



## **PROYECTO DE MARKETING HOGAR DE CRISTO**

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumna: Pamela Cortés Zúñiga**

**Profesor Guía: Cristóbal Barra**

**Santiago, Enero 2017**

## INDICE

INTRODUCCION.....	4
1. ANALISIS INTERNO HOGAR DE CRISTO.....	5
1.1 Misión, Valores y su Labor .....	5
1.2 Ingresos .....	6
1.3 Recursos Históricos .....	7
2. ANALISIS DEL ENTORNO (PESTEL) .....	9
2.1 Entorno Político, Económico y Social .....	9
2.1.1 Organización del Sistema Social.....	10
2.1.2 Influencias Socio-Económicas en el Mercado de las Donaciones.....	12
2.2 Rol de la Tecnología .....	14
2.3 Influencia Legal.....	14
3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	15
3.1 Actores Principales .....	15
3.1.1 El Estado.....	15
3.1.2 Las Empresas .....	17
3.1.3 Público en General.....	18
3.2 Fuerzas de Porter .....	20
3.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores .....	20
3.2.2 Amenaza de Salida .....	20
3.2.3 Poder de Negociación de Proveedores.....	21
3.2.4 Grado de Rivalidad.....	21
3.2.5 Amenaza de Substitutos .....	21
4. CONSUMIDOR .....	22
4.1 Motivaciones y Barreras para Donar.....	22
4.2 Motivaciones para Donar Según Segmento Etario .....	23
5. COMPETIDORES.....	27
5.1 Tipos y Tamaños de las Principales Fundaciones en Chile.....	27
5.2 Generación de Recursos de las Fundaciones .....	29
5.3 Medios de Difusión usados por las Fundaciones.....	29
5.4 Oportunidad de Desarrollo de las Fundaciones.....	30
6. PROBLEMÁTICA.....	31
7. ANALISIS FODA.....	33
8. FOCALIZACION PROYECTO DE MARKETING.....	35
8.1 Público Objetivo .....	35

8.2	Objetivos Específicos .....	37
9.	PROPUESTA DE VALOR .....	38
9.1	Nuevo Plan Comunicacional .....	38
10.	MARKETING MIX .....	40
10.1	Marketing Mix por Segmento Etario .....	40
10.1.1	Ejemplos de Actividades y su Comunicación.....	43
10.2	Comunicación Nueva Imagen de Marca .....	46
10.2.1	Mensaje.....	46
10.2.2	Plan Integral Comunicacional.....	46
11.	CONTROL/INDICADORES .....	49
12.	RESUMEN PLAN DE ACTIVIDADES, COSTOS Y CARTA GANTT .....	50
13.	CONCLUSIONES .....	51
	BIBLIOGRAFÍA .....	52

## INTRODUCCIÓN:

La pobreza sin duda es una de las problemáticas a la cual más atención se le ha prestado mundialmente en las últimas décadas, no sólo por el hecho de afectar gravemente el desarrollo de las personas que diariamente viven bajo estas circunstancias, sino que también por sus repercusiones en el devenir general de la sociedad. Sin embargo la pobreza no solo consiste en que las personas no cuenten con los ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, sino que también implica la vulneración de sus derechos, impide su participación plena en la sociedad, y en determinadas circunstancias dificulta su inclusión social.

Con el objeto de revertir esta situación, el Estado ha desarrollado diferentes políticas públicas y en menor medida algunas empresas se han organizado para desarrollar acciones orientadas a un cambio social. Sin embargo los esfuerzos han sido insuficientes frente a los problemas complejos que enfrenta la pobreza hoy en día, que requiere dar apoyo psicológico, tratar consumo problemático, reinsertar a la educación y laboralmente, entre tantas otras necesidades.

Así es como nacen las organizaciones para el servicio social, también conocidas como ONG, que desempeñan actividades en ayuda de todas aquellas personas en situación de pobreza. Estas poseen la estructura para actuar, sin embargo al ser organizaciones sin fines de lucro se ven constantemente amenazadas y limitadas dada la falta de recursos. Esto les dificulta llevar a cabo todos sus proyectos y desarrollar estrategias de largo plazo que les permita concretar todos sus objetivos.

Es aquí donde la solidaridad de la sociedad civil toma vital importancia como medio de financiamiento para estas organizaciones. La colaboración de la comunidad se expresa en el compromiso como socios de fundaciones, en las colectas y otras donaciones espontáneas de cientos de personas, que permiten a las fundaciones obtener los recursos necesarios para desarrollar sus proyectos.

Sin embargo Chile evidencia un índice de actos solidarios muy bajo, sobre todo en los rangos etarios más jóvenes lo cual pone en peligro la sostenibilidad de proyectos sociales y por ende la calidad de vida de tantas personas en situación de vulnerabilidad.

## **1. ANALISIS INTERNO HOGAR DE CRISTO**

### **1.1 MISION, VALORES Y SU LABOR**

El Hogar de Cristo fue fundado el año 1944 por San Alberto Hurtado cuya misión es:

“Acoger con amor y dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de san Alberto Hurtado promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad”

El Hogar ya cumplió 72 años durante los cuales ha visto un gran cambio en temas de pobreza, donde la acción “asistencialista” está siendo reemplazada por necesidades más diversas para cubrir problemas como consumo problemático de alcohol y drogas, niños en riesgo social, mujeres violentadas, discapacidad mental y deserción escolar.

Su visión nace de las últimas palabras del Padre Hurtado, quien poco antes de morir, nos expresó su último anhelo, la que nos moviliza en la construcción de un país con justicia, respeto y solidaridad. Por lo tanto su visión se basa en la lucha para abolir la pobreza en Chile donde el ideal sería que los servicios del Hogar de Cristo ya no sean necesarios.

El Hogar de Cristo atiende a más de 37mil personas anualmente desde la infancia a adultos mayores a través de 456 programas a lo largo de Chile que cubren problemas de Situación Calle, Adulto Mayor, Educación Inicial, Protección Infante-Adolescente, Casas de Protección a Mujeres con violencia intrafamiliar. Además cuenta con 4 fundaciones a cargo del resto de sus líneas temáticas:

Fundación Rostros Nuevos acoge a personas adultas en situación de pobreza y exclusión social, que presentan discapacidad mental, para que desarrollen al máximo sus potencialidades y capacidades y así logren su mayor nivel de autonomía, participación e integración social.

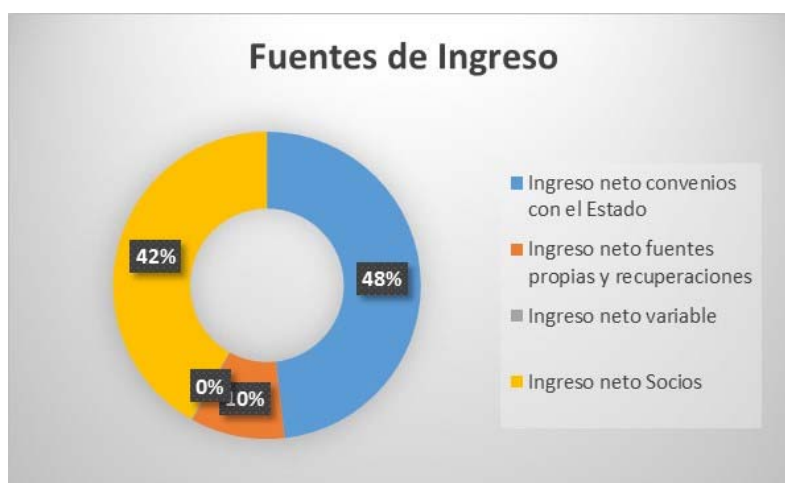
Fundación Emplea entrega oportunidades a personas en situación de vulnerabilidad para que puedan integrarse al mundo del trabajo a través de la capacitación y formación de habilidades, de esta forma las personas recuperan su autonomía y mejoran su calidad de vida. La fundación también acompaña durante seis meses a las personas para que aprendan a enfrentar todos los problemas propios de un mundo laboral formal.

Fundación Paréntesis acoge, apoya y brinda atención especializada a personas que se encuentran en situación de pobreza y exclusión social, con consumo problemático de alcohol y otras drogas o jóvenes en conflicto con la Ley Penal. También provee asesorías a establecimientos educacionales y empresas sobre prevención y tratamiento de problemas de consumo.

Fundación Súmate que a través de sus escuelas recibe a niños y niñas que se encuentran fuera del sistema educativo formal en ciclo básico y medio. También cuenta con programas de Prevención a la Deserción Escolar que se orienta a estudiantes de 5to a 8vo año en escuelas municipales con alto grado de vulnerabilidad y programas de Inserción a la Educación Técnica Superior a través de becas para jóvenes egresados de 4to medio que no cuentan con acceso a la educación superior. Estos programas buscan fortalecer aquellos factores que permiten que los estudiantes permanezcan en sus escuelas, tales como estimulación del desarrollo cognitivo, compensación de aprendizajes deficitarios, desarrollo de Habilidades para la vida, Estimulación de Relaciones Familiares y Vinculación a la Escuela y Comunidad. Los programas cuentan con un equipo profesional de educadores, psicólogos y trabajadores sociales.

## 1.2 INGRESOS:

Los ingresos del Hogar de Cristo provienen de dos fuentes principales: el Estado a través de la postulación a proyectos del Ministerio de Desarrollo Social, y desde Socios donde personas individuales contribuyen con un 74% de estos aportes, empresas un 13%, el resto son otros medios como donación en caja, venta productos, eventos y fuentes propias.



Fuente: Fuentes de Ingresos Fundaciones Hogar de Cristo 2015

## 1.3 RECURSOS HISTORICOS

El Hogar de Cristo ha contado históricamente con una gran estructura de empleados remunerados y no remunerados a lo largo de Chile (actualmente 4.000 remunerados y 6.000 voluntarios). Cuenta con dos directores ejecutivos, uno a cargo del área social y el otro de la administración de los recursos financieros. El área social se hace cargo de los recursos derivados del Estado ya que están directamente relacionados a su labor, mientras que el área de Recursos administra los fondos derivados de membresía de socios, aportes de empresas y otras donaciones específicas.

El sistema de apoyo al área social cuenta con un alto nivel de expertos en temas de pobreza y un avanzado sistema de controles de su intervención social. El área a cargo de juntar los recursos necesarios para llevar a cabo esta labor social, mantiene algunas iniciativas establecidas por el Padre Poblete incluyendo productos como la membresía, auspicios para

eventos y venta de productos como la corona de caridad que han resultado exitosos hasta el día de hoy.

Dentro del producto principal de Membresía de Socios, cuenta con dos canales principales de recaudación que son Automático (PAC, Tarjetas de Credito, de Casas Comerciales, etc) y recaudación domiciliaria o Puerta a Puerta. Al día de hoy el Hogar de Cristo cuenta con más de más de 350mil socios activos que donan desde \$500 mensualmente.

Esta sólida estructura ha permitido expandir la labor del Hogar de Cristo hacia las diferentes líneas temáticas que trabaja hoy.

Esta gestión ha requerido una serie de ajustes y modernización. Hace cuatro años Microsoft donó el software CRM lo cual ha ayudado enormemente el control de las áreas y en el último año se ha ido implementando la gestión de socios incluyendo el plan de Fidelización que se detalla en este proyecto.

El Hogar de Cristo cuenta con los recursos adecuados para llevar adelante su labor, sin embargo sus ingresos no son suficientes para poder sobrellevar la gran complejidad que trae la pobreza de hoy en día, ni tampoco para lograr cubrir la gran necesidad existente en el país.



## **2. ANALISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 ENTORNO POLITICO, ECONOMICO Y SOCIAL**

Según la medición antigua, que nos permite algún comparativo versus años anteriores, los chilenos viviendo en situación de pobreza extrema han disminuido considerablemente en el transcurso de las últimas dos décadas, ya sea en términos absolutos o como porcentaje de la población. Pese a lo anterior, un 2,8% de la población - equivalente a una cifra cercana al medio millón de personas - aún vive en dicha situación de precariedad. Esta pobreza extrema se representaba por el porcentaje de la población con ingresos mensuales per cápita menores a la línea de pobreza extrema estimada para Chile, la cual equivale al valor de una canasta de alimentos que permite satisfacer las necesidades alimenticias de una persona por un periodo de un mes. Las líneas de pobreza extrema utilizadas en Chile para el año 2011 se han calculado en \$36.049 para habitantes de zonas urbanas y \$27.778 en zonas rurales.

Sin embargo desde la medición de la Encuesta Casen 2013, el Ministerio de Desarrollo Social mide la pobreza desde una perspectiva “multidimensional”. Esta metodología toma en cuenta una serie de aspectos que inciden en el fenómeno de la pobreza tales como los relativos a la alimentación, vivienda, educación, salud, inserción laboral y participación social. Esta metodología fue desarrollada por los economistas Sabine Alkire y James Foster, miembros de la Iniciativa para la Pobreza y Desarrollo Humano de la Universidad de Oxford (OPHI), la cual permite obtener una mirada más amplia y comprensiva del fenómeno de la pobreza, entendiendo que ésta no sólo se vincula a la carencia de ingresos, sino que también involucra otras dimensiones tan relevantes para el bienestar de las personas.

De acuerdo a los resultados de la Encuesta CASEN 2013, en nuestro país 3 millones y medio de personas (20,4% de la población) viven en situación de pobreza multidimensional.

De esta cifra nacional, se desprende que un 5,5% (950 mil personas) pertenecen a familias que además de ser pobres multidimensionales también lo son monetariamente, es decir, no cuentan con los ingresos mínimos para salir de la línea de la pobreza y tampoco satisfacen sus carencias en ámbitos como la salud, educación, vivienda, trabajo y seguridad laboral. Este

último es el segmento objetivo de la labor del Hogar de Cristo, de los cuales logra abarcar a alrededor de 37.000 personas anualmente.

El Gobierno celebró los resultados de la Encuesta Casen 2015 entregada en septiembre de este año, donde refleja una baja en los índices de pobreza desde un 14,4% a un 11,7% la pobreza por ingresos y desde un 20,4% a un 19,1% la pobreza multidimensional. Sin embargo la visión del Hogar de Cristo que se hizo pública a través de la prensa, es que “es inaceptable que en el estado de desarrollo que se encuentra el país, tengamos aún estos índices, sobre todo entre niños, niñas y adolescentes del país que siguen siendo el grupo más excluido con un índice de pobreza de 23,3%. Para este rango de edad en el cual las carencias monetarias y multidimensionales son determinantes a la hora de alcanzar las competencias básicas necesarias para lograr una vida adulta autónoma, transformándose en un escenario de riesgo y vulneración de derechos para este segmento de la población” (Dirección Social Hogar de Cristo).

En vista de esta carencia aún importante, el mercado de donaciones está viviendo el ingreso de diversas organizaciones a cargo de diferentes líneas temáticas, algunas relacionadas a las que trabaja la fundación, como otras totalmente diferentes pero que comparten un importante bien: el “share of wallet de donación” de la población chilena.

### **2.1.1 Organización del Sistema Social:**

En Chile no existen registros formales en cuanto a ingresos por cada tipo de organización, sin embargo la Comunidad de Organizaciones Solidarias realizó una encuesta el año 2009 de una muestra de 27 organizaciones. Según ésta, las fuentes de financiamiento se distribuirían en: 1% servicios, 1% entidades civiles nacionales, 1% entidades civiles internacionales, 2% inversiones, 2% eventos, 3% productos, 9% empresas, 39% Estado y 42% personas. El mix es bastante similar al de Hogar de Cristo.

Los dos sectores más importantes entonces en el financiamiento de las organizaciones son: el Estado y Público en General. Por lo tanto existe una gran necesidad de involucrar más al sector empresarial en la labor de erradicar la pobreza en Chile.

La entidad a cargo de velar por la realización de proyectos en ayuda social es el Ministerio de Desarrollo Social con la responsabilidad de contribuir en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración a la sociedad. Su enfoque deja atrás una visión asistencialista y la reemplaza por un enfoque de derechos. Esta nueva institucionalidad garantiza a los chilenos y chilenas más vulnerables el derecho a contar con una red de prestaciones sociales en las áreas de salud, educación vivienda, trabajo, cultura y previsión.

a. Registro de Organizaciones sin Fines de Lucro en Chile

Según una encuesta exploratoria realizada por Fundación IMTrust y Credicorp Capital, existe un total de 171.398 organizaciones sin fines de lucro en Chile, de las cuales 20.175 son Asociaciones, Corporaciones y fundaciones, de este total 3.089 son fundaciones relacionadas a temas de pobreza.

Estas fundaciones se dividen en las siguientes temáticas:



Fundaciones y Filantropía en Chile: Impacto y Desafíos. Un estudio enfocado en los sectores más vulnerables.  
Fundación IM Trust/ Credicorp capital, junio 2016

En Chile también existe un gran número de entidades pequeñas que no cuentan con registros formales, centrándose esta labor en un menor número de fundaciones como Fundación Las Rosas, Maria Ayuda, Coanil, América Solidaria, Techo, entre otras. La diferencia entre estas fundaciones viene dada mayormente por el nivel de cobertura tanto en número de personas que atienden, como la cobertura regional. Hogar de Cristo atiende a más de 37mil personas anualmente desde Arica a Porvenir, Fundación Las Rosas recibe a 2.200 adultos mayores en 30 hogares entre Coquimbo y Los Rios y Maria Ayuda atiende a 560 niños, siendo Teletón, que no se enfoca solamente en la población en extrema pobreza, la que sigue en magnitud de intervención directa con aproximadamente 22mil niños al año (Fuente: Sitio Web Fundaciones).

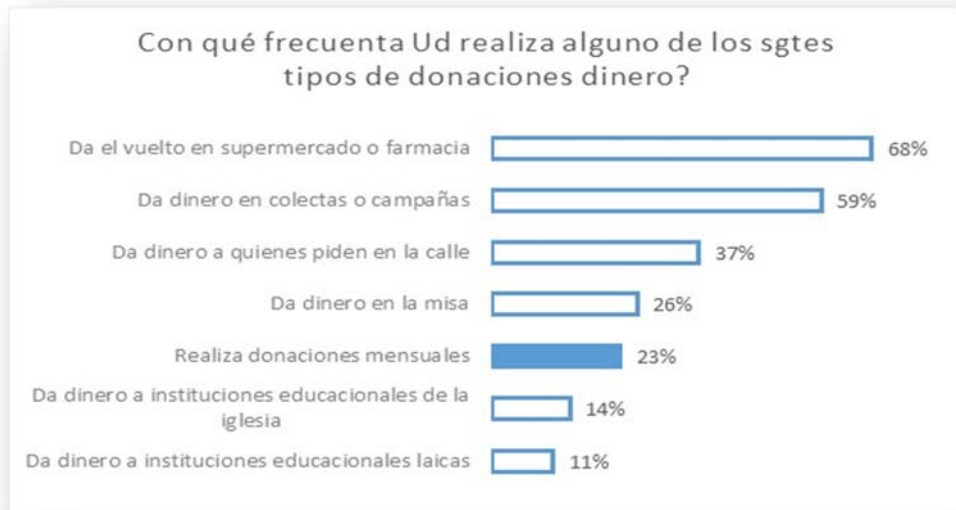
### **2.1.2 Influencias Socio-Económicas en el mercado de las donaciones:**

Considerando que la falta de dinero es un factor importante al momento de donar y que el mercado de donaciones ha crecido a la par del crecimiento económico, históricamente las variaciones en la economía no han sido los grandes impulsores de cambios en las donaciones de la población en general. La economía afecta directamente las donaciones cuando hay despidos en masa ya que las donaciones de empleados de empresas normalmente se efectúan a través de descuento por planilla y en la mayoría de los casos la fundación no cuenta con sus datos personales de contacto. Pero son otros los motivos los que más inciden en las personas para dejar de donar, según el estudio de Adimark 2014, las personas no donan por no tener dinero, porque no les gusta donar, por desconfianza en las instituciones y luego por preferir ayudar a la familia y la falta de transparencia, siendo sólo un 23% las personas que “declaran” aportar recurrentemente a una fundación.

Estas bajas cifras de la población que dona, el aumento de fundaciones creadas en el país, junto a otros problemas sobre el manejo comunicacional de las fundaciones, como veremos más adelante, dificulta cada vez más la labor de captar recursos para cualquier fundación, lo cual se ha visto reflejado en los ingresos del Hogar de Cristo en los últimos años.

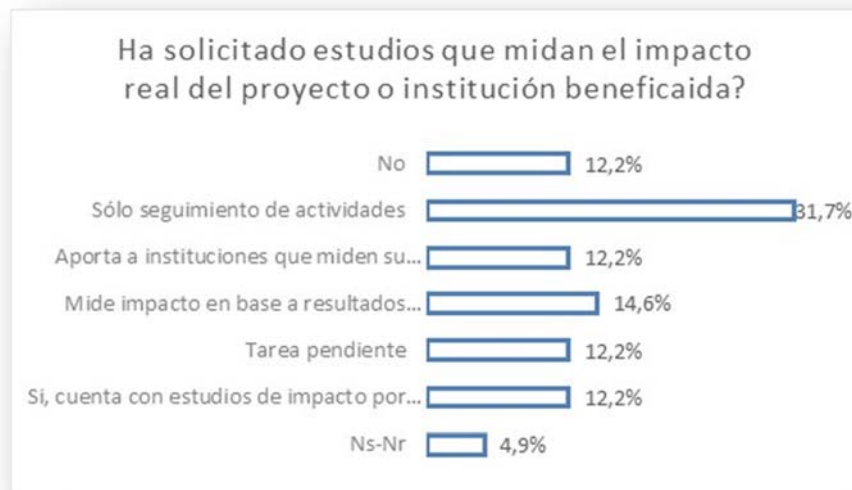
El principal desafío es poder comunicar a la población chilena los impactos que pueden tener en la sociedad la acción social que realizan las fundaciones, compartir cifras de éxito de esta intervención y transparentar el uso eficiente de recursos para incrementar el nivel de confianza en las instituciones.

a) Declaración sobre tipos de donación de dinero.



Adimark y Trascender: "Estudio Nacional de Voluntariado 2014"

b) Percepción sobre falta de información sobre la intervención social



Fundaciones y Filantropía en Chile: Impacto y Desafíos. Un estudio enfocado en los sectores más vulnerables.

Fundación IM Trust/ Credicorp capital, junio 2016

## **2.2 ROL DE LA TECNOLOGIA**

La tecnología cumple un rol muy importante en todas las áreas de la organización, desde plataformas para proyectos sociales con indicadores, controles y seguimiento de las diferentes líneas de intervención social hasta las de gestión de ingresos. Un ejemplo es la herramienta CRM que fue donada por Microsoft la cual permite una mejor implementación del plan de fidelización y gestión de donaciones.

A pesar de que ha aumentado el uso de herramientas tecnológicas, se estima que pocas fundaciones cuentan con un sistema organizado de tecnología que apoye la labor debido a la alta inversión inicial que involucra y donde una minoría ha tenido acceso a donaciones importantes de parte de empresas en tecnología. Esto podría dificultar una eficiente gestión ya que la tecnología cumple un rol crucial en bajar los costos operacionales.

## **2.3 INFLUENCIA LEGAL**

La influencia legal en lo que respecta a este proyecto, está relacionada a los beneficios tributarios que poseen algunas donaciones.

Por la vía de diversas leyes, se ha favorecido a ciertas instituciones que son susceptibles de recibir donaciones con franquicias tributarias. La ley que afecta a donaciones con fines sociales es la Nro.19.885 que da origen a beneficios tributarios. Esta fue promulgada el 2003 con incentivos tributarios sólo para empresas. En el año 2009 se modificó esta ley, a través de la ley 20.316, que incorpora beneficios tributarios a personas naturales. En el año 2012 se volvió a modificar esta ley, a través de la ley 20.565, modificando los topes que se deben entregar al fondo mixto para donaciones de empresas sobre 1.000 UTM y permitiendo donar a una sola fundación.

Se pueden acoger a esta ley empresas y personas naturales que hagan donaciones a instituciones que tengan proyectos vigentes inscritos en el Ministerio de Desarrollo Social. A las empresas el beneficio tributario cubre un 50% de la donación con un límite que representa el 5% de su renta líquida imponible o 14.000 UTM, para personas también cubre un 50% con un límite del 20% de la renta imponible o 320 UTM.

### **3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

#### **3.1 ACTORES PRINCIPALES**

##### **3.1.1 El Estado:**

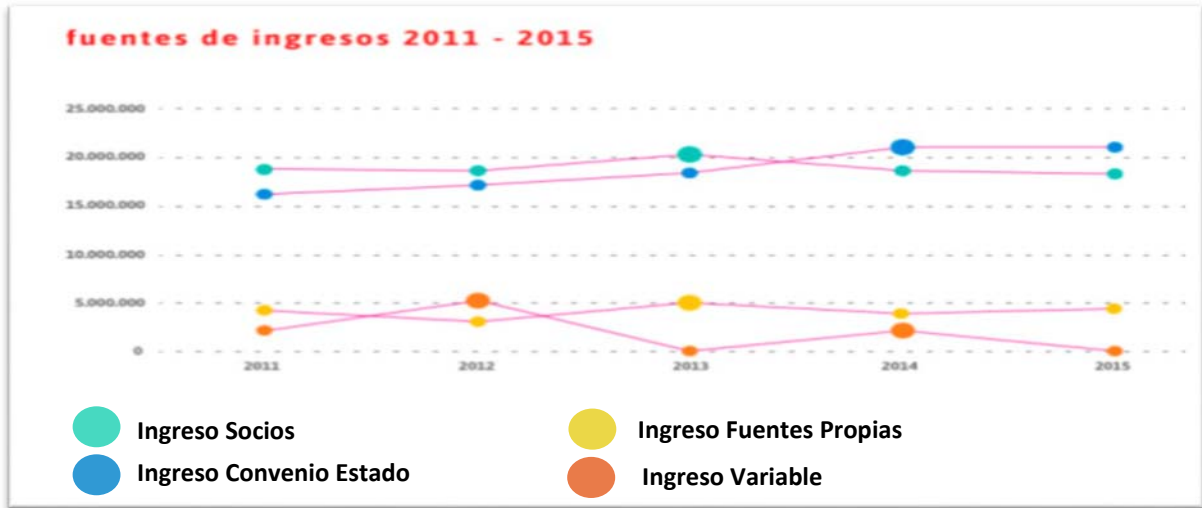
Las Fundaciones sociales postulan a diferentes subsidios para programas que se enfocan en las diferentes áreas que estas trabajan. Algunas entidades son el Instituto Nacional de la Juventud, Servicio Nacional de la Discapacidad, Fondo de Solidaridad e Inversión Social y Servicio Nacional de Adulto Mayor.

El Estado posee un presupuesto de más de \$36.000 millones del cual declara que un 68,8% se dedica al Gasto Social. Sin embargo este gasto no necesariamente se dedica las necesidades que cubren fundaciones como Hogar de Cristo. Por lo tanto no tenemos data exacta del monto dedicado sólo a este rubro ni la variación de éste. Si tomamos los ministerios bajo los cuales se amparan programas sociales, dentro de otros temas no relacionados, tenemos un incremento en el presupuesto 2016 cerca de un 5%. Se prevé que las contribuciones por parte del Estado no sufrirán grandes cambios en los próximos años (Presupuesto 2016, Ministerio de Hacienda).

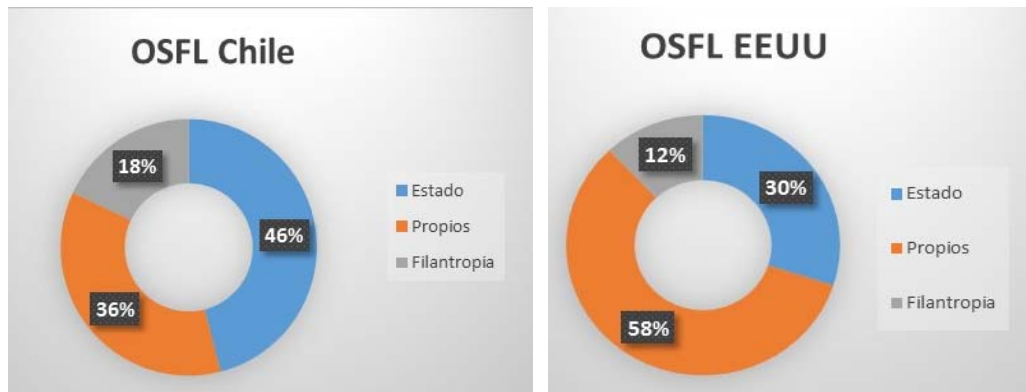
El estado subvenciona alrededor de un 40% de los programas de las fundaciones en Chile lo cual es coherente con el caso de Hogar de Cristo y el histórico ha sido más bien estable, con algunos incrementos por efecto de catástrofes naturales. Sin embargo existen riesgos ya que el Estado al cambiar prioridades, ha afectado programas dentro de la fundación, o bien, importantes sumas han salido de la fundación totalmente, quedando con brechas importantes en el presupuesto total.

Por lo tanto es importante reducir la proporción de contribución del estado e incrementar el de aporte de Socios (filantropía) o fuentes propias que de mayor continuidad a nuestros programas, de la misma forma en que han ido evolucionando las ONG en importantes países como Reino Unido y Estados Unidos.

a) Evolución fuentes de ingreso Hogar de Cristo:



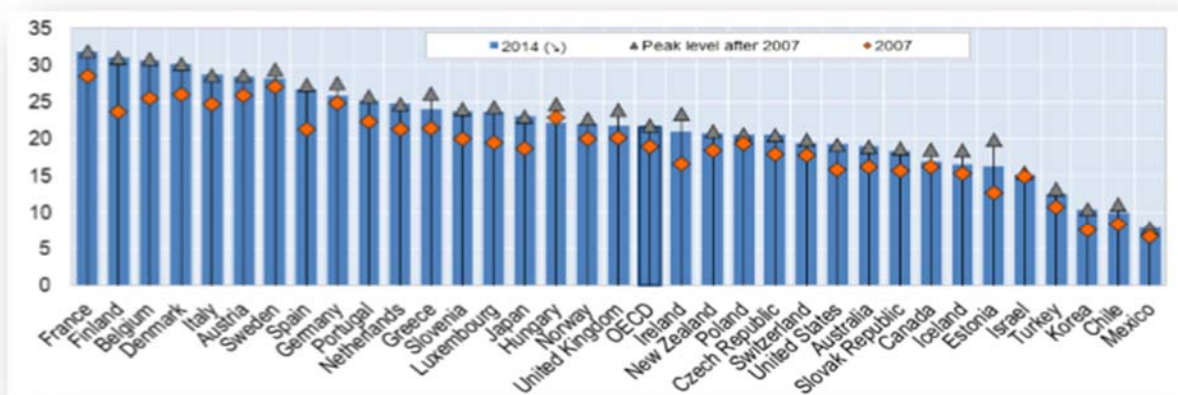
b) Fuentes de Ingreso entre Organizaciones sin Fines de Lucro en Chile y EEUU:



Fundaciones y Filantropía en Chile: Impacto y Desafíos. Un estudio enfocado en los sectores más vulnerables.  
 Fundación IM Trust/ Credicorp capital, junio 2016



- c) Presupuesto de Gasto Público/Social representa en promedio el 22% del PIB en Países de la OECD vs un 15% en Chile.



Fuente: OECD Social Expenditure database (SOCX), November 2014

### 3.1.2 Las Empresas:

No tenemos datos concretos respecto al tamaño del mercado de donaciones de empresas, más que estudios en base a declaraciones, tampoco respecto a las donaciones en distintas líneas que abordan la temática de la pobreza.

Para Hogar de Cristo el aporte por parte de Empresas ha ido decreciendo en los últimos años, representa un 13% de los ingresos de socios, incluyendo el aporte por parte de los empleados. Por lo tanto el aporte directo por parte de la empresa no supera el 5%. Se estima que el promedio de aporte empresarial a fundaciones rodea el 10% de los gastos de fundaciones en Chile.

Información de las redes sociales indican una serie de innovaciones en actividades que hacen participar a diferentes empresas con fundaciones, a la vez que se incluyen nuevas fundaciones a este calendario de actividades.

En Chile existe una gran oportunidad de incrementar el aporte de parte de las empresas, considerando que éstas tienen una idea positiva respecto al impacto social que pueden lograr. Para esto las fundaciones deben ajustar sus actividades a la agenda de Responsabilidad

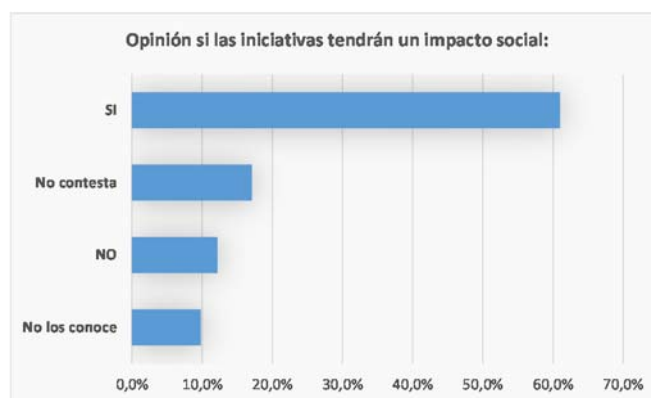
Social Empresarial, mejorar su comunicación para aclarar cualquier duda respecto al uso de aportes, además deben lograr mostrar profesionalismo en realizar esta intervención social, con el fin de mejorar la imagen actual que poseen los empresarios sobre fundaciones, como veremos a continuación.

a) Opinión de empresarios sobre el nivel profesional de OSFL en Chile:



Fuente: Primer Estudio UAI Filantropía en Chile, CEFIS, UAI, 2015.

b) Percepción si las iniciativas realizadas por fundaciones tendrán un impacto en solucionar los desafíos sociales que tiene el país:



Fuente: Primer Estudio UAI Filantropía en Chile, CEFIS, UAI, 2015

### 3.1.3 Público en General

Tampoco existe un registro oficial que dé cuenta del monto y variación de las donaciones de personas naturales a todas las fundaciones en Chile. Sin embargo los ingresos del Hogar de Cristo por concepto de membresías socios personas se ha visto reducido en los últimos años, llegando a un -2% el último año.

También existen estudios que declaran la importancia dada por el público en general a temas relacionados a la pobreza en Chile que deberían incidir en la disponibilidad a donar a una fundación.

El estudio realizado por Centro MIDE de la Universidad Católica (Mayo 2016), dentro del contexto en que durante el 2015 Chile experimentó una gran cantidad de desastres naturales, se generaron diversas discusiones públicas referente al tema de desigualdad económica e inequidad social, salieron a la luz una serie de hechos de corrupción en la esfera política y empresarial, que han causado una gran desafección con el sistema político, se midió también la empatía hacia temas de pobreza. Esto es la capacidad de las personas de ponerse en el lugar de quienes tienen menos, sintiendo preocupación y compasión hacia ellos. Este estudio arrojó que la mitad (55%) de las personas siente esta empatía emocional. La empatía surge mayormente en adultos entre 55 y 64 años y en menor grado entre los más jóvenes entre 18 a 34 años.

Aunque los temas de pobreza sólo afectan a la mitad de la población, este indicador ha mejorado considerablemente versus años anteriores con un 24% en el 2010, 49% el 2012 y un 55% el 2015.

También ha avanzado positivamente el porcentaje de personas que declaran un impacto positivo resultante de la ayuda entregada con un 67% el 2015 vs un 62,1% el 2012, siendo la ayuda orientada a la autonomía el enfoque de intervención más apoyado, es decir proveer herramientas que las personas puedan utilizar para salir adelante por sí mismos.

Existe un gran potencial de incrementar los aportes de socios personas a través de una ampliación de la cartera de productos ofrecidos que motiven a los diferentes segmentos de la población.

## **3.2 FUERZAS DE PORTER**

El análisis de las fuerzas de Porter se utiliza mayormente para determinar la rentabilidad de largo plazo de un mercado. Dentro del mundo de las fundaciones también existen fuerzas que afectan más bien la sostenibilidad de éstas como analizaremos a continuación:

### **3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Existe una necesidad creciente en temas de pobreza que requiere de la labor de fundaciones lo cual ha resultado en la entrada de nuevas organizaciones que se van especializando de acuerdo a esta creciente necesidad. Las empresas también han establecido sus propias fundaciones dirigidas a las poblaciones que se ven afectadas por su actividad con el fin de mejorar la relación entre la empresa y la comunidad. La barrera de entrada principal sería el nivel de inversión que se necesita para contar con las herramientas necesarias para lograr la captación de recursos y atención social que se busca, sin poder lucrar de dicha actividad. Otra barrera es la existencia de grandes organizaciones globales y locales que ya cuentan con el apoyo y la confianza de la comunidad ya que requiere un tiempo para poder demostrar que la fundación es capaz de llevar a cabo tales programas sociales eficientemente.

### **3.2.2 Amenaza de Salida:**

Las barreras más importantes serían no contar con los recursos necesarios para financiar el despido masivo del personal contratado y tener la directiva de la fundación alguna obligación legal de cumplir con actividades comprometidas a través de las subvenciones ya otorgadas por el gobierno lo que las obliga a continuar recaudando los fondos necesarios para completar tales obras. El resto de las barreras son mayormente de carácter ético que implica abandonar a miles de personas sin haber terminado su programa de apoyo, dejándolas en un estado de total vulnerabilidad.

### **3.2.3 Poder de Negociación de Proveedores:**

Las fundaciones al depender de donaciones sea de personas, empresas, otras instituciones o del gobierno, poseen un bajo nivel de negociación ya que difícilmente podrían conseguir estos recursos a través de fuentes propias.

### **3.2.4 Grado de Rivalidad:**

A pesar de existir una necesidad creciente en temas de pobreza, que da la oportunidad a que las fundaciones se especialicen en diferentes áreas relacionadas a la solución de este problema, todas estas fundaciones requieren fondos que deben captar desde una población muy limitada de personas que adhieren a la causa y están dispuestas a dar una donación.

### **3.2.5 Amenaza de Substitutos**

Los substitutos de Hogar de Cristo tienen que ver con la cobertura de su trabajo social. Estos podrían ser otras fundaciones que logren especializarse dentro de las mismas áreas que desarrolla la fundación y así captar el “share of wallet” de la población. También están las empresas que desarrollan sus propias fundaciones para mejorar su relación con la comunidad, o bien personas naturales que se dedican de una forma más informal a recaudar fondos para realizar proyectos sociales específicos. Otro substituto recurrente es el gobierno cuando amplía su cobertura de trabajo social. En este último caso, debido a que aún existe una necesidad creciente, el Hogar de Cristo entrega su programa al gobierno y se traslada a otra ubicación geográfica donde aún nadie llegue. Todo esto dentro de su misión de “estar donde nadie más está”. El substituto ideal sería que la sociedad no necesite de ayuda social debido a un avance en la superación de la pobreza.

#### **4. CONSUMIDOR:**

Nuestro consumidor para efectos de este proyecto es la población que realiza algún tipo de donación sea en aportes monetarios, especies o bien de tiempo en actividades de voluntariado.

En Chile existe un bajo nivel de donación recurrente. Según encuesta Adimark, sólo un 23% de las personas “declara” aportar recurrentemente a una fundación y sólo el 6% declara haber realizado una actividad de voluntariado. Esta cifra es considerablemente baja comparada a la de países desarrollados como el Reino Unido donde un 58% de la población adulta contribuye a alguna fundación.

##### **4.1 MOTIVACIONES Y BARRERAS PARA DONAR**

Los mayores motivadores para donar son la Tranquilidad que da el manifestarse solidariamente, empatía o identificación con la causa, Responsabilidad de Retribución, Generar un cambio en la Sociedad, Ley de compensación, Aprender de otras Realidades.

Sin embargo los motivos que frenan el deseo de donar son: la Desconfianza en cuanto a transparencia y resultados, baja Visibilidad de la obra (a quien se ayuda) y problemas económicos.

Estas barreras para donar, se deben mayormente a la mala comunicación que hacen las fundaciones, enmarcando su intervención social desde una mirada muy paternalista o existencialista (mensajes como donar un desayuno), que genera culpa y pena pero raramente se entrega la sensación de satisfacción espiritual que transmiten los actos solidarios, tampoco se ha demostrado el éxito que tiene la intervención social que hacen las fundaciones

## 4.2 MOTIVACIONES PARA DONAR SEGÚN SEGMENTO ETARIO

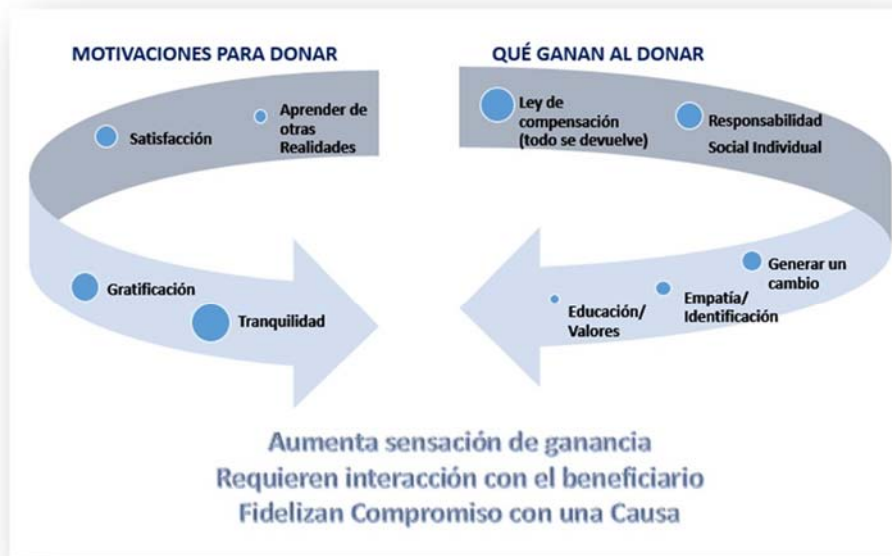
Según el estudio que mide la sensibilización a temas de pobreza, existe un interés más bien general entre los diferentes grupos etarios y socio-económicos del país. Por lo tanto existe una gran oportunidad de sensibilizar al público chileno en temas de acción social y por parte de las fundaciones para disipar percepciones negativas como culpabilidad o desconfianzas. También surge un potencial en el público más joven que necesitan de nuevos incentivos para donar a una causa.

Son los jóvenes quienes menos tienden a hacer un aporte a alguna institución, siendo el rango de edad entre los 50 y 64 años el grupo más relevante en cuanto a número de contribuyentes, seguido del rango entre los 35 y 49 años (Radiografía de la Sociedad en Chile, MIDE UC y Hogar de Cristo, Octubre 2009).

A pesar de la relevancia del segmento más adulto como donantes principales, es importante para la sostenibilidad de las fundaciones, enfocar sus actividades también en grupos más jóvenes. Es necesario revisar los mecanismos de colaboración y canales de comunicación. Que los jóvenes de hoy no tengan mayor interés de hacer una donación recurrente a una entidad no significa que no tengan interés de colaborar. Actualmente los jóvenes no se identifican con estereotipos y son más permeables a las distintas realidades sociales, que los hace ser más transversales en gustos, más tolerantes y con una mentalidad global. Esto se refleja en la alta participación juvenil en los últimos movimientos sociales surgidos en el país, que demuestra un mayor nivel de compromiso y ganas de luchar frente a lo que encuentran injusto. Ya sabemos también que lo característico de esta época es que manejan mucha información y siempre están conectados a las plataformas virtuales.

La edad entre los 40 y 60 años se considera como la etapa de estabilidad financiera, consolidación de metas y de grandes logros. Las personas tienen mayor decisión sobre cómo pasan el tiempo, se replantean proyectos. Según Carl Jung, los adultos alrededor de los 40 comienzan a concentrarse más en sus obligaciones con la familia y la sociedad y los llevará a desarrollar aspectos en su personalidad que los ayude a conseguir nuevas metas. Muchos comienzan a buscar un nuevo propósito o darle mayor sentido a su vida. Por lo tanto presentan una gran oportunidad de comenzar a involucrarse en una obra de gran impacto social.

a) Motivaciones Para Donar en General:



Fuente: Motivadores para donar. Estudio Adimark y Hogar de Cristo 2013

b) Motivos para No Donar

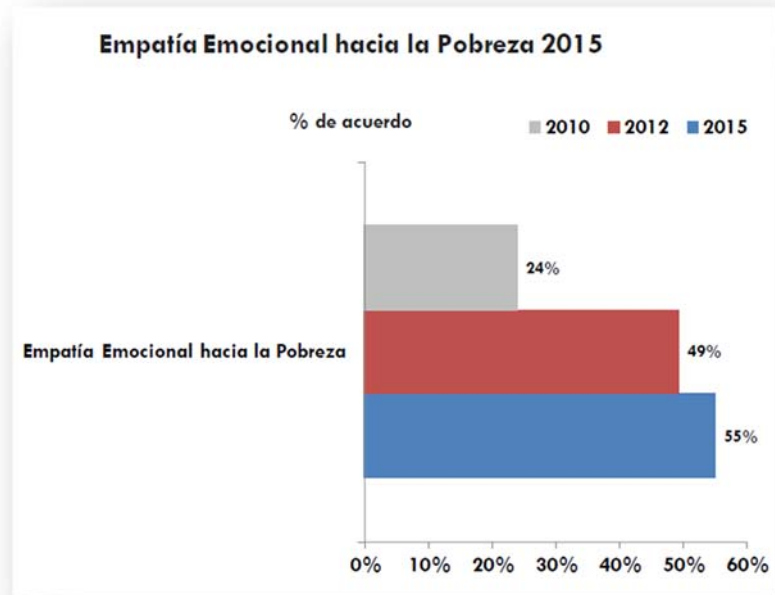
Para los encuestados son pocos los motivos para no aportar o donar a fundaciones de solidaridad. Las que surgen de forma espontánea son las siguientes:



Fuente: Motivadores para donar. Estudio Adimark y Hogar de Cristo 2013

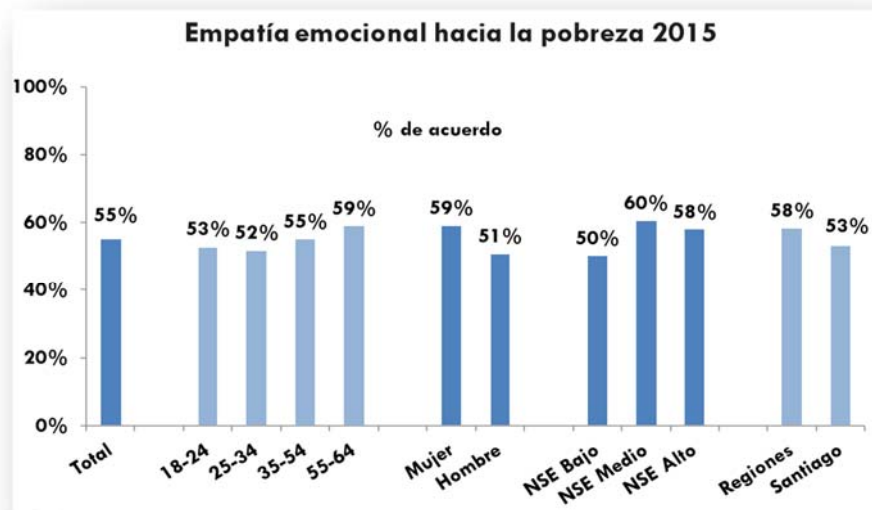


c) Aumento en el Índice de la Solidaridad



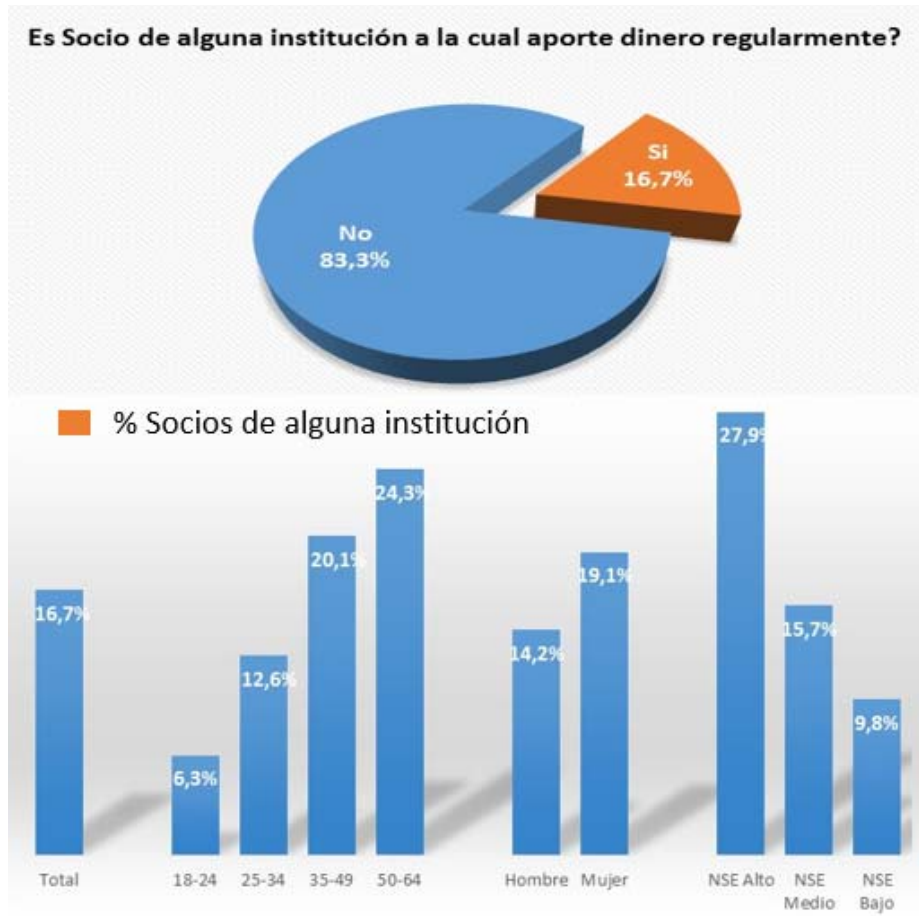
Fuente: Radiografía de la Solidaridad en Chile e Índice de Solidaridad, Universidad Católica, Encuesta Foco Ciudadano 2016

d) Índice de la Solidaridad se mantiene por segmento socio-económico y etario



Fuente: Radiografía de la Solidaridad en Chile e Índice de Solidaridad, Universidad Católica, Encuesta Foco Ciudadano 2016

e) Importancia en aporte a alguna institución por rango etario



Fuente: Radiografía de la Solidaridad en Chile e Índice de Solidaridad, Universidad Católica y Hogar de Cristo, 2009

## 5. COMPETIDORES

Las organizaciones de servicio social representan a un porcentaje de las organizaciones de la sociedad civil. Todas ellas se unifican en la misión de trabajar para personas vulnerables, pero no existe una cifra de datos específicos de dichas organizaciones. Su constitución es diversa ya que pueden estar legalmente constituidas como fundaciones, corporaciones, ONG, entre otras, lo que no permite una identificación global. De hecho el Estado reconoce solo 448 organizaciones dentro de su “Registro de Fundaciones”, limitando la presentación de iniciativas para obtener donaciones acogidas a la Ley sobre Donaciones Sociales, sólo a ellas (Informe Ministerio de Desarrollo Social, 2014 b).

Tampoco existe una visión global de la labor de estas organizaciones, pero podemos destacar rasgos en comunes: Todas ellas son organizaciones es decir, poseen una presencia y una estructura institucional; son privadas, tienen existencia institucionalmente separada del Estado; no reparten beneficios, son autónomas, controlan esencialmente sus propias actividades; con participación de voluntarios, la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o de dinero (Salamon et al. 1999).

Teniendo una idea de cómo se configuran dichas organizaciones, podemos hacer una clasificación que nos permitirá identificar con mayor precisión nuestra realidad nacional. El núcleo del sector sin fines de lucro de nuestro país, de acuerdo a la importancia según ingresos, lo configuran:

Organizaciones Educativas, Organizaciones de Adulto Mayor, Organizaciones de Salud, Organizaciones sobre la Infancia, Otras Categorías (IM Trust).

### 5.1 TIPOS Y TAMAÑOS DE LAS PRINCIPALES FUNDACIONES EN CHILE

Las principales fundaciones en cuanto a tamaño y cobertura en Chile son Hogar de Cristo y Teletón. Hogar de Cristo cuenta con un ingreso total cercano a los \$40mil millones vs otras organizaciones que bordean los 6mil millones. Esta gran diferencia se debe a que Hogar de Cristo posee una mayor cobertura con más de 37mil personas acogidas a nivel nacional a

través de 9 líneas temáticas y 456 programas diferentes como ya vimos en el análisis interno. Teletón atiende a más de 20mil niños anualmente siendo la siguiente más grande en cuanto a acogidos con intervención directa. El resto atiende directamente a menos de 32mil personas, como es el caso de Maria Ayuda que acoge a 560 niños y Fundación Las Rosas que atiende a 2.200 adultos mayores (Sitio Web Fundaciones).

La mayoría de las fundaciones se especializa en problemáticas puntuales, como Teletón con Discapacidad y Fundación Las Rosas con Adulto Mayor, lo cual facilita la comunicación y a excepción de Teletón, la cobertura de intervención social la concentran mayormente en Santiago. Hogar de Cristo sin embargo trabaja 9 líneas temáticas y tiene la mayor cobertura a nivel nacional.

Así, Hogar de Cristo comparte diferentes líneas temáticas con diferentes fundaciones como Adulto Mayor con Fundación Las Rosas, Consumo Problemático de Alcohol y Drogas con Corporación Esperanza, Niños Vulnerados con Maria Ayuda, entre otras.

Las principales fundaciones en cuanto a Top of Mind:



## **5.2 GENERACION DE RECURSOS DE LAS FUNDACIONES EN CHILE**

Como Hogar de Cristo, la mayoría de las fundaciones costea sus gastos principalmente a través de subvenciones del estado y aportes de personas naturales. Aunque no todas las instituciones cuentan con un sistema para administrar una cartera de socios con aporte recurrente. Por esto la gran mayoría basa sus ingresos en aportes del estado y otras fuentes como colectas o donaciones especiales. Teletón por otra parte, es el caso más singular con su campaña de donaciones de una vez realizadas cada dos años.

Las actividades más comunes históricamente son las campañas de captación de socios, donación de vuelto en tiendas y las colectas nacionales. Estas se han ido diferenciando de acuerdo a los recursos con que cuenta cada fundación para innovar en términos de difusión. La actividad que ha ido aumentando es la recaudación de recursos a través de campañas específicas con empresas como lo son campañas de reciclaje, contratación de seguros que aportan a alguna fundación, entre otras, que no necesariamente implican que dicha empresa colabore directamente, sino que se ofrece como el canal para recaudar los fondos y difundir la campaña.

Otra actividad que ha crecido en gran medida son las de voluntariado donde grupos de personas se organizan para participar directamente de la intervención social. Techo ha logrado un alto Top of Mind y vínculo con el público joven de Chile a través de una apertura de actividades de Voluntariado mayormente a través de la construcción de mediaguas. La labor de Hogar de Cristo al ser mucho más involucrada con personas y niños con riesgo social requiere de mayor cuidado en la selección y capacitación de los voluntarios, razón por la cual ésta ha sido un área poco desarrollada por la fundación.

## **5.3 MEDIOS DE DIFUSION USADOS POR LAS FUNDACIONES**

El medio de difusión a utilizar depende mayormente de la donación de espacios que pueda conseguir una fundación. Al igual que Hogar de Cristo, el medio más usado por las fundaciones para difusión son redes sociales y específicamente Facebook para mostrar material audio-visual que permite resaltar la labor de forma más eficiente, sin embargo en general se encuentra un contenido bastante simple. También se trabaja ampliamente las

Relaciones Públicas, que busca relevar temas para conseguir apoyo tanto del público como del gobierno. Para campañas utilizan vía pública, radio y televisión en busca de una amplia cobertura, donde consiguen donación de espacios pero por períodos muy limitados.

#### **5.4 OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE LAS FUNDACIONES**

En Chile hay aún mucho espacio para crecer el número de fundaciones en cuanto al nivel de carencia existente y creciente, además si hacemos un comparativo con países más desarrollados como Estados Unidos, éste posee para cada 10mil habitantes 47 fundaciones, mientras que en Chile sólo hay 11 (Estudio IM Trust).

Dentro de este desarrollo hemos sido testigos también de transformaciones en algunas fundaciones como es el caso de Techo para Chile que desde su trabajo a través de voluntarios para construir mediaguas, se ha tornado en una fundación internacional abordando diferentes problemáticas mayormente comunitarios, donde la propuesta de proyectos a realizar salen de las mismas comunidades e involucra a éstas en su desarrollo. El Hogar de Cristo también está comenzando a desarrollar algunos proyectos dentro de esta área, apelando a una creciente necesidad de las comunidades por involucrarse y convertirse en actores principales en la solución de sus problemas sociales.

El próximo desarrollo más grande viene de organizaciones internacionales que han llegado a dar ayuda con nuevos problemas como lo es la vulnerabilidad de niños inmigrantes en Chile y que ya ha sido abordado por fundaciones como Unicef. También tenemos una carencia histórica en la temática de niños altamente vulnerables que caen bajo una protección mal establecida por parte del gobierno. Organizaciones como Fundación San José, busca “contribuir a la desinstitucionalización de niños y niñas menores de 3 años a través de la implementación de un Programa Piloto de Familia Especializada en la Región Metropolitana” (descripción del Modelo de Familia de Acogida Especializada de la Fundación San José). Como hemos visto a través de comunicados de prensa referente al Sename, tenemos gran evidencia de la carencia en esta área. Este piloto busca implementar una metodología que ha sido fuertemente desarrollada en otros países de familias de acogida mientras se busca una solución permanente a un niño en abandono, como lo es la adopción que puede tardar años.

## 6. PROBLEMÁTICA:

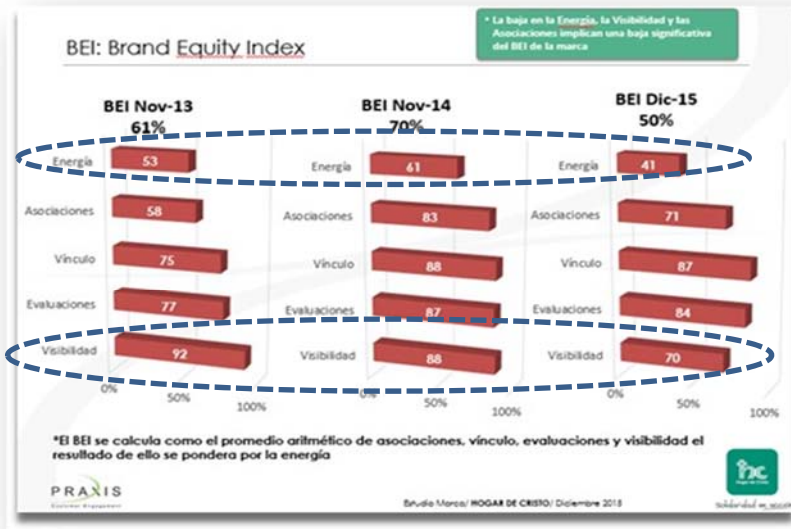
Junto con la tarea de sensibilizar a nuestra sociedad con temas de justicia social, se abre un nuevo desafío por involucrar a un bajo número de personas con conciencia social, dado el ingreso de una gran cantidad de organizaciones de beneficencia al mercado chileno.

La problemática principal de Hogar de Cristo en este aspecto, es que a pesar de ser percibida como una organización estable y de trayectoria, lo cual genera confianza, también es evaluada con un bajo nivel de energía que tienen que ver con su dinamismo y atractivo (entretenida) que finalmente afecta su nivel de visibilidad al dejar de ser relevante para un gran público especialmente para los jóvenes de los cuales depende la sostenibilidad de la organización.

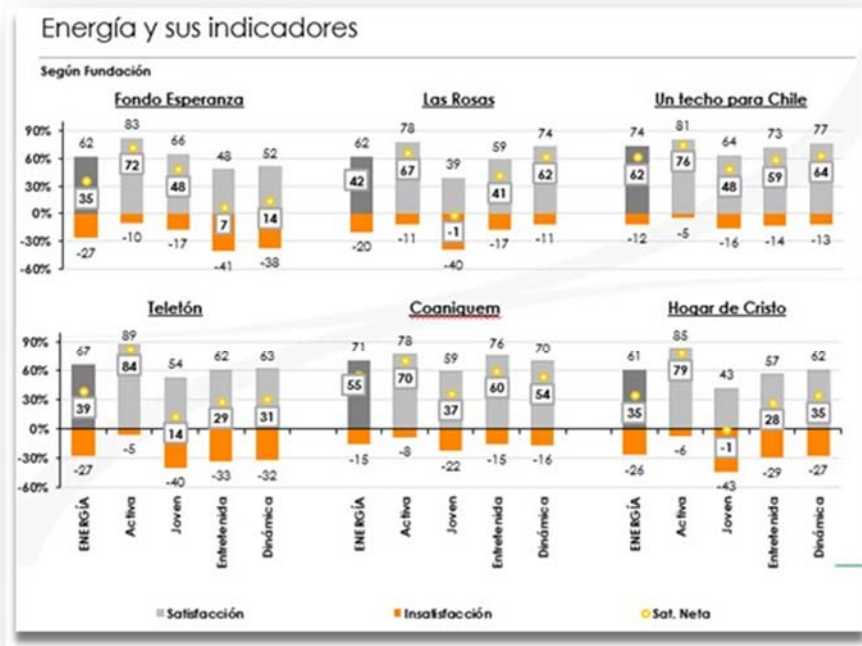
De esta problemática se derivan los siguientes puntos que deben ser abordados en este proyecto:

- Rediseño imagen de marca
- No existe un plan de Marketing integral que asegure una eficiente comunicación de un mensaje central claro.
- Existe un bajo conocimiento de las diferentes líneas de especialización en temas de pobreza que trabaja el Hogar de Cristo y se le conoce mayormente por tema de Calle y Adulto Mayor.
- Incrementar su nivel de ingresos para cubrir su cada vez más alto costo, debido a que enfrenta una pobreza más compleja
- Su base de socios se está envejeciendo, donde la edad promedio es de 50,6 años.
- La comunicación con nuestros socios es bastante escasa y más bien de carácter “transaccional”, es decir, han sido contactados mayormente para pedir ayuda extra, reajustes u otro tipo de colaboración.
- Necesitamos generar recursos desde otras fuentes como socios empresas y venta de productos o servicios.

a) Pérdida de visibilidad debido a una baja evaluación a nivel de energía:



b) Comparación de indicadores de Energía contra otras fundaciones



Fuente: Estudio Valor de Marca, Praxis 2014



## 7. ANALISIS FODA

### Fortalezas:

- El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile
- Alta confiabilidad debido a su gran trayectoria
- Su servicio solidario se extiende por todo Chile
- Sus centros de trabajo se encuentran en sectores que necesitan más ayuda.
- Cuenta con profesionales de alta capacidad y entrega social
- Se destaca por ser pionero en realizar proyectos que abordan la pobreza
- Posee la mayor cantidad de especializaciones en temas de pobreza que logra dar una solución integral al acogido.
- Su sistema social ha logrado adaptarse a las nuevas necesidades en torno a la pobreza (necesidades multidimensionales)
- Buenos sistemas de información
- Amplia gama de captación de fondos (facilidad para donar) y sistema establecido en gestión de socios

### Oportunidades:

- Tiene un gran valor agregado en la amplitud de las funciones que cumple lo cual puede facilitar diferenciar su comunicación versus otras fundaciones.
- Poder alinear su estrategia al tema de Responsabilidad Social Empresarial que está recién instalándose.
- Dar mayor relevancia en la comunicación sobre las diferentes líneas temáticas que maneja el Hogar de Cristo para potenciar percepción de profesionalismo y especialización en temas diversos de la pobreza.
- Ampliar prospectos de socios/donantes apelando a un público más joven, lo que asegurará también ingresos futuros.
- Sembrar en el público el sentido de responsabilidad social y confianza en los resultados obtenidos por nuestra intervención mostrando casos de éxito de su labor.
- Mejorar la gestión de socios para asegurar ingreso actual y bajar tasa de fuga, potenciando la fidelización de socios.

**Debilidades:**

- Las experiencias internas positivas de la fundación no se logran proyectar totalmente.
- Bajo conocimiento de las diferentes líneas temáticas que maneja el Hogar de Cristo
- La imagen de la marca esta desgastada
- Su plan comunicacional no cuenta con un plan integral a través de diferentes plataformas que logren llegar a todo su público objetivo.
- Al tener 4 líneas temáticas bajo 4 fundaciones con nombre diferente, se hace más difícil comunicar las causas detrás de éstas.

**Amenazas:**

- Que una nueva línea comunicacional más provocadora aleje al público ya cautivo de la fundación el cual se caracteriza por ser más conservador.
- Envejecimiento de los socios actuales sin lograr cautivar a jóvenes
- Reticencia a los cambios por parte de una gran estructura que lleva años en la fundación
- No lograr realizar los cambios necesarios dentro de un plazo prudente para lograr el crecimiento necesario antes de tener que cerrar programas sociales.

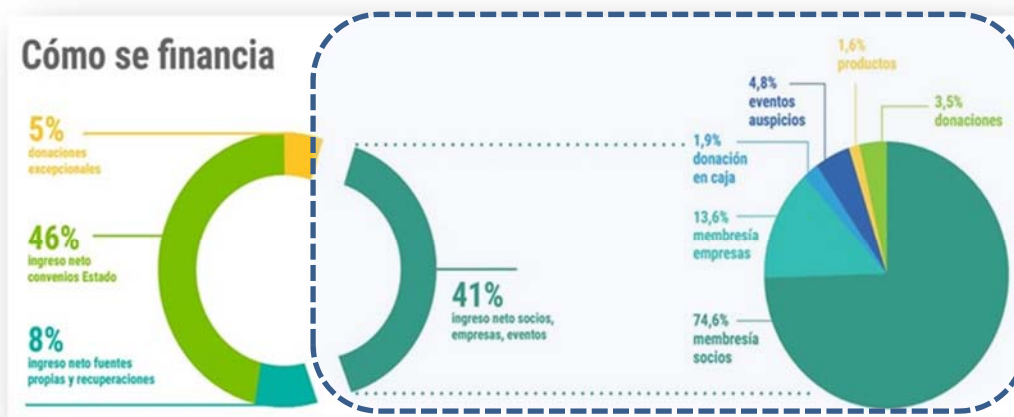
## 8. FOCALIZACIÓN PROYECTO MARKETING

Este plan estratégico de marketing se enfocará en las actividades que se deben abordar para lograr detener el decrecimiento en la generación de recursos (excluye subsidios del estado) como también impulsar la energía de marca para lograr los objetivos establecidos.

Este plan de marketing contempla la cartera de productos que comprende el 41% de los ingresos actuales del Hogar de Cristo.

Las actividades han sido diseñadas con el objetivo de abordar a los diferentes rangos etarios de forma diferente, haciendo un foco especial en la población más joven para asegurar la sostenibilidad de la fundación.

### a) Focalización del Proyecto en Ingresos Personas, Empresas y Venta Productos



### 8.1 PUBLICO OBJETIVO

Socios: Personas que comprometen actualmente un aporte recurrente a la fundación. A nuestro socio van enfocadas las actividades de fidelización, gestión de donaciones y retención.

Empresas: Alianzas que contribuyen a través de una donación o bien a través del aporte de sus empleados con mecanismo descuento por planilla (o ambos). En este caso también realizaremos una segmentación por monto de aporte, años de alianza, y de acuerdo a la línea temática que prefieran trabajar de haber una específica (ejemplo educación inicial).

Clientes Comerciales: Quienes compran productos y servicios como mecanismo para ayudar a la obra. Por ejemplo clientes de nuestra tienda virtual donde pueden acceder a tarjetas o saludos solidarios, coronas de caridad, flores, entre otros productos.

Personas Vinculadas de forma Esporádica a la fundación: Incluye mayormente a la población más joven que se involucra en ciertos períodos en alguna causa específica.

Chilenos y chilenas: Público chileno quienes adhieren a una cultura solidaria que podrían ser potenciales socios, donantes, voluntarios. A este público objetivo va enfocado mayormente nuestra actividad comunicacional para lograr vincularlos a nuestra causa y ganar su adherencia.

## 8.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a. Reducir tasa de fuga (meta 1,5% vs 3,1%) en un año.
- b. Rentabilizar cartera de socios acelerando la concretización de captaciones en cada canal de recaudación a través del plan de Bienvenida al 3er mes de ser captado: Domiciliario de un 25% a un 32%, Automático de un 40% a un 55%.
- c. Rentabilizar eventos de beneficencia manteniendo un estándar mínimo de implementación y elementos de comunicación.
- d. Aumentar ingresos de alianzas empresas en un 10% dentro de 3 años, aumentando y reteniendo cartera de empresas que contribuyen con aportes o a través de sus empleados, como también creando nuevas ofertas de valor agregado.
- e. Mejorar imagen de marca según los siguientes parámetros (Estudio Agencia Praxis):  
Aumentar la Energía a un 66% (+5 .pts.) en un año  
Aumentar el Vínculo a un 93% (+5 .pts.) en un año  
Aumentar la Visibilidad a un 93% (+5 .pts.) en un año
- f. Aumentar cartera de socios rango etario menor a 49 años de 20,6% a 32% en 3 años.  
Captar dentro de la cartera total a 50mil socios anualmente.
- g. Incrementar las ventas de la tienda virtual en un 15% el primer año.

## **9. PROPUESTA DE VALOR**

Al centro de la propuesta de valor de fundaciones Hogar de Cristo es ser la organización líder en dar soluciones efectivas y sostenibles a los problemas que trae la pobreza, mejorando la calidad de vida de la población a quién atiende y contribuyendo de esta forma a la erradicación de la pobreza.

Como vimos en los estudios de motivaciones para donar, al centro del beneficio que podamos brindar a nuestros consumidores están los sentimientos de retribución que da el colaborar hacia un proyecto capaz de hacer un cambio social y la tranquilidad de que la organización que canaliza la ayuda tiene el conocimiento, experiencia y transparencia para realizarlo.

El diseño de actividades debe tener por objetivo facilitar el aporte de posibles colaboradores a través de una oferta de productos como las Membresías, Donaciones, Voluntariado y Productos para la Venta, junto con crear canales de comunicación efectivos que traspasen los beneficios intangibles detrás de esta oferta de productos.

Para poder reflejar nuestra propuesta de valor, primero hay una serie de mejoras que debemos realizar a la imagen de Hogar de Cristo que como se describe en la problemática de este proyecto, aleja a la fundación de los valores que busca nuestro público.

### **9.1 Nuevo Plan Comunicacional**

Nuestro público objetivo busca en el Hogar de Cristo una fundación que no sólo esté al servicio de los demás, el cual es un beneficio ampliamente compartido, sino que también tome un rol más activo, resaltando las problemáticas de injusticia social. También se hace relevante transformar el modelo institucional actual por uno más impulsado por causas concretas, que demuestre en qué consiste nuestra intervención social y sus resultados.

Estas causas se ven representadas a través de las diferentes líneas temáticas que trabaja la fundación, las cuales plasman su gran experticia en temas de pobreza y resaltando los logros conseguidos en los programas de intervención social.

El Hogar de Cristo tiene leyenda, pero necesita recuperar el heroísmo del Padre Hurtado, volviendo a las preguntas que él planteó desde un principio, claras y fuertes que mueven a la sociedad y volver a hablar de la justicia social: “La caridad comienza cuando termina la justicia” (Padre Hurtado).

Este será un cambio de imagen desde la personalidad de la marca: valiente, de frente, con la alegría del logro y con la provocación de la causa.

**Posicionamiento:**

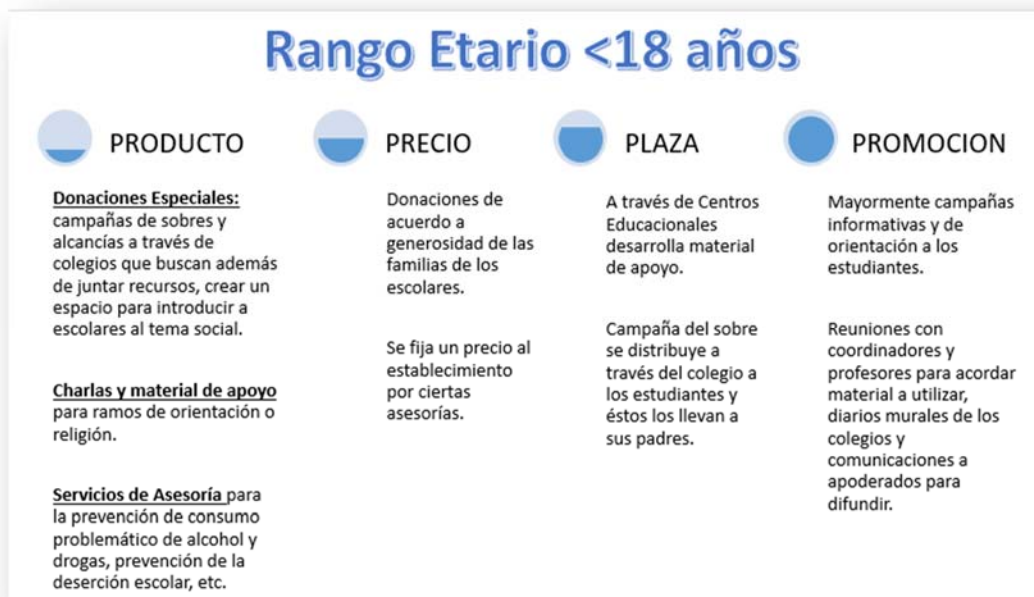
**“Liderar la lucha por la Justicia Social, para construir un Chile más Digno y Justo y ser un referente en causas relacionadas a la Pobreza en Chile”.**

## 10. MARKETING MIX

### Productos y Actividades Generales:



### 10.1 MARKETING MIX POR SEGMENTO ETARIO





## Rango Etario 18-25 años



### PRODUCTO

**Crowdfunding:** Se definen causas desde las necesidades de la fundación. Los jóvenes tienen la oportunidad de aplicar creatividad y uso de sus redes sociales para difundirlas y juntar los montos objetivos de cada causa.

**Voluntariado:** De la misma forma se les invita a participar de una actividad de voluntariado que incluye sólo donar horas de trabajo o también incluir materiales para realizar la actividad (ej: pintar un jardín infantil)



### PRECIO

Se define según monto del Proyecto.



### PLAZA

A través de Centros Educativos se invita a participar de un proyecto Crowdfunding o de Voluntariado.

Comunicar a través de eventos comunes al segmento (ej: festivales, seminarios)



### PROMOCION

Los jóvenes crean contenido audio-visual para difundir en sus redes sociales y así juntar el monto objetivo de su causa.

Fuerte uso de Facebook, emails, snaphat, Instagram.

Publicidad en medios online para difundir plataforma de crowdfunding fuera de red de contacto.

## Rango Etario 26+



### PRODUCTO

**Membresías:** Ofrecer facilidades para hacer una donación recurrente a la fundación:

a) Socios Personas: canales de recaudación automáticos, cuentas de teléfono, a domicilio, etc.

b) Empleados Empresas: a través de descuento por planilla o bien pago automático.

**Voluntariado:** Donación de horas de trabajo y materiales para realizar la actividad.

**Venta Productos Tienda**

**Virtual:** Coronas de Caridad, Tarjetas de Saludos Solidarios, Flores.



### PRECIO

**Membresías:** Todos los Montos son a Elección

**Voluntariado:** Según costo del proyecto.

**Aporte Empresas:**

Algunas empresas realizan una donación aparte a la de sus empleados. Otras duplican la donación realizada por cada empleado y otras sólo actual como canal de captación y recaudación.

Los **productos de la tienda** tienen diferentes precios de acuerdo a catálogo.



### PLAZA

**Captación de socios:** se hace en persona a través de rutas calle, visitas a empresas, gestión telefónica.

**Mantención Socios:**

Plan de fidelización se realiza mayormente vía emails, invitaciones a eventos, etc.

Mantención cartera como reajustes, cuotas impagas: a través de gestión telefónica y visitas a domicilio.



### PROMOCION

Se consiguen espacios publicitarios gratis en medios masivos como TV, Radio, Vía Pública, On Line y prensa escrita.

Vocería y material audiovisual que logren causar empatía con el problema social además de dar cuenta de la labor realizada por la fundación.

Emails e invitaciones a eventos para fidelizar socios.

Catálogos online, tienda virtual.

### 10.1.1 Ejemplo de Actividades y su Comunicación

#### a) Fidelización Socios

Con el objetivo de otorgar la retribución que buscan nuestros contribuyentes, dentro de este plan de marketing se ha incluido el diseño de nuevos procesos de mantención de cartera de clientes que forman parte del plan de Fidelización, donde cada hito ha sido diseñado de forma de comunicar las diferentes causas que trabaja la fundación hablando mayormente desde nuestros acogidos.

Toda comunicación dentro del plan de fidelización tomará la necesidad de las personas de adherirse a una causa concreta más que a una institución y que mientras mayor relacionamiento con el beneficiario final, en este caso nuestro acogido, mayor la retribución que sentirán por el aporte entregado.

Estos hitos incluye el saludo de **bienvenida**, de **cumpleaños**, **noticias** mensuales que relaten tanto las actividades como los logros de la intervención social, lo cual da cuenta del uso dado al aporte del socio, **reajuste**: mail explicativo seguido de la gestión telefónica que solicita el aumento de la cuota, **retención**: consta de contactar al socio cuando han pasado más de dos meses de no pagar una cuota, entre otros.

La comunicación ha sido diseñada a modo que el socio perciba a través de los mismos beneficiarios de la obra, los progresos que realiza, ya que como vimos en los estudios, esto aumenta su sensación de gratificación. Narrando historias de éxito y habilidades especiales de nuestros acogidos, contribuimos además a des-estigmatizar la imagen actual de las personas en situación de extrema pobreza.

Pieza Fidelización



b) Proyecto Crowdfunding

Plataforma administrada dentro del sitio de Hogar de Cristo donde se cargan las diferentes causas trabajadas por jóvenes de diferentes centros educacionales (universidades, institutos, otros)

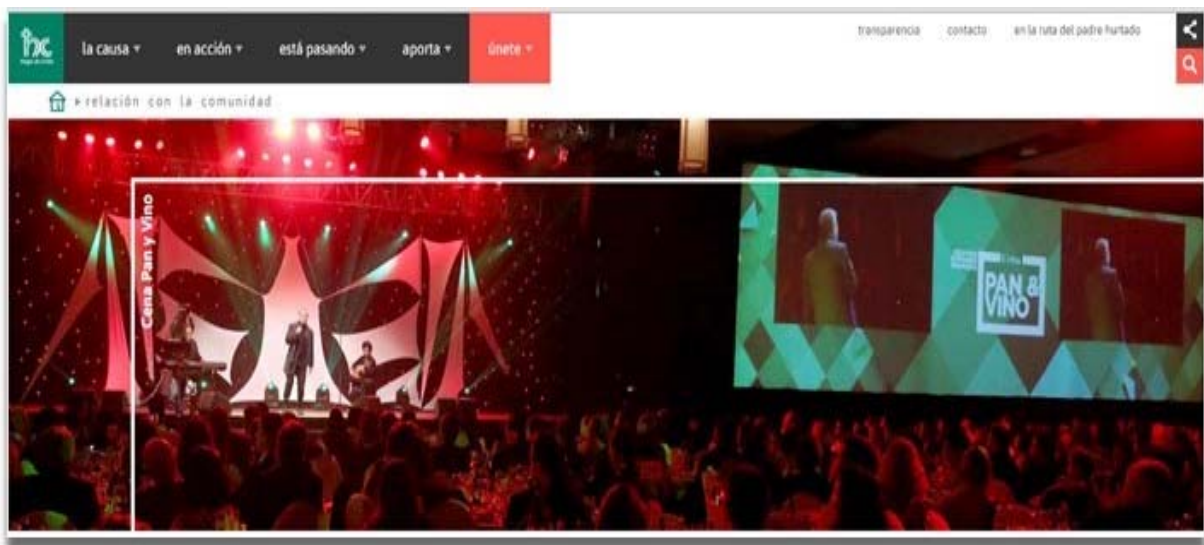


### c) Voluntariado

El voluntariado da la oportunidad a personas de donar su tiempo para otorgar algún tipo de servicio directamente asociado al trabajo social. Por ejemplo asistentes sociales, psicólogos o incluso acompañantes. Para este voluntariado se requiere de una capacitación específica lo cual lo hace el área social.

### d) Eventos de Beneficencia

Se realiza una serie de eventos para conseguir auspicios como la gran Cena Pan y Vino que se realiza anualmente en todas las regiones. El objetivo de esta cena además de generar recursos es agradecer el aporte de empresas y personas, contar sobre la gestión de las fundaciones en el último año e informar sobre diferentes novedades en el área de pobreza.



### e) Productos para la Venta

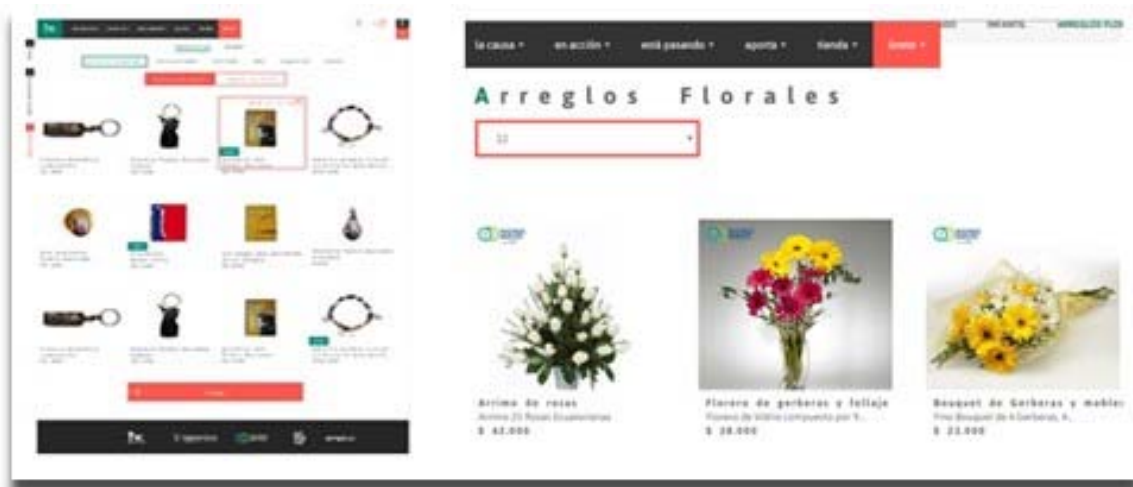
Hemos desarrollado una tienda virtual que ofrece una línea limitada de productos que buscamos expandir en los próximos años. Estos productos son:

**Coronas de Caridad:** Este es el producto más importante a la venta al público en general.

**Flores:** Este es un producto nuevo que cuenta con el trabajo realizado por acogidos de los programas de discapacidad mental.

**Tarjetas o “Saludos con Sentido”:** Ofrecemos tarjetas de Navidad, Día de la Madre, etc que dan la oportunidad de saludar a un ser querido y colaborar en su nombre a una gran causa.

**Productos religiosos:** Biblias, libros, cruces, pulseras, entre otros.

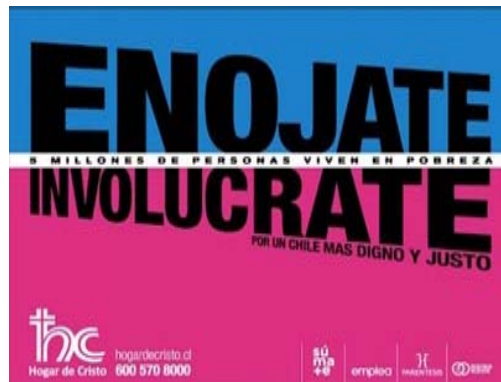




## 10.2 COMUNICACIÓN NUEVA IMAGEN DE MARCA

### 10.2.1 Mensaje

Al centro de la campaña se creó el mensaje: “Involúcrate para construir un País más Digno y Justo” como se describe dentro del capítulo de imagen de marca.



### 10.2.2 Plan Integral Comunicacional

Se utilizará un plan comunicacional 360 grados que abarque desde Televisión, Radio, Prensa, Vía Pública, Redes Sociales, Intervenciones Urbanas y elementos de comunicación interna como emailing, newsletters, entre otros.



### Televisión:

Busca lograr un alto nivel de exposición que apunta a un público adulto y jefas de familia que están a cargo de inculcar valores al resto de la familia. Sin embargo contamos con dos meses de exposición que nos dona TVN lo cual limita la recordación de la comunicación.

### Vía Pública:

Los espacios son donados por las empresas proveedoras y también busca lograr una mayor exposición durante los períodos claves de campaña. Contamos con visibilidad en calles, pantallas digitales, paraderos, buses y el metro, tanto en Santiago como en Regiones. Vía pública tiene la ventaja de llegar a un público altamente diverso y con mensajes claves como el de este año que resaltaba diferentes problemas sociales como cifras de personas que se encuentran en extrema pobreza, niños fuera del sistema escolar, mujeres que sufren violencia intrafamiliar, entre otros.

### Radio:

Otro medio de gran cobertura y que nos permite también dar cifras relevantes que buscan sensibilizar al público en temas de pobreza.

### Prensa:

Se usa mayormente para publicar llamados a hacerse socio dando número de teléfono, dirección sitio web. También el área de comunicaciones hace gran uso de este medio para publicar entrevistas a nuestros voceros y actividades sociales relevantes de la fundación.

### Redes Sociales:

Canal enfocado a capturar una audiencia más joven. El canal más relevante para la fundación es Facebook el cual usamos en conjunto con el área de Comunicaciones para relevar actividades importantes que realiza la fundación, para hacer llamados a la población invitando a apoyar causas específicas, etc. También usamos RRSS para implementar plataforma de crowdfunding trabajando en conjunto con centros educacionales.

### Marketing Directo

A través de emails a socios y círculos de interés, trabajamos nuestro plan de fidelización, como también la venta de productos en fechas clave como tarjetas y flores.

Experiencias:

Por primera vez estamos desarrollando intervenciones urbanas que buscan hacer captación de socios al mismo tiempo en que se comunica alguna causa de importancia como la gran torre de mochilas vacías que instalamos en Plaza Baquedano para resaltar el problema de que más de 200mil niños se encuentran fuera del sistema escolar, buscando así ayuden a nuestras escuelas de re-inserción escolar.

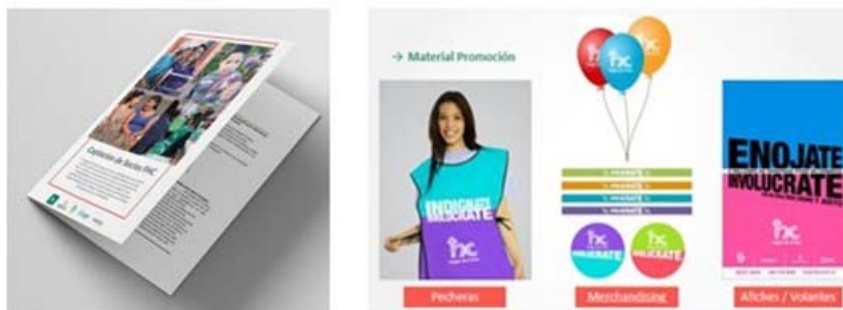
Comunicación Interna:

Es muy importante realizar una comunicación interna para lograr el apoyo de tantas diferentes áreas que tiene el Hogar de Cristo y que contribuyen al desarrollo del plan de Marketing. Un ejemplo son las colectas nacionales donde todos los trabajadores salimos a la calle, lo cual requiere de mucha motivación, también para capacitar a las ejecutivas de captación para que sepan resaltar la causa que trabaja cada campaña.

- a) Capacitaciones y material de difusión interna



Díptico de Captación de Socios con pasos de la Captación y Script Promotora





## 11. CONTROL/ INDICADORES

A continuación los indicadores a ser evaluados de acuerdo a las diferentes fuentes de información:

Fuente: Informe Mensual de Gestión:

- a. Reducir tasa de Fuga de socios
- b. Acelerar la concretización de captaciones en cada canal
- c. Rentabilizar eventos de beneficencia
- d. Aumentar ingresos de alianzas
- e. Venta Tienda Virtual

Fuente: Estudio de Imagen de Marca Agencia Praxis:

- a. Energía
- b. Vínculo
- c. Visibilidad

Fuente: Informes CRM:

- a. Rangos etarios de nuevos socios
- b. Permanencia
- c. Número y perfiles de socios que reajustan, se retiran,
- d. Evolución de socios a través de los flujos

Fuente: Informes compilados manualmente:

- a. Número de jóvenes involucrados directamente en actividades de la organización
- b. Eficiencia en costos

## 12. RESUMEN PLAN ACTIVIDADES, COSTOS Y CARTA GANTT

Abajo un resumen de las principales actividades con un costo estimado. Debido a que Hogar de Cristo recibe donaciones de los espacios publicitarios en diversos medios y algunos trabajos de agencia, se hizo un cálculo usando precios de mercado, asumiendo un descuento para fundación.

Según este cálculo la fundación si no contara con donaciones, necesitaría un presupuesto mínimo de \$380 millones en un año para llevar a cabo este plan de marketing.

PROMOCION	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Ppto
Grabacion Video Publicidad													5.000.000
Campaña TVN													20.000.000
Via Pública - Valor calle espacios													25.000.000
Via Pública - Producción Materiales													3.000.000
Radio - Valor calle espacios													8.000.000
Radio - Grabación mensajes													2.000.000
Prensa													15.000.000
Redes Sociales (Creatividad/Publicidad/Fee Agencia)													100.000.000
Intervenciones Urbanas													5.000.000
<b>Total Promocion</b>													<b>183.000.000</b>
Fidelización Socios	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Ppto
Videos para mailing x 10													4.000.000
Fidelización: Masterbase para envíos Mailings													4.200.000
Fidelización: Envío Correos Físicos													3.000.000
Fidelización: Packs Bienvenida													800.000
Fidelización: Tarjeta Bienvenida													450.000
<b>Total Fidelización Socios</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>4.000.000</b>
Campaña Socios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Ppto
Capacitación/ Material Captadoras Informativo													5.000.000
Voluntariado Socios (transporte, regalo) x 10 visitas													3.600.000
Material Captación (volantes, chapitas, pulseras, pecheras, etc)													12.000.000
Captación con temática													3.200.000
<b>Total Gestion Socios</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>23.800.000</b>
Gestion Empresas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Ppto
Material Programas Voluntariado													1.800.000
Materiales para fidelización (regalos/videos)													2.500.000
Plan Fidelización Alianzas, creatividad, piezas/material audiovisual													6.000.000
<b>Total Empresas</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>10.300.000</b>
Tienda Virtual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Ppto
Piezas varias (Creatividad dentro del fee)													600.000
Eventos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Ppto
Producción Eventos Beneficencia X 20 en todo Chile													160.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO MKTG</b>													<b>\$ 381.700.000</b>

### **13. CONCLUSIONES DE BENEFICIOS DETRÁS DE ESTE PLAN DE MARKETING**

Este proyecto delinea una serie de actividades desarrolladas para mejorar la experiencia de colaboración y percepción de valor agregado de parte de diferentes entidades de la sociedad. Algunas de éstas son:

#### **Público en General**

La oportunidad de participar de una gran obra social con gran facilidad y tranquilos de entregar su aporte a una organización con experiencia y credibilidad.

Se han diseñado productos especiales para un público joven también que busca más bien hacer donaciones esporádicas a causas específicas.

#### **Socios Actuales**

Sentir una retribución por su actual aporte, junto con la tranquilidad de contribuir a una organización transparente, teniendo claridad de cómo y en qué se gasta su aporte.

#### **Empresas Alianzas**

Oportunidad de llevar a cabo su estrategia de Responsabilidad Social, incrementar motivación dentro de su fuerza laboral y mejorar su relación con la comunidad al verse contribuyendo al desarrollo de la sociedad. También la posibilidad de desarrollar habilidades como liderazgo, administrativas y de coaching en sus equipos al darles la oportunidad de organizar diferentes actividades de acción social.

#### **Clientes Compradores de Productos**

Otorga una variedad de soluciones para diferentes ocasiones como nacimientos, día del niño, cumpleaños, velorios, etc. – cuya compra deja la satisfacción de estar contribuyendo a un bien social que beneficia tanto al comprador como a quien lo recibe.

#### **Acogidos del Hogar de Cristo**

Son los mayores beneficiados de los recursos logrados a través de estas actividades y este beneficio se traspasa a todo su entorno.

## BIBLIOGRAFIA

- Primer Estudio CEFIS UAI 2015: “Filantropía en Chile: Se dona más de lo que se sabe, pero podría ser más relevante”.
- Resultados Corporativos Fundaciones Hogar de Cristo 2015
- Encuestas Casen 2011, 2013, 2015. Ministerio de Desarrollo Social
- Fundaciones y Filantropía en Chile: Impacto y Desafíos. Un estudio enfocado en los sectores más vulnerables. IM Trust/ Credicorp capital, junio 2016.
- Comunidad de Organizaciones Solidarias, Encuesta 2009
- Encuesta Adimark y Trascender: “Estudio Nacional de Voluntariado 2014”
- Motivadores para donar. Estudio Adimark y Hogar de Cristo 2013
- Motivaciones para Donar, Estudio GFK (Adimark), 2014 “Fundaciones y Filantropía en Chile: Impacto y Desafíos. Un Estudio enfocado en los sectores más vulnerables”. Fundación IM Trust, Junio 2016.
- Proyecto Ley de Presupuesto Nacional 2016. Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda.
- Libro “La Sociedad Civil Global: Las dimensiones del sector no lucrativo, Madrid, España”. Fundación BBVA. Salomón L.M., Anheier H.K., List R., Toepler, S & Wojciech, 1999.
- Estudio Valor de Marca Hogar de Cristo, Praxis 2014.
- Radiografía de la Solidaridad en Chile e Índice de la Solidaridad, MIDE UC y Hogar de Cristo, 2009.
- Encuesta Foco Ciudadano: Radiografía de la Solidaridad en Chile e Índice de Solidaridad, Centro UC, Medición – MIDE, 2016.