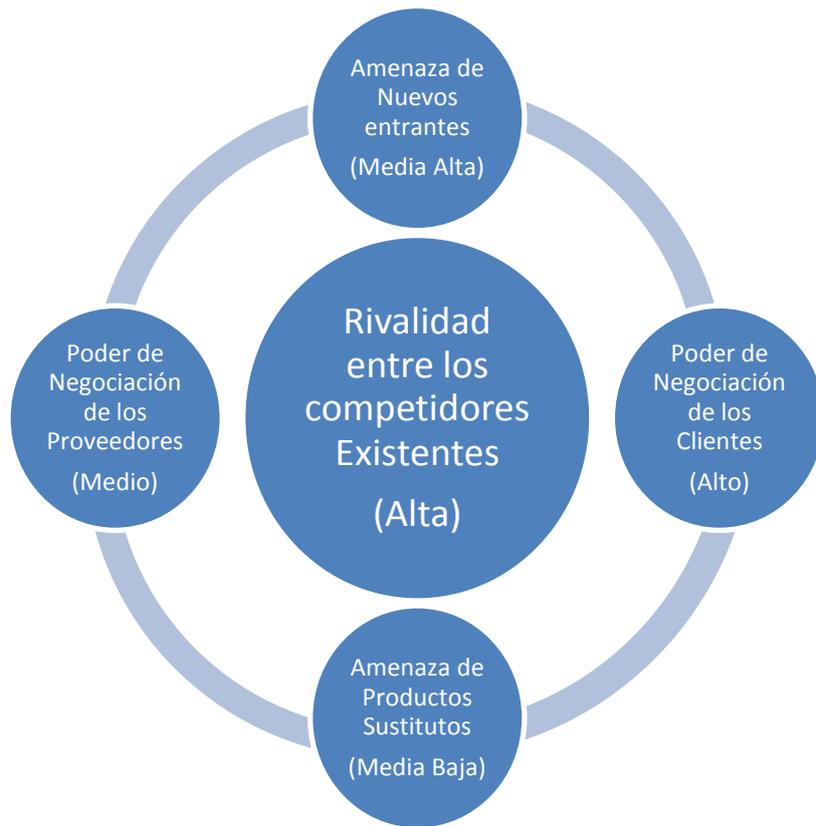
Las cinco fuerzas a las cuales se refiere Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. Estas fuerzas en conjunto tienen el poder de guiar los esfuerzos de una compañía, en mejorar su competitividad dentro de la industria, de entender cuán atractiva es ésta industria y establecer estrategias para su entorno, según Michel Porter “tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición más rentable y menos vulnerable a los ataques”<sup>42</sup>. Cabe señalar que éste no es un análisis dinámico, sino más bien estático, por lo que estas fuerzas pueden cambiar en dirección y en intensidad, lo que significa que se debe estar en un constante conocimiento y entendimiento de lo que está pasando en este ambiente externo.

A continuación se realizará una descripción de las cinco fuerzas que afectan a la industria antes mencionada, para entender de mejor manera el ambiente donde se desarrolla, llegando así a decir que el atractivo de esta industria es Medio alto.

---

<sup>42</sup> “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. Harvard Business Review, América Latina. Autor Michel E. Porter. Enero 2008. Página 2.

Figura N°2: Cinco Fuerzas de Porter



Poder de Negociación de los Proveedores:

Primero se debe definir cuáles son nuestros proveedores para luego analizar cuánto poder ejercen ellos en la industria. Los proveedores se separan en dos partes, la primera son los que proveen de los insumos de cada campaña y el segundo grupo son los mismos clientes, dado que ellos entregan el dinero para el fondo de becas.

Teniendo lo anterior claro, se puede decir que los proveedores pueden ejercer poder de negociación a través del alza de precios o reducción de la calidad de los bienes o servicios comprados.

Por lo que el primer grupo de proveedores, los de insumos, son los “banqueteros” por ejemplo, dado que ellos proveen del servicio de comida, diseño, mesas y cubiertos para los eventos, que son claves para el aumento de clientes. Este mercado está atomizado de este tipo de oferentes, por lo que su poder de negociación es baja, lo que dificulta la alza de precios o la reducción de calidad de los bienes o servicios.

Por otro lado el segundo grupo, los clientes de esta industria, son los que aportan con el dinero para el fondo de becas. Esto quiere decir que ellos son quienes deciden si donarán o no, son

quienes se comprometen con la causa y con los estudiantes, por lo que queda en ellos el poder de negociar, y de cuánto dinero o especies donar y de cuándo hacerlo. Se debe decir que este grupo también son considerados como otra de las Fuerzas de Porter, Poder de Negociación de los Clientes, la cual se procederá a describir en el siguiente apartado.

Dado lo anterior, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio, esto es porque las fuerzas de los grupos se contraponen (los de insumos y los clientes) de igual intensidad.

#### Poder de Negociación de los Clientes:

Esta fuerza es alta cuando los compradores presionan a la industria a la baja de precios y/o demandando alta calidad de servicios o más, ya que los competidores deben luchar en estas áreas, lo cual hace reducir la rentabilidad. En este sentido los elementos que modelan el poder de negociación de los consumidores son: *compradores concentrados o adquieren grandes volúmenes*, cuando el *producto es una fracción importante de los costos del comprador*, cuando los *productos son estándares o no diferenciados*, cuando existen *bajos costos de cambio*, cuando los *compradores obtienen bajos beneficios en sus industrias*, cuando existe una *amenaza creíble de integración hacia atrás*, entre otros.

Antes de analizar la dirección e intensidad de estos elementos, se procederá primeramente a describir los clientes de esta industria. Por lo que los clientes en esta industria son las personas e instituciones que entregan sus donaciones directamente con aportes en dinero para los fondos de beca o que hacen otro aporte voluntario en materiales para las campañas. Como se mencionó anteriormente, en la sección sobre el mercado objetivo, los clientes se clasifican en tres tipos: Docentes, Ex Alumnos y Empresas, todos con la característica de poseer un vínculo especial con la FEN.

Entonces, el poder de negociación que tienen estos clientes, viene dado principalmente por dos aspectos, los *bajos costos de cambio* y la *amenaza creíble de integración hacia atrás*, específicamente por parte de las empresas privadas.

El primer aspecto, *bajos costos de cambio*, se refiere a que las personas o instituciones (clientes) prácticamente no tienen que incurrir en costos para el cambio de un proveedor hacia otro. Es decir, fácilmente el cliente puede optar por donar entre una campaña u otra, lo que se

traduce en que el cliente pueda hacer donaciones para distintos tipos de becas de la facultad, por ejemplo el programa “Devolvamos la mano” de Nexo Egresados<sup>43</sup> u otra. Las razones de esto es porque los clientes no deben buscar estas “ofertas” (Estrategia Pull), sino más bien son los fundraising los que buscan a estos donantes (Estrategia Push). Por otro lado, los únicos requisitos que deben cumplir los donadores, son tener las ganas de aportar a la organización y entregar un monto de dinero mensual constante a través de su cuenta corriente, depósitos o en efectivo. En consecuencia son muy bajos los costos de cambio.

El segundo aspecto, *amenaza creíble de integración hacia atrás*, se refiere a cuando las empresas tienen una buena posición para demandar concesiones en la negociación. En el caso de la industria del fundraising para fondos de becas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, sí existe una amenaza creíble de integración hacia atrás debido a que las empresas (que son clientes) en vez de donar el dinero o especies a los fundraising, lo pueden hacer directamente al departamento de bienestar estudiantil. Esto se agrava cuando las empresas tienen una fundación propia, por ejemplo Fundaciones Andrónico Lucksic o Nissan, ya que estas fundaciones van a hacer una donación directa al centro estudiantil y no a los fundraising dado que no les conviene. Cabe decir que en el caso de los egresados o docentes no existe este tipo de amenaza.

Cuando se habla de que los *compradores obtienen bajos beneficios en sus industrias*, es referido a cuando los clientes no tienen el beneficio buscado y por ende, terminan comprando los productos y/o servicios de las industrias sustitutas, esto además se ve agravado cuando existen bajos costos de compra o de cambio para los consumidores. En esta industria los compradores tienen beneficios en términos emocionales, debido a que se satisfacen al hacer una obra social que genera beneficios palpables a los estudiantes con necesidad económica, además de sentirse parte de una institución tan importante como la Universidad de Chile. Con esto se puede concluir que este elemento empuja negativamente al poder de negociación de los clientes.

Cuando los *productos son estándares o no diferenciados* significa que los compradores están seguros de que siempre encontrarán proveedores alternativos, es decir son vistos como commodities. Dado que en esta industria los productos (donaciones) son estándares, porque el modo de hacer marketing y actividades es el mismo, se puede inferir que impacta positivamente al poder de negociación de los clientes.

---

<sup>43</sup> Nexo Egresados es un departamento de la Facultad de Economía y Negocios, que tiene como finalidad ser un ente integrador de la comunidad de titulados de esta misma institución, para generar redes de contacto y apoyo hacia ellos.

Se puede concluir entonces, que el poder de negociación de los clientes, en este caso donadores, es alto, debido a que existen varias formas de ayudar a la comunidad. Esto porque existen facilidades de pago por parte de todos los fundraising, la oferta es la misma y el cliente puede optar por apoyar a otra causa, de manera sencilla.

Cabe destacar que los elementos que no fueron explicados en este apartado, es debido a que no inciden en esa industria.

#### Amenaza de Nuevos Entrantes:

Este se refiere a la posibilidad y facilidad con que nuevos competidores pueden entrar en la presente industria, es decir que estas posibles amenazas le quiten rentabilidad/donaciones a las empresas que hoy en día que se encuentran en este mercado del fundraising para el fondo de becas. Ya sabiendo lo anterior, se puede comentar que existen muchos tipos de barreras, que dificultan o impiden la entrada de nuevos competidores, estas barreras<sup>44</sup> son: Alto requerimiento de capital, experiencia y curvas de aprendizaje, políticas gubernamentales, economías de escala, economías de ámbito, diferenciación de producto, acceso a canales de distribución, costos independientes de la escala, entre otros.

El *alto requerimiento de capital* se refiere a que empresas necesitan de gran cantidad de recursos para iniciar su proyecto o empresa. En este caso, se puede ver que la facultad no tiene los suficientes recursos para financiar las necesidades de becas del alumnado, por lo que cada vez se crean más oportunidades para realizar campañas de fundraising (recaudación de fondos), de tal manera de solventar estas necesidades. Entonces, si se crean más campañas de recaudación de fondos, es decir la creación de nuevos entrantes, se generará una lucha entre los antiguos y los nuevos competidores para captar los recursos necesarios para el propio beneficio del proyecto, lo que genera rivalidad. Por lo que existe una fácil entrada de nuevos competidores, es decir no existe una barrera a la entrada.

Con respecto a *experiencia y curvas de aprendizaje* se puede decir que consiste en la disminución de los costos unitarios a través de la acumulación de experiencia en la producción de un producto o por el tiempo en una determinada empresa se mantiene en una posición competitiva en la presente industria. En este caso se puede ver que las empresas que ya están

---

<sup>44</sup> Porter, Michael.; "Estrategia Competitiva". Capítulo 1: Análisis Estructural de los Sectores Industriales. Página 27.

consolidadas en la industria tiene alta experiencia en cómo opera la campaña, en cómo se mueven los clientes para ejecutar la donación y en las necesidades de los alumnos que requieren de estos fondos de becas, por lo que las barreras de entrada son medianamente altas. Pero además, se debe recordar que el único competidor (Nexo-Egresados con la campaña “Devolvamos la Mano”) tiene la base de datos de cada uno de los egresados (cliente de AEFEN), por lo que tiene una ventaja por sobre AEFEN al llegar a este segmento. Esto es porque para captar a un cliente nuevo se debe llegar a ellos primero que su competencia. Por lo que en este contexto las barreras de entrada son medias.

Las *Políticas gubernamentales*, se refiere a las políticas puede limitar o bloquear la entrada de nuevos actores a la industria, esto a través de controles o límites a las licencias en el acceso a bienes y recursos claves. En este caso no existen gran cantidad de políticas que bloqueen la entrada de nuevos entrantes, es más no existen políticas de este ámbito dado que la Facultad fácilmente dice que sí, y acepta todo tipo de ayuda que este bien gestionada y apoyada en los valores de esta institución.

Por lo tanto se puede concluir que las barreras que existen para el ingreso de nuevos competidores es media baja, generando así que la amenaza de nuevos entrantes sea media alta, lo que hace que la rentabilidad de esta industria (sin tomar en cuenta las fuerzas restantes) en el largo plazo disminuya.

Las barreras que no fueron explicadas en este apartado, es debido a que no inciden en esa industria, ya que no se genera ni se vende productos, sino más bien pide donaciones.

#### Amenaza de Productos Sustitutos:

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñarse en la misma función que aquellos que están presentes en la industria, pero provienen de otra industria. Es decir, en este caso los productos sustitutos son aquellos que no pertenecen a la industria del fundraising para fondos de becas de la Facultad de Economía y Negocio de la Universidad de Chile, pero que cumple la satisfacción de la necesidad. Esta amenaza de productos sustitutos limita el potencia de la industria, lo que hace colocar precios de tope, además de limitar el beneficio de esta misma en condiciones normales, en este caso sería limitar los aportes monetarios que se pueden obtener de las personas o empresas.

Los aspectos relevantes a mencionar, que nos ayudan a identificar la amenaza de los “productos” sustitutos son: *atractivo trade-off precio-desempeño*, que pueda ofrecer los sustitutos y los *bajos costos de cambio*.

El *atractivo trade-off precio-desempeño* se refiere a que mientras más atractivo sea el trade-off precio-desempeño ofrecido por los sustitutos, mayor será el impacto negativo en los beneficios de la industria, es decir más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Los *bajos costos de cambio*, junto con lo anterior, también inciden en la amenaza de productos sustitutos. Esto es porque sí el consumidor no tiene grandes costos para cambiarse de un producto a otro, podrá responder rápidamente ante cambios de precio-desempeño que hagan los productos sustitutos en comparación con la industria actual.

A continuación se analizarán por separados los posibles sustitutos de la industria, para posteriormente ver cómo afectan estas amenazas a la industria actual.

*Créditos de consumo para estudiantes*: Son considerados como un sustituto en esta industria, dado que pueden fácilmente sustituir a las becas, y ser una opción para que los estudiantes puedan estudiar en la Universidad. En cuanto al *trade-off precio-desempeño*, no es un sustituto muy poderoso, debido a que los estudiantes deben devolver el dinero una vez terminados sus estudios, en cambio las becas se dan gratis al cumplir requisitos específicos, como por ejemplo el hecho de mantener un buen rendimiento durante la carrera y no reprobando más de una cierta cantidad de ramos. Pero aún así, a los estudiantes les conviene optar por una beca que por un crédito universitario. Por otro lado, los *costos de cambio son altos*, debido a que los créditos implican un desembolso futuro a los estudiantes, por lo que el considerar pedir uno, requiere de una previa investigación y análisis, de manera de tomar una buena decisión y endeudarse lo menos posible<sup>45</sup>. También se debe tener en cuenta, que cuando el alumno se compromete a pedir un crédito, no puede salirse del contrato hasta que pague el monto requerido. En consecuencia, este tipo de sustituto no presenta una amenaza, por lo anteriormente mencionado.

*Fondos de Becas de otras Facultades de la Universidad de Chile*: Se presentan como el sustituto más fuerte para esta industria, por medio de las campañas que realizan para juntar los fondos para sus propias facultades, requiriendo también dinero de las empresas simpatizantes con la

---

<sup>45</sup> Dado que los estudiantes no sólo se endeudarán por el crédito, sino también por el interés que éste conlleva.

Universidad de Chile y que tienen interés en contratar a sus estudiantes o recién egresados. Por esta razón, se identifican como sustitutas las campañas que realiza la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM), como la amenaza más real, debido a que los egresados de las carreras de Ingeniería Industrial son alumnos igualmente solicitados, por empresas similares a las que contratan Ingenieros Comerciales o de Administración y Control de Gestión. Por lo que estas empresas podrían optar por entregar aportes monetarios a esta Facultad en vez de a la FEN. Dado lo anterior, se puede decir que en este caso existen *bajos costos de cambio*, para las empresas que quieran donar y un *trade-off precio desempeño* similar, debido a que estamos hablando de donaciones. En conclusión, para este tipo de sustitutos se tiene una amenaza media.

*Fundaciones de la Universidad de Chile:* Las fundaciones de FEN y de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, son otros grandes sustitutos, debido a que ellos también hacen actividades para juntar fondos para sus propios intereses<sup>46</sup>. Por lo cual, reducen el potencial que puede tener la industria, al juntar dinero por parte de los ex alumnos de FEN y las empresas que quieran contratar estudiantes de la Facultad de FCFM. El *atractivo trade-off precio-desempeño* es similar a la industria del presente proyecto, debido a que las donaciones también se realizan para una causa educacional, y se tiene certeza que se van a utilizar de manera correcta, debido a que están respaldadas por una institución con alto prestigio, que es la Universidad de Chile, aspecto que es muy importante para ganar la confianza de los contribuyentes. Por otro lado, Los *costos de cambio* son *bajos* para las empresas y ex alumnos, debido a que no existe ningún contrato que los obligue a mantenerse ligada a la fundación a la que ayudan, y dado que es una ayuda voluntaria, los “clientes” pueden retirarse cuando lo deseen. En consecuencia, este tipo de sustituto presenta una amenaza media, por lo anteriormente mencionado.

En resumen la amenaza de los sustitutos depende de cada tipo de ellos, teniendo una mayor influencia en los fundraising de las facultades similares a la FEN y fundaciones que se encuentran en estas instituciones. Esto es debido a que ellos son los que posiblemente quitarían clientes de la presente industria, lo que obligarían a la industria a invertir en marketing y comunicación para hacer una buena campaña de concientización, aumentando así los costos de la industria. Dado todo lo explicado anteriormente, se puede concluir que la amenaza de los sustitutos es media baja.

---

<sup>46</sup> Consultorías y Asesorías, Investigación e Implementación de la estrategia, Generar Publicaciones, colaborar con el perfeccionamiento académico de la FEN y sus egresados, entre otros.

### Rivalidad entre los Competidores existentes:

La rivalidad ocurre cuando una o más empresas sienten la presión de mejorar sus procesos y estratégica, ya que desean optimizar su posición en la industria. Esto es debido a que los movimientos de las empresas tienen efectos notorios en sus competidores, lo cual hace que la contraparte quiera contragolpear tal movimiento.

Cabe mencionar que el único competidor que se presenta en esta industria es el departamento de Nexo Egresados, por medio de su programa “Devolvamos la mano”, el cual al igual que el proyecto AEFEN busca ayudar a los estudiantes más vulnerables de la Facultad, proporcionándoles ayuda monetaria, a través de las becas de mantención que ofrece esta institución. La competencia que se genere con esta otra área de la Facultad, dependerá de cómo se gestione el presente proyecto y las consecuencias de su implementación, es decir, si las personas que están a cargo de ambos proyectos, se ponen de acuerdo para trabajar en conjunto, no van a existir rivalidades y no habrá en consecuencia competencia. Sin embargo en el caso de que no funcionen dichos acuerdos y por lo tanto no exista cooperación mutua, se producirá la competencia, y la búsqueda por capturar la mayor cantidad de donantes por separado, topándose así aquellos que sean ex alumnos y empresas dirigidas por los mismos. En este último caso, la ventaja la obtendría Nexo Egresados, dado que tienen el contacto directo con los graduados y cuentan con la base de datos necesarios para contactarlos. El siguiente análisis se hará en el segundo supuesto, es decir no existe cooperación entre los competidores.

Entonces, los factores que afectan la rivalidad entre las compañías existentes son cuando los *competidores son numerosos o idénticos en tamaño y poder*, cuando existe *crecimiento lento de la industria*, cuando hay *altos costos fijos de almacenaje*, cuando *el producto o servicio carece de diferenciación o costos de cambio* y cuando las *barreras de salidas son altas*.

De acuerdo a lo anterior, se desprende que el *número de competidores* es bajo, de hecho son sólo 2 compitiendo, por lo que la rivalidad entre estas (bajo este caso) es baja. Pero cuando se evalúa el *tamaño y poder* de estos competidores, uno puede darse cuenta que Nexo-Egresado se está consolidando y siendo reconocida por los alumnos titulados. Además como cuenta con la base de datos que ya se mencionó anteriormente, se puede concluir estos tienen mayor tamaño y poder con respecto a la campaña AEFEN.

El *crecimiento lento de la industria*, conduce a una lucha por participación de mercado, donde las compañías buscan expandirse en términos de capital. En este caso vemos que sí existe un lento crecimiento, debido a que el proceso para conseguir donadores es un trabajo difícil y que

necesita de tiempo y esfuerzos, ya que se requiere de una campaña de concientización, además de ganarse la confianza de esas personas o empresas y mantener lazos duraderos para asegurar un ingreso seguro para cumplir con las metas. Dado lo expuesto, existe una alta rivalidad entre los competidores.

Cuando el *producto o servicio carece de diferenciación*, hace que sea percibido como commodity por el mercado, lo que resulta que sea una gran presión por competir. En este caso, existe *poca diferenciación por el servicio*, específicamente en las actividades que se realizan para juntar fondos, como por ejemplo el marketing que se hace y las formas de pago que ofrecen a los donadores, son casi iguales. Entonces, la rivalidad entre los competidores, en este sentido, es alta.

Las *barreras de salida* se refieren a factores económicos, estratégicos y emocionales, que mantienen a las compañías compitiendo en negocios que sólo les pueden otorgar bajas ganancias. Estas barreras son altas debido al compromiso que se hace con los estudiantes becados y las emociones involucradas en una causa tan noble como esta. Además, la sensación que reciben estos competidores de ser parte y leales de algo que beneficia, no sólo los alumnos de la Facultad, sino también a la institución y la Sociedad.

Dado lo anterior, si se evalúa en conjunto todos estos factores se puede concluir que existe una alta rivalidad entre los competidores.

## **B. Competencia**

### **1. Descripción de la Competencia**

La competencia es aquella que le puede disminuir el beneficio de una organización específica, debido a que existe una lucha para apropiarse de los clientes y del valor estratégico de una determinada empresa. Esto quiere decir que estas compañías cubren las mismas necesidades de los clientes al ofrecer productos y/o servicios que los satisfagan.

Dado lo anterior, se procederá a describir y a analizar la competencia que tiene “Apoyo a Estudiantes de la FEN” (AEFEN). En este sentido, los competidores con aquellos que cubren las necesidades de mantención de los alumnos vulnerables, pertenecientes al primer y segundo quintil de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y que además recurran al mismo segmento objetivo, que en este caso son los egresados, docentes y

empresas que donen dinero o especies para estos fondos de becas. Es por esto que la competencia a la que se enfrenta AEFEN es la campaña “devolvamos la mano” que es realizada por Nexo-Egresado, dado que ellos también se preocupan de generar recursos para las becas de mantención de estos alumnos y sus contribuyentes son los egresados de esta Facultad.

Se debe mencionar que Nexo Egresados es un departamento de la Facultad de Economía y Negocios, que tiene como finalidad ser un ente integrador de la comunidad de titulados de esta misma institución, para generar redes de contacto y apoyo hacia ellos.

Cabe recordar que AEFEN no posee más competencia que la ya mencionada, dentro de la industria de fundraising para fondos de becas FEN, por lo que la rivalidad entre ellas es alta por: un crecimiento lento en la industria, el poder y tamaño que posee Nexo-Egresado es mayor a la de AEFEN, producto y servicio estándar y altas barreras de salida<sup>47</sup>. Además, esta competencia tiene una ventaja competitiva por sobre AEFEN debido a la experiencia<sup>48</sup> con la que cuenta, el reconocimiento parte de los egresados, y los recursos que posee (base de datos o red de contactos).

Apoyo a Estudiantes de la FEN, AEFEN, se diferenciará de “Devolvamos la Mano” a través de campañas de concientización, por medio del sitio web y los distintos eventos enfocados en los egresados. Lo importante es entender que estas campañas no se diferencian por el medio que ocupan, sino por la comunicación estratégica que gestionan. Esta cumple una importante labor ya que finalmente éste será el foco de atención para diferenciarse de la competencia, dado que de esta manera se podrá llegar al mercado objetivo de manera más eficiente y optimizar los procesos de captación de donantes<sup>49</sup>. Además de ésta concientización, lo que se propone es que exista un proceso transparente, por medio de una constante comunicación de lo que se hace con el dinero que aportan los clientes para esta causa, lo que en el largo plazo (sustentado por la marca FEN) logra la confianza de los clientes. Las herramientas que se encargarán de lo anterior, son los Newsletter y links asociados al sitio web de AEFEN.

---

<sup>47</sup> Para mayor información ir a “Descripción de la industria” en el apartado “Análisis Porter” y en la sección “Rivalidad entre Competidores”.

<sup>48</sup> La experiencia viene dada ya que tiene un mayor tiempo inserto en la Facultad y además su campaña será lanzada antes que la de AEFEN.

<sup>49</sup> Para mayor información

## 2. Análisis FODA

El análisis FODA, es un instrumento que permite analizar el ambiente interno y externo en el cual se encuentra una determinada compañía o proyecto. Se utiliza para determinar las Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa, dado su Industria, y las Fortalezas y Debilidades que tiene la propia compañía, dado sus recursos internos. Esta herramienta sirve para que la empresa sepa enfrentarse a sus competidores, y logre determinar las ventajas competitivas que posee.

Por esto mismo, es fundamental establecer cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el proyecto AEFEN, “Apoyo a Estudiantes de la FEN”, para que pueda enfrentar de mejor forma a su principal Competencia, Nexos Egresados, y los cambios que se produzcan tanto en el ambiente interno como externo que rodea a la organización.

Se proseguirá con el estudio de cada factor por separado, para facilitar el análisis de cada uno, y entender cómo afectan al presente proyecto.

### a. Fortalezas

Las fortalezas de AEFEN son aquellas actividades que se hacen con alto grado de eficiencia o que los recursos del proyecto o facultad generan ventajas competitiva por sobre sus competidores. Esto significa que son todos aquellos aspectos existentes en la campaña, en el momento actual, que pueden suponer ventajas para el logro de su misión y visión, y que deben ser potenciados, de tal manera de enfrentar las amenazas del entorno y debilidades de la empresa.

En este contexto, las fortalezas de la campaña se nombrarán a continuación:

1. El personal de la campaña tiene claro el papel social que debe desempeñar.
2. El personal tiene claridad de la misión, visión de la Facultad y se siente identificado con ella.
3. El personal tiene conciencia de las necesidades del alumnado con más escasos recursos, por lo que es motivado a generarle el apoyo que requieren.
4. La campaña se respalda por la marca Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile, lo que genera sentimientos de identidad, pertenencia y confianza en los potenciales clientes.

5. La campaña cuenta con sede propia, que es el terrero de la institución misma.
6. La campaña posee de un equipo de trabajo profesional y apto para realizar su labor social.
7. El cliente tiene contacto directo con el alumno, por lo que esto se aprovecha para gestionar y ejecutar estrategias de captación, fidelización, control y de transparencia.

## b. Oportunidades

Las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo de esta industria, pueden ser enfocadas desde dos puntos de vistas, el primero es con respecto a la demanda, es decir los beneficiados de las becas, y el segundo es acerca de los proveedores de los fondos, con esto se refiere a los donantes. Hay que dejar en claro que estas oportunidades son tanto para el proyecto AEFEN como para la competencia de éste, debido a que el presente análisis es con respecto al Micro y Macro entorno de la Industria.

Si se toma en cuenta la **demanda**, se presentan dos oportunidades claras.

- Crecimiento del Mercado
- Necesidad de Becas

Como se mencionó anteriormente en la sección de Mercado Objetivo, el crecimiento de la demanda por becas va aumentando año a año, primeramente porque todos los años se abren más vacantes para estudiar en las carreras que imparte la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile (se aumentó en un 3,59%<sup>50</sup> en comparación al año pasado), y en segundo lugar, por el nuevo programa que realizará la FEN, en donde abrirá cupos especiales a estudiantes de Liceos con alumnos vulnerables para el año 2015. Por lo tanto está la posibilidad de que entren más alumnos en riesgo social, por ambas vías, y con esto la necesidad de obtener mayor cantidad de fondos para las becas de estos nuevos alumnos.

Por otra parte, mientras exista una educación pagada y los estudiantes tengan el deseo de estudiar pero sin medios económicos para hacerlo, entonces existirá la oportunidad de otorgarle becas para que puedan estudiar en establecimientos de educación superior y puedan optar a mejores oportunidades en el futuro.

---

<sup>50</sup> Sitio Web Universidad de Chile, Noticias. [www.uchile.cl/noticias/58261/a-383-aumentaron-los-puntajes-nacionales-en-la-u-de-chile](http://www.uchile.cl/noticias/58261/a-383-aumentaron-los-puntajes-nacionales-en-la-u-de-chile). Consulta el día Miércoles 19 de Diciembre del 2012.

En conclusión el proyecto AEFEN y sus competidores, siempre van a tener la oportunidad de contar con más alumnos que necesiten de becas y así realizar actividades para poder favorecerlos con el dinero que recauden.

Por el lado de los **donantes**, también se presentan dos oportunidades, estas son:

- Interés de las empresas en ser reconocidas como socialmente responsables (RSE)
- Leyes estatales que favorecen la reducción de impuestos a personas o empresas que realicen donaciones a Universidades estatales y/o Particulares reconocidas por el Estado.

En la sección donde se analiza el Mercado Potencial, se habló acerca del aumento por el interés que tienen las empresas hoy en día, en mostrar una imagen socialmente responsable a sus clientes y en general a la sociedad, y también las acciones que éstas realizan para poder ser clasificadas con el término RSE (Empresas Socialmente Responsables), las cuales se relacionan a todas aquellas que favorezcan una causa social. Según el último estudio que realizó Acción RSE, el 71%<sup>51</sup> de las Pymes chilenas estarían dispuestas a invertir en responsabilidad social empresarial. Por lo tanto, existe una oportunidad real para la industria de *fundraising para fondos de becas de la FEN*, en llegar a éste mercado potencial que se encuentra en crecimiento.

Por otro lado, existen tres leyes<sup>52</sup> dentro de las normas chilenas, que permiten a las Universidades e Instituciones Profesionales Estatales y Particulares, entregar franquicias tributarias a sus donantes, es decir, que los contribuyentes que apoyan a estas instituciones, puedan reducir parte de sus impuestos a la renta de Primera y Segunda Categoría, y Global Complementario. Lo anterior, fomenta el interés por parte de las empresas y personas naturales a donar a estos establecimientos, y por ende existe la oportunidad de que la industria en la que se encuentra AEFEN, pueda captar una mayor cantidad de contribuyentes a sus campañas, para juntar fondos a las becas de alumnos FEN.

---

<sup>51</sup> Sitio web Mi Pyme Innova, Sección Destacados, Reportaje Chile: 71% de las pymes estaría dispuesta a invertir en RSE, Miércoles 28 de Noviembre del 2012. Consultado el día Miércoles, 16 de Enero del 2013.

<sup>52</sup> Ver sección Ley de Donaciones.

### c. Debilidades

Las debilidades de la campaña son todos aquellos aspectos existentes en el momento actual, que pueden suponer un freno al desarrollo de su misión y visión, y que exigen estrategias de corrección. Es decir son aquellas actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia, por lo que los competidores generan ventajas competitivas por sobre la campaña AEFEN.

Por lo tanto, las debilidades de la campaña son:

1. La baja proporción de presupuesto, ya que los ingresos dependen del apoyo de terceras personas.
2. Falta de fidelidad de los donantes.
3. Trabajo voluntario para las distintas actividades que realice la campaña, por ejemplo que sean voluntarios los garzones para las cenas.
4. Procesos muy jerarquizados, debido a que toda actividad debe ser aceptada por la Facultad, para posteriormente ser aceptadas por la Universidad, lo que también se traduce en que estos procesos lentos.

### d. Amenazas

Las amenazas dentro del ambiente externo de una industria, son aquellas que impiden a sus participantes poder crecer y desarrollarse dentro de ella, ya sea por una disminución en las ventas, la presión a la baja de precios, o el aumento de los costos. Las razones que determinan esto son varias, y las empresas deben estar atentas a estas fuerzas para poder enfrentarlas y adaptarse a ellas.

Para el proyecto AEFEN y sus competidores, las principales amenazas que se presentan son respecto a dos aspectos:

- Amenaza de campañas sustitutas
- Crisis Económicas

La **primera amenaza** se refiere a los sustitutos que tiene la industria del *fundraising para fondos de becas de la FEN*, los que actualmente son tres: *Créditos de consumo para estudiantes, Fondos de Becas de otras Facultades de la Universidad de Chile y Fundaciones de la Universidad de Chile*, los cuales se explican con mayor detalle en la sección de Análisis

Porter. El *primer sustituto*, genera una amenaza a la industria ya que de cierta forma le quita demanda a la campaña. Es decir, los estudiantes con escasos recursos y que necesiten de dinero extra para poder alimentarse y cubrir sus necesidades básicas, pueden optar por créditos de consumo y pagarlos, una vez finalizada la carrera y comiencen a trabajar. El *segundo sustituto*, es la amenaza más concreta o directa para los fondos de becas de la FEN, dado que las otras Facultades de la Universidad de Chile, pueden quitarle los clientes (donantes) a ésta industria o influenciar los montos de donaciones que éstos realicen. Por último, el *tercer sustituto*, también forja que las donaciones a ésta industria sean menores, debido a que se presentan como una alternativa para que los donantes destinen sus recursos.

Se debe destacar que los últimos dos sustitutos, *Fondos de Becas de otras Facultades de la Universidad de Chile y Fundaciones de la Universidad de Chile*, pertenecen a la misma Universidad Estatal que el *fundraising para fondos de becas de la FEN*, por lo cual se ven también beneficiados por la entrega de franquicias tributarias a sus donantes, lo que se presenta como una fuerte amenaza, debido a que pueden ofrecer los mismos beneficios a los clientes que la presente industria.

La **segunda amenaza**, se refiere a las crisis económicas que pueden golpear al país y con esto a la economía individual de cada persona o empresa. Cuando ocurren estas crisis, la productividad general del país cae, y con esto también el consumo, debido a que los ingresos de las personas y empresas son menores. Por lo tanto también afecta a la disponibilidad de recursos que tengan hacia otros propósitos, como son las donaciones. En estas situaciones, se espera que también disminuyan los aportes a los fondos de becas, por un lado debido a la reducción de la cantidad de donantes y por otro, al monto de los aportes que estos puedan realizar.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene la finalidad de ser una campaña de recaudación de fondos de becas, específicamente las de alimentación, para alumnos del **primer y segundo quintil** de las carreras de Ingeniera Comercial o de Ingeniera en Información y Control de Gestión y/o Contador Auditor, de la **Facultad de Economía y Negocios** de la Universidad de Chile, en un periodo de **5 años**.

Esto significa que el proyecto es parte de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, es decir no es una corporación o fundación externa a la universidad, sino un **plan interno** que nace para ayudar a los alumnos vulnerables, específicamente los del primer y segundo quintil, pertenecientes a esta institución. Lo cual implica que es un proyecto que lo gestiona la misma facultad, dado que se encargará de la planificación, organización, dirección y control de todas las campañas que se deseen ejecutar.

Dado lo anterior, la misión y visión del proyecto viene siendo la misma que la Facultad, por lo que se procederá a su explicación más adelante.

Cabe decir que los 330 alumnos pertenecientes de los primeros dos quintiles, se les otorga la Beca de Bicentenario y de Equidad, las que cubren en su conjunto el total del arancel, y además se les entrega una beca de mantención, que se dé cifra en \$26.000 mensuales, y la beca de Junaeb<sup>53</sup> de 15 mil pesos mensuales, para su movilización. Sumado a esto, se sabe que el valor del almuerzo diario en Sodexo es de \$2.150 pesos, por lo que la beca de mantención sólo posibilita al alumnado a comer 12 días del mes. Es decir, el alumno sólo puede acceder a almorzar el 52,57% del mes<sup>54</sup>, quedando 11 días sin almuerzo, y es por esto que los esfuerzos de recaudación de dinero o especies van dirigidos a este grupo de alumnos.

A modo de conclusión, que se hace cada vez más necesario recursos para que estos alumnos hagan ingreso a la facultad, y que además permanezcan en ella., dando así una gran importancia a este proyecto de fundraising para Fondos de Becas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, específicamente la beca de alimentación, ya que **no existen los recursos necesarios** para la cobertura total de este grupo de alumnos. Además, una de las misiones y visiones de la facultad es aumentar el número de alumnos vulnerables, de tal

---

<sup>53</sup> Las siglas significan: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

<sup>54</sup> Dado que el mes tiene entre 21 y 22 días hábiles.

manera de ser una Universidad equitativa que brindar educación de calidad, para el desarrollo profesional, a todo tipo de alumnos incluso los alumnos inclusivos.

La Facultad se hace cargo de las diferencias sociales que tiene Chile, adoptando un rol activo en el reclutamiento de estudiantes con capacidades y grandes talentos, asegurándose que existan oportunidades reales y concretas para su desarrollo. Una de estas iniciativas, destaca el “Ingreso Prioritario de Equidad Educativa” (SIPEE), que permite el acceso de los mejores estudiantes de colegios municipales, pertenecientes a los tres primeros quintiles de ingreso. Para la selección de estos estudiantes se considera el índice de vulnerabilidad escolar del establecimiento, el quintil socioeconómico y ranking de egreso del estudiante.

Sumado a la iniciativa recién mencionada y en el marco del Nuevo Tratado de las Universidades Estales con el Estado, emerge la Escuela de Desarrollo de Talentos de la FEN, la cual inicia el 2013, en donde ingresarán alumnos de tercero medio provenientes de 8 liceos con vulnerabilidad. Como ya fue explicado anteriormente<sup>55</sup> el objetivo de este programa no es sólo facilitar el acceso y apoyar la permanencia (en la Universidad) de escolares talentosos marginados, más bien es involucrarlos en su formación durante el colegio, dándoles la oportunidad de continuar en la Facultad.

## **A. Misión**

Dado que esta campaña es interna de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile y la gestiona esta misma, como se explicó anteriormente, la misión y visión que es propuesta es la misma que tiene la facultad. Por lo tanto, la misión de la FEN en la siguiente:

*“Nuestra misión se basa en el **desarrollo integral de líderes competentes**. Con sólidos conocimientos y habilidades en las Ciencias Económicas, Empresariales, el Control de Gestión y Sistemas de Información, a través de sus carreras de pregrado, los programas de postgrado y ejecutivo.*

*Jóvenes con los conocimientos y herramientas necesarias para ser capaces de sobresalir, tanto en Chile como en el extranjero, y capaces de crear y generar nuevos conocimientos, relevantes para el crecimiento, desarrollo y mejoramiento de nuestro país y de sus conciudadanos.*

---

<sup>55</sup> En el apartado “Contextualización de la Industria”; “Descripción de la Industria Principal”; “Problemas y Necesidades”.

*Capaces de ayudar al desarrollo y competitividad del país y la región latinoamericana, en un ambiente de rigor académico, excelencia, diversidad intelectual.*

*Pretendemos que nuestros graduados se conviertan en actores influyentes en los debates nacionales y regionales, siendo capaces de ofrecer e implementar nuevas ideas y prácticas que sean útiles para la comunidad.”<sup>56</sup>*

De la presente misión se puede desprender que la facultad intenta desarrollar alumnos de alto potencial, de tal manera de brindarles los conocimientos y herramientas necesarias para ser líderes integrales que ayuden al desarrollo y competitividad del país. Además, se debe exponer que la Universidad de Chile en su misión<sup>57</sup> no hace ningún tipo de selección para alumnos de altos niveles socioeconómicos o bajos. Al contrario, su identidad ésta fuertemente ligada a los valores de equidad, justicia social, conocimiento al servicio del país y pluralismo.

Lo anterior justifica que la campaña de fondos de becas sea parte de la Facultad, es decir que sea gestionada por esta misma y que además sea un soporte de lo que la FEN representa y busca. Esto es aceptar el ingreso de cualquier estudiante de alto rendimiento, sin importar su condición económica, de tal manera de impartir igualdad de oportunidades, y que la convivencia e intercambio de perspectivas generen un aprendizaje complementario.

## **B. Visión**

De la misma manera en que la misión de la campaña fue presentada como la misma que la de la Facultad, apartado “misión”, se procederá a definir la visión de la campaña como la misma de la Facultad de Economía y Negocios. Referida de la siguiente manera:

*“La Facultad proyecta convertirse en la mejor Escuela del Estado en Economía y Negocios y en una de las 5 mejores de América Latina para el 2020, en reputación, calidad de sus programas, sus graduados, y contribuciones intelectuales.*

*Este desafío debe involucrar a todos quienes trabajan en la FEN y a sus estudiantes. Debe asegurar estándares de calidad y de aprendizaje; debe asegurar también un incremento en la cantidad y cada vez mayor impacto en las contribuciones intelectuales. Se debe procurar un*

---

<sup>56</sup> Sitio Web oficial de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile. Portal, Misión: [http://www.fen.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=37206](http://www.fen.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=37206). Consultado el día Martes, 8 de Enero 2013.

<sup>57</sup> Sitio Web oficial de la Universidad de Chile. Portal, Misión: <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/4681/vision-y-mision>. Consultado el día Miércoles, 9 de Enero 2013.

*umento de nuestros estudiantes que compartan los objetivos de la Universidad; y finalmente, se debe fomentar el desarrollo de una identidad permanente con nuestra visión.”<sup>58</sup>*

Esto significa que la Facultad intenta tener una conexión con los participantes de esta institución; preocupándose no sólo de impartir educación de calidad para quienes están insertas en ésta, sino también en darles las herramientas y recursos necesarios para que exista conocimiento por parte de los alumnos y los que forman parte de la FEN. Conocimientos que formen parte integradora, tanto en su actuar como en su pensar.

Además, la visión habla de procurar el aumento de estudiantes, por lo que esta gestión puede ser apoyada por el programa, que existe hoy en día, Ingreso Prioritario de Equidad Educativa tal y como se dijo anteriormente. Por lo que la campaña es una herramienta y un modelo de apoyo para el programa de equidad, ya que soporta a los alumnos de bajos recursos con becas alimenticias.

### **C. Explicación de la Descripción del Proyecto**

Los problemas sociales, incluyendo los medioambientales, están aumentando las oportunidades para espacios de actividad emprendedora que pueden crear valor, tanto en el ámbito económico como social. Es por esto que para muchos “el emprender” es hacerlo por el camino social, de tal manera de contribuir a soluciones que el mundo o país tiene como problemas.

No hay una definición clara para el “**emprendimiento social**”, sin embargo se entiende que es un movimiento global, que tiene como objetivo el efectuar un cambio positivo en la sociedad. Además tiene características propias de identificación de oportunidades, crear un cambio social sistémico, desarrollar soluciones sustentables para problemas sociales y generar beneficios tanto económicos como sociales. Jeff Stamp, profesor asistente de la Universidad de North Dakota escribió<sup>59</sup>: “Todos los proyectos requieren de inversiones; todos los proyectos requieren de beneficios. La pregunta social es quién paga y cuál es el horizonte del beneficio. La decisión es el valor social de la decisión”. Por lo que estas dos preguntas: cuál es el propósito y para quién, son la esencia que se quiere dar al practicar un emprendimiento social, que es lo que busca este proyecto.

---

<sup>58</sup> Sitio Web oficial de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile. Portal, Visión: [http://www.fen.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=76944](http://www.fen.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=76944). Consultado el día Jueves, 10 de Enero 2013.

<sup>59</sup> Heidi M. Neck. The Portable MBS in Entrepreneurship: “Social Entrepreneurship”.

Otro concepto importante de definir es el de **sustentabilidad**, el cual está asociado a la acción de limitar y/o disminuir el daño que se le ha hecho al planeta, de tal manera de mantener la calidad de vida para las futuras generaciones. Este concepto toca temas como *ser verde, responsabilidad social empresarial, administración del ciclo de vida, tecnología limpia, reducción de la basura, reciclaje y eco-eficiencia*. Es relevante el entendimiento de este tema dado que empresas que tienen algún grado de importancia hacia temas sustentables, son organizaciones que también buscan un beneficio social y crear un cambio y/o soluciones a problemas tanto ecológicos como sociales.

Según Heide M. Neck, en “Social Entrepreneurship”, existen cuatro tipologías de emprendimiento. Cada uno sigue una misión y busca el impacto de un mercado objetivo, para el cual ofrecerle el producto y/o servicio. Estos cuatro estilos de emprendimiento son el *Tradicional*, el de *Consecuencia Social*, el que tiene un *Propósito Social* y el que busca un beneficio social por medio de la creación de una empresa *Sin fines de Lucro*. A continuación la figura N°3 muestra cada una de las tipologías mencionadas anteriormente, donde en el eje de las **ordenadas** se puede tener dos opciones de empresas, aquellas que buscan un impacto social y/o aquellas que buscan el beneficio económico en un **mercado objetivo**. En el eje de las **abscisas** se establecen empresas que tienen ya sea una **misión** social o económica.

Figura N°3: Misión Corporativa vs. Impacto al Mercado Objetivo



La *misión corporativa* que tiene el siguiente proyecto es la de cubrir las necesidades de los alumnos vulnerables de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por lo que tiene una dirección social, tanto en el objetivo de su existencia, como en el impacto que busca generar en su *Mercado Objetivo*. Entonces, este proyecto tiene la *finalidad* de ser una **campaña** que ayude y apoye a alumnos con escasos recursos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, pertenecientes al primer y segundo quintil, provenientes de regiones. Para el cumplimiento de dicho propósito, este proyecto consistirá en la realización de distintas campañas para la recaudación de fondos de becas alimenticias, donde el dinero donado y/o generado será entregado a este grupo de personas.

Es importante saber el destino del dinero que será recaudado, ya que de este se desprende el problema y la necesidad existente. En este caso el dinero que se junta se destina primeramente a alumnos de regiones que pertenecen al primer y segundo quintil, como ya se mencionó anteriormente.

Además a todo esto se debe saber el monto total a juntar, esto significa todo el dinero recaudado irá dirigido a estos alumnos vulnerables de los primeros dos quintiles, que está conformado actualmente por 330 alumnos. Por lo tanto, si se multiplica este número por el precio del almuerzo para el año 2013<sup>60</sup> y por la cantidad de días que no tiene cubierto el almuerzo, se tendrá un valor de \$8.203.800 pesos mensuales, por lo que para 10 meses se necesita un total de \$82.038.000 pesos anuales como mínimo. A continuación el resumen numérico:

61

En el caso que la recaudación de fondos de las campañas tenga un excedente respecto al monto necesitado, se guardará éste para los años que sigan o para nuevas oportunidades de becas.

---

<sup>60</sup> El almuerzo tiene un valor de \$2.150 para el año 2012, y se sabe que este precio aumente todos los años en un 5%, dada la tendencia que se ha tenido en años anteriores.

<sup>61</sup> Son nueve meses dado que es el tiempo de duración que tiene un año regular.

## **D. Objetivos**

### **1. General**

Crear una iniciativa que permita contribuir al financiamiento del fondo de becas de la Universidad de Chile, la cual tenga como propósito fomentar la igualdad de condiciones en los estudiantes, responsabilidad social por parte de la Facultad y de los clientes, y aumentar el número de ingreso de estudiantes inclusivos a la Facultad.

### **2. Específicos**

- Comprometer a la comunidad universitaria con el desarrollo del proyecto y de los mismos estudiantes en necesidad.
- Generar igualdad de oportunidades a los estudiantes y a los que postulan a la Facultad, tanto en el ámbito económico, intelectual como el futuro laboral.
- Ser un apoyo al programa que tiene la Facultad: “Ingreso Prioritario de Equidad Educativa”.
- Poder ayudar a los estudiantes con necesidad económica en términos de tener una beca de alimentación cubierta en un 100%.

## PLAN DE MARKETING

### A. Segmentación de Clientes

Como se dijo previamente el emprendimiento social busca resolver problemas del entorno, y estos problemas no pueden solucionarse de manera aislada, por lo que para hacer mejoras y/o cambios se requiere de un espíritu de colaboración entre los múltiples grupos de interés externos de la organización y además, que estos comprendan el rol y el valor que ellos entregan. Entonces, para este modelo de negocios prospere y sea efectivo, es fundamental la ayuda y participación continua de los **clientes**. Por esto es necesario con los donantes tengan lealtad e identificación de marca con la Universidad y un constante compromiso con la causa, de tal manera de generar un hábito en la donación. Por lo que la empresa tendrá que clasificar a sus clientes de tal manera de poder **segmentarlos**, y generar un plan de marketing eficiente y acorde a los perfiles de cada uno de éstos. Lo anterior, con el objetivo de capturar la mayor disposición a pagar por una contribución económica a los alumnos vulnerables de la institución. A continuación se muestra la tabla N°6 el cual muestra una lista de los distintos clientes que la empresa deberá tomar en cuenta a la hora de gestionar el marketing y la venta, y además se presenta una explicación del por qué debe ser considerado como tal.

Tabla N°6: Lista y descripción de Clientes

TIPOS DE CLIENTES	DESCRIPCIÓN
<b>Empresas privadas</b>	Se refiere a todas aquellas empresas de la Región Metropolitana que tienen algún interés en la responsabilidad social, por lo que hacen contribuciones activamente y voluntaria para el mejoramiento social, económico y ambiental. Entonces, son clientes todas aquellas empresas que cumplen con este requisito y que quieran apoyar y aportar al proyecto <b>AEFEN</b> . <i>En qué sentido contribuyen?</i> Existen dos formas de aportar, la primera es auspiciando las actividades que gestionará <b>AEFEN</b> para recaudar dinero, y la segunda es haciendo donaciones directas en dinero para el fondo de becas universitarias. Este tipo de cliente, tiene una gran “poder adquisitivo”, y cuenta con un presupuesto destinado especialmente a los temas relacionados con la RSE. Se exponer que son empresas que están dedicadas al rubro del retail, bancos, comercio, seguros, entre otros.

<p><b>Egresados</b></p>	<p>Se considera Alumni a todas aquellas personas que son egresados de la FEN, Universidad de Chile. Este tipo de clientes se divide en dos grupos, aquellos que actualmente ocupan un puesto importante en alguna corporación y los que egresaron, hace no más de 5 años. Estos grupos se diferencian por el poder adquisitivo que tienen y la disposición a pagar que tendrán para el fondo de becas, donde es el primer grupo aquel que tiene la mayor disposición a donar, dados sus ingresos. <i>En qué sentido contribuyen?</i> Ambos grupos de Alumni se caracterizan por tener conciencia social y porque tienen el conocimiento que al donar dinero o especies, contribuyen a que los beneficiarios tengan igualdad de oportunidades en estudiar, en comparación con los alumnos que tienen los recursos propios para optar por una educación superior.</p>
<p><b>Docentes</b></p>	<p>Son todas aquellas personas que trabajan actualmente en la FEN, se sienten comprometidos con esta institución y tienen el interés de contribuir a una educación igualitaria para el país. Por lo tanto son todos aquellos que estarían dispuestos hacer un aporte monetario o de voluntariado al proyecto AEFEN. <i>En qué sentido contribuyen?</i> Con una contribución periódica al fondo de becas de la facultad y/o con participación voluntaria en las actividades esporádicas que se realizarán para obtener el capital requerido por la campaña. El poder adquisitivo de éste grupo de personas, varía según sus ingresos económicos, por lo cual se pedirá una contribución acorde a esta variable.</p>

Dado lo anterior, se puede clasificar<sup>62</sup> a los clientes como intrínsecos, extrínsecos y estratégicos. De los cuales el **primer** tipo de cliente es aquel que sólo busca un beneficio en la transacción, es decir beneficio por medio de precios bajos y en este caso por donar un monto pequeño de dinero. El **segundo** tipo de cliente tiene interés tanto en el beneficio de la transacción, como también en la calidad de concordancia, lo que significa que este tipo de clientes busca un equilibrio entre la calidad y el precio, refiriéndose a clientes que aportan mayor cantidad de dinero o especies, en comparación con los clientes intrínsecos, y que además les importa la marca a la cual aportan, en este caso la Facultad de Economía y

<sup>62</sup> Nueclail, PRhaDc. kham. Harvard Business Review, 2009.

Negocios de la Universidad de Chile. El **tercer** tipo de cliente se refiere a aquellos clientes que le dan mayor rentabilidad a la empresa, en este caso al proyecto. A continuación se presenta la siguiente figura que clasifica a cada uno de los clientes con el respectivo tipo de cliente, para posteriormente dar una explicación del por qué con calificados como tal.

Figura N°4: Lista y descripción de Clientes



Los *Alumni's/Egresados y Docentes* son considerados como clientes **extrínsecos** ya que no sólo buscan donar una cantidad de dinero que apoye a los alumnos con necesidad de beca de alimentación completa, sino también donan porque les importa la marca FEN de la Universidad de Chile, porque se sienten identificados y parte de la marca. Lo anterior facilita la donación, tema que ya se expuso anteriormente

Las *empresas privadas*, por otro lado se consideran como clientes **estratégicos**, porque generan **valor referencial** a la **campaña de AEFEN**. Es decir, las partes buscan tener una relación duradera en el tiempo, de tal manera de obtener una buena reputación y ser percibidos como confiables para sus clientes y de generar ventaja competitiva. Además, es una negociación win-win<sup>63</sup> en donde ambas partes salen satisfechas<sup>64</sup>, dado que una parte busca recursos económicos o en especies (donaciones) y la contraparte busca ser un aporte para la sociedad, busca poder ser una empresa económicamente responsable y comprometida con la realidad de los estudiantes de hoy en día, y además ser vista por sus clientes con tales comportamientos. De esta forma los involucrados (*las empresas privadas y AEFEN*) se convierten en aliados para crear beneficio mutuo.

<sup>63</sup> Nueelail, PRhaDc. kham. Harvard Business Review, 2009.

<sup>64</sup> Teoría de juegos. John Von Neumann, 1928.

## **B. Posicionamiento**

El posicionamiento va estrechamente de la mano con la estrategia que tiene AEFEN, esto es ser percibido por los clientes como diferente, lo que se traduce en escoger deliberadamente un conjunto de actividades para generar un único mix de valor. La estrategia de una empresa busca tener una ventaja competitiva por sobre su competencia, lo que no en todos los casos significa ser mejor que el “otro”, sino también ser distinto. Es decir, uno puede ofrecer el mismo producto y/o servicio que la competencia, pero se trata de entregarlo de forma distinta y distintiva a lo que lo hacen los competidores.

El concepto de posicionamiento se trata de identificar el lugar que ocupa cierta marca en la mente del consumidor, en relación a la competencia. Es por esto que los esfuerzos de la campaña no sólo tienen que ser enfocados en las acciones de ésta, sino también en cómo se comunica a los consumidores de lo que se quiere llegar a hacer y de lo que se está haciendo, de tal manera de poder influir de manera positiva en las percepciones de los clientes. Cabe mencionar que el comportamiento de los competidores y el ambiente externo, también juegan un rol fundamental a la hora que un consumidor tenga una determinada percepción.

La campaña AEFEN lo que busca es tener consistencia en reputación e imagen tanto para afuera (ambiente externo)<sup>65</sup>, como para adentro (ambiente interno)<sup>66</sup>, y en este mismo contexto sus actividades deben estar alineadas con los comunicados que se hacen y con el objetivo de esta misma. Se debe señalar que el posicionamiento y estrategia puede ser cambiado, debido a que los entornos (internos y externos) no son estáticos, pero para que lo anterior suceda se debe estar siempre en alerta y constante conocimiento y entendimiento de lo que esta pasando en estos dos ambientes.

Dado lo anterior, el posicionamiento que se busca es el uso de la Marca Universidad de Chile y de Responsabilidad Social. Estas dos aristas se ven afectadas por el hecho que los clientes (egresados, docentes o empresas) querrán apoyar debido a que perciben y entienden que existe una necesidad por parte de los estudiantes del primer y segundo quintil, dado que no tienen una alimentación mensual completa al 100%. A continuación se procederá a la explicación de cada uno de los ejes o aristas y cómo estas generan una ventaja competitiva por sobre los competidores.

---

<sup>65</sup> Como clientes y competidores

<sup>66</sup> Como por ejemplo la Facultad y los que trabajan para la campaña.

La **Marca Universidad de Chile**, se basa en que los clientes (donantes de AEFEN) querrán apoyar a los estudiantes vulnerables de la Facultad de Economía y Negocios, debido a tres razones. La *primera* razón es porque todos los clientes, tanto los egresados, docentes y empresas tienen un vínculo con la Facultad. Esto hace que exista una identificación con ella y que tengan un sentimiento de pertenencia con esta misma, lo que genera que haya facilidad de donación a la hora de hacerlo. Cabe destacar que los clientes no sólo se sentirán identificados con la Facultad, sino que también se puede sentir identificados con la causa, en el caso que ellos también hayan pasado por este tipo de adversidad. Entonces, serán ellos los que entenderán de mejor manera la situación de los actuales alumnos, y tendrán mayores ganas de hacer la donación y de ejecutarla.

La *Segunda* razón cae en que los donantes quieren ser parte de una comunidad que ayude a la sociedad, en este caso que ayude al levantamiento de los alumnos, de tal manera de a ellos se les facilite ser futuros líderes y profesionales. Es decir, que los alumnos puedan ver y palpar que este proyecto les ayudará en su “estadía” por la facultad, lo que en el largo plazo repercute en que tengan una educación de excelencia y puedan ser un aporte para sus familias. Esto es importante para los donantes (clientes) ya que por medio de esta campaña ellos pueden presenciar que están contribuyendo no sólo al futuro de los estudiantes, sino también de la sociedad, y del país, con la disminución del índice de pobreza en éste.

Como *última* razón, se refiere a que a medida que donen los clientes, existe más probabilidades de que los alumnos sepan que existe ésta campaña, lo que aumenta el ingreso de estos estudiantes a la Facultad y lo que finalmente se traduce en el largo plazo en que existen más egresados de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Lo anterior, beneficiaría a egresados que actualmente “estarían donando” ya que a medida que la Facultad crezca, también lo hace la Universidad y por ende su título tiene mayor peso.

La segunda arista, **Responsabilidad Social**, se refiere a que las empresas van a donar a AEFEN debido al beneficio que les trae hacerlo. Esto es por la disminución de impuesto de primera categoría, por ser parte de una comunidad que ayuda a los estudiantes a ser líderes y por mostrarse a sus propios clientes como una empresa que le preocupa el bienestar de la sociedad, temas que se tocarán en el siguiente apartado. Se debe tener en claro que las empresas que aportaran en este fundraising de fondos de becas, son aquellas que su sede central queda dentro de la región. Esto es porque, por ejemplo la empresa Minera de Antofagasta no va a estar aportando dinero o especies a la Facultad de Economía y Negocios (Región Metropolitana) ya que tiene la opción de hacerlo en la Universidad de Antofagasta.

Además, se debe decir que estas empresas son aquellas que tienen el poder adquisitivo para desembolsar cinco millones de pesos (lo que significa cubrir a 40 alumnos vulnerables durante 5 meses), por lo tanto este tipo de empresas vienen de los rubros de retail, bancos, comercio, seguros, entre otros.

Todo esto debe ser apoyado con una comunicación estratégica y diferente a la de la competencia, y con controles y coordinación interna para que todos los procesos estén alienados y en el correcto funcionamiento. Además, AEFEN debe estar en constante análisis de cómo se está moviendo la industria y cómo se está comportando, para que así puede estar preparado y mejorar constantemente su posición estratégica.

### **C. Modelo de Donaciones**

En este apartado se explicará el Modelo de Donaciones que se aplicará para este proyecto, con el objetivo de planificar estratégicamente las decisiones que se tomarán con respecto a los precios, la modalidad de pago por parte de los contribuyentes, y los beneficios que obtendrán éstos contribuyentes. También se describirán las razones que hay detrás del monto de donaciones que se pedirá a los posibles donadores, y como se planteará a los “clientes” lo que tienen que aportar.

El monto que es requerido para cumplir con la meta de dar almuerzos a los 330 alumnos, durante los 11 días (que no les cubre la beca de mantención; Junaeb), es de \$82.038.000 por el período de un año universitario, como se especificó anteriormente, en la parte de Descripción del Proyecto. Lo anterior significa que se necesita de una gran cantidad de contribuyentes, para lograr este objetivo anual, es por esto que la principal estrategia que se utilizará para recaudar dichos fondos, es apelar a los sentimientos de los futuros clientes, y realizar una campaña donde los posibles donadores tengan el pleno conocimiento de dónde serán dirigidos sus aportes. Para lo anterior, se les pedirá a los contribuyentes, que se comprometan con la alimentación de **un** alumno en especial, y de cierta forma lo apadrinen. Es decir que el contribuyente número 1 le pague a un alumno con nombre y apellido, con el objetivo de que ellos se sientan conmovidos por la causa, y tengan real conciencia a quién están ayudando. El valor de la contribución será de \$25.000 pesos mensuales durante **10 meses**, lo que corresponde a un año escolar completo (9 meses) y un mes extra, este dinero cubre los días faltantes de alimentación para que el alumno pueda almorzar en el casino de la Facultad todo un mes. El período escogido fue de 10 meses porque así el alumno cubre su alimentación durante un año de universidad y además AEFEN ahorra un fondo de un mes adicional, para

solventar el pago de las becas en Marzo del año siguiente. Anualmente se estarán haciendo campañas para encontrar nuevos donadores, por lo que sólo se exigirá el compromiso por éste período de tiempo como mínimo.

Las campañas serán dirigidas a los ex alumnos, docentes y empresas, que puedan entregar por lo menos una beca de almuerzo, por el período de un año, lo cual implica que en total cada uno aporte con \$250.000<sup>67</sup> pesos. Sin embargo, hay que considerar que las empresas, al manejar un mayor capital, que una persona natural (en la mayoría de los casos), se les pedirá que contribuyan con más de una beca anual, logrando si es posible que apadrinen a 20 alumnos, lo que implica un aporte de \$5.000.000 anuales.

A los contribuyentes se les debe dejar en claro las razones por las cuales ellos donaran, en este caso es a quiénes va dirigido el dinero o especie, la necesidad que los alumnos tienen y el significado e impacto que tiene la contribución para ellos. Los mecanismos que se aplicarán para entregarles toda esta información se explicarán con mayor detalle en la siguiente sección (Estrategia de promoción). Por otro lado, a los clientes también se les debe dar la seguridad de que su dinero se está utilizando para lo que realmente se está pidiendo, y por esto todo el proceso se debe hacer con mucha transparencia, manteniendo constantemente informado a las personas o empresas que hacen las respectivas donaciones.

El mecanismo para recolectar el dinero, consistirá en que cada aporte será depositado en una cuenta corriente, que se abrirá especialmente para recibir las donaciones. Luego estos aportes serán entregados al Servicio de Bienestar Estudiantil, para que sean distribuidos al consumidor final, que son los alumnos becados.

Los clientes al aportar dinero y/o especies reciben distintos tipos de beneficios o ventajas, cada uno dependiendo del tipo de consumidor que es. A continuación una explicación de cada uno de los beneficios para cada cliente.

Tanto para los egresados como para los docentes, dado que son personas naturales, el beneficio va en que ellos se sentirán satisfechos al tener la oportunidad de poder ayudar a los alumnos con necesidad económica, también estarán satisfechos porque estarían aportando una suma de dinero a una institución en la que están o estuvieron inmersos, por lo tanto se genera un sentimiento tanto de pertenencia como de identidad o se identifican con la marca, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Cabe destacar que estos tipos de

---

<sup>67</sup> \$25.000 x 10 meses = \$250.000

clientes pueden acceder a la disminución de impuesto de segunda categoría, pero dicho actuar no es muy común.

Para el caso de las empresas, los beneficios vienen dados primeramente por la disminución de impuesto a la que ellos pueden acceder, además por ser parte de una comunidad que ayuda a los estudiantes a ser futuros líderes e íntegros profesionales. Esto es dado ya que estas empresas les dan la oportunidad a los estudiantes de que se mantengan estudiando en la Facultad hasta su titulación, en vez de congelar para trabajar y empezar a tener ingresos para ayer en su casa. Además, estas empresas al ser responsablemente sociales y al tener algún tipo de contacto con la Facultad, en específico con Nexo-laboral, se benefician con el hecho de poder ayudar a la sociedad a “levantar” a alumnos que necesitan de esto y también de apoyar el desarrollo completo de los estudiantes. Cabe destacar, que cuando los clientes de estas empresas ven que estos entes no sólo se preocupan de generar ganancias, sino que también de una causa social y de ser un apoyo al bienestar de los alumnos, entonces los clientes tienen la percepción de que es una buena empresa y por ende aumentan la intención de compra en dicho lugar. Por lo tanto, el hecho que las empresas donen dinero o especies a la campaña puede además aumentar las ventas, pero más aún, mejorar su imagen de marca ante la sociedad, lo que al largo plazo se traduce en una ventaja competitiva para éste en relación a su competencia.

Para entender el ciclo del proceso de donación y de cómo se manejará el dinero donado, diríjase al apartado de “Estrategia de Proceso”.

#### **D. Estrategia de Promoción**

Los esfuerzos de promoción, tienen como propósito llegar a los clientes con un mensaje claro e interesante, que capte su atención y logre generar una respuesta por parte de ellos, ya sea para que compren un producto, reconozcan la marca, o bien para que se involucren con la empresa y se mantengan relaciones de largo plazo. Sin embargo para que los objetivos de promoción se cumplan, es necesario desarrollar una comunicación eficaz, lo que implica la identificación del público meta, la definición clara de los objetivos de comunicación, el diseño del mensaje, la elección de los medios de comunicación, los mecanismos de retroalimentación por parte de los clientes, y la descripción del presupuesto.

Para el caso de este proyecto, el objetivo principal de comunicación es llegar al segmento objetivo, por medio de cuatro actividades, Sitio Web, Newsletter, Cena de Egresados y

Docentes, y Reuniones con Empresarios. La utilización de estas herramientas tiene como propósito hacer un marketing directo, enfocado a las personas y empresas a las cuales se quiere dirigir los esfuerzos de promoción. Es por esto que cada una de ellas, se encargará de llegar a un público determinado, cumplir sus propios objetivos y hacer estrategias de promoción de acuerdo a lo que se quiere lograr, con tal actividad. No obstante, el mensaje que se utilizará transversalmente se basará en el slogan “Por una FE - N más inclusiva”.

A continuación se hará una descripción detallada de las acciones que realizará cada actividad, para la promoción de la campaña “Apoyo a Estudiantes de la FEN” (AEFEN).

## 1. Página Web y Newsletter.

Estas dos actividades van dirigidas al mismo público, el cual abarca a todo el segmento objetivo (empresas, egresados y docentes), debido a que son herramientas esenciales, para dar a conocer el proyecto e informar acerca de nuestras actividades. A continuación se detallarán por separado.

La **Página Web**, tiene como *objetivo principal* ser un instrumento de comunicación y de captación de fondos, el cual debe preocuparse por atraer donantes, llamar su atención a través de videos e imágenes cautivadoras, informar acerca de la labor social que realiza AEFEN, y ofrecer la opción de donaciones en línea. Lo anterior se llevará a cabo por medio de la construcción de un portal atractivo, limpio, con la información necesaria para la correcta navegación a través del sitio, y con un mensaje claro para los usuarios, en donde se busca que estos cooperen con la causa y se comprometan hacer una donación económica para la alimentación de los estudiantes con escasos recursos.

Los *objetivos específicos* que se quieren lograr son:

- Alcanzar 50 inscritos en la primera campaña y luego aumentar el número en un 16% por campaña anual. Incluyendo tanto a los que desisten de seguir en la causa y los que se unan por primera vez a ella.
- Aumentar las donaciones vía web, logrando por lo menos 20 en la primera campaña y luego acrecentar ese número en 25% por campaña.
- Lograr que los usuarios recomienden el sitio web, a través de las herramientas de difusión que se dispongan en el mismo sitio, por ejemplo links conectados a facebook y twitter.

El *mensaje* de la campaña AEFEN junto a su slogan, contendrá argumentos emocionales, que apelen a los sentimientos de los usuarios, conmoviéndolos por medio de las historias de esfuerzo de estos estudiantes, pero también existirán argumentos racionales que hagan ver la urgencia por cubrir esta necesidad, como la incapacidad económica que tienen para cubrir con los gastos universitarios y el riesgo de bajo rendimiento que pueden obtener debido a una mala alimentación. Es importante que el mensaje vaya dirigido a la necesidad de donantes que requiere la campaña, y motivar a los usuarios que entran al sitio web, a inscribirse y hacer sus donaciones vía online.

Los *medios* que se utilizarán para transmitir éste mensaje, serán a través de los videos e imágenes que se encontrarán en el sitio web, y también por medio de links que incentiven a los usuarios a inscribirse, y ser parte de la comunidad FEN que ayuda a sus alumnos con necesidades económicas.

Es necesario además contar con un *mecanismo de retroalimentación* por parte de los usuarios, en donde nos muestren el grado de satisfacción con la campaña y el funcionamiento del sitio web. Para esto se contará con una encuesta online en la portada del sitio, que se realizará semestralmente y un link en donde los usuarios podrán hacer sus comentarios. Es fundamental conocer las opiniones de ellos, para hacerle las mejoras necesarias al portal web, y asegurar que los usuarios vuelvan a ingresar el sitio y se incentive el uso de éste.

Para asegurar un buen funcionamiento de la página web, es necesario que exista un Encargado del Marketing Digital que se haga cargo de la actualización del sitio, realice las mejoras y revise las métricas, a través de google analytics. En cuanto al soporte del sitio, se encargará el departamento de tecnología de la facultad. Por lo anterior el único *gasto* que se incurrirá será en la contratación de un diseñador web.

El **Newsletter** se trata de un mecanismo de marketing directo, por medio del cual se mantiene informado al cliente y a los trabajadores acerca de los avances de la campaña y las noticias que hay de la organización, por ejemplo informar acerca de la cantidad de alumnos que están siendo beneficiados gracias a los aportes voluntarios al fundraising, o los premios que ha ganado esta misma iniciativa. Estos boletines informativos se pueden enviar vía mail a los miembros de la organización (donantes y trabajadores), o bien subir como noticias al sitio oficial de AEFEN, con un periodo de actualización mensual.

El *objetivo* que tiene este mecanismo de comunicación, es poder crear un vínculo con el cliente, por medio de hacerlos participe de una comunidad de ayuda y entregarle las noticias

de contingencia sobre la campaña en donde están aportando, o a la que han hecho una donación anteriormente. La idea es que se sientan orgullosos de la organización a la cual están contribuyendo, y se les involucre en el proceso de desarrollo y crecimiento de dicho fundraising.

El *mensaje* que se quiere lograr a través de esta herramienta, es claro, se quiere informar a los donantes y trabajadores los logros que ha tenido el fundraising y agradecerles de cierta forma la contribución que ellos han hecho. También es una instancia para que los mismos alumnos envíen mensajes de agradecimientos y cuenten como ha cambiado su experiencia estudiantil, después de ser beneficiados con la beca de alimentación. En cada newsletter es importante que se muestre el logo de la Facultad en conjunto con el de AEFEN, para que los clientes vean que existe un respaldo por parte de las organizaciones a cargo de la campaña y que también la Universidad se hace responsable por ella, esto transmite confianza y seguridad a los donantes.

En cuanto a la *retroalimentación* por parte de los clientes, se tiene que dejar claro, que no se espera que exista alguna respuesta vía mail, es decir, que a las personas o empresas que les llegan estos boletines informativos, envíen correos de vuelta opinando acerca de la información que recibieron. Sin embargo, sí existirá un espacio en el sitio web, dentro del link de noticias, donde los miembros de la comunidad de la red de ayuda, puedan expresar sus sentimientos con la organización y comenten las noticias expuestas.

Para el caso de este instrumento comunicacional, no se destinará *presupuesto* adicional, a parte del pago del sueldo a los Encargados de Egresados y Docentes, y el Encargado de las Empresas, debido a que no se presentan gastos extras en el envío de los mails y tampoco en la subida de las noticias a la web, ya que son todas tareas que debe cumplir las personas mencionadas anteriormente.

## 2. Cena Egresados y Docentes

Los eventos que se realizarán para los egresados de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile, consistirán en cenas generacionales, organizadas por AEFEN, con el motivo de reencuentro entre los titulados, recordar el vínculo que mantienen con la institución en la cual estudiaron, y por su puesto con el *objetivo principal* de captar donantes para los fondos de becas de mantención de dicha institución, a través del slogan “Dona una beca de almuerzo y ayuda al desarrollo integral de un alumno FEN”.

En el caso de los docentes, se realizarán eventos que pueden ser en conjunto con los egresados o bien pueden ser aparte. La idea es que los docentes también tengan una instancia de encuentro y de acercamiento con la Facultad fuera del trabajo. En estas cenas se tendrán actividades como rifas o bingos donde se sortearán atractivos premios, para incentivar la asistencia y participación de las personas invitadas, y persuadirlas a contribuir a la campaña de AEFEN.

El *mensaje* debe ser claro y preciso, se necesitan \$82.038.000<sup>68</sup> pesos para que 330 alumnos pertenecientes al primer y segundo quintil, puedan optar a un almuerzo completo en el casino de la Facultad por el periodo de un año, lo cual ayuda a que estos estudiantes puedan concentrarse en sus estudios y mejoren su rendimiento, permitiéndoles de esta manera sacar adelante su carrera profesional y salir del círculo de la pobreza. El monto solicitado a los egresados y docentes, es de \$25.000 mensuales, para que los becados puedan almorzar los 11 días que la beca de mantención de la JUNAEB no cubre. Por lo cual se les pedirá que cada persona apadrine a un alumno y se comprometa a pagar durante diez meses, una mensualidad de \$25.000 pesos para el almuerzo de dicho estudiante. La manera de incentivar esto, es a través de entregarles el nombre y el apellido de la persona a la cual van a apadrinar, para hacer más tangible la ayuda, y para que los donantes tengan la certeza que están ayudando a una causa real. Durante estas cenas se *transmitirán videos* con las historias de esfuerzo de estos estudiantes en riesgo social y el mérito que tienen por sacar adelante una carrera, frente a tanta adversidad.

Para que el mensaje sea creíble es necesario que el portavoz<sup>69</sup>, sea alguien empático, y que transmita credibilidad a los asistentes del evento, además es esencial que conozca la Facultad, y tenga un vínculo con ella, para que los egresados se sientan identificados con él.

En cuanto a la *retroalimentación*, se va a disponer una encuesta auto-administrada, al final de cada evento, para los asistentes que quieran responderla. Esta contendrá preguntas acerca de cuál fue su experiencia en la cena, que le pareció la organización de ésta, si le gustaría volver a participar de una, y si hicieron un aporte. También se le solicitará los datos personales, para armar una base de datos a partir de los mismos, los cuales incluirán el nombre completo, el mail, el año de egreso, la situación laboral actual, entre otros.

---

<sup>68</sup>  $2.260 \times 330 \text{ alumnos} \times 11 \text{ días} \times 10 \text{ meses} = \$82.038.000$

<sup>69</sup> En el caso que se cuente con una persona que presente y anime el evento.

Este tipo de eventos, que se efectuaran en los salones de la FEN, para un público de aproximadamente 265 personas, dos veces al año. El *presupuesto* se conseguirá a través de auspicios, tanto en dinero como en especies, de empresas interesadas en estar presente con sus marcas, y también con el cobro de una entrada a las personas que quieran asistir al evento. Con lo anterior se deberá cubrir los gastos de la banquetera, guardias, arreglos, shows de la noche, entre otros gastos propios de la organización. En el caso de hacer una rifa o bingo, se necesitará que las empresas auspicien los premios. El detalle de los gastos de cada evento se mostrará más adelante en la sección de Análisis Financiero.

### 3. Nexolaboral y Reuniones con Empresas

La estrategia de promoción que tendrá AEFEN para captar donaciones de empresas relacionadas o interesadas en la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile, consistirá en dos actividades principales, la primera será reunir las bases de datos de las empresas que están relacionadas a Nexo laboral, y tienen el interés de contratar a alumnos de la Facultad para hacer la práctica, o a recién egresados para trabajar. La segunda es a través de contactar a las empresas que ya han donado a la Facultad, y ofrecerles la posibilidad de ayudar nuevamente a una causa de esta institución.

Los objetivos que se quieren lograr con la implementación de la estrategia promocional dirigida a las empresas, es captar la mayor cantidad posible de empresas interesadas en la Facultad, para que contribuyan con un monto anual de \$5.000.000 de pesos, para el fondo de becas de mantención estudiantil. Como meta se propone llegar a 4 empresas en la primera campaña, que contribuyan cada una con una beca de almuerzo a 20 alumnos de la Facultad, lo cual implica una recaudación total de \$20.000.000<sup>70</sup> para la primera campaña que se organice. Sin embargo también se aceptarán a las empresas que quieran cooperar, pero tienen una disposición a pagar menor a la solicitada, en este caso se deberán aumentar los esfuerzos para captar más donantes.

Se debe agregar, que también es fundamental que la campaña de AEFEN consiga donaciones para cubrir los gastos administrativos y de implementación del proyecto (financiar la estructura de costos), por lo cual se debe promocionar la campaña para que 5 empresas interesadas en la Facultad, donen un total de \$100.100.000 de pesos. Este dinero significa que

---

<sup>70</sup> 4 empresas x 20 alumnos x \$25.000 x 10 meses = \$20.000.000

la campaña puede sustentarse por cinco años, pagando los gastos necesarios para realizar sus actividades. El beneficio que obtendrán estas empresas, será colocar su marca en los lugares más transitados de la Facultad, esto les provee de reconocimiento y buena imagen para quienes los ven. Más concreto, los nombres de cada empresa que “auspicia” el proyecto serán puestos en placas de plata en alguna de las murallas de FEN, donde el lugar más conveniente (dado el objeto de la campaña) viene siendo el casino de esta misma institución.

El *mensaje* con el cual se quiere llegar a las empresas, tratará principalmente acerca de mostrar los beneficios que éstas obtendrán al donar una parte de sus ingresos a dicha causa, las cuales se relacionan a mejorar su imagen de marca, ser consideradas como empresas con Responsabilidad Social Empresarial, y disminuir impuestos tributarios de Primera Categoría. Además de estar contribuyendo a una causa social que tiene como objetivo el desarrollo integral de futuros profesionales, que posiblemente el día de mañana contratará. También es fundamental plantear la necesidad real que tienen los estudiantes vulnerables de esta institución, en cuanto al dinero que necesitan para poder almorzar todos los días en el casino de FEN.

Los *medios de comunicación* que se utilizarán para poder transmitir el mensaje antes descrito, y tener el contacto directo con las empresas vinculadas a la Facultad, de forma de captar su interés y lograr su apoyo, se mostrarán en la Figura N°5.

Figura N°5: Medios de Comunicación promocional, por clasificación de empresas.

Empresas que han sido donantes	Empresas ligadas a Nexo Laboral
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Primer paso:</i> Contacto directo vía mail o telefono con el encargado de donaciones de la empresa en cuestión.</li> <li>• <i>Segundo paso:</i> Citar a reuniones a las empresas que se mostraron interesadas en una primera instancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Primer paso:</i> Obtener los datos de las empresas relacionadas con Nexo Laboral, y ponerse en contacto con la persona encargada de las donaciones de la empresa.</li> <li>• <i>Segundo paso:</i> Citar a reuniones a las empresas que se mostraron interesadas en una primera instancia.</li> </ul>

Las reuniones que se realizarán con los clientes, consistirán en almuerzos donde se reunirán 10 representantes de diferentes empresas, con las autoridades principales de la Facultad. Estos almuerzos se efectuarán en las salas de reuniones que dispone el edificio Z y se contratará un

servicio de catering, para que se haga cargo de la comida y la bebida. La idea de estas reuniones es que el decano, vicedecano o encargado de escuela, les presenten el problema en cuestión y puedan persuadirlos de hacer sus donaciones.

La *retroalimentación* que se pedirá a los clientes acerca de las actividades ejecutadas por AEFEN, se recibirá por medio del contacto personalizado que se mantendrá con ellas, vía mails, contacto telefónico, y reuniones.

El *presupuesto* que se debe destinar a esta actividad, recae en el pago del salario al Encargado de las Empresas, los almuerzos que se van a efectuar con las empresas, y los gastos administrativos relacionados a teléfono e internet. Con respecto a los almuerzos, se debe agregar que se realizarán 4 veces al año, y se invitará a un representante de cada empresa invitada (10 en total), y a 5 autoridades de la facultad, por lo cual se debe contratar un servicio de catering para 15 personas, cuatro veces al año. El detalle de los gastos de estas reuniones se mostrará más adelante en la sección de Análisis Financiero.

## **E. Estrategia de Plaza**

La estrategia de plaza, o más conocida como de distribución, consiste en determinar el lugar estratégico donde se van a localizar las actividades de la organización, y la estrategia hacia los canales de distribución (Estrategias Pull y Push). Para el caso particular de este proyecto, se efectuará un análisis netamente de localización y medios por los cuales se van a recolectar los fondos, dado que no hay distribución de bienes y tampoco intermediarios con lo que tratar.

Para la implementación de este proyecto, y el desarrollo de las actividades necesarias para el mismo, es preciso contar con una oficina dentro de las dependencias de la Facultad, específicamente en el edificio Z, dado que en este lugar se encuentran todos los departamentos con los cuales se relaciona AEFEN, por ejemplo Bienestar Estudiantil, Nexo egresados, Nexo Laboral, Secretaría de Estudios, entre otros. Por consiguiente AEFEN se localizará en Diagonal Paraguay 205, comuna Santiago Centro, Región Metropolitana de Chile.

Las actividades que se realizarán para recaudar los fondos, tales como llamados telefónicos, envío de mails, soporte del sitio web, cenas de egresados y reuniones con empresarios, se realizarán todas dentro de la misma Facultad. Cabe mencionar que para las Cenas de Egresados se solicitarán los espacios interiores del Campus, frecuentemente utilizados para

eventos de similar categoría, como por ejemplo el Hall del Edificio Tecnoaulas. En el caso de las reuniones con empresarios, se pedirán salas del Edificio Z, que se encuentren acondicionadas y dispuestas, para este tipo de ocasiones.

Por otra parte el dinero será recolectado a través de 5 medios:

1. Sistema de Pago Automático de Cuentas (PAC). Se descuenta automáticamente el dinero de la cuenta del cliente y se traspasa a la cuenta de destino de AEFEN.
2. Transferencias electrónicas a la cuenta corriente de AEFEN.
3. Sistema Dinero Mail en el sitio web para recibir donaciones online.
4. Depósitos en los bancos o en los Servipags, a la cuenta corriente.
5. Pago directo en las oficinas de AEFEN, por medio de cheques o efectivo.

El primer sistema de pago (PAC) nombrado anteriormente, será el medio más promovido a los donantes, ya que se presenta como la mejor forma de asegurar el pago de las becas por parte de los contribuyentes. Lo anterior, es porque todos los meses se le descontará automáticamente el pago desde su cuenta corriente, correspondiente al monto de la donación que se comprometió a pagar a principio del año, evitando que el cliente se olvide de pagarla. En consecuencia este sistema de pago además de ser una herramienta fácil para que los clientes hagan sus donaciones, también asegura que los clientes realicen el desembolso esperado.

Otra ventaja de este sistema, radica en la posibilidad de que las personas vuelvan a donar otro año más. Esto ocurre porque al ser un pago automático, los clientes no se dan cuenta, o no perciben que están incurriendo en un gasto, por lo cual saben que están ayudando pero no están cien por ciento conscientes del desembolso en dinero que están realizando. Por lo cual, si además se les hace ver, a través de los mails de agradecimientos de los becados, que el aporte que están haciendo está ayudando a que este almuerzo, los clientes se sentirán satisfechos de la contribución que están haciendo, y los estimulará a volver a donar los próximos años. Lo explicado anteriormente, se basa en la teoría de John Gourville y Dilip Soman, en su artículo "Pricing and the Psychology of Consumption" (Septiembre 2002), acerca de cómo los precios o el sistema de pago influyen en el consumo de los individuos.

## F. Estrategia de Procesos

Las operaciones dentro de una organización, son las actividades presentes en la producción de un bien o servicio y la relación que hay entre ellas se conoce comúnmente como la administración de operaciones, tarea principal del área de producción de una empresa.

La administración de los procesos se hace responsable de la planificación, organización, dirección y control de todas las tareas que conciernen la producción tanto de bienes como de servicios, y se preocupa de ejecutarlas de tal manera de aumentar la productividad y la calidad de las actividades, al mismo tiempo de disminuir los costos. Todo lo anterior con el objetivo estratégico de obtener una ventaja competitiva sustentable para la empresa y generar valor agregado a los clientes.

Para el caso del presente proyecto, dado que no se producen bienes o servicios, se hablará de los procesos involucrados en el sistema de colecta de fondos para las becas de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile. Se detallarán para esto las tareas relacionadas a la planificación, organización, dirección y control de la campaña AEFEN, con el objeto de conseguir la eficiencia en el sistema, y lograr entregar valor agregado a los clientes (tanto a los estudiantes beneficiados con las becas como a los donantes), además de alcanzar la diferenciación con la competencia.

A continuación un diagrama de las fases y las actividades que se deben de realizar:

Figura Nº 6: Fases de la operación.



Dentro de cada fase del proyecto existen diversas actividades que se deben de realizar de manera eficiente, con el objetivo de optimizar el ciclo de producción del producto. Por consiguiente es necesario formular un detallado plan de acción que explique claramente los pasos a seguir en el proceso del negocio.

Fase 1: Captación del Cliente.

La primera fase del proyecto consistirá en la captación de nuevos clientes, es decir donantes, del segmento objetivo al cual se enfoca la campaña AEFEN. Las actividades relacionadas a esta etapa son las de administrar las bases de datos de los clientes, el contacto con ellos para invitarlos a participar de la campaña, y por último conseguir que se inscriban y se comprometan con la causa. Para esto se detallará la **planificación, organización, dirección y control**, de las actividades mencionadas anteriormente, en la siguiente tabla N°7.

Tabla N°7: Fase 1. Captación del Cliente.

	Administración de las bases de datos.	Contacto con los clientes	Inscripción de los donantes
Planificación	Las bases de datos se solicitarán a Nexo Egresados, Nexo Laboral, Secretaría de Estudios y Bienestar Estudiantil.	Decidir a qué empresas y personas se contactará, y los medios por los cuales se llegarán a ellos. Además de calendarizar las actividades que se realizarán para esto.	Planificar dónde y cuándo, se presentarán las instancias, para que los contribuyentes se inscriban en la campaña de donaciones.
Organización	Los datos obtenidos se cruzarán en una sola base de datos, en donde se tendrán los datos de los becados, egresados, docentes y empresas vinculadas a la FEN.	Hacer los contactos con los clientes e invitarlos a participar de la campaña, vía telefónica, mail, Sitio web y Newsletter. Coordinar las Cenas para los egresados y docentes, y las reuniones con empresas.	Coordinar la inscripción de los donantes, por medio telefónico, presencial <sup>71</sup> , mail y sitio web. Proporcionar la planilla de inscripción para cada medio.

<sup>71</sup> Clientes que vayan directamente a la oficina de AEFEN, para su inscripción.

<b>Dirección</b>	Estas bases de datos estarán administradas por el Encargado de Empresas, y el Encargado de Egresados y Docentes.	Se preocuparán de esta actividad: el Encargado de Empresas, el Encargado de Egresados y Docentes, y el Encargado de Marketing Digital <sup>72</sup> .	Se preocuparán de esta actividad: el Encargado de Empresas, el Encargado de Egresados y Docentes, y el Encargado de Marketing Digital.
<b>Control</b>	El correcto uso que se le dé a estas bases de datos, será controlado por un acuerdo de confidencialidad, y la Dirección General de AEFEN.	Sitio Web: Indicador de visitas al sitio, vía Google Analytics. Cena Egresados: Nivel de asistencia y satisfacción. Reuniones Empresas: Cantidad de reuniones realizadas versus las agendadas.	El control será por medio de un indicador que compare la cantidad inscrita de donantes, con la meta que se esperaba lograr.

## Fase 2: Recepción del dinero.

La segunda fase del proyecto consistirá en recibir el dinero de las donaciones, e informarles a donantes y estudiantes beneficiados de las becas, que el dinero fue recibido por AEFEN y que luego fue entregado al Departamento de Bienestar Estudiantil, de la misma Facultad.

En la tabla N°8 se detallarán los pasos a seguir para el correcto funcionamiento de la fase de Recepción del dinero.

Tabla N°8: Fase 2. Recepción del Dinero.

	<b>Recepción donaciones</b>	<b>Información a donantes y estudiantes</b>
<b>Planificación</b>	Definir cómo se van a recibir las donaciones, es decir, cuáles son los medios que tienen los clientes para enviar el dinero, y dónde se va a recibir este <sup>73</sup> . Además de especificar el día del mes de los depósitos.	Informar a los donantes que se recibió en dinero de la donación, vía mail, el mismo día en que fue recibido. A los estudiantes también se les comunicará que el donante hizo la donación, vía mail.
<b>Organización</b>	Tener la lista de los clientes que van hacer las donaciones e ir chequeando cuando	Todos los días se revisará si hay depósitos nuevos, y se enviará un

<sup>72</sup>Para mayor información, revisar sección Organigrama.

<sup>73</sup> Para mayor información, revisar sección de Estrategia de Plaza.

	<p>estos hagan sus depósitos. Llamar a los clientes cuando no se reciba el dinero.</p> <p>Administrar la cuenta que tiene AEFEN en el banco.</p>	<p>mail base tanto a estudiantes como donantes, al final del día, avisándoles que se recibió exitosamente la donación.</p>
<b>Dirección</b>	<p>El Encargado de Empresas y el Encargado de Egresados y Docentes, estarán a cargo de asegurar el pago de las donaciones.</p>	<p>Los mails informativos están a cargo de El Encargado de Empresas y el Encargado de Egresados y Docentes.</p>
<b>Control</b>	<p>Todos los meses, se deberá verificar que los donantes estén haciendo sus contribuciones, el día especificado.</p> <p>Se contará además con el sistema PAC<sup>74</sup>.</p> <p>Control Fraude: Los donantes envían un mail al estudiante, de que realizaron el depósito<sup>75</sup>.</p>	<p>Este ítem es más difícil de controlar, por lo que se pedirá a los contribuyentes, que exijan un mail de confirmación del depósito por parte de AEFEN.</p>

### Fase 3: Entrega de Becas

La tercera y última fase del proyecto se basará en la entrega de becas a los estudiantes. Esto se realizará a través del departamento de Bienestar estudiantil (BE), dado que esta es la entidad a cargo de esta tarea. Por lo tanto AEFEN se preocupará de recibir las donaciones y luego entregarlas a Bienestar Estudiantil, quién será finalmente el que distribuirá el dinero para los almuerzos de los becados. AEFEN sin embargo, se encargará de asegurar que el pago que hizo cada donante, sea recibido al becado correspondiente.

A continuación en la Tabla N°9 se explicará con mayor detalle, las dos actividades que contiene esta fase.

<sup>74</sup> Sistema de Pago Automático de Cuentas.

<sup>75</sup> Para mayor información, revisar sección de Riesgos básicos y Plan de Contingencia.

**Tabla N°9:** Fase 3. Entrega de Becas.

	<b>Entrega del dinero a Bienestar Estudiantil</b>	<b>Asegurar el pago correspondiente a cada alumno</b>
<b>Planificación</b>	Definir el día del mes que se hará la transferencia de dinero desde AEFEN al departamento de Bienestar Estudiantil. Determinar cómo se realizará esta transacción.	Determinar con el departamento de BE, el día en que se realizará el pago a los alumnos y la forma en que se le entregarán las becas de almuerzo.
<b>Organización</b>	Coordinar todo lo respectivo a la transacción. Desde administrar la cuenta corriente de AEFEN, hasta asegurarse de entregar todo el dinero donado, por los contribuyentes, a Bienestar estudiantil.	Revisar que todos los becados asociados a AEFEN, sean cubiertos con el dinero para almuerzo, que entrega Bienestar Estudiantil. Enviar mails a los estudiantes pidiendo la confirmación del pago de la beca.
<b>Dirección</b>	El Encargado de Finanzas se deberá preocupar de traspasar los fondos.	El Encargado de Empresas y el Encargado de Egresados y Docentes, se harán cargo de esta tarea.
<b>Control</b>	Todos los meses se deberán rendir cuentas de las transacciones realizadas por AEFEN. La cantidad de donaciones recibidas v/s los contribuyentes inscritos, y el dinero total traspasado a BE.	Se pedirá a los alumnos que envíen un mail confirmando el pago de la beca de almuerzo, al mail de AEFEN. Se tendrá un indicador que compare los alumnos becados por AEFEN v/s los que obtuvieron efectivamente el dinero.

Los cuadros anteriores resumen todo el proceso que tiene que llevar a cabo la campaña AEFEN, para realizar de manera eficiente el ciclo del sistema de donaciones. Dejar expresado lo anterior, es decir lo que se deberá realizar en cada fase y actividad del presente proyecto, facilitará el proceso de implementación del mismo.

Cabe mencionar que las actividades relacionadas a la recepción del dinero y a la entrega de este en forma de becas a los estudiantes, se deben realizar en conjunto con el Departamento de Bienestar Estudiantil, a cargo de la asistente social Marcia Oyarce, dado que finalmente esta entidad es la que se encuentra a cargo de administrar las becas de mantención de los alumnos. Este departamento de la Facultad, recibe el dinero que aporta el Estado a los becados y también las donaciones de las personas o empresas que quieran aportar a la causa, para luego

entregar dicho beneficio a los estudiantes que realmente las necesitan. Por esto AEFEN es simplemente una campaña que ayuda a captar contribuyentes y donaciones para este fondo de becas. Todas las demás actividades concernientes a la entrega directa de las becas a los alumnos y la selección previa a de los beneficiados de estas, se encargará Bienestar Estudiantil y por esta razón no se vieron mencionadas como parte del proceso que debe realizar AEFEN.

## PLAN DE GERENCIA O DE OPERACIÓN

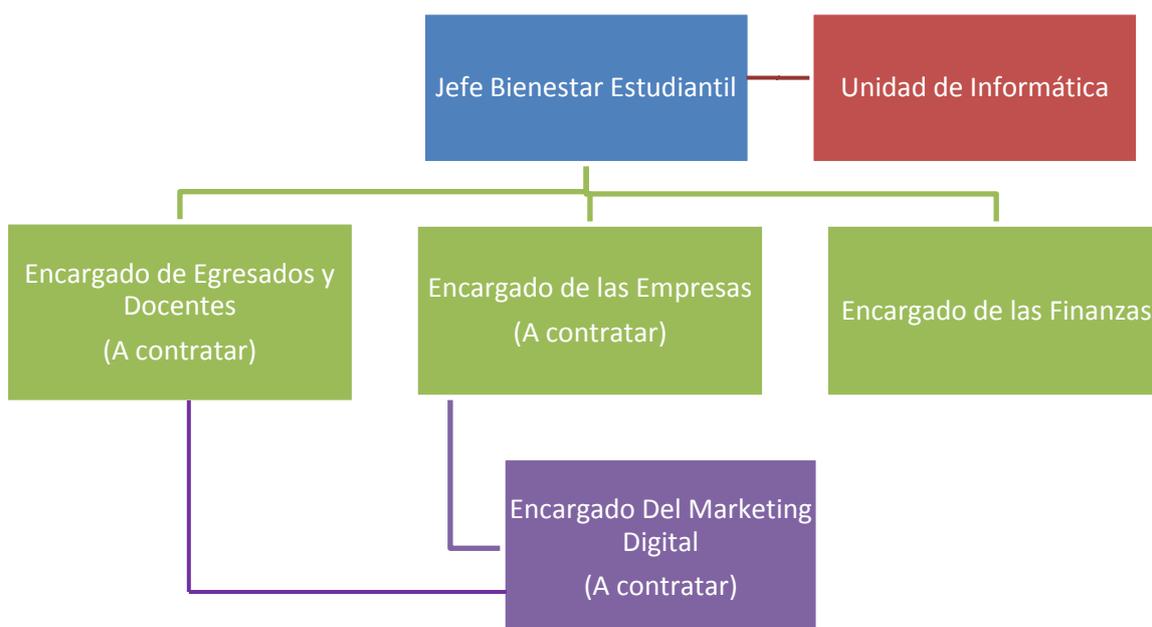
En esta sección se procederá a describir quién manejará la campaña, el tiempo de duración de ésta, cómo se distribuyeran las actividades en términos de tiempo y durabilidad, y el control que se requerirá para las operaciones.

### A. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o proyecto, la cual representa estructuras departamentales y las personas a cargo de estas, por lo que es un esquema de las diferentes relaciones jerárquicas y de competencias que existen dentro de una organización.

Para el caso de la campaña “Apoyo a Estudiantes de la FEN”, se tendrá un equipo conformado por 6 personas, donde tres de ellos ya tienen un puesto determinado en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y los restantes son aquellas personas que deben pasar por un proceso de selección y contratación. Los cargos que ya esta consolidados, es decir que existe una persona específica trabando en la Facultad son los cargos de Jefa del Bienestar Estudiantil (BE), Unidad Informática, Encargado de las Finanzas. A continuación la figura N°7 que muestra el organigrama de la campaña.

Figura N°7: Organigrama AEFEN



El cargo de **la Jefatura del Bienestar Estudiantil** debería ser cubierta por una mujer que es titulada de la carrera Asistente Social, debido a que ellos pueden captar con mayor facilidad las necesidades de los estudiantes y lo que está pasando en la comunidad universitaria, dado que dentro de sus valores está el buscar ser un aporte al desarrollo sociocultural del país, de la equidad y justicia social. A continuación una lista de las *funciones y responsabilidades* que debe tener este cargo:

1. Cumplimiento de Normas y Reglas de Trabajo.
2. Resistencia al estrés, ánimo estable y controlado.
3. Habilidad para solucionar Incidentes.
4. Capacidad de gestionar el dinero dirigido a los fondos de becas.
5. Motivación Laboral. Compromiso y entusiasmo con la tarea.
6. Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.
7. Dirección de equipos, capacidad para organizar, motivar y supervisar grupos de trabajo, como los encargados de los clientes.
8. Habilidades de comunicación, capacidad para comunicarse de modo lógico, claro y efectivo con los alumnos.
9. Planificación y organización con los fondos de becas (las donaciones).
10. Capacidad de implementar nuevas oportunidades de becas. Un ejemplo sería, que una vez que se consolide la beca de mantención, se prosiga a las becas de hogares.<sup>76</sup>

Se debe tener en claro que el cargo de Dirección General ya tiene a una persona designada, Marcia Oyarce Zenteno, quien es la actual asistente social del servicio de Bienestar Estudiantil en la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Esto es porque ella ya tiene el exhaustivo conocimiento de las necesidades de los estudiantes vulnerables de la facultad, se mueve en torno a la equidad, tiene contacto directo con estos estudiantes y cumple con las competencias anteriormente mencionadas. Por lo que cuando se capturen los fondos solidarios, ella será quien se encarga de la distribución de estos.

El **Encargado de Egresados y Docentes** cumple el mismo cargo que el **Encargado de Empresas**, la diferencia corre en el foco de clientes y por lo tanto, en el monto de la donación por parte de estos. Estas personas son quienes estarán en constantemente contacto con el cliente, de tal manera de darle a conocer la necesidades de los alumnos y poder captar su atención como también su donación. Una de sus tareas básicas consiste en el llamado de clientes, en mandar

---

<sup>76</sup> Para mayor información ir al apartado Riesgo y Oportunidades; Oportunidades Adicionales.

comunicativos a los clientes y en la coordinación de reuniones. A continuación una lista de las *funciones y responsabilidades* que debe tener este cargo:

1. Cumplimiento de Normas y Reglas de Trabajo.
2. Resistencia al estrés, ánimo estable y controlado.
3. Iniciativa Personal y Creatividad, para nuevas actividades.
4. Habilidad para solucionar Incidentes.
5. Adaptabilidad, flexibilidad y versatilidad ante las nuevas situaciones.
6. Motivación Laboral: Compromiso y entusiasmo con la tarea.
7. Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.
8. Capacidad de negociación con los clientes.
9. Habilidades de comunicación, capacidad para comunicarse de modo lógico, claro y efectivo con los proveedores (de insumos) y clientes.
10. Habilidades de crear estrategias de promoción (ej. Newsletter o Cenas)
11. Planificación y organización en todas las actividades que realice la campaña.
12. Asegurar la calidad en servicio y atención al cliente.
13. Sentido de empresa, capacidad de predecir las situaciones de negocios nuevas.

El **Encargado de las Finanzas**, es quién administra los procesos contables y presupuestarios, así como la actividad financiera del presente proyecto, incluyendo la tesorería. Su tarea consiste en Analizar la situación económica, financiera del proyecto y planificar su futuro, como también de administrar los sistemas contables y presupuestarios, y asesorar la Dirección General de AEFEN. Se debe mencionar que para la factibilidad de estas tareas o responsabilidades es se debe hacer uso de la cuenta corriente del fundraising. A continuación una lista de las *funciones y responsabilidades* que debe tener este cargo:

1. Cumplimiento de Normas y Reglas de Trabajo.
2. Planificar, administrar y controlar eficientemente la calidad presupuestaria y financiera, con el propósito de brindar información oportuna y confiable, para la toma de decisiones.
3. Habilidad en el registro de transacciones.
4. Capacidad de coordinar la planificación y administración del presupuesto económico y financiera del proyecto, tanto para el presente como futuro.
5. Controlar la administración de los procesos y registros contable de cada una de las actividades de la campaña, de tal manera que exista transparencia en el proceso.

6. Administrar y controlar las donaciones para así velar por la cobertura de las becas de alimentación para cada uno de los estudiantes.
7. Capacidad de predecir las situaciones de negocios nuevas y de Informarlas.
8. Controlar e informar el pago de los clientes (donantes) a los respectivos encargados.

Cabe destacar, que la Universidad y Facultad ya tienen un departamento que está encargado de esta unidad, por lo que se le pedirá a uno de los que trabajan ahí que ayude a esta campaña, si es que cumple con los requisitos anteriormente dichos. En el caso que no se cumpla se deberá proceder a analizar los beneficios y costos que se obtendrían al contratar a una persona externa a la Facultad.

El **Encargado del Marketing Digital**, es quién conecta los productos (la necesidad de la donación) con los encargados de clientes y con éstos mismos, a través del marketing digital y las comunicaciones. Esta persona debe tener pleno conocimiento del entorno externo e interno, debe aceptar las metas propuestas por su superior y ejecutarlas proactivamente. Este cargo es de gran importancia estratégica debido a que cada vez se utilizan más las redes sociales, para la comunicación entre las partes. A continuación una lista de las *funciones y responsabilidades* que debe tener este cargo:

1. Cumplimiento de Normas y Reglas de Trabajo.
2. Capacidad de diseñar y desarrollar una plataforma web.
3. Domino en tecnologías para la gestión del marketing en plataformas webs.
4. Iniciativa Personal y Capacidad de creatividad e innovación para publicidad digital.
5. Motivación Laboral: Compromiso y entusiasmo con la tarea.
6. Proveer de soluciones especializadas de marketing digital, incorporando las nuevas tecnologías del mercado.
7. Capacidad de ver nuevas oportunidades de espacios para la comunicación entre la compañía y el cliente.
8. Trabaja en conjunto con el área de sistemas de la empresa para el desarrollo de soluciones basados en plataforma web.
9. Dominio de la herramienta Google Analytics.

La personas que estará encargada de este cargo, será un practicante proveniente de la misma Universidad de Chile, que ya haya cursado el curso de Marketing Digital o que tenga plenos conocimientos cada uno de los puntos ya descritos. Esto es porque disminuyen los costos de

contratación de un personal y porque hoy en día la Facultad se está haciendo cargo de esta nueva rama de Marketing, dado que ya existen cursos d especializados en este tema.

**Unidad de Información**, es quién proporciona información y soporte a la plataforma web, para la toma de decisiones. Como se dijo anteriormente, esta persona ya es parte de la Facultad de Economía y Negocios, por lo que no se necesita proceder a la selección de personal para este cargo. Pero de igual manera se expondrán *funciones y responsabilidades* de estos encargados a continuación:

1. Responsable de los sistemas de información, de su gestión, mantención y funcionamiento.
2. Contribuye a la arquitectura del sitio web (características de navegación e interfaz del usuario, para todo tipo de cliente).
3. Identifica exigencias organizativas y de gestión de información.
4. Planifica y controla los proyectos de mejora de los sistemas de información.
5. Garantiza una buena operatividad del sistema informativo y que los resultados respondan a los requisitos técnicos y funcionales acordados.
6. Genera soluciones informáticas más eficientes.
7. Define las especificaciones técnicas con detalle y contribuye directamente a la creación, desarrollo y/o modificación de sistemas de software.
8. Identifica las exigencias de imagen y comunicación, para implementarlos en el sitio web correspondiente.

Se debe recordar que esta unidad ya esta consolidada en la Facultad, por lo que se le solicitará a alguna persona, que cumpla con los puntos anteriormente dichos, que sea parte de esta campaña, de igual manera que el encargado de las finanzas.

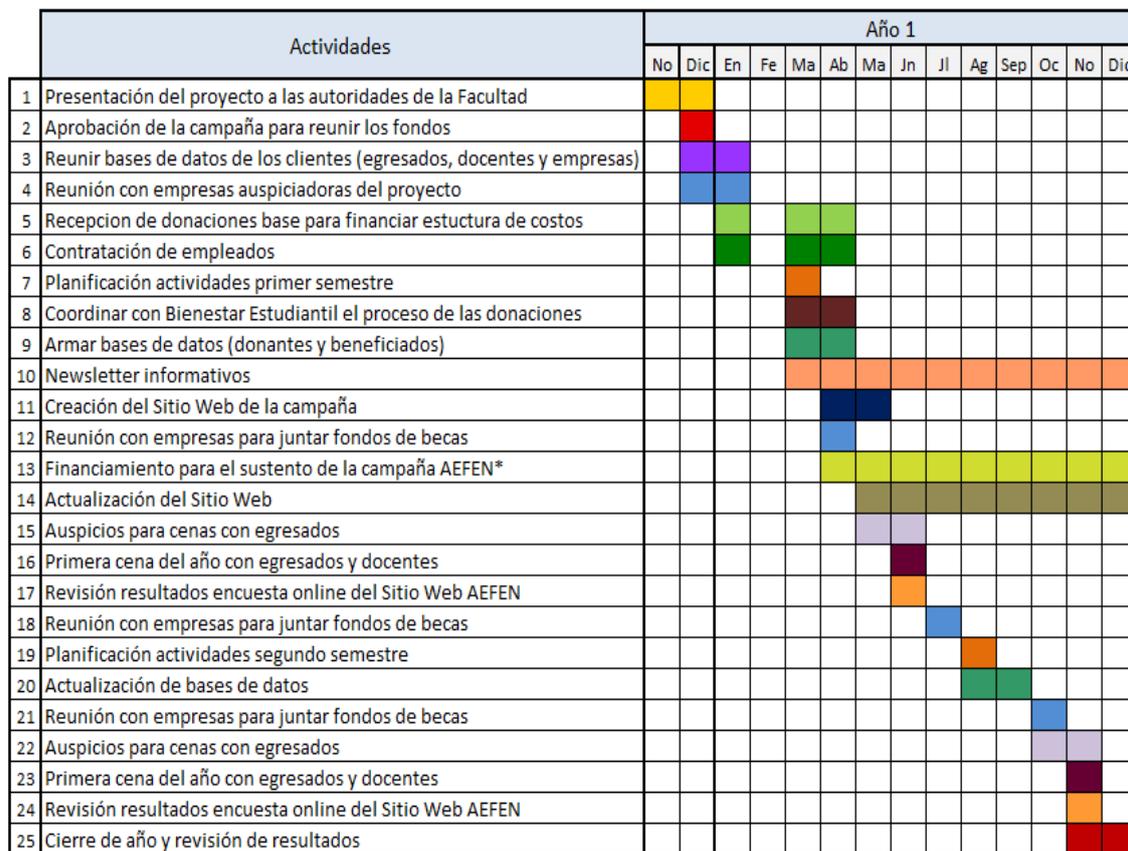
## **B. Carta Gantt e Implementación del Proyecto.**

El diagrama de la Carta Gantt, es una herramienta que permite planificar el tiempo que se le dedicará a cada actividad necesaria para lograr la implementación exitosa de un determinado proyecto.

En el caso de la campaña AEFEN, se presentan 25 actividades durante el primer año de implementación del proyecto, las cuales se esperan realizar desde Noviembre 2013 hasta Diciembre 2014. En la siguiente figura N°8, se presenta un detallado programa de las

actividades que se realizarán durante este periodo y el tiempo que se le dedicará a cada una de ellas.

Figura N°8: Carta Gantt de implementación campaña AEFEN.



\*Incluye la recepción de las donaciones y la entrega de esta a BE

Para los próximos años de campaña, la carta Gantt se mantendrá con la misma estructura del año 1, pero con menos actividades, debido a que no se incluyen las tareas propias de la puesta en marcha del proyecto. Las cuales se ven reflejadas en el diagrama anterior, desde la actividad número 1 hasta la número 6.

A continuación se presenta en la figura N°9 un diagrama tipo para los años consecutivos.

Figura N°9: Carta Gantt campaña AEFEN, años 2015 al 2018.

Actividades	Año 2, 3, 4 y 5											
	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Jn	Jl	Ag	Sep	Oc	No	Dic
1 Planificación actividades primer semestre	■											
2 Actualización de bases de datos	■	■										
3 Reunión con empresas para juntar fondos de becas	■											
4 Coordinar con Bienestar Estudiantil el proceso de las donaciones	■	■										
5 Actualización del Sitio Web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6 Financiamiento para el sustento de la campaña AEFEN*		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7 Newsletter informativos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8 Reunión con empresas para juntar fondos de becas			■									
9 Auspicios para cenas con egresados				■								
10 Primera cena del año con egresados y docentes				■								
11 Revisión resultados encuesta online del Sitio Web AEFEN					■							
12 Reunión con empresas para juntar fondos de becas						■						
13 Planificación actividades segundo semestre							■					
14 Actualización de bases de datos							■	■				
15 Reunión con empresas para juntar fondos de becas									■			
16 Auspicios para cenas con egresados										■	■	
17 Primera cena del año con egresados y docentes											■	■
18 Revisión resultados encuesta online del Sitio Web AEFEN											■	■
19 Cierre de año y revisión de resultados											■	■

\*Incluye la recepción de las donaciones y la entrega de esta a BE

Se espera que los tiempos de las actividades definidas en ambos diagramas se cumplan para asegurar el correcto funcionamiento de la campaña durante los cinco años que esta dure. Sin embargo se debe tener presente que tanto las tareas nombradas anteriormente y los tiempos planificados para realizarlas, pueden sufrir modificaciones debido a las contingencias del momento y las necesidades que se presenten a lo largo de los años.

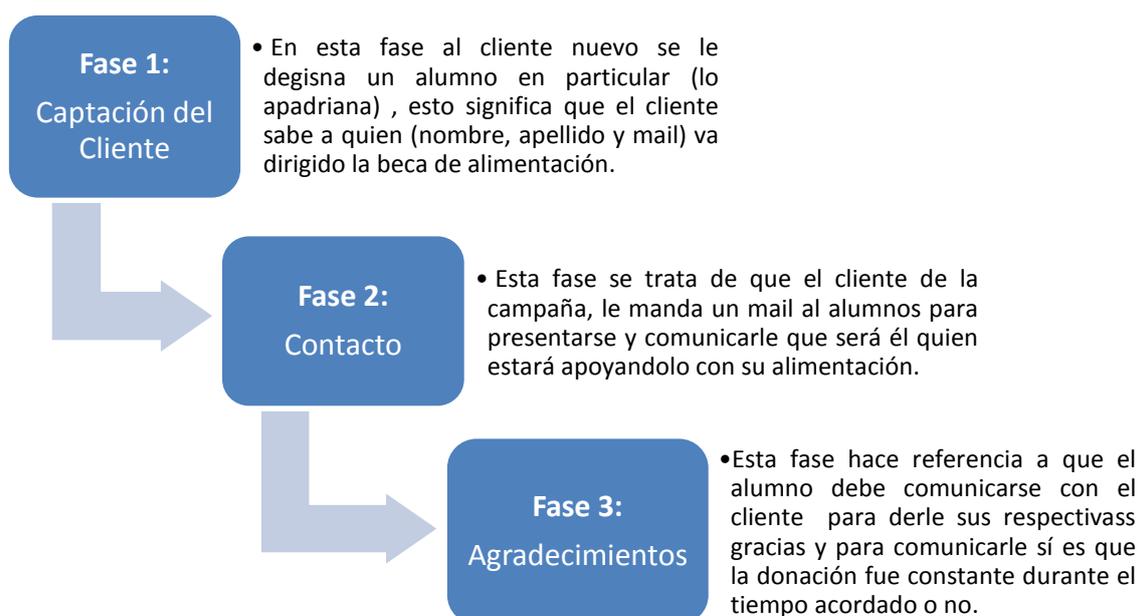
## RIESGOS Y OPORTUNIDADES

### A. Riesgos Básicos y Plan de Contingencia

Como se ha mencionado en el presente proyecto, la sensación de pertenencia, identificación con la marca y transparencia, facilitan que las donaciones sean ejecutadas. Por lo que si alguna de estas aristas falla, el donante dejara de apoyar a la causa, lo que lleva finalmente a que el estudiante no tenga cubierta su alimentación mensual. Cabe destacar que el sentimiento de pertenencia e identificación son difíciles de levantar o quitar, por lo que la única razón que ya no existan estos sentimientos es que se realicen acciones poco transparentes en los procesos o incluso que existan robos por parte del personal.

Dado lo anterior, se hace necesario un sistema que proporcione la información suficiente y que esta sea de forma transparente, para que los clientes confíen en la campaña. La forma en que se realizará es mediante los alumnos, porque serán ellos quienes tendrán contacto directo con los clientes y por lo tanto, le pueden informar a este último la llegada de su donación. A continuación, en la figura N°10, se dará un ejemplo gráfico de lo que se refiere lo anteriormente dicho.

Figura N°10: Proceso de Transparencia.



La **primera fase** tiene el objetivo de que el cliente conozca al alumno que va a ayudar, de tal manera de hacer más personal y directo el apoyo. Esto hace que el cliente genere sentimientos de cercanía con la campaña y el alumno, mayor entendimiento de la necesidad y satisfacción por contribuir en la campaña de fondos de becas, ya que es él cliente quien presencia tangiblemente su contribución. Cabe destacar que ambas partes (el alumno y el cliente) firman un acuerdo de confidencialidad, siendo testigo la Facultad, de tal manera que todo lo que se hable entre ellas sea información privada y de uso exclusivo para estas partes.

En esta fase al cliente se le da información respecto a donde se tiene que dirigir o a que cuanta depositar o transferir para el pago mensual de la donación, tal y como se mencionó en el apartado “Estrategia de Plaza”.

La **segunda fase** es cuando el cliente le manda un mail al alumno para informarle que él será quien lo apoyará con su alimentación para ese determinado semestre, y además el contribuyente le debe comunicar al estudiante que: si éste último no recibe el dinero mensualmente, entonces debe proceder a mandarle un mail al donante con copia al bienestar estudiantil, para averiguar qué fue lo que pasó con dicha donación (si es que nunca se hizo, si es que ésta en los fondos del bienestar estudiantil pero nunca se hizo la transferencia al alumno o si se robó).

La **tercera fase** consta que el alumno debe ser quien le mande un mail al contribuyente para agradecerle su donación contante, de tal manera que el cliente sepa que su dinero llegó a las manos de quien debería y confíe que este proceso es fidedigno y que seguirá siendo así.

A modo de **conclusión** se debe comentar que el cliente cuenta con el respaldo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (marca que ya es reconocida y consolidada en el país y el mundo), lo que facilita la confianza del cliente a la campaña y por lo tanto, su donación. Además, AEFEN al contar con trabajadores que son parte de la Facultad, hace que los valores, misión y visión ya sean preconcebidas, lo que lleva a un comportamiento esperado a las normas de la Facultad y Universidad. Se debe recalcar que a medida que el cliente sepa concretamente cuál es la dirección de su donación y el impacto que ello conlleva, hará que este se sienta más atraído a ser parte de este proyecto.

Este proceso de transparencia es de gran importancia, debido a que no sólo es una estrategia de captación, sino también de fidelización y lealtad. Es una estrategia de captación, ya que se usa la confianza y el valor de la marca para crear nuevas fuentes de donantes. También es una estrategia de fidelización y lealtad, porque el cliente al tener contacto directo con el alumno se

encariñaría y entendería que sí él no deposita el dinero mensual el alumno no podrá acceder al almuerzo diario, es decir se sentirá con la responsabilidad de no sólo ser cliente de la campaña por 5 meses, sino por un año o hasta, en el mejor de los casos, por la durabilidad de la carrera.

## **B. Oportunidades Adicionales**

El objetivo de este apartado es dar a conocer las oportunidades adicionales en el caso que se logran los objetivos planteados, como también los monetarios, esto último se refiere a poder cubrir a los 330 alumnos lo que finalmente significa recaudar un total de \$73.834.200 pesos anualmente, lo que es equivale a decir que la campaña fue capaz de captar a 330 clientes por semestre.

Entonces, en el caso que se completarán los 660 clientes para el año, se procederá a buscar más recursos con el objetivo de generar mayor cantidad de becas para hogares. El foco está en que los alumnos del primer y segundo quintil provenientes de regiones, puedan acceder a esta beca y no tengan que desembolsar dinero de su propio bolsillo para hospedarse en otro lugar. Además, la Facultad cuenta con estas becas para hacer más fácil la estadía en Santiago y para generar mayores posibilidades de ingreso de estos alumnos vulnerables a la Universidad, y por ende contribuir a una de sus misiones, que es formar equidad en esta comunidad.

Actualmente existe un programa de Hogares Universitarios el cual es administrado por la Universidad de Chile, en donde los alumnos pueden postular a uno de los hogares que tiene ésta institución (1 de mujer y 2 de hombres),<sup>77</sup> considerando un valor mensual preferencial, que depende de la situación socioeconómica que tiene el postulante, determinado por la Asistente Social de la Facultad.

Cabe destacar que estos 3 hogares son para todos los alumnos de la Universidad de Chile, sin importar la facultad de la que provengan y que la capacidad<sup>78</sup> de alumnos en los establecimientos de hombres es de 30 y 35, y en el de mujeres corresponde a 56.

Por lo que se puede concluir que los cupos<sup>79</sup> no son suficientes para la cantidad de personas que están en este segmento objetivo, ya que sólo dentro de la Facultad existen 110 alumnos

---

<sup>77</sup> Información otorgada por Marcia Oyarce Zenteno, asistente social del servicio de Bienestar Estudiantil. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

<sup>78</sup> Sitio Web oficial de la Universidad de Chile. [www.uchile.cl/dbe/hogares](http://www.uchile.cl/dbe/hogares). Consultado el día Martes, 15 de Enero 2013.

<sup>79</sup> Existen actualmente sólo 121 cupos para los Hogares de la Universidad de Chile.

del primer y segundo quintil provenientes de regiones, por lo que la necesidad es grande y no hay abasto para la satisfacción de ello.

## ANÁLISIS FINANCIERO

El posterior análisis es de gran importancia debido a que es una herramienta que permite tanto de análisis contable y la toma de decisiones, como también el control operativo en AEFEN.

En este apartado se realizará un análisis de flujo de caja, debido es una campaña que sólo obtiene ingresos por las donaciones realizadas y salidas de dinero por los gastos en remuneraciones o en las actividades que realizará AEFEN. Por lo que no se ejecutará otro tipo de análisis financiero, como el de estructura de costos, punto de equilibrio o la evaluación económica (VAN y TIR).

A continuación el análisis de caja, donde se analiza y detalla numéricamente lo anteriormente descrito.

### A. Flujo de Caja

Se debe recordar *primeramente* los gastos del alumno en su almuerzo; en este sentido se espera un aumento del almuerzo en el precio de un 5% con respecto al año anterior, por lo que para este año, el 2013, el precio será de \$2.260. Recordar además que el dinero que se le solicitará a cada una de las empresas es de \$5.000.000 anuales, y a cada docente y egresado se les requerirá un monto total de \$250.000 anuales.

En *segundo* lugar que la campaña está pensada para ser gestionada en un periodo de 5 años, donde cada año tiene su propia meta, en términos del monto de dinero a recaudar. Esto significa que se tiene una meta con respecto a cuáles y cuántos clientes llegar a tener para beneficiar a una cantidad específica de estos alumnos.

Entonces, la cantidad de donantes (empresas, egresados y docentes) y el monto que ellos aportan para el primer año debe corresponder al monto necesitado para cubrir las necesidades de 110 alumnos. Esto es porque esta cantidad de alumnos son los que provienen de regiones y pertenecen al primer y segundo quintil. Estas donaciones aumentarán progresivamente a lo largo de los años hasta la durabilidad de la campaña, el quinto año, donde se llegará a un monto aproximado de , correspondiente al total de los primeros dos quintiles, los 330 alumnos.

Dado lo anterior, se presentará una tabla que muestra cada una de las metas anuales propuestas, en términos monetarios.

Tabla N<sup>o</sup>10: Número de Donantes

		Numero Donantes				
Meta <sup>80</sup>		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
5.000.000	Empresas	4	5	7	10	11
250.000	Egresados	40	50	60	80	110
250.000	Docentes	2	4	6	9	12
	<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>59</b>	<b>73</b>	<b>99</b>	<b>133</b>

Esta tabla muestra el número de donantes al que se debe llegar cada año para cumplir con cierta cantidad de dinero por año. Lo que se hará a continuación, es sacar el total de dinero necesitado por año de acuerdo al número de donantes. Esto significa que se multiplica el monto de la meta con el número de clientes correspondiente a cada año, para posteriormente sumar el aporte de cada donante por año. Por ejemplo para el año 1 lo que se hace es lo siguiente:

Por lo que el aporte de empresas, tendrá un total del 20 millones de pesos para el primer año de la campaña. Adicionalmente, el monto que esperado en donación para los egresados es de 10 millones de pesos, a continuación la ecuación que lo demuestra:

Además, el monto que es donado por los docentes para el primer año tiene un total de 500 mil pesos, a continuación la ecuación que lo demuestra:

---

<sup>80</sup> Esto es el dinero que se le pedirá a cada uno de los clientes, tal y como se ha mencionado.

Posteriormente se procede a sumar estos subtotales, para obtener el monto total a recaudar para el primer año.

De este total, para el año 1, se puede desprender que el número de beneficiarios es de 122, lo que tiene directa relación cubrir primeramente las necesidades de los alumnos del primer y segundo quintil, pero que provengan de **regiones**.

Lo hecho anteriormente se debe hacer con cada uno de los cinco años, por lo que se llega a la siguiente tabla resumen.

Tabla N<sup>o</sup>11: Total de donaciones por cliente vs. Número de alumnos beneficiados

	<b>Aporte Donantes</b>				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Empresas	\$ 20.000.000	\$ 25.000.000	\$ 35.000.000	\$ 50.000.000	\$ 55.000.000
Egresados	\$ 10.000.000	\$ 12.500.000	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000	\$ 27.500.000
Docentes	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.250.000	\$ 3.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 30.500.000</b>	<b>\$ 38.500.000</b>	<b>\$ 51.500.000</b>	<b>\$ 72.250.000</b>	<b>\$ 85.500.000</b>
Beneficiarios	122	154	206	289	342
Incremental		32	52	83	53

Cabe destacar, que la idea es que año a año se vaya aumentando el número de donantes y el dinero recaudado, de tal manera llegar a más de 330 alumnos en el quinto año.

Ahora se debe tener en claro que todas las actividades que fueron propuestos en el presente proyecto (en la sección de Estrategia de Procesos) tienen un costo asociado para mantener en pie el proyecto, por lo que deben ser contabilizados como tal. Entonces a continuación se procederá a la explicación de estructura de costos.

- Costo de Honorarios/Sueldos:

Además del gasto anteriormente mencionado, se adiciona el de los honorarios del personal a cargo. Dado que sólo hay tres nuevos cargos (Encargado de Egresados y docentes, Encargado de las Empresas y el Encargado del Marketing Digital), se procederá a la explicación de costos de cada uno de ellos. Para el *encargado de docentes* y el *encargado de empresas* se les pagará \$860.000 pesos brutos mensuales por persona. Si multiplicamos este número por 11 (meses

que está abierta la Facultad y por ende ellos trabajan) se tiene un total de \$18.920.000 anuales.

Para el caso del *encargado del Marketing Digital* Se procederá a dos análisis, por lo que el que tenga menos costos asociados para el proyecto es el que se implementará. Para el primer caso se le pagará la práctica por un monto de \$85.000 mensuales líquidos y para el segundo caso se le pagará la alimentación del alumno en práctica. Por lo tanto, se tiene lo siguiente:

Caso 1: Pago \$85.000 pesos líquidos mensuales hasta que su práctica finalice. Dado que la práctica tiene como requerimiento cumplir 320 horas (lo equivalente a decir hacer una práctica full time por 2 meses completos), se multiplicará el beneficio mensual con la cantidad de meses mínimos que se requiere para la convalidación de la práctica. Entonces:

Por lo que el monto total a gastar es de \$170.000 por práctica.

Caso 2: Pago de alimentación por el periodo de la práctica. Dado que cada almuerzo tiene un costo de \$2.260 diarios, para el periodo del 2013, y que el mes tiene 22 días hábiles, se tiene lo siguiente:

---

El monto total a pagar es de \$99.400. Recordar que se multiplica por 2 meses, debido a que es que la cantidad mínima de meses, full time, que se debe hacer la práctica para que esta sea convalidada como tal.

Dado que el segundo caso tiene menos costos asociados, en la contratación de un alumno en práctica, para la campaña se procederá a realizar ese determinado caso, por lo que el monto total a gastar es de \$99.440. Cabe destacar se necesitará un alumno en práctica una vez por semestre, por lo que si se multiplica este número por 2 (los semestres que tiene el año) se tiene un total de \$198.880 anuales.

Cabe destacar que los cargos que ya están establecidos en la Facultad, no generan costos adicionales a la campaña, debido a que ellos ya están consolidados en FEN, por lo que ya tienen un sueldo fijo y éste no será aumentado.

- Costo de Almuerzos con empresas:

Los almuerzos que se les harán para las empresas, mencionado en la estrategia de promoción, son gestionadas por un servicio de catering, el cual cobra como máximo \$15.000 por persona. En esta actividad se invitarán a 10 empresas (un representante por empresa) y a 5 autoridades, y se realizará 4 veces al año. A continuación el monto total a gastar por año:

Por lo que el gasto total por concepto de almuerzos con empresas, corresponde del valor de \$900.000 pesos anuales.

A continuación una tabla resumen con todo los costos anteriormente mencionados.

Tabla N°12: Estructura de costos para la duración del proyecto.

<b>Actividades de Donación</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Sueldos / Honorarios	\$ 18.920.000	\$ 18.920.000	\$ 18.920.000	\$ 18.920.000	\$ 18.920.000
Práctica Alumno Marketing Digital	\$ 198.880	\$ 198.880	\$ 198.880	\$ 198.880	\$ 198.880
Almuerzos Con empresas.	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
<b>Total</b>	<b>\$ 20.018.880</b>				

Por lo tanto, si se multiplica \$20.018.880 pesos por 5, estos son los años de duración del proyecto, se tiene un valor total de: \$100.094.400, si redondeamos esto queda en \$100.100.000, que es el valor que las cinco empresas aportarán para la estructura de costos.

Cabe mencionar que los costos de luz, gas, agua son financiados por la universidad, por lo que el proyecto no incurre en este gasto.

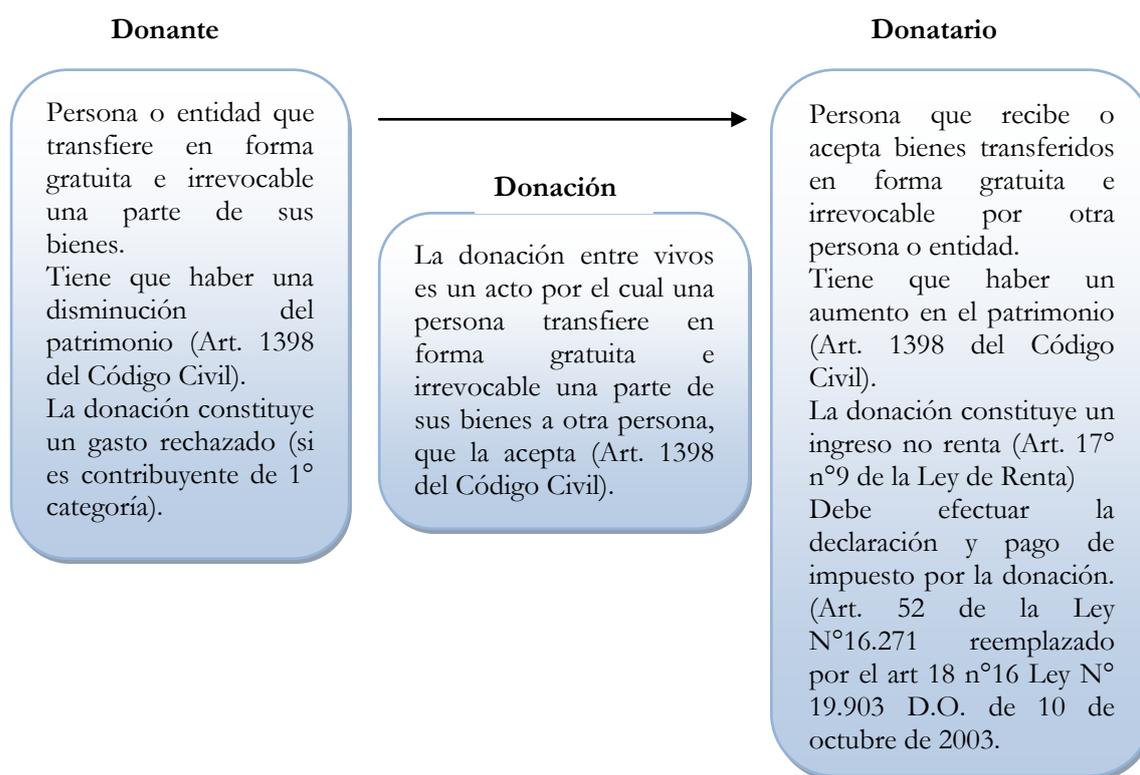
## ANÁLISIS LEGAL

### A. Ley de Donaciones

Actualmente existen diversas leyes, que rigen las donaciones a Establecimientos Educativos, entre ellas se encuentra la que establece el incentivo de la franquicia tributaria<sup>81</sup>, aspecto relevante para el sistema de donación del presente proyecto. En estos casos, son necesarios una serie de requisitos que deben cumplir no sólo el donante y donatario, sino además el objeto de la donación. Por esta razón en esta sección se explicará los aspectos relevantes a mencionar con respecto a las normas implicadas en el tema de las donaciones.

Primero se debe tener claro, a que se refiere por donante, donación y donatario, lo cual se explicará en la Figura N°11

Figura N°11: Cuadro explicativo Sistema de donaciones<sup>82</sup>.



<sup>81</sup> Es un incentivo a las empresas, contribuyentes de Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que invierten en capacitación de sus recursos humanos, lo cual se descuenta del monto a pagar de sus impuestos.

<sup>82</sup> Fuente: Sitio web del Servicio de Impuestos Internos: [www.sii.cl](http://www.sii.cl), Información para Contribuyentes, Consultado el día 14 de Enero del 2013.

Por otro parte, las instituciones de nivel superior que pueden ser donatarios y que dan el derecho a franquicias tributarias, son las Universidades estatales y/o Particulares reconocidas por el Estado. Estas instituciones deben registrarse por la Ley N° 16.271, de Impuesto a las Herencias, Asignaciones y Donaciones, que establece la exención del impuesto tributario. Pero desde el punto de vista del donante, la Ley N° 18.681 es aquella que debe cumplir, para tener la posibilidad que para efectos de la Ley de la Renta, pueda descontar, ya sea como gasto o como crédito contra el impuesto, parte o el monto total de la donación.

Las leyes importantes que deben cumplir, tanto donatarios como donantes, para la optar a las franquicias tributarias, se resumen a continuación:

1. Artículo 69° Ley N° 18.681

La Ley N° 18.681 del año 1987, sobre las donaciones efectuadas a Universidades e Instituciones profesionales Estatales y Particulares, establece el beneficio de rebajar como crédito una parte de los montos efectivamente donados a dichas instituciones. Este crédito será rebajado de los impuestos a la renta, de los contribuyentes afectos al Impuesto de Primera Categoría, que acrediten rentas mediante contabilidad completa o simplificada, y aquellos afectos al Impuesto Global Complementario, que declaren sus ingresos efectivos. Las empresas en donde el Estado posea una participación mayor o igual al 50%, no pueden ser donantes.

La **forma en que debe efectuarse la donación**, para que el beneficio pueda ser otorgado, es mediante dinero y que éste se encuentre registrado dentro del ejercicio contable de los donantes. El crédito generado por las donaciones, podrá generar remanente para el ejercicio del año siguiente en el caso de que este crédito no sea consumido en su totalidad.

Las **donaciones recibidas podrán ser destinadas** a financiar: adquisición de inmuebles y equipo, infraestructura, becas a estudiantes y académicos, proyectos de investigación, y realización de seminarios.

Para **acreditar las donaciones**, es necesario que las instituciones entreguen un certificado al donante en forma impresa, con una numeración correlativa, timbrados y registrados por el SII. El registro debe contener una identificación completa del donante y donatario, monto y fecha de la donación, destino de la donación y monto de impuesto que dejó de pagar el donante. Además, deberá contar con copia de la Resolución Exenta de Visación de las donaciones, emitida por el Ministerio de Educación Pública.

Los **contribuyentes** que otorguen donaciones, podrán descontar de los impuestos, un crédito por hasta el 50% del valor de dichas donaciones. Sin embargo, cada contribuyente podrá descontar de sus impuestos 14.000 U.T.M. como máximo cada año.

## 2. Artículo 8° Ley N° 18.985

La Ley N° 18.985 del año 1990, sobre donaciones efectuadas con fines culturales, establece los mismos requisitos que los mencionados en la Ley anteriormente explicada, con algunas excepciones, las cuales se mencionarán a continuación.

Se agregan como **donatarios**, además de las Universidades e Instituciones profesionales Estatales y Particulares, las siguientes entidades: Corporaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Bibliotecas abiertas al público, Organizaciones Comunitarias, Museos estatales y Municipales, y el Consejo de Monumentos Nacionales.

Los **contribuyentes** pueden ser solo aquellos que acrediten Rentas mediante contabilidad completa, a diferencia de la Ley N° 18.681, que acepta también la contabilidad simple. Los demás requisitos para aquellos que quieran ser donantes son los mismos.

Se mantienen las condiciones para la forma de efectuarse las donaciones, el destino que ellas tengan y la forma de acreditarlas. También los efectos tributarios de las donaciones, para los contribuyentes, es la misma.

## 3. Artículo 46° Decreto Ley N° 3.063 del año 1979; Decreto con Fuerza de Ley N° 1 del año 1986.

El artículo 46 del Decreto Ley N° 3.063 del año 1979, sobre Rentas Municipales y Decreto con Fuerza de Ley N° 1 del Ministerio de Hacienda Publicado en el Diario Oficial el día 2 de Julio de 1986, establece el beneficio de poder aumentar la renta mostrando la disminución tributaria como un gasto, por medio de las donaciones efectuadas a determinados establecimientos educacionales, organismos e instituciones sin fines de lucro. El gasto será rebajado de la renta bruta del contribuyente, calculado después de haber descontado los impuestos a la renta líquida imponible.

Esta Ley establece que las **instituciones receptoras** de las donaciones, deben ser:

- Establecimientos de educación superior reconocidos por el Estado.
- Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

- Instituciones sin fines de lucro cuyo objeto sea la creación, investigación o difusión de las artes y las ciencias o realicen programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad, creadas por ley o regidas por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil, que cumplan con los requisitos que determinó el Presidente de la República.

Los **requisitos** que deben cumplir dichas instituciones son tres, el primero es que tienen que estar regidas por las normas del Título XXXIII del Libro I del Código Civil o creadas por Ley, el segundo es que deben tener vigente su personalidad jurídica, y el tercero es que su objetivo debe ser la creación, investigación o difusión de las artes y ciencias o realizar programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores con mayor necesidad, acreditando sus finalidades según sea el objeto de cada institución.

Las instituciones sin fines de lucro que tengan como objeto la creación, investigación o definición de las ciencias, deberán acreditar mediante un certificado entregado al Servicio de Impuestos Internos (SII), que pertenecen a una Facultad de especialidad científica, de una Universidad reconocida por el Estado o por el Consejo Superior de Ciencias, y que durante los dos últimos años han llevado a cabo programas estables y públicos para cumplir con su finalidad y que sus trabajos han sido difundidos a través de medios o canales especializados. Este certificado deberá ser entregado con un plazo máximo de 60 días, después de solicitar el timbraje para el certificado de donaciones, al SII.

En cuanto a los **contribuyentes**, pueden ser aquellos que declaren sus rentas efectivas de Primera o Segunda Categoría, mediante un balance general.

La **forma en que debe efectuarse la donación**, para que el beneficio pueda ser otorgado, es mediante dinero y que éste se encuentre registrado dentro del ejercicio que se incurrió para el desembolso de dinero, y también debe estar claramente especificada en los registros contables de los donantes.

El **destino** que deben tener las **donaciones** que reciban los establecimientos o instituciones, serán exclusivamente para solventar los gastos incurridos por dichas instituciones, o para efectuar ampliaciones o mejoras de sus edificios e instalaciones

Para **acreditar las donaciones**, es necesario que las instituciones entreguen un certificado al donante en forma impresa, con una numeración correlativa, timbrados y registrados por el SII.

El registro debe contener una identificación completa del donante y donatario, monto y fecha de la donación, destino de la donación y monto de impuesto que dejó de pagar el donante.

Los contribuyentes serán beneficiados con la rebaja en el gasto, equivalente al monto completo de la donación, el cual se descuenta de la Renta Liquida Imponible. Los límites de este gasto son los siguientes:

- Se podrá reducir las donaciones como gasto de la renta bruta hasta un monto equivalente al 10% de la Renta Liquida Imponible de Primera o Segunda Categoría, al finalizar el ejercicio contable. Considerando previamente como gasto la donación efectuada.
- En el caso de que la Renta Liquida Imponible de Primera Categoría fuera negativa, debido a que el contribuyente tiene pérdida tributaria, no se podrá utilizar el beneficio tributario.
- El contribuyente puede realizar donaciones por una cantidad mayor al límite del descuento tributario, pero dicha parte no será contabilizada como gasto que pueda reducirse.
- Los contribuyentes afectados al Impuesto de Primera Categoría, de la Ley sobre el Impuesto a la Renta, que sean beneficiados tributariamente por las donaciones que realicen, tendrán como límite global absoluto el equivalente al 4,5% de la Renta Liquida Imponible (Ley 19.885 del 06.08.2003).

En resumen los beneficios y requisitos que deben cumplir los donantes y donatarios, dependerán de las leyes a los cuales están afectos, las cuales se mencionaron anteriormente. Sin embargo se puede concluir que el beneficio más importante para ambas entidades, es la posibilidad de reducir impuestos tributarios de Primera Categoría, Segunda Categoría y Global Complementario. Con respecto a los requisitos impuestos por las Leyes antes descritas, se puede concluir que AEFEN, cae en todas las categorías y no tendría inconvenientes para cumplirlas, dado que se encuentra respaldado por la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Chile, establecimiento educacional del Estado. No obstante, se deben realizar todos los trámites que exige la Ley, los cuales pueden ser largos y tediosos, retrasando así la implementación del presente proyecto.

Por lo tanto las ventajas que se presentan son los beneficios que podemos entregarles a los contribuyentes, ofreciéndoles el beneficio tributario, y como desventaja se presenta todos los trámites que se deben realizar para poder optar a estos beneficios, tanto para AEFEN que es el

donatario, como para los donantes que son las empresas, egresados o docentes que contribuyan con dicha institución.

## COMENTARIOS FINALES

A modo de conclusión se puede decir que AEFEN es una campaña coherente con la situación de la educación en Chile, dado que promueve la equidad del país y la Facultad, tanto así que este proyecto es dirigido a los segmentos de menores ingresos del país, primer y segundo quintil.

Es una campaña que es gestionada e implementada dentro de lo que es la estructura organizacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, el que apoya a estudiantes de bajos recursos al otorgarles becas alimenticias, y se incorporan sólo aquellos cargos necesarios para ser exitoso, de tal manera de ser cuidadoso con el presupuesto.

El es un proyecto complementario a las iniciativas que ha desarrollado a la fecha la FEN, ya que intenta solventar las necesidades del alumnado que no pudieron ser satisfechas por la Facultad, que en este caso son las becas de alimentación y en el largo plazo las becas de hogares para los alumnos de regiones.

La implementación de esta beca sugiere la necesidad de articular esfuerzo de las distintas unidades que buscan recursos para las distintas iniciativas de la facultad, de tal manera de cumplir las metas monetarias propuestas año a año. Cabe tener en claro que lo que se pide como donación es lo que en promedio recauda la FEN anualmente, por lo que las metas de la campaña tienen relación directa con lo histórico que ha vivido la Facultad, de tal manera de ser realistas con la situación de esta institución y del país.

Es importante conocer de la experiencia internacional en torno al tema de fundraising para fondos de becas, de tal manera de fortalecer el desarrollo de la campaña haciendo las modificaciones correspondientes para su implementación en la Facultad.

## ANEXO

**Anexo N°1** Becas Faltantes en la Tabla N°1 entregadas por el Ministerio de Educación, con el Detalle y descripción correspondiente<sup>83</sup>.

TIPOS DE BECA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIADOS
Beca Puntaje PSU	Financia parte o totalidad del arancel anual por un máximo anual de \$.1.150.000.	Estudiante egresados de establecimientos Municipales, particulares subvencionados o de administración delegada y que obtengan puntaje nacional o regional en la PSU del mismo año de egreso.
Beca de Excelencia Académica	Financia parte o totalidad del arancel anual por un máximo anual de \$.1.150.000.	Aquellos alumnos que pertenecen al 7,5% mejor de enseñanza media de establecimientos Municipales, particulares subvencionados o de administración delegada.

**Anexo N°2:** Becas Faltantes en la Tabla N°2 entregadas por la Universidad de Chile, con el Detalle y descripción correspondiente<sup>84</sup>.

TIPOS DE BECA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIADOS
Beca Andrés Bello	Cubre la matrícula y el arancel anual de cualquier carrera o programa de pregrado, por la duración oficial de los estudios	10 mejores puntajes de la PSU y con un promedio NEM igual o superior a 6.0.
Beca Deportiva	Es una beca de arancel anual que cubre el 50% ó 100% de la carrera.	Alumnos que estén seleccionados en alguna de las ramas deportivas que ofrece la Universidad de Chile.

<sup>83</sup> Información otorgadas por Marcia Oyarce Zenteno, asistente social del servicio de Bienestar Estudiantil. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

<sup>84</sup> Idem.

**Anexo N°3:** Becas Faltantes en la Tabla N°3 entregadas por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, con el Detalle y descripción correspondiente<sup>85</sup>.

TIPOS DE BECA	DESCRIPCIÓN	BENEFICIADOS
Beca arancel Alumnos Nuevos	Destinadas a los alumnos de primer año con los mejores puntajes de la Prueba de Selección Universitaria (PSU).	Aquellos que rinden la PSU y tienen como mínimo 750 puntos ponderados y 735 en el caso que provengan de región.
Beca arancel Alumnos Antiguo	Es destinada a alumnos que entraron a la facultad con la Beca de Arancel Alumnos Nuevos y la renuevan para cada año, por una ponderación menor.	Aquellos que pertenecen al cuadro de honor.
Beca Red de Egresados Ing. Comercial	Beca parcial de arancel, entregado por los egresados de la facultad.	Para alumnos que conforman el cuadro de honor.
Becas Pro Chile	Dirigida a estudiantes de la carrera Ing. Comercial para realizar práctica en el extranjero por 2 ó 6.	Alumnos que tienen un promedio igual o mayor a 5.0, no más de 5 reprobaciones, idioma inglés, tener 250 UDS aprobadas y necesidad de apoyo económico.
Beca Deloitte	Beca de intercambio en una universidad de habla inglesa.	Alumnos desde cuarto año que se encuentran en el 25% superior de notas en pregrado y quienes hayan dado el examen de inglés TOEFL
Becas Visión Global	Becas para fomentar el intercambio estudiantil.	Alumnos que tienen un promedio igual o mayor a 5.0, no más de 5 reprobaciones, tener 200 UDS aprobadas, nivel de inglés intermedio – avanzado.

<sup>85</sup> Información otorgadas por Marcia Oyarce Zenteno, asistente social del servicio de Bienestar Estudiantil. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

**Anexo N°4:** Entrevista dirigida a Marcia Oyarce, asistente social del servicio de Bienestar Estudiantil. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

1. ¿Cuáles son las formas para ayudar al fondo de becas de la facultad?
2. Si se puede ayudar, se puede hacer con: la creación de una beca por iniciativa de los ex alumnos?
3. ¿Cómo se puede crear una beca de arancel? (Con quién se debe hablar? Y procedimientos a seguir)
4. ¿Qué requisitos existen para crear una beca de arancel?
5. Si es que nosotras quisiéramos entregar una beca a un alumno de la facultad, se tienen ciertos requisitos a quién entregarla o nosotras podemos sugerir las condiciones que deben tener esos candidatos? (se pueden inventar o están estipuladas?)
6. ¿Cuánto es el monto mínimo para poder otorgar una beca? (mitad, menos de la mitad –arancel-)
7. ¿Cuál es el perfil de alumnos al que se les entrega becas de arancel? (de que colegio, nivel socioeconómico, lugar de residencia –comuna-, rendimiento académico, ...)
8. ¿A cuántos alumnos se les otorga becas anualmente? Y cuántos son los que postulan?
9. ¿A cuántos alumnos después del primer año, se les da de baja una beca de arancel, por motivos de rendimiento académico? Esto es gradualmente?
10. ¿A Qué tipo de alumnos le hace falta becas?
11. ¿Cuántos alumnos que se les ha entregado beca, luego desisten de seguir en la carrera? Y por lo tanto se pierde esa beca.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros o Artículos:

- Johnston, M. y Marshall, G (2009). “Administración de Ventas”. Novena Edición, Mc Graw Hill.
- Nueelail, PRhaDc. kham. Harvard Business Review, 2009
- Heidi M. Neck. The Portable MBS in Entrepreneurship: “Social Entrepreneurship”.
- Michael Porter.; “Estrategia Competitiva”. Capítulo 1: Análisis Estructural de los Sectores Industriales. Página 27.

### Entrevistas:

- Marcia Oyarce Zenteno, asistente social del servicio de Bienestar Estudiantil. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Andrea Ortiz Campos, Instructora y Ayudante de Investigación de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

### Sitios Web:

- talento.fen.uchile.cl/
- www.rsc-chile.cl/documentos/Introduccion%20a%20la%20RSE%20para%20PYMES.pdf
- www.mapcity.cl/#t=1
- www.sfi.cl/attachments/article/2/5%20-%20PERCEPCIONES,%20PREFERENCIAS%20Y%20ELECCIO\_N%20DE%20MARCAS%20PROPIAS%20DE%20VESTUARIO%20FEMENINO%20EN%20CHILE.pdf
- www.uchile.cl/dbe/hogares
- www.oecd.org/edu/preschoolandschool/47309025.pdf
- www.fen.uchile.cl/uchile.portal?\_nfpb=true&\_pageLabel=egre
- www.fen.uchile.cl/uchile.portal?\_nfpb=true&\_pageLabel=fac
- www.uchile.cl/portal/pregrado/bienestar-estudiantil/becas-y-beneficios/83554/manual-de-preguntas-frecuentes-de-becas-y-beneficios#24.1
- www.mineduc.cl/index2.php?id\_seccion=4165&id\_portal=74&id\_contenido=19263
- www.chilecumple.cl/chile-hoy/vence-plazo-para-postular-a-becas-y-creditos-de-primer-ano/index.html
- www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen/Estadisticas/educacion.html

- [papeldigital.info/negocios/2012/09/30/01/paginas/018.pdf](http://papeldigital.info/negocios/2012/09/30/01/paginas/018.pdf)
- [noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2011/12/06/895816/cuales-son-montos-quintiles-2012.html](http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2011/12/06/895816/cuales-son-montos-quintiles-2012.html)
- [www.uchile.cl/noticias/58261/a-383-aumentaron-los-puntajes-nacionales-en-la-u-de-chile](http://www.uchile.cl/noticias/58261/a-383-aumentaron-los-puntajes-nacionales-en-la-u-de-chile)