



Facultad de Economía y Negocio

Universidad de Chile



Núcleo Social

**Plan de Negocios**

# **NÚCLEO SOCIAL**

## **Ecosistema colaborativo**

### **Parte I**

**Alumno:** Sebastián Azócar López

**Profesor Guía:** Claudio Dufeu

Fecha: Octubre de 2020

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>0. Resumen Ejecutivo</b>	4
<b>1. Oportunidad de negocio</b>	6
<b>2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes (Análisis Externo)</b>	9
<b>2.1 Industria</b>	9
<b>2.1.1 Análisis PESTEL</b>	10
<b>2.1.2 Análisis Microentorno</b>	14
<b>2.2 Competidores</b>	16
<b>2.3 Clientes</b>	20
<b>2.3.1 Organizaciones Públicas</b>	20
<b>2.3.2 Organizaciones privadas</b>	21
<b>3. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b>	22
<b>3.1 Descripción de la empresa</b>	22
<b>3.1.1 Misión, Visión, Valores y Objetivos</b>	22
<b>3.1.2 Personalidad Jurídica</b>	24
<b>3.1.3 Estrategia de diferenciación</b>	25
<b>3.1.4 Recursos y capacidades</b>	26
<b>3.1.5 Factores críticos de éxito</b>	29
<b>3.2 Modelo de negocios</b>	30
<b>3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global</b>	33
<b>3.3.1</b> Recepción de la familia y recopilación de información previa	35
<b>3.3.2</b> Evaluación línea base de los miembros de la unidad familiar	35
<b>3.3.3</b> Intervención con la familia	35
<b>3.3.3</b> Evaluación post intervención	37
<b>3.3.4</b> Crecimiento Socios Co-creadores	38
<b>3.3.5</b> Crecimiento Socios Colaboradores - Empresas Privadas	38
<b>3.3.6</b> Crecimiento cuotas sociales (socios habituales)	39
<b>3.3.7</b> Crecimiento Donantes esporádicos	39
<b>3.3.8</b> Crecimiento Proyectos Colaborativos	39
<b>3.4 RSE y sustentabilidad</b>	39
<b>4. Plan de Marketing</b>	42
<b>4.1 Objetivos de marketing</b>	42

<b>4.2</b>	<b>Estrategia de segmentación</b>	44
<b>4.3</b>	<b>Objetivos de Marketing, según tipo de entidad colaboradora</b>	46
<b>4.4</b>	<b>Estrategia de Comunicación y ventas</b>	50
<b>4.5</b>	<b>Análisis Retorno sobre Inversión (ROI) para Socios, Donantes y Socios colaboradores</b>	51
<b>4.6</b>	<b>Presupuesto de Marketing y cronograma</b>	52
<b>5.</b>	<b>Resumen Plan de Operaciones</b>	55
<b>6.</b>	<b>Resumen Equipo del proyecto</b>	56
<b>7.</b>	<b>Resumen Plan Financiero</b>	57
<b>8.</b>	<b>Resumen Metodologías de evaluación de proyectos sociales</b>	58
<b>9.</b>	<b>Resumen Evaluación de Riesgos</b>	59
<b>10.</b>	<b>Conclusiones</b>	60
<b>11.</b>	<b>Bibliografía</b>	61
<b>12.</b>	<b>Anexos</b>	64
	Anexo N°1: Instituciones públicas a cargo de la protección de la niñez	64
	Anexo N°2: Modelo Canvas Núcleo Social	66
	Anexo N°3: Distribución del gasto Público en iniciativas sociales - OCDE	67
	Anexo N°4: Ley de Donaciones y Ley de Inclusión Laboral	67
	Anexo N° 5: Identificación OSFL	68
	Anexo N°6: Fuentes de financiamiento de Organizaciones Sociales	69
	Anexo N°7: Identificación OSFL (Comunidad de Organizaciones Solidarias)	70
	Anexo N°8: Servicios Especializados de Atención a la Familia e Infancia	70
	Anexo N°9: Prototipo Reporte Proyecto Núcleo Social	71
	Anexo N°10: Sector Privado: Caracterización “general” de los donantes	74
	Anexo N°11: Caracterización emocional de los donantes	75
	Anexo N°12: Puntos de Contacto	75
	Anexo N°13: Emociones del usuario en los puntos de contacto	76
	Anexo N°14: Detalle Presupuesto de marketing	78

## **0. Resumen Ejecutivo**

La Corporación Núcleo Social entrega una propuesta que viene a dar respuesta a la vulneración de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Es en la familia donde cada persona empieza a desarrollar las bases de su personalidad, desarrolla sus capacidades y habilidades, así como recibe las herramientas necesarias para insertarse de manera exitosa en la sociedad. Actualmente, el Ministerio de Justicia entrega una solución a este grave problema, separando a los menores de sus familias biológicas, generando su ingreso a la red del Servicio Nacional de Menores (SENAME). Dicha solución no es efectiva, ya que los adultos agresores fueron también en su minuto, menores agredidos, repitiendo así el ciclo de vulneración de derechos. Y lo que viene a agravar más aun la situación, los menores siguen siendo abusados por el sistema de los centros del SENAME.

Ante esta compleja situación social, la propuesta corresponde a acciones concretas que eviten o disminuyan el número de menores separados de sus padres e ingresados a la red SENAME, o disminuir el periodo de permanencia en dichos centros. Lo anterior, a través de proyectos colaborativos que sitúen a la familia en el centro, fortaleciendo la familia de origen y asegurando el compromiso, vocación y competencias técnicas de los profesionales involucrados en la intervención de las familias. Para generar la confianza necesaria entre los distintos integrantes del ecosistema, la propuesta considera la certificación en compliance, antisoborno, anticorrupción, excelencia, calidad e innovación.

La invitación es a generar un ecosistema colaborativo, basado en una plataforma digital que entregará la tangibilidad necesaria, donde se desarrollarán programas de intervenciones preventivos, trabajando con los padres desde un enfoque integral y sistémico en la rehabilitación de adicciones, capacitación laboral y desarrollo de habilidades parentales, y con los menores, a partir de su inserción social y escolar. Lo anterior es logrado a través del trabajo conjunto y colaborativo realizado por Núcleo Social y las Organizaciones sin fines de lucro (OSFL) que trabajen en temas relacionados a la vulneración de derechos infantiles y superación de la pobreza, quienes conformarán el ecosistema propuesto. Cada integrante aportará su experiencia, vocación y talento, lo que sumado al interés estratégico y aporte del sector público y privado, permitirá energizar el ecosistema.

Con la intención de generar relaciones de largo plazo, la propuesta busca facilitar la interacción entre los integrantes, permitir el seguimiento de los proyectos, entregar trazabilidad de los recursos utilizados y compartir las experiencias de los proyectos realizados, todo esto a través de la plataforma digital.

Se realizó un escenario proyectado a 5 años, definiendo como supuesto tres tipos de proyectos (A, B y C) los cuales van creciendo en complejidad, variando en el número de familias beneficiadas, plazo y costos. Este escenario presenta la implementación de 2 proyectos en el primer año hasta alcanzar 9 proyectos al quinto año, totalizando 25 proyectos en los 5 años de análisis. Lo anterior se traduce en 13 familias beneficiadas al primer año, hasta llegar a 60 familias al quinto año, totalizando 644 beneficiarios en el periodo de proyección. Lo anterior a partir de la interacción de 12 OSFL, 4 socios colaboradores (empresas privadas) y 85 socios habituales.

Es importante destacar, que el costo por beneficiario en promedio corresponde a un 14% del costo de mantención de un niño en la red SENAME, que alcanza aproximadamente los MM\$11 anuales, mientras que la inversión inicial del ecosistema considera la postulación a fondos INNOVA Corfo o INNVOVA Social, por MM\$15 para el desarrollo de la plataforma.

La propuesta de un ecosistema colaborativo presenta un nuevo enfoque y una oportunidad para lograr un mayor impacto social a través de la intervención con niños y familias vulnerables, generando encuentro, comunicación, interacción, la retroalimentación necesaria y un continuo proceso de adaptación y mejoras, posicionando a la familia como el **NUCLEO SOCIAL**.

## **1. Oportunidad de negocio**

Actualmente el Ministerio de Justicia a través del SENAME “resuelve” el problema de vulneración de la niñez desvinculando a los niños de sus familias biológicas. Dentro de las propuestas se incluyen los programas de “Protección Especializados de Intervención Residencial”, que son encargados a los administradores de sus centros. En teoría los programas incluyen la resignificación de la experiencia de vulneración grave que significó la separación de su familia de origen, el fortalecimiento de las competencias parentales y el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales, psico-afectivas de los adultos a cargo para promover conductas adaptativas para la inserción social y familiar (SENAME, 2016). Sin embargo, la evidencia muestra que la efectividad de estos programas es limitada, cuando se observan procesos cíclicos de ingresos, egresos y reingresos de los niños en estos centros, repitiendo las causas de origen. Es un fenómeno de múltiples causas, donde las principales son la definición de la institucionalidad; se unen niños vulnerados en los mismos centros con menores infractores de ley, la gobernanza; el SENAME enfrenta una etapa decadente, con eventos de conocimiento público de vulneraciones e incluso muertes de menores al interior de sus centros que han desprestigiado profundamente la institución. Por otra parte, la falta de competencias técnicas de quienes realizan el trabajo de campo; relacionado con una falta de acreditación de los organismos colaboradores.

Desde la administración pública se han impulsado varias iniciativas para el abordaje de la vulneración infantil, sin embargo, en todos los casos se observan propuestas de soluciones aisladas hacia los agentes frente a una problemática que afecta de manera integral a las familias vulnerables.

Actualmente se encuentra en la última fase de aprobación la ley que promueve el Servicio de Protección a la Niñez y Adolescencia, organismo que reemplazará al SENAME en materia de cuidado de niños vulnerados. Pero, existen dudas respecto a su institucionalidad asentadas en la falta de control sobre el sistema de colaboradores, así como los recursos destinados para su implementación. La actual ausencia de un marco legal respecto a la promoción y protección de derechos del niño abre debates sobre la eficiencia y eficacia del nuevo organismo (Anexo N°1).

Por su parte las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) se ocupan de programas de rehabilitación de adicciones, inserción laboral, apoyo terapéutico a niños y jóvenes vulnerados, entre muchos otros. Sin embargo, y según la investigación realizada, no existe una propuesta que aborde la problemática desde un enfoque preventivo y holístico, considerando a la familia como núcleo del programa. En resumen, se requiere de un órgano capaz de abordar de manera integrada los siguientes aspectos:

- La familia como núcleo del desarrollo social.
- Implementar un modelo de acción sistémico enfocado en los niños y las familias vulnerables y no en los individuos que la componen.
- Un sistema que separa los niños vulnerados de los menores infractores de ley.
- Asegurar el compromiso, vocación y competencias técnicas de los profesionales que trabajan directamente con los niños y sus familias.
- Demostrar a través de un tercero la calidad y transparencia de los programas ejecutados.

### **PROPÓSITO:**

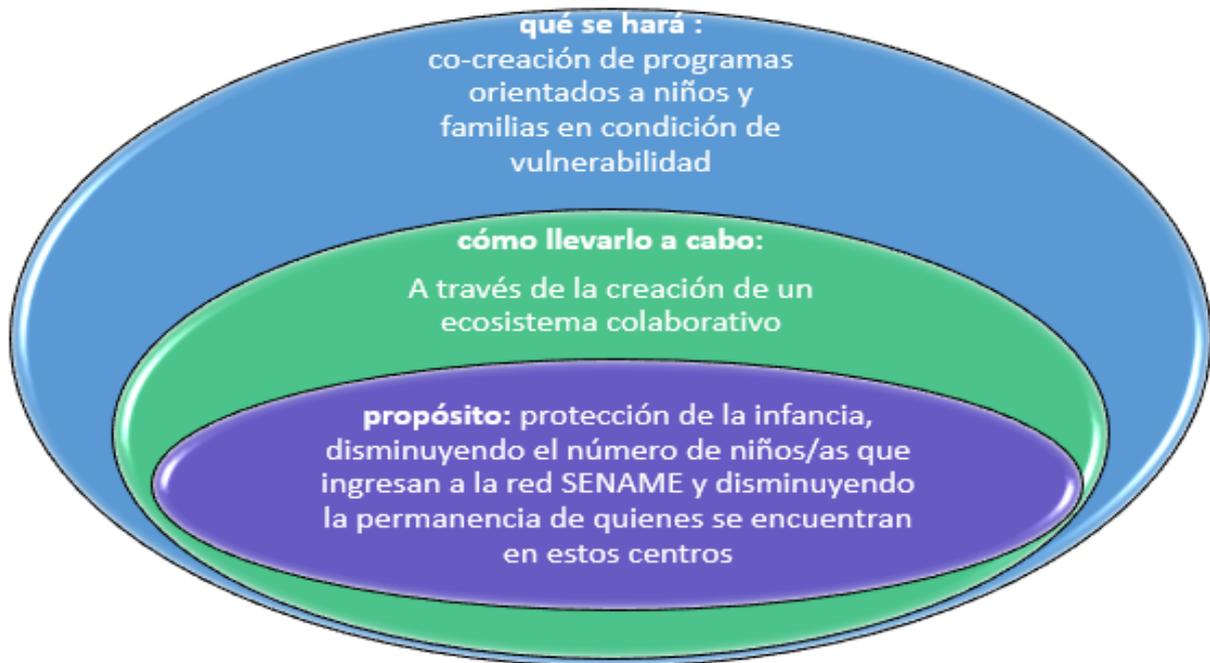
La propuesta de Núcleo Social abre una solución que actualmente no está disponible, donde se privilegia el fortalecimiento de las familias de origen en condición de vulneración, bajo un enfoque preventivo para disminuir el número de niños/as que ingresan a la red SENAME y con una intervención sobre aquellos padres que han sido separados de sus hijos/as para disminuir la permanencia de quienes se encuentran en estos centros, ratificando a la familia como agente socializador primario responsable de generar, a partir del vínculo afectivo, herramientas para afrontar el mundo. Se reconoce la importancia que tiene considerar los vínculos como eje articulador central tanto del individuo como de su contexto familiar, y comprender cómo esta organización afectiva se ordena. Ello supone una valoración de la familia como el centro de esta organización, donde el mundo social es entendido como un ensamblaje de sistemas de distintos niveles de integración (las organizaciones afectivas primarias como las familias, las culturas comunitarias, las instituciones, etc.) y cómo la intervención, focalizada en la

detección temprana y la prevención pueden entregar a dicho sistema factores protectores claves en la crianza incluso bajo condiciones de vulnerabilidad.

Se propone que la familia de origen asuma el rol que le corresponde en la crianza y educación de los niños/as, pues no se considera adecuado que el Estado cumpla con las funciones que le corresponden a esta institución social, toda vez que cuando se trata de necesidades afectivas, el primer entorno para satisfacerlas es la familia; la sensibilidad ante las necesidades de los menores, el afecto, la comunicación con ellos, el adecuado establecimiento de normas, la supervisión de las actividades infantiles y la correcta aplicación de la disciplina, son algunas características de las prácticas parentales competentes para garantizar su adecuado desarrollo, aspectos difícilmente (o de manera nula) apreciados en los ambientes donde se encuentran los menores institucionalizados (Cerezo y Pons-Salvador, 1999).

Debido a la complejidad del problema, se propone la creación de un ecosistema colaborativo donde se vincule el quehacer de distintas instituciones tanto privadas como públicas, sumando a organismos colaboradores con recursos especializados para otorgar una solución holística a la problemática descrita. La solución propuesta no se limita a la realización de proyectos puntuales, sino más bien ser un aporte en el desarrollo de políticas públicas, dando espacio al rol de la sociedad civil en la definición de éstas, promoviendo una cooperación público-privada sobre los bienes públicos, vinculando el proceso intergubernamental con los sectores empresariales, sociales. Núcleo Social actuará como un articulador entre organizaciones sin fines de lucro que compartan los mismos objetivos, con organismos públicos y privados. (Ver modelo canvas de Núcleo Social en Anexo N°2)

Figura N°1: Propósito de Núcleo Social



## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes (Análisis Externo)**

### **2.1 Industria**

La Industria donde participa Núcleo Social corresponde a las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) que prestan servicios sociales orientados a la pobreza.

Particularmente, como se ha clarificado y explicado en líneas anteriores, pertenecería a la categoría de OSFL orientada a la protección de los niños vulnerables y sus familias.

Para lograr identificar las amenazas y oportunidades existentes en la industria en la que participa Núcleo Social, es necesario definir claramente su alcance. Una industria se entiende por un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que presentan algún grado de sustitución entre sí, es decir, satisfacen las mismas necesidades de los clientes (Hill y Jones, 2005). Las OSFL corresponden a un amplio y diverso grupo de organizaciones de la sociedad civil que presentan como

objetivo común construir sociedades mejores y más equitativas, a partir de sus distintos ámbitos de acción.

Para analizar las características de dicha industria, es necesario realizar un análisis del macroentorno y del microentorno. Para esto se utiliza el modelo de análisis PESTEL, el cual entrega luces de cómo los cambios en el contexto político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal impactan de manera directa o indirecta en las fuerzas del modelo de Porter (microentorno), afectando su potencia relativa y así el atractivo de una industria en específico (Porter, 2008).

### 2.1.1 Análisis PESTEL

#### **Análisis Macroentorno:**

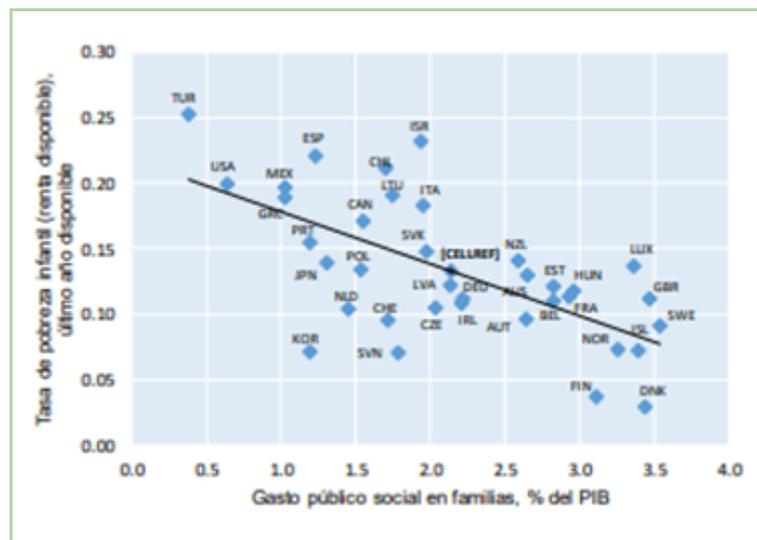
- **Contexto Político:** Si bien el contexto político de Chile en los últimos años ha sido más estable que el de sus vecinos, en los últimos meses ha ido empeorando fuertemente, gatillado por el estallido social del mes de octubre de 2019, exponiendo inequidades sociales, la baja credibilidad en las autoridades y un creciente descontento de las personas por el modelo económico, político y social. En respuesta, está pendiente la creación o no de una nueva Constitución. Sumado a la crisis sanitaria (COVID-19), Chile vive un contexto de alta incertidumbre, pesimismo y baja credibilidad de la clase política y de la gran mayoría de sus instituciones. Ello abre una interesante oportunidad para las OSFL que trabajan con familias vulnerables, al posicionarlas como motores fundamentales para el desarrollo social.

- **Contexto Económico:**

La mayoría de las empresas chilenas cierran el primer cuatrimestre de 2020 reduciendo su producción/facturación entre un 10 y un 25%. La crisis social, sanitaria y económica ha provocado la postergación de iniciativas en todos los ámbitos. La perspectiva negativa refleja el riesgo de un período prolongado de bajo crecimiento económico, luego de la recesión en 2020, que podría erosionar el perfil fiscal del gobierno y conducir a una rebaja, anticipando una contracción del PIB de 4,8% en el actual periodo (Encuesta de Expectativas Económicas, 2020). Considerando lo anterior, las proyecciones del gasto público social se han visto fuertemente impactadas (Anexo N°3), junto con considerar que gran parte del gasto

social del presente año se destinará para paliar los efectos económicos y de salud de la crisis sanitaria del Covid-19. En el gráfico N°2 se observa la relación entre el gasto público social en las familias (como % del PIB) y la tasa de pobreza infantil, concluyendo que, a mayor porcentaje del PIB destinado al gasto social en familias, menor es la tasa de pobreza infantil (medida por ingreso).

*Gráfico N°1: Gasto público social en las familias como % del PIB y tasa de pobreza infantil por ingresos disponibles, 2015 o último año disponible.*



Fuente [www.oecd.org/medios/gasto-publico-social-ocde](http://www.oecd.org/medios/gasto-publico-social-ocde)

- Contexto Sociocultural:** Según la escala de Hofstede (Hasling, 2015), Chile presenta una sociedad estructurada jerárquicamente, en el cual se utilizan símbolos de estatus para enfatizar poder. Respecto a la dimensión del individualismo, el país clasifica más bien como una sociedad colectivista, donde un grupo cuida a sus miembros a cambios de la lealtad; se habla de “nosotros” más que “yo”. No obstante, según Hofstede, esto está cambiando en Chile, ya que la economía chilena está avanzando rápidamente, lo que lleva a una sociedad más individualista. Se demuestra como una sociedad femenina, donde se trabaja para vivir y no vive para trabajar. Esto significa que en Chile el valor dominante es una buena calidad de vida (laboral), y la gente quiere sentirse parte de un grupo, donde no se enfoca en ser el mejor de cierta área, sino en donde existe apoyo y solidaridad. La descripción de estas dimensiones permitiría la apertura y adhesión a la oportunidad de negocio presentada por Núcleo Social.

Por otra parte, en Chile existe una gran necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para mantener una vida estructurada, mostrándose como una cultura normativa, enfocada en el presente y la obtención de resultados rápidos; la decisión de la publicación de Memoria Anual y Estados Financieros (FECU Social) de Núcleo Social, así como la evolución de los indicadores de gestión definidos para cada proyecto sumado a las certificaciones internacionales relacionadas con la probidad, transparencia excelencia e innovación social permitirá generar confianza y adhesión de las distintas partes interesadas. Más aun, al considerar el alto nivel de desconfianza en las instituciones, tanto públicas como privadas, comentado anteriormente en el contexto político.

- **Contexto Tecnológico:** El contexto actual exige que todas las organizaciones desarrollen permanentemente acciones innovadoras conducentes a la búsqueda de tecnologías que les permitan dar respuesta de manera eficiente a los requerimientos de sus stakeholders; entre las cuales se destacan las redes sociales, plataformas abiertas y otras específicas destinadas al cumplimiento de objetivos de proyectos particulares. En cuanto a las organizaciones sociales, la transformación digital es un pilar fundamental para ser realmente sostenibles en el tiempo. El uso de Big Data y Analytics, permite a las organizaciones sociales llegar a un mayor número de donantes, así como contar de mejor manera su relato. El uso de data permite a las organizaciones sociales “nivelar la cancha”, alcanzar sus objetivos y acelerar su impacto en la sociedad. De acuerdo a Lloyd’s Bank UK Digital Business Index (2016), las organizaciones sociales con experiencia digital tienen una probabilidad un 28% mayor de obtener recursos. El poder de la información permite conocer en profundidad a quienes aportan, donde se encuentran y cuando presentan mayor predisposición a aportar. Para las organizaciones sociales del futuro es fundamental contar con el conocimiento tecnológico e incrustar la digitalización en su planificación estratégica. La tecnología ayuda a una mejor calidad de vida para las personas y este impacto es mucho más útil cuando organizaciones dedicadas a ayudar a la sociedad usan herramientas tecnológicas.

- **Contexto Medioambiental:** Las desigualdades originadas en los ingresos, el género, la edad, la discapacidad, la orientación sexual, la raza, la clase, el origen

étnico, la religión y la oportunidad siguen persistiendo en las sociedades. Ello a su vez puede incrementar la delincuencia, las enfermedades y la degradación del medio ambiente. Desde una mirada integral, el desarrollo sostenible repercute inevitablemente de manera positiva en el medio ambiente; de manera relacionada, una mala condición del aire, la no disponibilidad de medidas básicas de sanidad afecta de manera directa a la población más vulnerable, al enfrentarse a dichas condiciones sin los medios para cambiar su situación o peor aún, sin acceso servicios médicos adecuados.

- **Contexto Legal:** Existe un marco legal dentro de la industria de las OSFL bien definido. Particularmente las actuaciones dentro de la industria se ven normadas por la Ley N°19.885 de Donaciones con fines Sociales y Ley N° 21.015 de Inclusión Laboral, las cuales norman el buen uso de las donaciones de personas jurídicas que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos. Dichas leyes otorgan beneficios tributarios a las empresas o personas naturales que realizan donaciones en dinero para financiar proyectos dirigidos a personas en situación de pobreza y/o discapacidad, así como de prevención y rehabilitación de alcohol y/o drogas. Así se regula las donaciones que reciben las iniciativas del Banco de Proyectos, presentadas por instituciones que pertenecen al Registro de Donatarios, junto con regular la operación del Fondo Mixto de Apoyo Social que asigna recursos vía concurso público a proyectos ejecutados o por ejecutar.

Independiente del marco legal comentado anteriormente, es importante considerar la necesidad de modernizar el sistema de donaciones. Como se concluye en el Informe del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales CEFIS de la Universidad Adolfo Ibáñez titulado “Propuestas para modernizar el sistema de donaciones destinadas al bienestar social en Chile” (2017), el sistema de donaciones actual genera una discriminación ex ante, dado que para participar del sistema es necesario contar con asesores especialistas dado el complicado proceso para realizar la donación. En los últimos años se ha observado un aumento de las donaciones y el surgimiento de nuevos participantes, considerando iniciativas individuales, familiares, corporativas y ciudadanas, en parte impulsado por organizaciones sociales.

Cabe destacar el esfuerzo realizado por algunas organizaciones de la sociedad civil de incorporar a sus “socios” (donantes regulares de sus respectivas organizaciones) al sistema de incentivos a las donaciones, a través de la plataforma digital disponible para las organizaciones pertenecientes al registro de donatarios.

Los estudios académicos identifican que el dinamismo de los aportes filantrópicos en Chile se ha desarrollado en un contexto de regulación e incentivos a las donaciones privadas asimétrico, arbitrario, rígido e injusto. Lo anterior se explica principalmente porque las diferentes normativas se han generado a partir de diversas iniciativas impulsadas por actores sociales, pero sin una coordinación entre sí, sin observarse una política pública articulada. Dado este contexto, Chile no cuenta en la actualidad con un sistema regulatorio que vaya en línea con el dinamismo que necesitan las acciones filantrópicas que potencie su desarrollo. Es así como, según el diagnóstico de la mesa de trabajo participante del informe antes mencionado, se observan distintos tratamientos tributarios a un mismo fin, distintos tipos de contribuyentes que no son incentivados en los mismos términos, la entrega de mayores beneficios a algunos ámbitos, la generación de un sistema que deja fuera ámbitos sociales relevantes y que no cuenta con los mecanismos suficientes para asegurar la confianza en el sistema (para ahondar en la información, ver Anexo N°4).

### 2.1.2 Análisis Microentorno

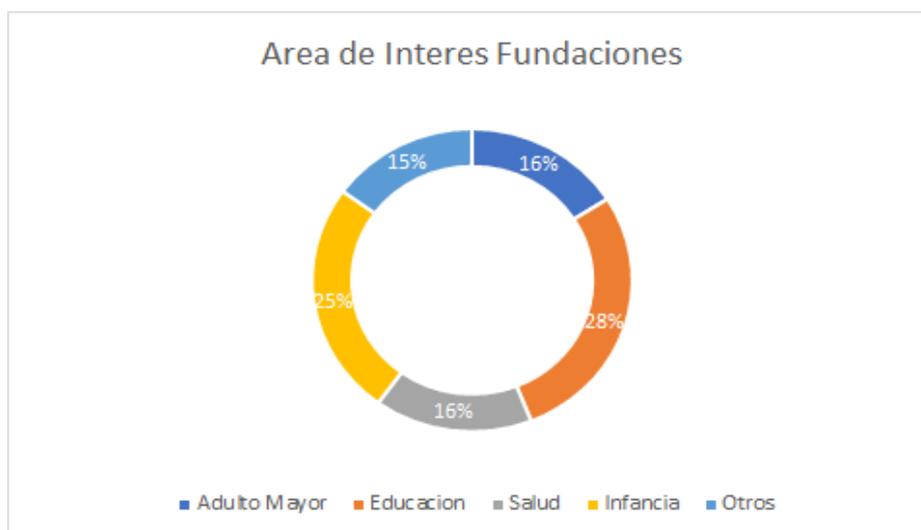
- **Poder de negociación de proveedores:** Se considera como proveedores a las OSFL que desarrollan proyectos orientadas a la protección de los niños en situación de vulneración, así como a sus familias. Son organizaciones de alta especialización, con un reconocido grado de preparación técnica y experiencia.

Considerando el mercado local, las competencias técnicas específicas son limitadas. Es posible entonces determinar que estos servicios tendrán pocos sustitutos. De manera adicional, dichos proveedores podrían ofrecer sus servicios de manera directa a los clientes y capturar para ellos mismos las limitadas fuentes de ingresos. Por tanto, se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto.

- **Poder de negociación de los clientes:** Aceptando que los clientes, ya sean públicos o privados, son quienes aportan cerca del 92% de los ingresos de las fundaciones enfocadas la superación de la pobreza (Braun, 2017), éstos son capaces de exigir mayores resultados de sus aportes, mejor calidad en los servicios, privilegiando la transparencia y probidad, presionando a las organizaciones a incrementar sus costos, principalmente en competencias calificadas a través de remuneraciones. Por tanto, el poder de negociación de los clientes es alta.
- **Amenaza de sustitutos:** Se considera como una amenaza alta, ya que no existe una única manera de cubrir las necesidades de los beneficiarios objetivos, donde distintas organizaciones implementan distintas metodologías y enfoques a través de sus respectivos programas y proyectos de intervención. Es así como los clientes, ya sean públicos o privados, pueden sustituir a las organizaciones a las cuales entregan recursos para satisfacer sus necesidades de desarrollo social y/o acciones de responsabilidad social empresarial (RSE).
- **Riesgo de entrada de competidores potenciales:** Las barreras a la entrada no son altas, por lo que se observa una posibilidad cierta de ingreso de nuevos competidores. Si bien la industria de los proyectos orientados a la protección de niños vulnerables y sus familias está bastante concentrada en Chile, aún no alcanza la dimensión y profundidad de otros países pertenecientes al OCDE, lo que, junto a la gran cantidad de derechos sociales no cubiertos, entrega espacio para el ingreso de nuevos competidores.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** La intensidad de la rivalidad entre las organizaciones establecidas en la industria es alta, ya que cada organización intenta capturar la mayor cantidad de recursos para sus propias actividades. Se identificó que esta es una industria altamente concentrada (Braun, 2017); dado que de un total de organizaciones sin fines de lucro en Chile (171.398), cerca del 12% (20.175) corresponden a Asociaciones, Corporaciones y Fundaciones. De dicho universo, 3.089 están relacionadas con la superación de la pobreza y que se dividen según área de interés entre adulto mayor, educación, salud e infancia (Figura 2).



Figura 2: Área de interés de las fundaciones.



Fuente: Braun en Fundación IM Trust-Credicorp Capital 2017.

Las Fundaciones que se enfocan en la pobreza presentan ingresos que alcanzan aproximadamente un 0,13% del PIB, sin embargo, tan solo 25 fundaciones (0,8% del total de 3.089) logran capturar cerca del 78% de los ingresos y alrededor del 80% de beneficiarios.

## 2.2 Competidores

Es posible caracterizar a las organizaciones sociales de la siguiente manera (Braun, 2017):

- Dedican sus esfuerzos trabajando con sus beneficiarios de manera directa
- Su principal fuente de ingresos es la filantropía
- El gasto en remuneraciones tiene el mayor peso relativo, a pesar de la relevancia del trabajo voluntario, y el gasto en administración es relativamente menor.
- Existe escasa evaluación externa formal en las pequeñas organizaciones
- Baja interacción entre fundaciones

- Pocas fundaciones dedicadas exclusivamente a la captación de recursos y financiamiento.

Las fundaciones cumplen un rol relevante al momento de generar acciones para solucionar y subsanar problemas sociales.

Dentro de este contexto, identificamos dos tipos de competidores, los que trabajan en proyectos similares al foco de Núcleo Social y aquellos competidores que desarrollan proyectos sociales generales.

Dentro del primer grupo es posible señalar que la existencia de organizaciones sociales que compiten por obtener los recursos necesarios para llevar a cabo sus respectivos proyectos ha sido la forma de operar histórica, la propuesta de Núcleo Social busca convertirlos en colaboradores e integrantes de un ecosistema social. Sin embargo, no todas las organizaciones sociales se sumarán a este nuevo enfoque, por lo que se mantendrán en una posición de competencia por obtener los recursos financieros disponibles provenientes del mundo público o privado.

Se realizó un análisis de las organizaciones pertenecientes a la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), a partir de la herramienta Navega Social ([www.navegasocial.cl](http://www.navegasocial.cl)), identificando las OSFL cuyos beneficiarios son niñas, niños y adolescentes (NNA) y sus familias en condición de vulnerabilidad, separadas en las que se encuentran presentes en la Región Metropolitana y en el resto del país. En Anexo 5 se presentan las distintas organizaciones con número de beneficiarios, personal remunerado, temáticas que abarcan, palabras claves de sus actividades y caracterización de beneficiarios.

En el siguiente cuadro se presenta un mapa con las principales temáticas de las OSFL que cuentan con FECU Social en la Región Metropolitana y cuyos beneficiarios son NNA y sus familias:

Figura 3: Temáticas de las OSFL que cuentan con FECU Social en la R.M.

Temáticas Organizaciones con FECU Social RM



Figura 4. Mapa con las principales palabras claves de las OSFL que cuentan con FECU Social en la R.M.



Tabla N°1: Caracterización principales competidores:

Organización	Reconocimiento de marca	FECU Social anual	Informe Transparencia recurrente	Proyectos colaborativos	Informe Gestión proyectos	Web Informativa/ Contenido	Interacción vía plataforma web
 América Solidaria	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗
 FUNDACION INFANCIA PRIMERO	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗
 ALDEAS INFANTILES SOS CHILE	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗
 CUIDA FUTURO FUNDACION	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗
 la protectora	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗

En tanto, todas las otras OSFL que trabajan en proyectos sociales competirán directamente por los mismos fondos que Núcleo Social, conociéndose que sólo 25 fundaciones capturan el 78% de los ingresos y alrededor del 80% de beneficiarios.

## 2.3 Clientes

### 2.3.1 Organizaciones Públicas

De acuerdo al último estudio realizado por la Fundación Acción (2017), la principal fuente de financiamiento de las organizaciones sociales no gubernamentales corresponde a proyectos públicos a través de instituciones como el Ministerio de Justicia, la Secretaría para la Niñez, Ministerio de Desarrollo Social citando como ejemplo Plan de Acción Nacional de Niñez y Adolescencia 2018-2025, donde se alinean los Objetivos de Desarrollo Sostenible “ODS” con las políticas públicas a implementar en el país desde la fecha de publicación al 2030 orientadas en la protección de la niñez, juventud y familia (Ministerio de Desarrollo Social, 2017). Le siguen las fuentes que provienen de Cooperación Internacional (como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia-UNICEF, Fundación Mapfre, Balm, Educo, sólo por mencionar algunas) y en tercer lugar las donaciones de empresas privadas (Anexo N°6). Estas últimas se caracterizan por desarrollar iniciativas de responsabilidad social y estar comprometidas con una estrategia de desarrollo sustentable. La identificación de éstas se realizará mediante las publicaciones de las Memorias de Sostenibilidad, y a través de la participación en organismos como

Pacto Global. Dichas empresas podrán acogerse a la ley de donaciones con fines sociales.

Una de las falencias que actualmente acusa el sistema público en relación a la adjudicación de los proyectos radica en el cumplimiento técnico de las condiciones establecidas para el desarrollo de los mismos; dentro de este marco se acusa a dichas instituciones de “externalizar servicios” sin fiscalizar adecuadamente el cumplimiento o sin que los oferentes posean acreditaciones que aseguren el cumplimiento de los aspectos definidos en los términos técnicos de referencia.

Actualmente se encuentra en proceso de aprobación en el Senado el proyecto de ley que crea el nuevo Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia, para reemplazar al SENAME. Sin embargo, aún no se aprueba el marco regulatorio para el funcionamiento de este nuevo servicio, esto es el Sistema de Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y Adolescencia, desconociendo la estructura organizacional del nuevo organismo (jefaturas, funciones, divisiones, personal, perfiles de cargo, etc.) y por ende, su capacidad operativa para asumir sus funciones con el nivel de especialización necesario; se corre el riesgo por tanto de la creación de líneas de acción alojadas en organismos colaboradores que no cumplan efectivamente con el espíritu del nuevo servicio, omitiendo iniciativas esenciales como las de intervención en reparación especializada en maltrato grave, abuso sexual infantil y explotación sexual, entre otras.

Estos son los espacios de acción donde Núcleo Social centrará su oferta, estableciendo una estrategia por diferenciación a través de la certificación de sus procesos; es así como la propuesta contempla publicar y verificar su memoria de sostenibilidad demostrando su trabajo en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la certificación de calidad, en base a la Norma ISO 9001 para asegurar el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el cliente y comprometidos en la oferta, la certificación bajo la norma ISO 37001 (compliance, anti soborno, anticorrupción) demostrando así que Núcleo Social trabaja con transparencia y en ausencia de conflictos de interés, y la generación de la FECU Social como instrumento de transparencia pública de lo gestión de cada ejercicio. Finalmente, se establecerá un sistema de gestión bajo la norma internacional ISO 56002 (Sistemas

de gestión de la innovación), asegurando la creación permanente de proyectos en el marco de la innovación social.

### **2.3.2 Organizaciones privadas**

Este segmento de clientes corresponde a empresas privadas, que se caracterizan por desarrollar iniciativas de responsabilidad social y estar comprometidas con una estrategia de desarrollo sustentable. Aun cuando las empresas que realizan donaciones pueden ser de distintos tamaños (grandes, medianas, pequeñas o microempresas), las de mayor tamaño no solo representan cerca de un tercio del total empresas donantes, sino que también representan alrededor del 92% del monto total donado (Centro de Políticas Públicas UC, 2017). Dentro de las principales motivaciones de las empresas para aportar recursos a organizaciones con fines sociales se encuentra la búsqueda por generar un impacto positivo en su entorno o área de influencia, apuntando a generar valor compartido entre la empresa y la sociedad. Lo anterior como parte del rol de la empresa dentro de la sociedad, así como incrementar el sentido de pertenencia de sus propios colaboradores a partir de un mejor clima laboral interno al apoyar iniciativas sociales. De acuerdo a los autores Aninat y Fuenzalida, el 50% de las empresas que realizan aportes sociales entrega como razón para esto, la construcción de legitimidad social, un 33% los fines altruistas y el 17% restante como fines estratégicos (Aninat y Fuenzalida, 2017b). Al revisar las motivaciones de los controladores de los grupos empresariales chilenos, cerca del 42% indican que la principal motivación se encuentra relacionada con un deber moral, donde destaca el concepto de “devolver las oportunidades recibidas” y un “sentir de responsabilidad con el país”. En segundo lugar se encuentra el concepto de “tradicción familiar de donar”, con un 15%, seguido de “aportar a stakeholders de la empresa” con un 14%, “impacto social / ayuda a los que no tienen” y “valores o formación religiosa” con un 12% respectivamente y el restante 5% se reparte entre los conceptos de “impulso a amigos o familiares”, “experiencia o enfermedad cercana” y “experiencia de haber surgido gracias al apoyo de terceros” (Aninat, 2016).

La identificación de éstas se realizará mediante las publicaciones de las Memorias de Sostenibilidad, y a través de la participación en organismos como Pacto Global.

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1 Descripción de la empresa**

##### **3.1.1 Misión, Visión, Valores y Objetivos**

*“El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias”* (Hill y Jones, 2005). Estos autores definen los cuatro componentes a declarar: la razón de ser o motivo de existencia (misión), estado futuro deseado (visión), los valores claves de la organización y la declaración de los principales objetivos. Aceptado lo anterior, Núcleo Social define estos cuatro componentes de la siguiente manera:

- **Misión:** Promover y proteger los derechos de la infancia a través del fortalecimiento de las familias en situación de vulnerabilidad, disminuyendo el número de niños/as que ingresan a la red SENAME y paralelamente disminuir la permanencia de quienes se encuentran en estos centros, mediante la generación de ecosistemas colaborativos donde organizaciones civiles, públicas y privadas co-construyan proyectos que permitan desarrollar las condiciones biopsicosociales requeridas para que los niños, niñas y adolescentes (NNA) se integren sanamente a la sociedad.

- **Visión:** Ser un motor de cambio para el abordaje y visibilización de la vulneración infantil que inspiren a los actores civiles, públicos y privados en el desarrollo de políticas públicas adecuadas para mitigarla.

- **Valores:**

1. El respeto irrestricto de los derechos de los niños como individuos.
2. El reconocimiento a la familia, en el amplio espectro de su definición, como el núcleo central de la sociedad, tal como lo define la Declaración de los Derechos Humanos en su artículo XVI, “la familia es el elemento natural y

fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”.

3. La colaboración público-privada como eje central en el desarrollo de los proyectos.
4. La excelencia manifestada en cada actividad interna y externa desarrollada.
5. La transparencia, trazabilidad y probidad como única forma de desarrollar e implementar los proyectos.

- **Objetivos:**

1. Entregar a niños y jóvenes vulnerables las condiciones biopsicosociales requeridas para que se integren sanamente a la sociedad, recuperando los vínculos de confianza con las figuras adultas, tanto en materia de desarrollo emocional como en despliegue cognitivo.
2. Desarrollo de proyectos enfocados al fortalecimiento de las habilidades parentales
3. Evitar que los niños sean separados de sus familias biológicas
4. Generar un ecosistema colaborativo de organizaciones, que permita optimizar recursos, compartir conocimiento, inspirar y promover conexiones, para así multiplicar su aporte al desarrollo de una sociedad mejor.

### **3.1.2 Personalidad Jurídica**

En cuanto a la personalidad jurídica de Núcleo Social, se ha definido su conformación bajo la figura de Corporación. Existen dos tipos de personalidades jurídicas bajo el Código Civil: las organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro. Estas últimas son aquellas organizaciones que no reparten entre sus socios las utilidades obtenidas como producto de sus actividades, las que serán utilizadas exclusivamente para el cumplimiento de los fines y objetivos de dicha entidad, buscando alcanzar fines espirituales, culturales, altruistas y no lucrativos. Dentro de los tipos de organizaciones sin fines de lucro se encuentran:

- Corporaciones y fundaciones
- Organizaciones comunitarias (territoriales y funcionales)
- Organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Asociaciones gremiales
- Cooperativas.

La constitución de las Corporaciones se rige por la Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública y por el título XXXIII del Libro I del Código Civil, donde se definen como “*asociaciones formadas por la reunión de personas en torno a objetivos de interés común a los asociados, quienes le dan origen y determinan su objetivo y misión*”. Es importante para una organización o asociación convertirse en una personalidad jurídica, ya que a partir del instante en que el Estado le otorga esa calidad, la organización adquiere existencia legal, pudiendo ejercer sus derechos y obligaciones.

#### **Administración:**

Como toda corporación, Núcleo Social será administrada por un Directorio, que estará integrado por los siguientes cargos:

- Presidente
- Tesorero
- Secretario
- Vicepresidente (cargo optativo)

En los estatutos los socios dejarán definidas las atribuciones que tendrá la administración. Así también se considerará el cargo de un Director Ejecutivo.

### **3.1.3 Estrategia de diferenciación**

Las propuestas que existen actualmente promueven la implantación de soluciones segmentadas. Los factores diferenciadores del Núcleo Social son precisamente un abordaje holístico de la problemática que conlleva a que las pautas relacionales al interior de las familias sean disfuncionales, provocando la vulneración de todos sus miembros, siendo los principales afectados los menores. Considera además trabajar

con las organizaciones que ya existen, cada una con su experiencia mediante los programas de rehabilitación, reinserción social y laboral para los padres y reinserción social y educacional para los niños.

Se propone entonces la implementación de programas de prevención dirigidos a la población de riesgo con el objetivo de realizar un diagnóstico temprano y un tratamiento inmediato, atenuando los factores de riesgo presentes y potenciar los factores protectores en las familias vulnerables y consecuentemente en los menores. El objetivo global se centra en reconocer situaciones de maltrato infantil, considerando la remisión de la familia a una ayuda especializada y estableciendo estrategias de tratamiento.

Se propone un modelo de intervención dirigido a familias en procesos de conflicto o vulnerabilidad, con objetivos prioritarios, tales como fortalecer el sistema y sus miembros más débiles, adaptando a la realidad chilena modelos como el de los Servicios Especializados de Atención a la Familia e Infancia, de gran éxito en la Comunidad Valenciana en España (denominado abreviadamente “SEAFI”), donde se promueve la implantación de programas y de servicios con equipos interdisciplinarios (los detalles de estos programas se exponen en el Anexo N°8).

Otro de los aspectos distintivos es la forma en que se buscará alcanzar los objetivos antes descritos. Núcleo Social se posiciona como un Hub de organizaciones sociales, tal que cada una vaya cumpliendo sus objetivos individuales y a partir de estos, alcanzar los objetivos sociales comunes. Para generar relaciones sostenibles en el largo plazo, es fundamental la correcta articulación con el mundo público y privado, donde las empresas privadas y la filantropía juegan un rol preponderante.

Núcleo Social busca articular la conexión entre Gobierno - Organismos Públicos - Empresas Privadas - Organizaciones sociales - Personas, a partir de una estrategia de diferenciación creando valor a partir de:

- Calidad superior
- Eficiencia superior
- Capacidad de respuesta hacia los socios colaboradores
- Innovación superior

Núcleo Social se posiciona como una entidad joven, dinámica y transparente, que viene a dar respuesta a una problemática social ampliamente reconocida por la comunidad nacional, a través de una metodología innovadora, que reúne talentos generando soluciones construidas desde las diferentes perspectivas experimentadas, haciendo partícipe a través de una plataforma tecnológica a todas las partes interesadas, principalmente a la sociedad civil en las soluciones propuestas; lo anterior enmarcado en el reconocimiento internacional otorgado por organismos especializados en lo referente a excelencia, probidad e innovación. Particularmente en el caso de las empresas privadas, éstas juegan un rol activo como socios involucrados en el desarrollo del ecosistema colaborativo propuesto por Núcleo Social.

### **3.1.4 Recursos y capacidades**

El análisis basado en los recursos y capacidades (RBV) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986), entrega un marco conceptual que permite analizar cómo los recursos y capacidades de las organizaciones les permiten alcanzar una ventaja competitiva.

De acuerdo a esta teoría, establecer una ventaja competitiva considera la formulación e implementación de una estrategia que permita explotar las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de cada organización.

Como recursos se entienden los activos de la organización, los cuales pueden ser tangibles e intangibles; mientras que las capacidades hacen referencia a las habilidades de una organización para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo, a partir de sus reglas, rutinas y procedimientos.

A continuación, se presenta el análisis de recursos y capacidades para Núcleo Social:

#### **Recursos Humanos**

Para alcanzar los objetivos planteados, Núcleo Social deberá contar con profesionales calificados en las distintas materias que aborden los proyectos, con un alto grado de consciencia respecto al impacto de su desempeño, un alto grado de motivación intrínseca y vocación social. Específicamente contará con profesionales

pertenecientes a las áreas de ciencias sociales, humanidades y administrativas (psicólogos, asistentes sociales, abogados, administradores).

### **Recursos tecnológicos**

Uno de los principales recursos tecnológicos de Núcleo Social corresponde a la plataforma que promueve la colaboración, junto con la data de los distintos proyectos, que permite la explotación de data analytics para la generación de seguimiento y gestión de los distintos proyectos.

### **Capacidades**

Dentro de los recursos intangibles de la corporación se encuentran:

- **Cultura colaborativa:** La colaboración se establece en la relación de personas y acciones, que impulsan ciertos ideales y valores enfocado a un propósito bien definido. Dentro de las características de la cultura colaborativa que guiará la gestión de Núcleo Social, destacan la unión de las personas, intereses y una agenda común, aceptación, comunicación honesta, fraternidad, apoyo y el deseo de conseguir el éxito en torno a un objetivo compartido.
- **Excelencia:** Alcanzar niveles sobresalientes en todas las acciones que se realicen, siempre aspirando a la perfección en todo ámbito. Apuntar a impulsar e inspirar hacia una gestión profesional y de alta calidad, de manera de poder entregar a los distintos grupos de interés el mayor valor posible.
- **Transparencia y probidad:** Para generar y sostener un ecosistema social, es fundamental la transparencia en todas las acciones realizadas, para así generar la confianza necesaria. Para esto, Núcleo Social informará, dará cuenta y pondrá a disposición de sus distintos grupos de interés, toda la información necesaria, ya sea financiera, de gestión, administrativa y relacionada a los proyectos en ejecución, utilizando reportes dinámicos publicados en la plataforma de la Corporación. (Se presenta prototipo de Reporte en Anexo N°9).
- **Innovación:** Núcleo Social busca hacer cambios a lo previamente establecido, generando acciones bajo nuevas ideas, enfoques y tecnologías disponibles. La innovación debe ser sostenible en el tiempo y se observará

en los procesos, en la implementación de proyectos sociales y en las relaciones entre los integrantes del ecosistema, siempre enfocada a obtener mejores resultados. Para esto la interacción es clave, para que las buenas ideas fluyan dentro de Núcleo Social y logren generar valor tanto para los Socios Colaboradores, Socios Co-creadores y beneficiarios.

*Tabla 2: Recursos y Capacidades*

Recurso	V	R	I	O	Consecuencia Competitiva	Impacto en Resultado
<b>Recurso Humano</b>						
Colaboradores capacitados en implementación de proyectos sociales	✓	✓	✗	✗	VCT	Promedio
<b>Recursos Tecnológicos</b>						
Plataforma web	✓	✗	✗	✓	VCS	Promedio
Base Datos proyectos ejecutados	✓	✓	✓	✓	VCS	Sobre promedio
<b>Capacidades</b>						
Cultura colaborativa	✓	✓	✗	✓	VCS	Sobre promedio
Excelencia	✓	✓	✗	✓	VCT	Sobre promedio
Transparencia y probidad	✓	✓	✗	✓	VCS	Sobre promedio
Innovación	✓	✓	✗	✓	VCT	Sobre promedio

V- Valioso, el recurso entrega valor a integrantes y ventaja competitiva

R- Raro, el recurso lo poseen pocas organizaciones

I- Inimitable, el recurso no es fácil de replicar por otros

O- Organizacional, el recurso pertenece a la organización

VCT- Ventaja Competitiva transitoria

VCS- Ventaja Competitiva sostenible

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.1.5 Factores críticos de éxito

Para lograr de manera exitosa los objetivos de Núcleo Social, se identifican cuatro factores claves:

- **Capacidad para recabar recursos:** La principal fuente de energía del ecosistema propuesto por Núcleo Social, son los recursos que permitirán realizar los proyectos necesarios para alcanzar los objetivos definidos. Por lo que gran parte del éxito del proyecto se encuentra relacionado a la capacidad para atraer y mantener dentro del ecosistema a socios colaboradores, ya sean empresas privadas o personas naturales, así como obtener recursos desde instituciones gubernamentales.
- **Generar cultura colaborativa:** A partir de la misión, visión, valores y objetivos de Núcleo Social, es crítico lograr posicionar en el centro de las actividades a realizar, el concepto de colaboración. Para que el ecosistema

se nutra, crezca y evolucione, es necesaria la colaboración activa y permanente entre OSFL comprometidas y con experiencia.

- **Plataforma capaz de sustentar el ecosistema:** La plataforma digital será la forma de visibilizar la iniciativa y darle un espacio a la interacción entre los distintos participantes. Para esto, es fundamental contar con las herramientas y desarrollos tecnológicos necesarios para entregarle al ecosistema las funcionalidades requeridas para una interacción dinámica, confiable, segura, además de ser intuitiva y de fácil uso.
- **Generar confianza basada en transparencia:** Para ser capaces de generar relaciones sostenibles en el largo plazo, es imprescindible formar relaciones de confianza con los distintos Socios Colaboradores, Socios Co-creadores y beneficiarios. El éxito de Núcleo Social se sostiene en gran medida en la capacidad de la Corporación para ser reconocido como una organización de confianza, a partir de la transparencia y probidad en todo ámbito de acción, definido bajo una conducta ética intransable.
- **Comunicación (Awareness):** Otro de los factores claves de éxito está relacionado con la capacidad de comunicar, en primer lugar, la existencia de la Corporación, para luego posicionar la “marca” dentro de la industria de las OSFL. Es fundamental que la Corporación Núcleo Social sea conocida por otras organizaciones sociales enfocadas en los niños vulnerables y sus familias, para que exista la instancia de colaboración y co-creación. Así también es relevante que la Corporación sea conocida por los potenciales socios colaboradores (empresas privadas, organismos públicos y/o personas naturales) para lograr posicionarse como un destino factible para los recursos que están dispuestos a aportar.

### **3.2 Modelo de negocios**

La interacción constante entre las distintas organizaciones sociales participantes (o socios co-creadores), junto con los socios colaboradores (ya sean organismos públicos, empresas y/o personas naturales), definen el quehacer de Núcleo Social, fundamental para alcanzar los objetivos planteados de apoyo a los niños y familias vulnerables.

Tal como se presenta en la figura 5, el modelo de negocio de Núcleo Social se define de la siguiente manera:

**Socios Co-creadores:** Corresponden a organizaciones sin fines de lucro enfocadas en temas relacionados a niñas y niños vulnerables y sus familias, y que sean participantes del ecosistema propuesto. Bajo una estrategia de partnership, éstos en conjunto con Núcleo Social, serán el motor del ecosistema, identificando beneficiarios, diseñando e implementando proyectos sociales, aportando con su experiencia, capacidades específicas y gestión. La actuación conjunta debe proporcionar el espacio necesario a los socios co-creadores para:

- Co-crear proyectos de alto impacto en conjunto con otras organizaciones sociales y Núcleo Social
- Informar los proyectos realizados, en desarrollo y futuros a los potenciales socios colaboradores, organizaciones sociales afines y público en general.
- Compartir la información relevante, estrategias, éxitos y fracasos de los proyectos realizados, de manera de aportar a la mejora continua de los próximos proyectos que sean implementados por los mismos u otros integrantes del ecosistema.
- Entregar seguimiento y trazabilidad de los proyectos en ejecución, a través de KPI específicos actualizados y en permanente análisis.
- Capturar recursos desde los socios colaboradores para la realización de los proyectos.

**Socios Colaboradores:** Corresponden a organizaciones privadas, organismos públicos y personas naturales que se sumen a Núcleo Social, aportando recursos y apoyo para “nutrir” al resto del ecosistema. De esta manera, los socios colaboradores podrán alcanzar sus objetivos de sostenibilidad, bienestar social o altruismo. La propuesta debe proporcionar el espacio necesario a los socios colaboradores para:

- Conocer e informarse de los proyectos realizados, en desarrollo y en planificación por parte de los distintos socios co-creadores

- Realizar el seguimiento a los proyectos en los cuales están participando, a través de información actualizada y respaldada de manera habitual, con el objetivo de poder trazar el impacto y avance de sus aportes.
- Realizar aportes de recursos a los distintos proyectos.

La manera de capturar valor se articula de distintas maneras, según el tipo de socio colaborador:

- **Organizaciones Privadas:** Corresponden a empresas privadas, las cuales adhieran a los proyectos co-creados por Núcleo Social, en línea con sus estrategias desarrollo sostenible y ESG. Núcleo Social buscará sumarlos a los distintos proyectos, ayudándoles a alcanzar sus propios objetivos de sostenibilidad y su impacto en factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo.
- **Organismos Públicos:** Corresponden a instituciones públicas que dispongan de fondos concursables o directamente llamen a licitaciones para implementar proyectos o programas que les permitan cumplir con sus objetivos de políticas sociales. Se incluye en este segmento a los Municipios, considerando que son organismos con presupuestos autónomos y de interacción directa con los beneficiarios, aportando a su identificación y seguimiento.
- **Personas naturales:** Corresponden a la base de socios habituales, quienes realizan un aporte mensual al ecosistema a través de una cuota social y corresponden principalmente a los segmentos que utilizan con frecuencia redes sociales:
  - **Generación Z:** personas entre 13 y 21 años, generación de las apps y nativos digitales
  - **Millenials:** Entre 22 y 35 años, generación de la revolución tecnológica, redes sociales y globalización
  - **Generación X:** Entre 36 y 51 años, generación de la transición a la democracia y democratización del consumo.

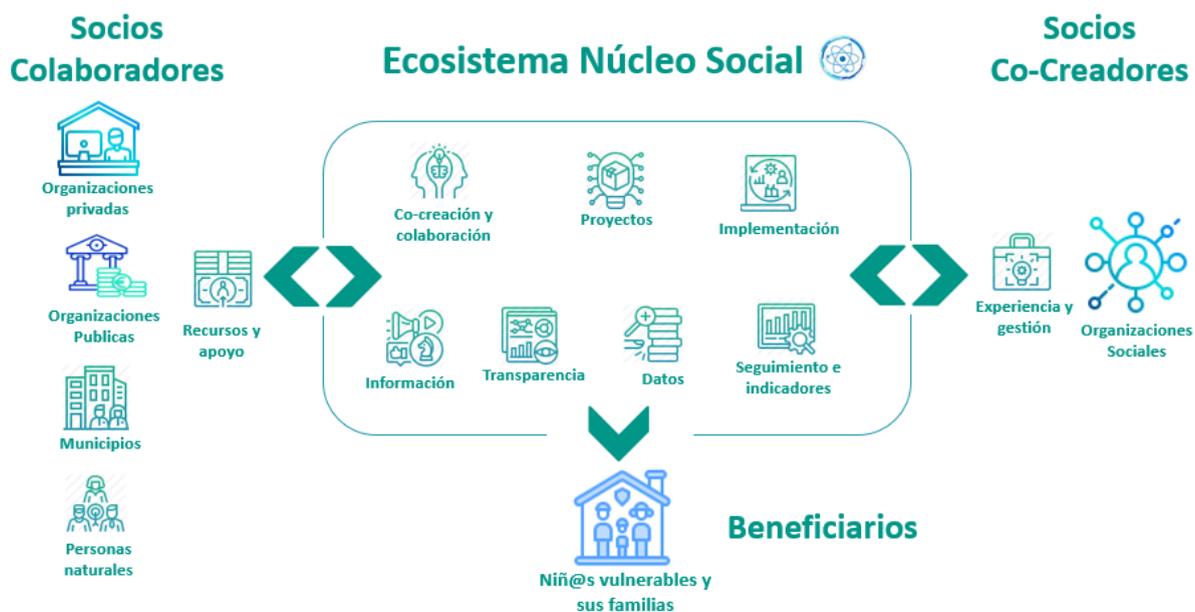
Para entregarle tangibilidad a la propuesta, se define la creación de una plataforma web donde se encuentren e interactúen los distintos participantes, proporcionando un hábitat colaborativo, que visto desde la teoría de

ecosistemas de Humberto Maturana, “...funcionaría como un ser vivo que está continuamente creándose a sí mismo y, por lo tanto, reparándose, manteniéndose y modificándose”, donde los integrantes se puedan encontrar, comunicar, interactuar, retroalimentarse y realizar seguimiento a los distintos proyectos.

Tal como comenta Rosa Madera, fundadora de Empathy (2020), “...es necesario articular con las fundaciones y empresas para que las necesidades/causas queden tangibles en una plataforma”. De acuerdo a las predicciones de actores relevantes en la industria de tecnología (Accenture, 2017), en los próximos años, la mayoría de los clientes utilizarán intermediarios digitales para la compra de bienes o servicios y cerca del 80% de las principales empresas del índice S&P 500 participarán en múltiples sistemas de la industria. Se estima que para 2025, una organización que en la actualidad es líder de una industria, se habrá transformado en una organización perteneciente a un ecosistema multimercado. La organización se encontrará en el centro de un ecosistema disruptivo, sin sede física y con poco personal permanente, identificando como sus activos más valiosos, su plataforma digital y los datos respecto a la industria y clientes que pueda recopilar, almacenar y explotar.

Por otra parte, el funcionamiento de un ecosistema identifica dos conceptos claves, una fuente de energía (en este caso los recursos que aporten los socios colaboradores), que fluye por medio de los diferentes componentes y sostiene la vida del sistema; y, por otro lado, el movimiento progresivo de los materiales (en este caso, la colaboración continua y la información que pasa por todas las organizaciones del sistema). La materia se recicla en un ciclo cerrado (se recicla y reutiliza, las organizaciones se van alimentando y aprendiendo de las otras); mientras que la energía pasa y fluye, entregándole organización al sistema.

*Figura 5. Modelo de Negocio Núcleo Social*



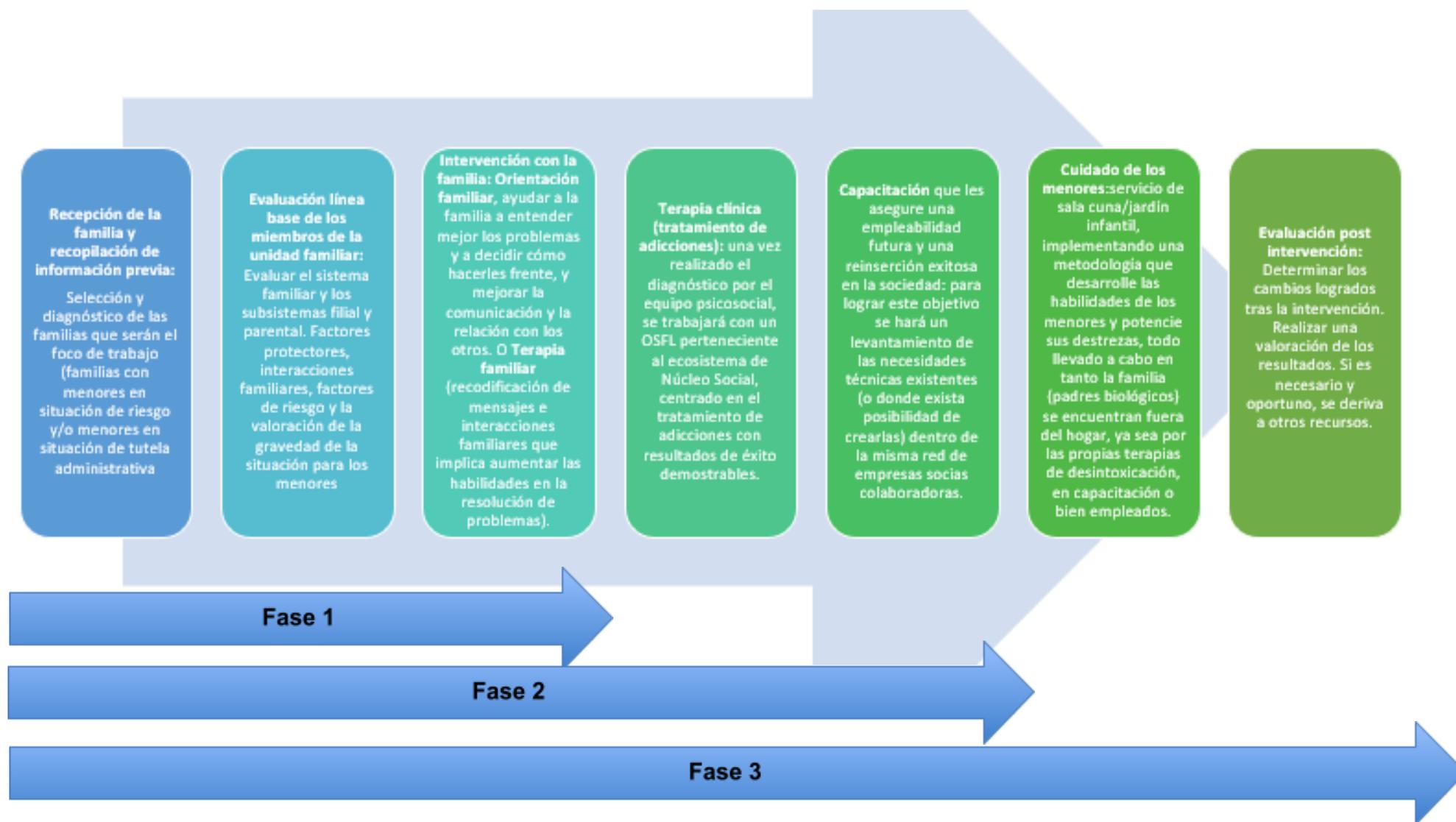
*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

En el desarrollo del piloto se escogerá una comuna vulnerable para trabajar directamente con un municipio (inicialmente se propone Puente Alto), buscando desarrollar una metodología que genere relaciones sinérgicas entre los gobiernos locales, la comunidad y empresas privadas que operen en la comuna (por ejemplo, Empresas CMPC) y organizaciones sociales que ya participen los campos de actuación definidos como los pilares.

La metodología de trabajo se resume en las siguientes fases de crecimiento para los beneficiarios:

Figura 6: Fases de Crecimiento Según Tipos de Programa



### **3.3.1** Recepción de la familia y recopilación de información previa

Con ayuda del Municipio (registro social de hogares, ex ficha CAS), del SENAME, de Carabineros de Chile se hará una selección y diagnóstico de las familias que serán el foco de trabajo (familias con menores en situación de riesgo y/o menores en situación de tutela administrativa (Centros SENAME o colaboradores), familias con conflictos violentos o en situación de riesgo).

### **3.3.2** Evaluación línea base de los miembros de la unidad familiar

La evaluación se realiza a través de entrevistas semi-estructuradas, visitas a domicilio para conocer el funcionamiento familiar, la utilización de pruebas psicométricas y mediante metodología observacional, que permiten evaluar el sistema familiar y los subsistemas filial y parental. La evaluación global de la situación familiar requiere el análisis de los factores protectores, las interacciones familiares, los factores de riesgo y la valoración de la gravedad de la situación para los menores que conviven en el núcleo familiar. Los resultados son compartidos con la familia. Se propone un plan de trabajo, que, si es aceptado por ésta, se solicita un compromiso de trabajo con Núcleo Social.

### **3.3.3** Intervención con la familia

En esta etapa se ejecuta el plan de actuación, que es el instrumento que va a guiar la intervención con la familia. En el contexto del trabajo de Núcleo Social, el objetivo de intervención se centra en generar en la familia conciencia de sus problemas y motivación interna para el cambio, con el fin de alcanzar una mejora de la funcionalidad familiar, que se pueden llevar a cabo mediante los siguientes procesos de intervención:

- Orientación familiar, tiene el objetivo de ayudar a la familia a entender mejor los problemas y a decidir cómo hacerles frente, y mejorar la comunicación y la relación con los otros.
- Terapia familiar, proceso de recodificación de mensajes e interacciones familiares que implica aumentar las habilidades en la resolución de

problemas. El proceso de terapia familiar incluye la modificación del sistema de relaciones interpersonales, el fomento de las interacciones familiares que estimulan la utilización de interacciones positivas, la delimitación de los subsistemas dentro del contexto general de la familia, la facilitación de la óptima evolución biopsicosocial de todos los miembros de la unidad familiar, el aumento de las prácticas parentales competentes junto con la disminución/eliminación de las incompetentes y, finalmente, la reestructuración de una asimetría funcional sana y equilibrada entre el sistema parental y el filial facilitando interacciones familiares enriquecedoras para todos los miembros de la unidad familiar.

Así también las condiciones del entorno para que pueda tener éxito en los acometidos anteriores, sumándose a las iniciativas ya descritas, las siguientes:

- Terapia clínica (tratamiento de adicciones): una vez realizado el diagnóstico por el equipo psicosocial, se trabajará con un OSFL perteneciente al ecosistema de Núcleo Social, donde su expertise sea el tratamiento de adicciones con resultados de éxito demostrables. Se privilegiará las metodologías que involucren al individuo y su entorno.
- Capacitación: que les asegure una empleabilidad futura y una reinserción exitosa en la sociedad: para lograr este objetivo se hará un levantamiento de las necesidades técnicas existentes (o donde exista posibilidad de crearlas) dentro de la misma red de empresas socias colaboradoras. El objetivo primero es diagnosticar cuáles son los requerimientos y en base a éstos generar las competencias requeridas. La acción será llevada a cabo por una OSFL parte de Núcleo Social con experiencia en capacitación laboral. Cabe mencionar que las empresas privadas pueden donar a Corporaciones sus excedentes SENCE para la ejecución de talleres y cursos de capacitación en oficios, siendo dichas capacitaciones financiadas por el Fisco.
- Cuidado de los menores: será requerido sumar a este ecosistema una OSFL con experiencia relacionada al servicio de sala cuna/jardín infantil, que trabaje bajo el marco definido por Núcleo Social, implementando una metodología que desarrolle las habilidades de los menores y potencie sus

destrezas, todo llevado a cabo en tanto la familia (padres biológicos) se encuentran fuera del hogar, ya sea por las propias terapias de desintoxicación, en capacitación o bien empleados.

### 3.3.3 Evaluación post intervención

A través de esta evaluación, se observan los cambios logrados tras la intervención y se realiza una valoración de los resultados. Si los objetivos establecidos en el plan de actuación se han cumplido, entonces se realiza un seguimiento de la evolución de la familia y posteriormente se cierra el caso. Si es necesario y oportuno, se deriva a otros recursos. En el caso contrario, si los objetivos no han sido satisfechos el equipo realiza un replanteamiento del plan de actuación, reiniciando una nueva fase de intervención o derivando a la familia a un recurso más adecuado que garantice la protección de todos sus miembros.

Todo lo anterior permitirá entregar a los menores en situación de vulnerabilidad las condiciones biopsicosociales requeridas para que se integren sanamente a la sociedad, recuperando los vínculos de confianza con las figuras adultas, tanto en materia de desarrollo emocional como en despliegue cognitivo.

Este piloto entregará un conjunto de reportes recurrentes de indicadores (ver ejemplo en Anexo N°9), de manera de apoyar la gestión exitosa del mismo y además alimentar una base de información con historia la que será relevante que será utilizada como insumo para próximos proyectos.

Una vez generado el ecosistema en dicha comuna en específico, se replicará el mismo modelo en otras comunas de la Región Metropolitana, luego en otras comunas a lo largo del país. Al ir generando pequeños ecosistemas, éstos se van retroalimentando entre sí, para ir creando un ecosistema recursivo mayor cada vez más robusto. Finalmente, este modelo puede ser replicable a nivel regional.

De acuerdo al escenario proyectado, que se presenta en detalle en el capítulo 7, “Modelo Financiero” el crecimiento de Núcleo Social es el siguiente:

Tabla 3: Cuadro Resumen crecimiento escenario proyectado

Crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyecto A	1	2	3	3	4
Proyecto B	1	1	1	2	3
Proyecto C	0	0	1	1	2
Total Proyectos Colaborativos	2	3	5	6	9
N° Socios Colaboradores	2	3	4	4	4
N° Socios Habituales	54	60	68	76	85
N° Donantes Esporádicos	3	5	7	6	9
N° Socios Co-creadores	4	6	8	10	12
N° Familias Beneficiadas	13	18	31	39	60
N° Beneficiarios	52	72	124	156	240

### 3.3.4 Crecimiento Socios Co-creadores

En cuanto a la evolución de Socios Co-creadores que se integrarán al ecosistema de Núcleo Social, según se detalla en el Anexo N°7, se toma como supuesto base para el primer año, que el universo de OSFL que potencialmente se asociarían con Núcleo Social corresponden a las 177 OSFL pertenecientes a la Comunidad de Organizaciones Solidarias en la Región Metropolitana (Navega Social, 2020). En línea con los objetivos presentados en el punto 4.1, se proyecta generar 120 leads/año (tasa de éxito del 67,8%), 24 reuniones (tasa de éxito del 20%), 8 reuniones exitosas (un 33% del total de reuniones generadas) y finalmente 4 Socios Co-creadores que se integran al ecosistema de Núcleo Social (tasa de éxito del 50%). Para el segundo año se estima alcanzar 6 Socios Co-creadores, 8 al tercer año de operación, 10 al cuarto año y llegar a 12 al término del quinto año.

### 3.3.5 Crecimiento Socios Colaboradores - Empresas Privadas

En cuanto a la evolución de Socios Colaboradores pertenecientes al segmento de empresas privadas que se integrarán al ecosistema de Núcleo Social y en línea con los objetivos presentados en el punto 4.1, se proyecta generar 144 leads/año, 48 reuniones (tasa de éxito del 33%), 4 reuniones exitosas (un 8% del total de reuniones generadas) y finalmente 2 Socios Colaboradores que se integran al ecosistema de Núcleo Social (tasa de éxito del 50% sobre el total de reuniones) al

primer año. Para el segundo año se estima alcanzar 3 Socios Colaboradores - Empresas privadas y 4 para los siguientes años. Lo anterior, buscando generar interacción entre los distintos socios, para generar una participación colaborativa en nuevos proyectos.

### 3.3.6 Crecimiento cuotas sociales (socios habituales)

En cuanto a la evolución de las cuotas sociales, el crecimiento de los primeros se proyecta terminar el primer año con a lo menos 54 socios habituales que realicen un aporte fijo mensual; a partir del segundo año se considera un crecimiento del 20% anual con una tasa de fuga del 7%, para crecer hasta 68 al tercer año y terminar el quinto año de operación con 85 socios habituales. En el capítulo de modelo financiero, se detallan los supuestos utilizados.

### 3.3.7 Crecimiento Donantes esporádicos

Respecto a los donantes esporádicos, el escenario proyectado en el modelo financiero plantea alcanzar tres donaciones al primer año, pasando a 7 al tercer año y llegar a 9 al quinto año. En el capítulo de modelo financiero, se detallan los supuestos utilizados.

### 3.3.8 Crecimiento Proyectos Colaborativos

En línea con las estimaciones de crecimiento de socios en sus distintos segmentos, se proyecta al término del primer año la realización de dos proyectos colaborativos, para al tercer año realizar 5 y terminar el quinto año con la realización de 9 proyectos colaborativos. En los supuestos del escenario proyectado en el capítulo del modelo financiero, se encuentran en detalle los supuestos utilizados para caracterizar cada uno de los proyectos.

## 3.4 RSE y sustentabilidad

### **Núcleo Social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible:**

El segundo Informe Nacional Voluntario (INV) que presentó Chile en julio de 2019 dio cuenta del estado en que está el país en materia de Desarrollo Sostenible, en el marco de la Agenda 2030 de Naciones Unidas y sus 17 Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS), ocasión donde se señaló que esta clase de iniciativas buscan “ofrecer una solución de contenido sobre la base de reunir al sector público y privado en sus distintas expresiones para trabajar en la implementación de soluciones amplias, colaborativas y eficaces.

En el año 2015 los estados miembros de la ONU, en conjunto con ONGs y ciudadanos de todo el mundo, generaron una propuesta para desarrollar 17 *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, los cuales buscan alcanzar de manera equilibrada tres dimensiones del desarrollo sostenible, el ámbito económico, social y ambiental, con una agenda internacional proyectada hasta el año 2030.

Figura 7: *Objetivos de Desarrollo Sostenible*



Fuente ONU 2015

Núcleo Social se vincula activamente (aunque no de manera excluyente) con la contribución para la consecución de los siguientes ODS:

### **ODS 3. Salud y Bienestar**

Este objetivo es la base de todos los demás porque para alcanzar el resto de ODS es necesario que se garantice y promueva la salud y el bienestar. Entre otras acciones, para cumplir este objetivo, será necesario entre impulsar aquellas iniciativas que erradiquen determinadas enfermedades, financiar los sistemas de salud, mejorar el saneamiento y aumentar el acceso a los servicios médicos. Las iniciativas propuestas por Núcleo Social aportarán al menos a la mejora de la salud

emocional y mental de las personas, a la recuperación de pacientes con adicciones y a la prevención de enfermedades derivadas del maltrato infantil. Para ahondar en este Objetivo de Desarrollo Sostenible, se adjunta enlace conducente a video con su explicación (UNESCO, 2018) <https://www.youtube.com/watch?v=GdySQGTtNL4>.

#### **ODS 4. Educación de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos**

Si se quiere alcanzar el desarrollo sostenible, la educación de calidad es la base. La educación y la alfabetización proporcionan a las personas las herramientas necesarias para salir de la pobreza y tener un futuro mejor. La realidad es que actualmente existen más de 265 millones de niños y niñas que no están escolarizados. Evidentemente las acciones que emprenderá Núcleo Social aportarán una mejora directa a estas cifras, no sólo enfocada en los niños/as sino también en sus padres, que debido al círculo vicioso de la vulneración y maltrato en la mayoría de los casos estos adultos no completaron su escolaridad. Dentro de la propuesta de valor se incluyen acciones de capacitación para promover que estas personas se reinseren social y laboralmente a la sociedad. Para ahondar en este Objetivo de Desarrollo Sostenible, se adjunta enlace conducente a video con su explicación (UNESCO, 2018) <https://www.youtube.com/watch?v=Axfh2cae7E>

#### **ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico**

Este objetivo trata de conseguir que todas las personas puedan tener un empleo de calidad, de manera que se reduzca el desempleo y se aumente la productividad y el consumo. En Núcleo Social, el logro de este objetivo está directamente relacionado con el ODS 4. Para ahondar en este Objetivo de Desarrollo Sostenible, se adjunta enlace conducente a video (UNESCO, 2018) <https://www.youtube.com/watch?v=UnVQRrxwkaQ>.

#### **ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas, sociedades justas, pacíficas e inclusivas**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan reducir sustancialmente todas las formas de violencia, reducir la corrupción, el soborno, poner fin al maltrato, la tortura y la trata contra los niños/as. La naturaleza de los proyectos que emprenderá Núcleo Social, así como la transparencia y probidad con la que serán ejecutados muestra la contribución de esta Corporación al desarrollo de una sociedad pacífica e inclusiva. Para ahondar en este Objetivo de Desarrollo Sostenible, se adjunta enlace conducente a video con su explicación (UNESCO, 2018) <https://www.youtube.com/watch?v=Bgzem38EJYk>.

#### **4. Plan de Marketing**

##### **4.1 Objetivos de marketing**

Desde la última década el enfoque de la gestión en el tiempo se ha centrado hacia el Marketing Social, donde se sostiene que la consecución de los objetivos de la empresa dependerá de la identificación de las necesidades y los deseos de los consumidores y los intereses a largo plazo también de la sociedad. Se tiene un foco en la creación de valor a través de la sustentabilidad, donde cobra relevancia la inclusión del entorno, actualmente muy cambiante, en el que las organizaciones de beneficencia han crecido en número y en los recursos. El concepto de “anti-lucro” gana terreno a nivel mundial (Barra, 2019).

La Industria donde participa Núcleo Social corresponde a las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) que prestan servicios sociales orientados a la pobreza. Y el servicio donde se enfocará el plan de marketing es en la categoría de OSFL orientada a la protección de los niños vulnerables y sus familias.

Aplicando la metodología Inbound Marketing (Halligan, 2005) para los perfiles identificados como potenciales Socios Colaboradores (empresas privadas y personas naturales) y Socios Co-creadores, en la figura N°8 se presentan las distintas fases.

Figura N°8: Metodología Inbound Marketing para Núcleo Social



Fuente: Elaboración propia a partir de Halligan 2005

**1. Atracción:** En esta fase se dirigirán mensajes específicos según los perfiles antes definidos, tal que el potencial socio de Núcleo Social se interese en la propuesta de valor de la corporación. Como herramientas de apoyo se utilizará las difusiones a través de la web, correos masivos, newspapers, Blog, LinkedIn, Instagram, canal de YouTube, y en general las redes sociales, así como contenidos más apropiados para cada segmento.

**2. Conexión:** Impactar a los visitantes con contenidos que les hagan sentido, tal que los medios de comunicación de la Corporación se conviertan en una fuente de información importante (vídeos, fotografías, artículos, guías, informes de transparencia y otros relacionados). De esta forma se estarán conectando los intereses del visitante con los de Núcleo Social. Esta interacción permitirá conocer información valiosa del visitante e incluirlo en la base de datos (bajo su consentimiento) para futuras entregas de contenido y contactos posteriores.

**3. Compromiso/Ciclo del socio:** donde se desarrollan las tres etapas que siguen:

- Descubrimiento
- Evaluación
- Acción

**4. Inspirar:** la entrega de contenidos, resultados obtenidos, casos de éxito demostrables son algunos de los ejemplos que pueden utilizarse para que los seguidores sean inspirados por la propuesta de valor y que a su vez ellos, sean promotores de la misión de la organización, difundiendo ésta entre sus círculos personales y profesionales, invitándolos a ser parte del ecosistema de Núcleo Social.

- Notoriedad sector privado, entre personas naturales/socios colaboradores habituales y esporádicos (atracción y conexión).
- Notoriedad entre OSFL (atracción y conexión).
- Posicionamiento, reconocimiento de los stakeholders (atracción y conexión).
- Tracción de Recursos para asegurar los gastos operación de Núcleo Social (compromiso).
- Tracción de Recursos para la ejecución de proyectos (compromiso).
- Desarrollo de Proyectos (compromiso).
- Tracción de talentos (compromiso).
- Fidelización (Inspirar)

#### **4.2 Estrategia de segmentación**

**Instituciones públicas, socios colaboradores (empresas privadas), socios habituales, donantes esporádicos y OSFL colaboradoras**

##### **Instituciones Públicas:**

- Identificación: A qué Ministerio, Subsecretaría o Gobierno Local pertenece, focos de desarrollo social establecidos.
- Cultura: Objetivos de la institución, variables que se privilegian a la hora de la asignación de recursos/ tipos de concursos.
- Comportamiento de Compra: Presupuesto público disponible.

## **Sector Privado:**

**Caracterización “general” de los donantes de Núcleo Social (empresas/socios colaboradores):** Para la caracterización se determinan los siguientes aspectos:

- Identificación: sector, ubicación, número de empleados, tamaño, años en el negocio, situación financiera.
- Cultura de la empresa: sofisticación, orientación al mercado, competencias, reputación, nivel ético, cultura RSE.
- Comportamiento de Donación: frecuencia y monto.

El detalle del resultado del análisis se muestra en el Anexo N°10.

## **Caracterización emocional de los diferentes donantes de Núcleo Social:**

- Tipo de donante: empresa, donante habitual/espórádico.
- Hábitos digitales.
- Valores.
- Por qué se interesa en Núcleo Social.

El detalle del resultado del análisis se muestra en el Anexo N°11.

## **Puntos de contacto:**

- Tipo de donante: empresa, socio habitual, donante esporádico
- Cómo encontrarlo
- Tipo de interacción a establecer
- Estrategia de retención para la posible recomendación

El detalle del resultado del análisis se muestra en el Anexo N°12.

## **Emociones del usuario en los puntos de contacto**

- Tipo de donante: empresa, socio habitual, donante esporádico
- Puntos de Contacto
- Canal de acceso
- Sentimiento

El detalle del resultado del análisis se muestra en el Anexo N°13.

### 4.3 Objetivos de Marketing, según tipo de entidad colaboradora

**Tabla 4: Objetivos Del Plan De Marketing De Núcleo Social (NS) Para Socios Colaboradores (Empresas)**

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	META AÑO 4	META AÑO 5
<b>Notoriedad sector privado (atracción y conexión)</b>	Dar a conocer NS a <b>Socios Colaboradores (Empresas donantes)</b>	N° de empresas contactadas	2 contactos exitosos en año 1	Generación de 3 contactos exitosos (donante)/año	Generación de 4 contactos exitosos (donante)/año	Generación de 4 contactos exitosos (donante)/año	Generación de 4 contactos exitosos (donante)/año
<b>Posicionamiento</b>	Reconocimiento de los stakeholders respecto a los elementos diferenciadores de NS	Resultado de encuesta (integrantes del ecosistema de NS)	Obtener calificación mínima de 4 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,2 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías
<b>Tracción de Recursos para asegurar los gastos operación de NS (compromiso)</b>	Captación de recursos económicos	Ingresos por mes	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS
<b>Tracción de Recursos para la ejecución de proyectos (compromiso)</b>	Incremento progresivo de captación de recursos económicos	% Financiamiento del proyecto	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos
<b>Proyectos</b>	Desarrollo de proyectos colaborativos	Cumplido/ no cumplido	Ejecución del primer proyecto durante el segundo semestre de operación de NS.	3 proyectos/año	5 proyectos/año	6 proyectos/año	9 proyectos/año
<b>Fidelización (Inspirar)</b>	Fidelización de socios colaboradores determinando su grado de satisfacción	Calificación en la evaluación de desempeño	Obtener calificación mínima de 4 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías, en año 2 y en año 3.	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías, en año 2 y en año 3.	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías, en año 2 y en año 3.	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías, en año 2 y en año 3.

**Tabla 5: Objetivos Del Plan De Marketing De Núcleo Social (NS) Socios Habituales (cuotas sociales)**

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	META AÑO 4	META AÑO 5
<b>Notoriedad entre Socios habituales (atracción y conexión)</b>	Dar a conocer NS a Socios colaboradores	N° de Socios Donantes (personas naturales) captados	Generación de 54 contactos exitosos /año	Generación de 60 contactos exitosos /año	Generación de 68 contactos exitosos /año	Generación de 76 contactos exitosos /año	Generación de 85 contactos exitosos /año
<b>Posicionamiento</b>	Reconocimiento de los stakeholders respecto a los elementos diferenciadores de NS	Resultado de encuesta realizada a los integrantes del ecosistema de Núcleo Social	Obtener calificación mínima de 4 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,2 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías
<b>Tracción de Recursos para asegurar los gastos operación de NS (compromiso)</b>	Captación de recursos económicos	Ingresos por mes	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS
<b>Tracción de Recursos para la ejecución de proyectos (compromiso)</b>	Incremento progresivo de captación de recursos económicos	% de Financiamiento del proyecto	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos
<b>Proyectos</b>	Desarrollo de proyectos colaborativos	Cumplida/no cumplido	Ejecución del primer proyecto durante el segundo semestre de operación de NS.	Ejecución de 3 proyectos.	Ejecución de 5 proyectos.	Ejecución de 6 proyectos.	Ejecución de 9 proyectos.
<b>Fidelización (Inspirar)</b>	Fidelización de socios colaboradores determinando grado de satisfacción	Calificación en la evaluación de desempeño	Obtener calificación mínima de 4 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,2 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías

**Tabla 6: Objetivos Del Plan De Marketing De Núcleo Social (NS) Para Donantes esporádicos**

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	META AÑO 4	META AÑO 5
<b>Notoriedad (atracción y conexión)</b>	Dar a conocer NS a Socios colaboradores	N° de Socios Donantes (personas naturales) captados	Generación de 3 donantes /año	Generación de 5 donantes /año	Generación de 7 donantes /año	Generación de 6 donantes /año	Generación de 9 donantes /año
<b>Posicionamiento</b>	Reconocimiento de los stakeholders respecto a los elementos diferenciadores de NS	Resultado de encuesta realizada a los integrantes del ecosistema de NS	Obtener calificación mínima de 4 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,2 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías.
<b>Tracción de Recursos para asegurar los gastos operación de NS (compromiso)</b>	Captación de recursos económicos	Ingresos por mes	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS	Asegurar el ingreso mínimo/mes que permita la operación normal de NS
<b>Tracción de Recursos para la ejecución de proyectos (compromiso)</b>	Incremento progresivo de captación de recursos económicos	% de Financiamiento del proyecto	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos	Captar el 100% de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos
<b>Proyectos</b>	Desarrollo de proyectos colaborativos	Cumplido/no cumplido	Ejecución del primer proyecto durante el segundo semestre de operación de NS.	Ejecución de 3 proyectos.	Ejecución de 5 proyectos.	Ejecución de 6 proyectos.	Ejecución de 9 proyectos.
<b>Fidelización (Inspirar)</b>	Fidelización de socios colaboradores determinando grado de satisfacción	Calificación en la evaluación de desempeño	Obtener calificación mínima de 4 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,2 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías

**Tabla 7: Objetivos Del Plan De Marketing De Núcleo Social (NS) Para Socios Colaboradores (Empresas)**

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	META AÑO 4	META AÑO 5
<b>Notoriedad entre OSFL (atracción y conexión)</b>	Dar a conocer NS a <b>Socios co-creadores</b>	N° de Socios co-creadores captados/año	Generación de 8 contactos exitosos/año	Generación de 12 contactos exitosos/año	Generación de 16 contactos exitosos/año	Generación de 20 contactos exitosos/año	Generación de 24 contactos exitosos/año
<b>Posicionamiento</b>	Reconocimiento de los stakeholders respecto a los elementos diferenciadores de NS	Resultado de encuesta realizada a los integrantes del ecosistema de Núcleo Social	Obtener calificación mínima de 4 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,2 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías.
<b>Proyectos</b>	Desarrollo de proyectos colaborativos	Cumplido/no cumplido	Ejecución del primer proyecto durante el segundo semestre de operación de NS.	Ejecución de 3 proyectos.	Ejecución de 5 proyectos.	Ejecución de 6 proyectos.	Ejecución de 9 proyectos.
<b>Tracción de talentos (compromiso)</b>	Captación de socios co-creadores	N° de socios co-creadores captados	Generación de 4 socios colaboradores en el primer año	Año 2: Generación de 6 nuevos socios colaboradores en el primer año.	Año 3: Generación de 8 nuevos socios colaboradores en el primer año.	Año 4: Generación de 10 nuevos socios colaboradores en el primer año.	Año 5: Generación de 12 nuevos socios colaboradores en el primer año.
<b>Fidelización (Inspirar)</b>	Fidelización de socios co-creadores determinando su grado de satisfacción	Calificación en la evaluación de desempeño	Obtener calificación mínima de 4 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,2 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías	Obtener calificación mínima de 4,3 (escala de 1 a 5) como promedio de las distintas categorías

#### 4.4 Estrategia de Comunicación y ventas

##### Mecanismos de difusión:

- Email marketing, teniendo segmentada previamente la base de datos: empresas, voluntarios, socios y donantes o simpatizantes. Se crearán contenidos específicos para cada lista: “enviar el mensaje más efectivo”.
- Envío de newsletters regularmente, para mantener a los suscriptores involucrados en la causa.
- El email orientado a la comunicación transparente y oportuna, clave para la fidelización a través de correos personalizados.
- Redes Sociales, en Twitter para localizar fácilmente conversaciones o usuarios afines a la temática de Núcleo Social (mediante la búsqueda avanzada y los hashtags), en LinkedIn, generando contenido relacionado a los conceptos de sostenibilidad, colaboración e innovación social, a través de un canal de YouTube para exponer los vídeos (utilizar recursos disponibles a través de su programa Social Impact), creación de cuenta en Instagram, publicando contenido e información.
- Creación de comunidades en las redes sociales: siguiendo en redes los perfiles de posibles partners, donantes y voluntarios.
- Publicaciones para informar de campañas de captación de fondos o bien oportunidades para sumarse como voluntario.
- Creación de un hashtag de branding y otros para las diferentes campañas. Estos se utilizarán en las publicaciones junto con los hashtags relacionados con Núcleo Social.
- Iniciar un programa de embajador de Núcleo Social en Redes Sociales para potenciar la difusión.
- Crear un avatar para que los simpatizantes de tu causa puedan mostrarlo en sus perfiles (utilizando la herramienta libre Twibbon).
- Vídeos: Se privilegiará mostrar las acciones en vivo pues ayudará a fomentar la empatía y alcanzar a todo el mundo, salvando incluso barreras de idiomas. Se pretende que en los videos se muestre tanto a los voluntarios (pueden ser representantes de las empresas donantes) como a los beneficiarios de los

programas. La difusión se realizará en la web de Núcleo Social y a través de los diferentes canales Social Media.

- Conferencias y charlas: Grabadas y compartidas a través de los diferentes canales.
- Eventos: Corresponden a eventos enfocados en dar a conocer las actividades y proyectos de Núcleo Social, dar visibilidad a las organizaciones integrantes del ecosistema y a su vez, captar nuevos Socios colaboradores.

#### 4.5 Análisis Retorno sobre Inversión (ROI) para Socios, Donantes y Socios colaboradores

A partir del escenario proyectado que se presenta más adelante en punto 7, Modelo financiero, se ha realizado el cálculo del Retorno sobre Inversiones (ROI) para cada tipo de socios que participarán de Núcleo Social: Socios habituales, donantes esporádicos y Socios colaboradores (empresa privada). Para esto se consideró el número de cada tipo de socio, el costo total asociado a su captación y mantención dentro del ecosistema y el ingreso generado por cada grupo. Los costos de captación y mantención corresponden a los gastos de marketing, más costos de mantención del sitio web y gastos por conexión a internet y telefonía.

Junto al ROI, se calculó el Lifetime value para cada tipo de socio de Núcleo Social, descontando a la tasa de descuento de proyectos sociales publicada por el Ministerio de Desarrollo Social, la cual es de un 6%.

A continuación, se presentan los cuadros para cada tipo de socio:

**Tabla 8: Socio Habitual:**

Socios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Socios	54	60	68	76	85
Costo total	3.254.332	3.304.332	3.604.332	4.804.332	4.804.332
Costo por Socio	60.265	55.072	53.005	63.215	56.522
Ingreso Socios Año	2.585.000	10.260.000	11.640.000	13.020.000	14.460.000
Ingreso medio/Socios Año	47.870	171.000	171.176	171.316	170.118
<b>ROI Socios</b>	<b>0,79</b>	<b>3,11</b>	<b>3,23</b>	<b>2,71</b>	<b>3,01</b>
<b>Tasa descuento Proyectos sociales</b>	6%				
<b>Contribución neta promedio anual</b>	(11.693)	109.366	111.483	101.982	107.166
<b>Lifetime Value Socio</b>	418.303				

**Tabla 9: Donante:**

Donantes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
N° Donantes		3	5	7	6	9
Costo total	3.254.332	3.304.332	3.604.332	4.804.332	4.804.332	
Costo por Donantes	1.084.777	660.866	514.905	800.722	533.815	
Ingreso Donantes Año	9.000.000	18.000.000	27.000.000	22.000.000	34.000.000	
Ingreso medio/Donantes Año	3.000.000	3.600.000	3.857.143	3.666.667	3.777.778	
<b>ROI Donante</b>	<b>2,77</b>	<b>5,45</b>	<b>7,49</b>	<b>4,58</b>	<b>7,08</b>	
<b>Tasa descuento Proyectos sociales</b>	6%					
<b>Contribución neta promedio anual</b>	1.806.814	2.772.768	3.153.055	2.703.721	3.060.343	
<b>Lifetime Value Socio</b>	13.496.700					

**Tabla 10: Socio colaborador (empresa privada):**

Socios Colaboradores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
N° Socios colaboradores		2	3	4	4	4
Costo total	3.254.332	3.304.332	3.604.332	4.804.332	4.804.332	
Costo por Socio Colaboradores	1.627.166	1.101.444	901.083	1.201.083	1.201.083	
Ingreso Socios colaboradores Año	63.988.531	80.753.000	143.204.180	190.428.242	300.103.485	
Ingreso medio/Socios Colaboradores Año	31.994.265	26.917.667	35.801.045	47.607.061	75.025.871	
<b>ROI Socio colaborador</b>	<b>19,66</b>	<b>24,44</b>	<b>39,73</b>	<b>39,64</b>	<b>62,47</b>	
<b>Tasa descuento Proyectos sociales</b>	6%					
<b>Contribución neta promedio anual</b>	30.183.269	23.956.627	30.059.248	37.709.251	56.063.695	
<b>Lifetime Value Socio</b>	177.972.091					

#### 4.6 Presupuesto de Marketing y cronograma

Para alcanzar los objetivos de marketing definidos por Núcleo Social, es necesario destinar parte de los recursos para llevar a cabo las distintas actividades de marketing. Para esto, se ha definido un presupuesto y programación (Tabla 11). Durante el primer año, destaca el presupuesto asociado al diseño de la plataforma web (\$245.000), el cual será realizado por un diseñador gráfico web. El presupuesto considera home y hasta 5 secciones, sin incluir tareas de programación. Luego es necesario contar con la inscripción del dominio [www.nucleosocial.cl](http://www.nucleosocial.cl) en NIC Chile (\$27.868) por tres años, el cual deberá ser renovado vencido ese plazo.

Durante el primer año y en los ejercicios posteriores, el presupuesto considera las siguientes actividades (Anexo N°14):

- **Diseño de mailing y newsletter** (\$40.000 mensual), con el objetivo de generar afiches informativos para ser enviados masivamente por medio de correo electrónico y ser publicados en las distintas redes sociales.

- **Suscripción y uso de redes sociales**, donde se considera una suscripción pagada solamente en LinkedIn Premium Business (\$38.872), permitiendo una mejor gestión enfocada a la generación de contactos con empresas privadas y OSFL, principalmente. Sin costo asociado, se generarán cuentas en Twitter, canal de YouTube, Instagram, junto con la realización de webinars.
- **Videos**, considerado a partir del segundo año, para registrar los proyectos realizados y generar vídeos de hasta 60 segundos para ser publicados en las distintas redes sociales y en la página [www.nucleosocial.cl](http://www.nucleosocial.cl). El presupuesto (\$500.000) considera la grabación en donde se encuentren realizando los proyectos, cámara, sonido y el armado de dos piezas, con sobreimpresiones, y música de archivo. A partir del tercer año, se considera un incremento considerando el aumento de proyectos realizados.
- **Membresía Comunidad Organizaciones Solidarias**: Corresponde a un pago anual de \$240.00, permitiendo ser parte de la comunidad, participar de sus actividades y estar en contacto con las OSFL que corresponden a las organizaciones target de Núcleo Social para que se integren al ecosistema.
- **Eventos**, considera la participación en distintos eventos, como seminarios, conferencias y charlas, con el objetivo de difundir el ecosistema de Núcleo Social y generar nuevos contactos de potenciales integrantes del ecosistema.
- **Horas hombre actividades de marketing**, considera la valorización del tiempo destinado a las distintas actividades, las cuales se irán incrementando, a medida que se vayan alcanzando los objetivos planteados y el ecosistema vaya creciendo, tanto en número de integrantes como en proyectos a realizar.

**Tabla 11: Presupuesto y programación de Marketing**

Actividad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma Web	Diseño de plataforma web	\$ 245.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inscripcion Dominio	Inscripcion de www.nucleosocial.cl por 3 años	\$ 27.868	\$ -	\$ 27.868	\$ -	\$ -
Emailing/Newsletter	Diseño de mailing y newsletter	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Redes Sociales	Suscripción y uso de RRSS	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591
Twitter 	sin costo	\$ -				
LinkedIn 	LinkedIn Premium Business (1er mes gratis)	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591
Youtube 	sin costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instagram 	sin costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Webinar 	sin costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Videos	2 piezas editadas max 60seg	\$ -	\$ 500.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
COS	Membresia Comunidad Org. Solidarias	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Eventos	Participación en seminarios, conferencias, charlas	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
HH actividades Mkt		\$ 1.920.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000
<b>Total</b>		<b>\$ 4.340.459</b>	<b>\$ 5.527.591</b>	<b>\$ 5.855.459</b>	<b>\$ 6.827.591</b>	<b>\$ 6.827.591</b>

## **5. Resumen Plan de Operaciones**

El plan de operaciones propuesto por Núcleo Social se define de acuerdo al crecimiento indicado en los capítulos anteriores. En el capítulo 7 del modelo financiero, se proyectó un escenario con el siguiente crecimiento de socios, co-creadores y número de proyectos:

	unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Socios Co-creadores</b>	<b>Nº</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
Socio colaborador	Nº	2	3	4	4	4
Socios habituales	Nº	54	60	68	76	85
Donantes esporádicos	Nº	3	5	7	6	9
<b>Proyectos Colaborativos</b>	<b>Nº</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Se presenta el macro-proceso del ecosistema, detallando la interacción de socios co-creadores y socios colaboradores antes de su ingreso al ecosistema, cuando ya se incorporan a este, luego al momento de colaborar para realizar un proyecto en particular y por último, cuando un proyecto es llevado a cabo de manera exitosa.

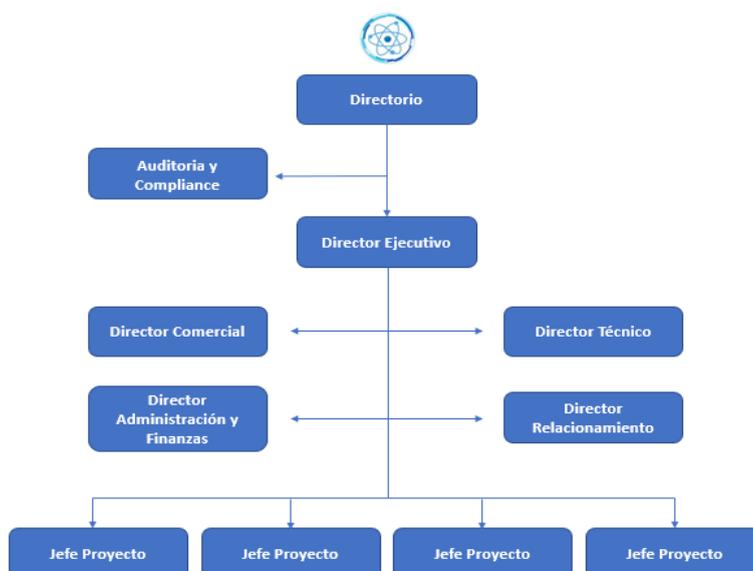
Luego se presenta el proceso y fases en los que se enmarca el plan piloto, detallando las etapas de recepción de la familia beneficiaria, evaluación de línea base, intervención familiar, terapia clínica, capacitación, cuidado de menores y evaluación post intervención.

En el punto 5.3 se detallan las actividades necesarias para la implementación de la Corporación, a partir de la constitución de la razón social, la obtención del Certificado de Similitud del registro Civil, constitución de la Corporación y sus estatutos, gestión notarial, presentación y tramitación en Municipalidad, obtención de certificado de Personalidad Jurídica, regularización tributaria e inicio de actividades ante el SII, registro del dominio [www.nucleosocial.cl](http://www.nucleosocial.cl), desarrollo de la plataforma web, inscripción en la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), contacto con socios co-creadores, socios colaboradores y municipalidades, propuesta de plan piloto, formalización de acuerdos del plan piloto y finalmente la implementación de dicho proyecto inicial.

El detalle se encuentra en la parte II.

## **6. Resumen Equipo del proyecto**

La Corporación Núcleo Social en un inicio considera la participación del equipo gestor, para llevar a cabo la propuesta del ecosistema colaborativo y alcanzar los objetivos definidos. Ambos profesionales presentan gran motivación por el desarrollo social y sostenibilidad, además de contar con experiencia de trabajo dentro del SENAME y un amplio acceso a redes de contacto a nivel de empresas y personas naturales. En cuanto a la estructura organizacional, de acuerdo a la definido en la Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación ciudadana en la Gestión Pública, Núcleo Social contará con un Directorio elegido por su Asamblea de Socios y estará compuesto por los cargos de Presidente, Secretario, Tesorero y Directores, participando ad-honorem y realizando tareas puntuales. Por otro lado, la Corporación buscará establecer una estructura matricial, intentando potenciar la interacción entre las áreas, funcionando con equipos multidisciplinarios para así facilitar la implementación de los proyectos. La estructura propuesta considera un Responsable de Auditoría y Compliance, un Director Ejecutivo, un Director Comercial, un Director Técnico, un Director de Administración y Finanzas, un Director de Relacionamiento y los respectivos Jefes de Proyectos. Respecto al Recurso Humano, se definen competencias y capacidades generales y específicas para cada una de las distintas áreas de la Corporación a partir de la estructura organizacional comentada anteriormente. Se definen los requerimientos en cuanto a formación académica, experiencia y competencias necesarias para llevar a cabo la propuesta de Núcleo Social. El detalle se encuentra en la parte II.



## **7. Resumen Plan Financiero**

Se realizó un escenario proyectado a 5 años, definiendo como supuesto tres tipos de proyectos (A, B y C) los cuales van creciendo en complejidad, variando en el número de familias beneficiadas, plazo y costos. Este escenario presenta la implementación de 2 proyectos en el primer año hasta alcanzar 9 proyectos al quinto año, totalizando 25 proyectos en los 5 años de análisis. Cabe destacar que al tercer año de operación se realiza el primer proyecto tipo C, el cual es de mayor complejidad. Lo anterior se traduce en 13 familias beneficiadas al primer año, hasta llegar a 60 familias al quinto año, totalizando 644 beneficiarios en el periodo de proyección.

Así, los ingresos alcanzan MM\$76 al primer año hasta crecer a MM\$348 al quinto año y provienen en un 82% del financiamiento directo de los proyectos, un 13% de donaciones y un 6% de cuotas sociales.

Los costos totales de este escenario alcanzan los MM\$66 al primer año, creciendo hasta MM\$349 al último año de análisis. Los costos totales consideran los costos de proyectos y costos de la Corporación, incluyendo personal y gastos operativos. El siguiente cuadro muestra los principales supuestos de la definición de cada tipo de proyecto:

Características	Proyecto		
	A	B	C
Familias Beneficiarias	5	8	8
Tipo Intervención:			
Orientación / Terapia	✓	✓	✓
Tratamiento adicciones	✗	✗	✓
Capacitación/Empleabilidad	✗	✓	✗
Cuidado menores	✗	✗	✓
Plazo programa completo	8 meses	12 meses	12 meses

Es importante destacar, que el costo por beneficiario en promedio corresponde a un 14% del costo de mantención de un niño en la red SENAME, que alcanza aproximadamente los MM\$11 anuales.

La inversión inicial del ecosistema considera la postulación a fondos INNOVA Corfo o INNOVA Social, por MM\$15 para el desarrollo de la plataforma.

Mayor detalle respecto al Estado de Resultado, Flujo de caja y Balance, junto con sus respectivos supuestos, se encuentra en la parte II.

## **8. Resumen Metodologías de evaluación de proyectos sociales**

En la evaluación de proyectos sociales, se utiliza mayoritariamente el modelo costo-beneficio, intentando cuantificar monetariamente los inputs y outputs del proyecto. Lo anterior presenta la desventaja de no poder explicar los cambios diferenciales que se observan en las poblaciones objetivos así como no poder traducir a precios de mercado algunos resultados obtenidos, tales como modificación de actitudes o adopción de normas.

La evaluación de la propuesta de Núcleo Social no se lleva a cabo utilizando los métodos habituales (flujos de caja descontados, VAN y TIR), presentando la comparación entre los modelos de Análisis Costo-Beneficio (ACB), Análisis Mínimo costo (ACM) y Análisis Costo Impacto (ACI), a partir de revisar los términos de comparación, población considerada en el análisis, el estado en que se aplica y el criterio de decisión.

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), para proyectos sociales lo indicado es utilizar el Análisis Costo-Impacto o Costo-Efectividad (ACI), el cual se basa en identificar la relación entre costos monetarios e impacto medido

por medio de indicadores previamente definidos. Cabe destacar que los resultados en los proyectos sociales no es posible definir ni traducir en unidades monetarias, lo que se traduce en analizar en profundidad la eficiencia operacional del proyecto. Dicho lo anterior, y sólo a modo de comparación se considera la base conocida de la solución actual: el costo de la mantención de un niño en la red SENAME es de \$10.800.000/año, donde los impactos se deducen básicamente de los cuidados biológicos, considerando de manera escasa (o nula) un enfoque biopsicosocial.

Luego se presentan los tipos de evaluación a realizar en un proyecto, los principios de la Gestión de Impacto (de acuerdo a la European Ventura Philanthropy Association) y el proceso para seleccionar los indicadores de resultados.

Mayor detalle al respecto se encuentra en la parte II.

## **9. Resumen Evaluación de Riesgos**

El riesgo se define como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, de acuerdo a la ISO 31000. Para reducir los efectos negativos y aprovechar los positivos, es necesario utilizar las herramientas de gestión de riesgo, para así facilitar el cumplimiento de la estrategia.

Considerando lo anterior, la evaluación de riesgos de la Corporación Núcleo Social identifica a partes interesadas como los beneficiarios, socios colaboradores, socios cocreadores, donantes, organizaciones públicas y privadas, la sociedad civil y la comunidad en general.

Luego se explica la metodología que será aplicada para la evaluación de riesgos y oportunidades, la evaluación de controles, los criterios de la matriz de riesgos y los criterios de la matriz de oportunidades. Junto a lo anterior se realiza el análisis de los objetivos estratégicos, operativos, de soporte y de mejora, los cuales deben ser considerados para la evaluación de riesgos. Se define como objetivo general el entregar a niños y jóvenes vulnerables y sus familias las condiciones biopsicosociales requeridas para que se integren sanamente a la sociedad,

buscando impactar en la disminución del número de niños/as que ingresan a la red SENAME y disminuir la permanencia de quienes se encuentran en sus centros, en la entrega a los niños que viven en situación de vulnerabilidad herramientas para afrontar el mundo a partir del vínculo afectivo de la familia biológica y en posibilitar la integración social y laboral de los adultos responsables y romper el círculo vicioso de la vulneración.

Luego se indican las actividades claves (co-creación de proyectos), la propuesta de valor (generación de sistema de acción sistémico enfocado en el grupo familiar y no en cada uno de sus integrantes de manera individual a partir de un ecosistema colaborativo de organizaciones sociales), la propuesta de valor al cliente (optimizar los recursos invertidos en proyectos sociales compartiendo conocimiento, promoviendo conexiones), la ventaja diferencial (enfoque integral del problema, la colaboración, la certificación de procesos, la transparencia, innovación y la plataforma tecnológica).

Mayor detalle se encuentra en la parte II.

## **10. Conclusiones**

De acuerdo a lo presentado en los capítulos anteriores y sus respectivos anexos, se concluye lo siguiente:

- Dada la incapacidad parental, las niñas, niños y adolescentes se ven expuestos a graves vulneraciones de sus derechos. Y ante este problema, no existe una propuesta que considere a la familia como centro de la sociedad, además de presentar soluciones desarticuladas y parciales. Considerando lo anterior, se observa la necesidad de una iniciativa concreta y sostenible que tenga impacto real en el desarrollo de políticas públicas, generando una cooperación público-privada, incluyendo a la empresa privada, organismos públicos y las organizaciones sociales que se enfocan en la vulneración de derechos de la infancia, a partir de la colaboración para alcanzar los objetivos.
- La propuesta de Núcleo Social se basa en los valores de la excelencia, confianza y transparencia; a través del ecosistema colaborativo digital,

innovando en la manera de realizar el seguimiento y control de los proyectos, generando así una oferta que se diferencia de las propuestas existentes.

- El ecosistema colaborativo ofrece un enfoque innovador y una verdadera oportunidad para generar un mayor impacto social, producto de intervenciones con familias vulnerables, facilitando el encuentro, la comunicación, la interacción, la retroalimentación y un proceso de mejora continua.
- La propuesta busca aportar en el proceso de digitalización de las organizaciones sociales, su profesionalización, facilitar una mayor interacción entre ellas y la sociedad.
- Es importante analizar la comparación entre el gasto público en mantener a un menor en la red SENAME (cerca de MM\$11 anuales) y la solución propuesta por Núcleo Social, que es en promedio un 86% menor. Lo anterior tan solo considera el costo monetario y no los impactos positivos de largo plazo de recomponer una familia y los negativos impactos en los menores producto del ingreso a la red SENAME.

## **11. Bibliografía**

- Accenture, Technology Vision 2017, “*La tecnología es para las personas*” consultado el 11/07/20 en <https://www.accenture.com/cl-es/insight-disruptive-technology-trends-2017>
- Aninat M., 2016, “*Visión práctica de los aportes sociales de los empresarios en Chile*”, Revista de Estudios Públicos N°142, consultado el 11 de julio de 2020 en <https://www.cepchile.cl/estudios-publicos-n-142-2016/cep/2016-06-16/093152.html>
- Aninat M. y Fuenzalida I., 2017, “*Estudio: Visión y práctica de los donantes en Chile*”, Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez, consultado el 11 de julio de 2020 en

<https://fundacionlealtadchile.org/wp-content/uploads/2017/11/VISION-Y-PRACTICA-DE-LOS-DONANTES-EN-CHILE-3.pdf>

- Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales, 2017. “*Perfil de las organizaciones socias de ACCIÓN; Necesidades y Capacidades*”. Recuperado el 11 de julio de 2020 en <http://accionag.cl/wp-content/uploads/2018/08/Perfil-organizaciones-socias-de-ACCI%C3%93N.pdf>
- Barra C., 2019. “Principios de Marketing”. Gerencia de Marketing. MBA Sunrise. Facultad de Economía y Negocio. Universidad de Chile.
- Braun M., 2017. “*Fundaciones y Filantropía en Chile: Impacto y Desafíos. Un estudio enfocado en los sectores más vulnerables, Fundación IMTrust – Credicorp Capital*” recuperado el 17 de julio de 2020 en <http://sociedadanonima.cl/fundacion-im-trust-presento-revelador-estudio-sobre-fundaciones-en-chile/>
- Campos J., 2016. “Tasa de descuento social y evaluación de proyectos: algunas reflexiones prácticas para América Latina y el Caribe”. Banco Interamericano del Desarrollo. Consultado el 16/09/2020 en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Tasa-de-descuento-social-y-evaluaci%C3%B3n-de-proyectos-algunas-reflexiones-pr%C3%A1cticas-para-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Cerezo y Pons-Salvador (2009). “*Proteger a la infancia: apoyando y asistiendo a las familias*”. Universidad de Valencia. Papeles del Psicólogo, Vol. 30(1), pp. 24-32. Consultado el 11 de julio de 2020 en <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1653.pdf>
- Charity Digital, 2017, “Big data está 'nivelando' el campo de juego para organizaciones benéficas, dice Microsoft” recuperado el 11 de julio de 2020 en <https://charitydigital.org.uk/topics/topics/big-data-is-levelling-the-playing-field-for-charities-says-microsoft-4345>
- Critería, 2020, “*Agenda Ciudadana, Política y Económica*” recuperado el 11 de julio de 2020 en <https://www.criteria.cl/descargas/ACC-Abril-2020-vN4ty.pdf>

- Cortés P., 2017. “Proyecto de Marketing para el Hogar de Cristo” Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Revisado el 23 de 08 de 2020 en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144291/Cort%C3%A9s%20Zu%C3%B1iga%20Pamela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- EVPA, 2017, Principios de gestión de impactos, European Venture Philanthropy Association. Consultado el 02-09-2020 en <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-management-principles>
- García M., “*Donor journey map*” **Semántica Social**. Consultado el 07 de julio de 2020 en <http://www.semanticasocial.es/2018/12/03/del-customer-journey-al-donor-journey/>
- Hasling K., 2015, “*Diseño conceptual de estrategia de comunicaciones para el mejoramiento del entendimiento intercultural en una organización de carácter internacional*”. Universidad Católica de Chile.
- Hill & Jones, 2005. “*Administración Estratégica*” sexta Edición.
- Irrázaval I. y otros, 2018. “*La contribución de las organizaciones de la sociedad civil a la infancia y las personas mayores*”, Centro Políticas Públicas Universidad Católica de Chile. Consultado el 11 de julio de 2020 en [https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2019/01/Libro\\_ContibucionO SC\\_Sociedad en Accion\\_Final.pdf](https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2019/01/Libro_ContibucionO SC_Sociedad en Accion_Final.pdf)
- Jara P., 2013. “*Banco Interamericano de Desarrollo*”. Análisis de modalidades de acompañamiento familiar en programas de apoyo a poblaciones vulnerables o en situación de pobreza.
- Ministerio de Desarrollo Social, 2016. “*Memoria 2003 – 2015 Ley de Donaciones con Fines Sociales*” División de Cooperación Público-Privada recuperada el 11 de julio de 2020 en [www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/memoria\\_Septiembre\\_2016\\_1.0.pdf](http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/memoria_Septiembre_2016_1.0.pdf)
- Ministerio de Desarrollo Social, 2017. “*Plan de Acción Nacional de Niñez y Adolescencia 2018-2025*” consultado el 23 de diciembre de 2019 en <http://www.creciendoconderechos.gob.cl/docs/plan-de-accion-y-ODS-cuadernillo.pdf>

- OCDE, 2019, Social Expenditure Update, recuperada el 11 de julio de 2020 en [www.oecd.org/social/expenditure.htm](http://www.oecd.org/social/expenditure.htm)
- OEA, 2019. “Informe sobre el consumo de drogas, en las Américas” consultado el 11 de julio de 2020 en: <http://www.cicad.oas.org/main/pubs/Informe%20sobre%20el%20consumo%20de%20drogas%20en%20las%20Am%C3%A9ricas%202019.pdf>
- ONU, 2018. “Denuncia a Chile por las violaciones a los derechos humanos en centros del SENAME”. Consultado el 11 de julio de 2020 en <https://www.eldesconcierto.cl/2018/07/31/onu-denuncia-a-chile-por-las-violaciones-a-los-derechos-humanos-en-centros-del-sename/>
- Porter M., 2008, “Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia”. Harvard Business Review.
- Senda, 2018: *Mapa de Vulnerabilidad*. Consultado el 11 de julio de 2020 en <http://www.senda.gob.cl/presidente-pinera-presenta-programa-para-apoyar-a-grupos-vulnerables-de-la-sociedad/>
- SENAME, 2016. “Objetivos del departamento de protección y restitución de derechos servicio nacional de menores”. Consultado el 11 de julio de 2020 en <https://www.sename.cl/web/index.php/objetivo-departamento-proteccion/>
- Servicio Impuestos Internos, [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
- UNESCO, 2018. “Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. ODS” videos explicativos de los 17 ODS. consultado el 11 de julio de 2020 en <https://www.youtube.com/watch?v=MCKH5xk8X-g>
- Sapag., 2017, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, sexta edición.

## **12. Anexos**

Anexo N°1: Instituciones públicas a cargo de la protección de la niñez

Además del SENAME existen otros programas de Gobierno que apoyan el desarrollo biopsicosocial de los niños, como el que está vigente el Misterio del Desarrollo, que permite el acompañamiento a la

trayectoria de salud y desarrollo integral infantil de los niños y niñas desde la gestación hasta los 9 años. Sin embargo, estos parten del supuesto que los menores viven en familia.

Durante los últimos años, desde la Administración Pública se han llevado a cabo varias iniciativas respecto a esta materia, como el **programa Vida Nueva**, estableciendo un modelo de gestión para brindar atención y acceso a los niños y adolescentes y sus familias a los servicios o programas sociales en materia de prevención y protección especializada, rehabilitación y reinserción social, dependiente del Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia, Servicio Nacional de Menores, Carabineros de Chile, Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE) y Ministerio de Salud.

En la agenda nacional el pasado 5 de mayo la Sala del Senado aprobó la creación del Servicio de Protección a la Niñez y Adolescencia que busca reemplazar al Sename en materia de cuidado de niños vulnerables, por un servicio que tendrá un modelo con foco en el trabajo con las familias afectadas y mejor gestión de las residencias. Sin embargo, los riesgos visualizados hasta ahora son dos; se mantiene el actual sistema de colaboradores sin que exista una unidad especializada de fiscalización, tampoco se cuenta con claridad en materia de financiamiento. Estas dificultades se relacionan, por una parte, con la ausencia de recursos directos destinados para su implementación y la debilidad institucional que se deduce de aquello. Por otra, se relaciona con las diferencias de aplicación en los distintos gobiernos locales y regionales y la dificultad de generar avances de carácter nacional de manera homogénea.

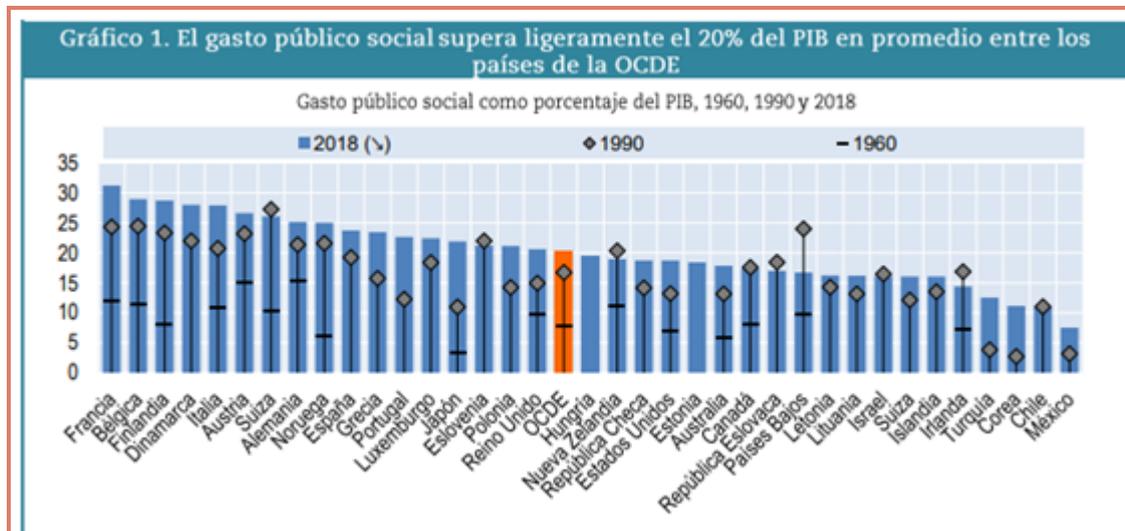
Hoy en día existe la convicción de que el camino adecuado para la realización de derechos de niños, niñas y jóvenes requiere de la creación de **Sistemas Nacionales de Promoción y Protección de Derechos del Niño**; con ello, se asume que los marcos legales son una condición necesaria (aunque no suficiente) para el desarrollo de procesos de cambio institucional y reorientación de políticas.

# CANVAS MODELO DE NEGOCIO NUCLEO SOCIAL

<b>OBJETIVO</b> Entregar a niños y jóvenes vulnerables y sus familias las condiciones biopsicosociales requeridas para que se integren sanamente a la sociedad.		<b>IMPACTO</b> 1) Disminuir el número de niños/as que ingresan a la red SENAME y disminuir la permanencia de quienes se encuentran en sus centros 2) Entregar a los niños que viven en situación de vulnerabilidad herramientas para afrontar el mundo a partir del vínculo afectivo de la familia biológica. 3) Posibilitar la integración social y laboral de los adultos responsables y romper el círculo vicioso de la vulneración.			
<b>PROBLEMA</b> No se resuelve eficazmente las condiciones que provocan la vulneración infantil. Ante la incapacidad de generar programas de detección temprana y prevención los niños/as son separados de sus familias biológicas (que mal o bien es el único vínculo que tienen con el mundo) y son llevados a los Centros de Sename o Colaboradores, siendo en muchos de los casos víctimas de nuevos abusos y maltratos. <hr/> <b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b> Procesos ineficientes llevados por organismos públicos, OSFL actuando de manera desarticulada. Soluciones parciales con una mirada en los individuos y no en la familia.	<b>SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVE</b> Co-creación de proyectos en conjunto con otros OSFL orientada a la protección de los niños y familias vulnerables, sumando a los organismos públicos y privados. <hr/> <b>RECURSOS, SOCIOS Y ACTORES CLAVE</b> Profesionales calificados y comprometidos. Recursos tecnológicos. Ecosistema apoyado en plataforma y análisis de datos. Cultura colaborativa, excelencia y probidad. Socios colaboradores, co-creadores, organismos públicos.	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <b>PROPUESTA DE VALOR SOCIAL</b> Generación de un modelo de acción sistémico enfocado en los niños y las familias vulnerables y no en los individuos que la componen, a través de la creación de un ecosistema colaborativo de organizaciones privadas y públicas. <hr/> <b>PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE</b> Optimizar los recursos invertidos en proyectos sociales, compartir conocimientos, promover conexiones aportando con mayor eficiencia al desarrollo sostenible	<b>VENTAJA DIFERENCIAL</b> Abordaje integral de la problemática, Colaboración, Personal técnico experimentado y con vocación Certificación de los procesos transparencia, probidad. innovación, plataforma tecnológica <hr/> <b>CANALES</b> A través de la plataforma colaborativa creada por Núcleo Social A través de los Gobiernos Locales (municipios)	<b>SEGMENTOS</b> <b>CLIENTE</b> 1) Organizaciones públicas 2) Organizaciones privadas 3) Fundaciones 4) Socios / personas naturales donantes habituales 5) Donantes esporádicos <hr/> <b>BENEFICIARIO</b> Niños y jóvenes vulnerables y sus familias	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> Costos operacionales Costos de capacitación, asesorías y difusión Costos implementación y mantención de plataforma web Costos puesta en marcha e implementación de los distintos proyectos		<b>ESCALAMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitalización de experiencia</li> <li>• Búsqueda constante de nuevos socios colaboradores</li> <li>• Innovación Social</li> <li>• Expansión geográfica</li> </ul>		<b>INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios Colaboradores, Empresas Privadas</li> <li>• Fondos Públicos concursables</li> <li>• Postulación a Fondos Internacionales</li> <li>• Donaciones</li> <li>• Cuotas sociales</li> </ul>	

### Anexo N°3: Distribución del gasto Público en iniciativas sociales - OCDE

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico <sup>[4]</sup> (OCDE), el gasto público social es en promedio cercano al 20% del Producto Interno Bruto (PIB) entre sus países integrantes. Sin embargo, para el caso de Chile, este supera levemente el 10% y no se ha observado un aumento de dicho porcentaje del PIB en los últimos 20 años. (Gráfico 1).



La mayor parte del gasto se dedica a pensiones (poco más del 8% del PIB en promedio en todos los países de la OCDE), seguidas por atención de salud con un 6% del PIB. Otras áreas presentan en promedio participaciones bastante más pequeñas, como las prestaciones familiares (2% del PIB en promedio) o las prestaciones por desempleo (0,9% del PIB en promedio).

### Anexo N°4: Ley de Donaciones y Ley de Inclusión Laboral

Las instituciones inscritas en el Registro de Fundaciones presentan un conjunto de proyectos que contribuyen a superar problemas sociales derivados de la pobreza, la discapacidad, o del consumo problemático de alcohol o drogas. Así, dichas iniciativas que forman parte del Banco de Proyectos deben ser pre-calificadas técnicamente por profesionales de la Secretaría Técnica del Ministerio de Desarrollo Social y luego aprobados por un Consejo. Es responsabilidad de cada institución que tiene un proyecto en el Banco de Proyectos obtener su financiamiento. Todos los proyectos del banco son susceptibles de donaciones y tienen derecho a los beneficios tributarios de la Ley 19.885 sobre Donaciones con Fines Sociales.

En los últimos años se ha observado un aumento de las organizaciones inscritas en el registro de donatarios, pasando de 57 organizaciones en 2006 hasta 500 inscritos a fines del 2015.



Anexo N°6: Fuentes de financiamiento de Organizaciones Sociales



Fuente: Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales, 2017

## Anexo N°7: Identificación OSFL (Comunidad de Organizaciones Solidarias)

Organización	Región	Nro. de Beneficiarios	Personal Remunerado	Temáticas	Palabras Claves	Beneficiarios
Fundación Reflaca Mas Alto	Región de Valparaíso	200	1-5	Asistencia Social, Vivienda desarrollo local, Educación, Voluntariado	Alimentación, Construcción, Nivelación de estudios, Reforzamiento escolar, Profesional, Asistencia humanitaria, Talleres, Estudiantil	Personas mayores hombres, Personas mayores mujeres, Familia, Niñez (Niños), Niñez (Niñas), Jóvenes hombres, Jóvenes mujeres, Mujeres
Corporación Juntos E.v	Región de Valparaíso	79	21-50	Educación	Pre-básica, básica y media	Niñez (Niños), Niñez (Niñas)
Corporación Naim --Curicó	Región del Maule	200	6-20	Defensa protección de derechos, Educación	Prevención, Fortalecimiento familiar, Programas ambulatorios, Nivelación de estudios, Talleres	Niñez (Niños), Niñez (Niñas), Jóvenes hombres, Jóvenes mujeres
Fundación Educacional María José Reyes Moore	Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	800	1-5	Educación	Pre-básica, básica y media	Familia, Niñez (Niños), Niñez (Niñas)
Fundación Emilia Silva Figueroa	Región de Valparaíso	522	1-5	Defensa protección de derechos, Educación, Investigación, Incidencia	Servicio legal, Prevención, Incidencia en Políticas Públicas, Talleres, Políticas Públicas, Estudios	Personas mayores hombres, Personas mayores mujeres, Comunidad local, Familia, Niñez (Niños), Niñez (Niñas), Consumo problemático de alcohol y otras drogas, Todo tipo de beneficiarios, Jóvenes hombres, Jóvenes mujeres
Fundación Educacional Impulsa	Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	1170	21-50	Educación	Pre-básica, básica y media	Niñez (Niños), Niñez (Niñas)
Fundación La Frontera	Región de la Araucanía	2100	51-200	Defensa protección de derechos	Violencia, Residencias, Prevención, Programas ambulatorios	Familia, Niñez (Niños), Niñez (Niñas), Jóvenes hombres, Jóvenes mujeres, Mujeres
ONG Centro De Desarrollo Rapa Nui - Toki	Región de Valparaíso	100	6-20	Cultura, recreación deporte, Educación	Talleres, Arte, Patrimonio, Música, Danza, Talleres	Comunidad local, Familia, Niñez (Niños), Niñez (Niñas), Jóvenes hombres, Jóvenes mujeres

## Anexo N°8: Servicios Especializados de Atención a la Familia e Infancia

Los SEAFIs son Servicios Especializados de Atención a la Familia e Infancia vigentes en España. Particularmente el modelo de la Comunidad Valenciana de trabajo con el tema de protección infantil, se vienen desarrollando como respuesta al I y II Plan Integral de la Familia e Infancia de dicho país. Estos Planes establecen, entre otros objetivos prioritarios, fortalecer la familia y sus miembros más débiles, apoyar a la familia e infancia en situación de riesgo social u otras situaciones especiales, y desarrollar los Servicios especializados de atención a la familia e infancia.

Hasta el año 2002 los Servicios Especializados de intervención se encontraban centralizados, de modo que los casos que eran detectados por los Servicios Sociales Generales y requerían de atención especializada se derivaban a la Conselleria correspondiente. Desde 2002 la Dirección General de Familia, Menor y Adopciones de la Conselleria de Bienestar Social crea los SEAFIs, que tienen como característica principal el que desempeñen su labor directamente en los municipios, lo que permite el conocimiento directo de la familia y facilita la integración de los distintos recursos de intervención.

De esta forma se promueve la implantación de programas y de servicios con equipos interdisciplinarios, que permitan conformar un modelo de atención a la familia en torno a tres niveles: un primer nivel de atención primaria que es realizado por los servicios sociales generales, con funciones de información, asesoramiento, diagnóstico, e intervención; un segundo nivel de atención secundaria desarrollado por equipos específicos y especializados de ámbito local donde se sitúan los Servicios Especializados de Atención a la Familia e Infancia y los de Orientación y Mediación Familiar; y un tercer nivel que requerirá una intervención con una mayor especialización.

Los SEAFIs se componen por un equipo interdisciplinar específico y especializado, que actúa en la prevención, atención y el tratamiento de las familias en situación de

vulnerabilidad o conflicto. El carácter interdisciplinar del equipo permite líneas de intervención psicosocial y socioeducativa que facilitan un trabajo complementario.

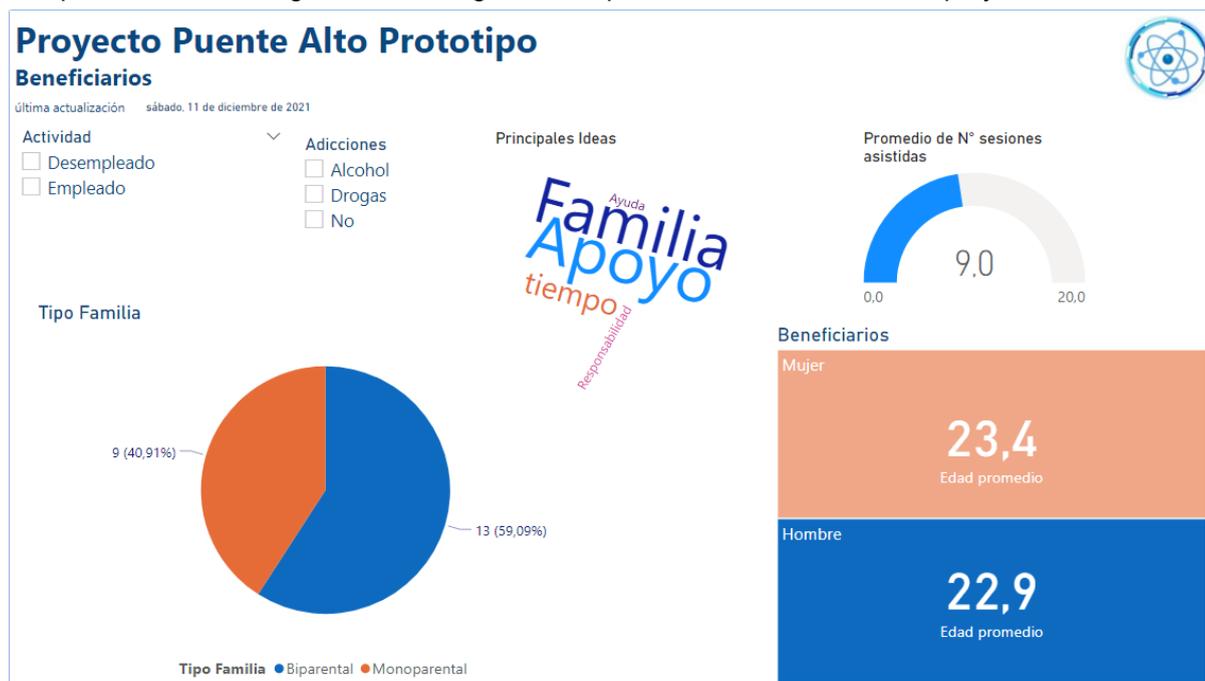
La finalidad es ofrecer un servicio gratuito dirigido a familias en las que por su particular problemática precisan una ayuda que les permita conseguir un funcionamiento sano e integrador. Este Servicio debe ofrecer al núcleo familiar en su conjunto y a cada uno de sus miembros individualmente una evolución adecuada, evitando de este modo situaciones de riesgo social y/o desestructuración familiar.

#### Anexo N°9: Prototipo Reporte Proyecto Núcleo Social

En las siguientes imágenes se presentan distintas vistas o consultas a prototipo de reporte dinámico para un proyecto ficticio. La información recopilada y actualizada se va almacenando en una base de datos, la cual alimenta “en vivo” el reporte, permitiendo al usuario auto consultar, generar filtros y profundizar en detalles particulares del proyecto, de manera online. La herramienta propuesta es el motor Business Intelligence, Power BI de Microsoft.

#### Vista 1. Caracterización de beneficiarios

Una primera vista, entrega información general respecto a los beneficiarios del proyecto en consulta.



Aplicando consultas en línea, el usuario es capaz de obtener mayor detalle respecto a las características de un grupo en específico de beneficiarios, en este caso, los beneficiarios desempleados, entregando información respecto a la categorización del tipo de familia, principales conceptos expresados en las encuestas, genero, edad promedio y la asistencia promedio a los programas.

## Proyecto Puente Alto Prototipo

### Beneficiarios

última actualización sábado, 11 de diciembre de 2021

Actividad  
 Desempleado  
 Empleado

Adicciones  
 Alcohol  
 Drogas  
 No

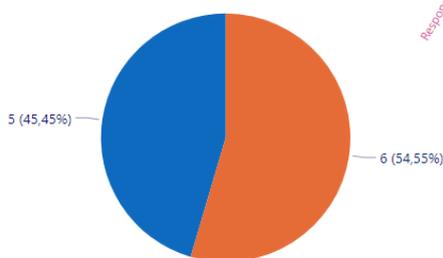
Principales Ideas

tiempo  
**Familia**  
**Apoyo**  
 Ayuda  
 Responsabilidades

Promedio de N° sesiones asistidas



Tipo Familia



Tipo Familia ● Monoparental ● Biparental

Beneficiarios



## Vista 2. Seguimiento Gastos del proyecto

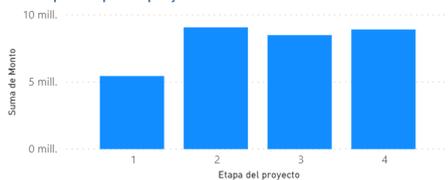
Una segunda vista del reporte permite realizar seguimiento de los gastos del proyecto, presentando el monto incurrido por cada etapa, desglose por concepto de gasto, numero de documento de respaldo de cada gasto, junto con un gráfico dinámico del gasto por cada concepto.

## Proyecto Puente Alto Prototipo

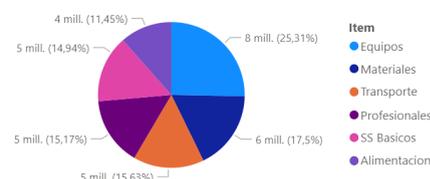
### Seguimiento Gastos

última actualización sábado, 11 de diciembre de 2021

Monto por Etapa del proyecto



Monto por Item



Item	1	2	3	4	Total
Equipos	1178684	3214732	591748	3092271	<b>8077435</b>
Materiales	1777065	1088717	1715705	1003539	<b>5585026</b>
Transporte	336620	2216175	2013445	422401	<b>4988641</b>
Profesionales	319688	380751	2403218	1739804	<b>4843461</b>
SS Basicos	733291	1388503	328221	2319716	<b>4769731</b>
Alimentacion	1097380	783115	1439961	335112	<b>3655568</b>
<b>Total</b>	<b>5442728</b>	<b>9071993</b>	<b>8492298</b>	<b>8912843</b>	<b>31919862</b>

N° Dcto	1	2	3	4	Total
1090				563046	<b>563046</b>
1202			115048		<b>115048</b>
1213				985349	<b>985349</b>
1297		330650			<b>330650</b>
1681				847574	<b>847574</b>
1763	164548				<b>164548</b>
1953	192116				<b>192116</b>
1960	155140				<b>155140</b>
<b>Total</b>	<b>5442728</b>	<b>9071993</b>	<b>8492298</b>	<b>8912843</b>	<b>31919862</b>

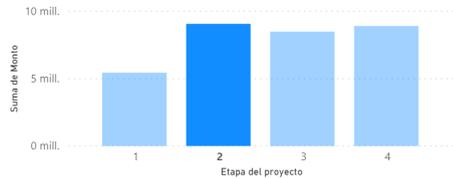
Al seleccionar en el gráfico “Monto por Etapa del proyecto” la etapa 2, el resto de la información del reporte se refresca, presentando al usuario la información específica de la segunda etapa del proyecto.

## Proyecto Puente Alto Prototipo Seguimiento Gastos

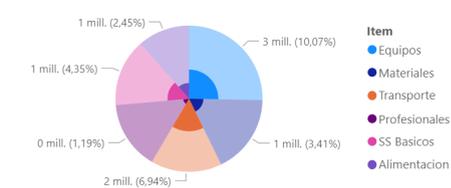
última actualización sábado, 11 de diciembre de 2021



Monto por Etapa del proyecto



Monto por Item



Item	2	Total
Equipos	3214732	<b>3214732</b>
Transporte	2216175	<b>2216175</b>
SS Basicos	1388503	<b>1388503</b>
Materiales	1088717	<b>1088717</b>
Alimentacion	783115	<b>783115</b>
Profesionales	380751	<b>380751</b>
<b>Total</b>	<b>9071993</b>	<b>9071993</b>

N° Dcto	2	Total
1297	330650	<b>330650</b>
2219	133473	<b>133473</b>
3375	614433	<b>614433</b>
3853	800386	<b>800386</b>
4088	719230	<b>719230</b>
4569	508786	<b>508786</b>
5336	305202	<b>305202</b>
5389	214149	<b>214149</b>
<b>Total</b>	<b>9071993</b>	<b>9071993</b>

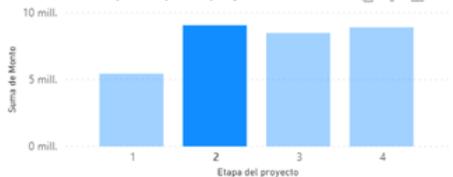
Al posicionar el cursor sobre alguno de los componentes del gráfico, en el ejemplo sobre “Transporte”, el reporte entrega mayor detalle respecto al gasto total por dicho concepto y el gasto de la segunda etapa.

## Proyecto Puente Alto 1 Seguimiento Gastos

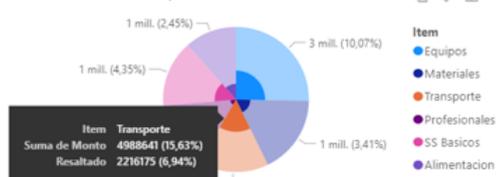
última actualización sábado, 11 de diciembre de 2021



Suma de Monto por Etapa del proyecto



Suma de Monto por Item



Item	2	Total
Equipos	3214732	<b>3214732</b>
Transporte	2216175	<b>2216175</b>
SS Basicos	1388503	<b>1388503</b>
Materiales	1088717	<b>1088717</b>
Alimentacion	783115	<b>783115</b>
Profesionales	380751	<b>380751</b>
<b>Total</b>	<b>9071993</b>	<b>9071993</b>

N° Dcto1	2	Total
1297	330650	<b>330650</b>
2219	133473	<b>133473</b>
3375	614433	<b>614433</b>
3853	800386	<b>800386</b>
4088	719230	<b>719230</b>
4569	508786	<b>508786</b>
5336	305202	<b>305202</b>
5389	214149	<b>214149</b>
<b>Total</b>	<b>9071993</b>	<b>9071993</b>

El usuario que consulta el reporte podrá también consultar directamente por un documento de gasto, pinchando directamente sobre el número para obtener mayor detalle, siendo posible incrustar un hipervínculo que direcciona al documento original.

# Proyecto Puente Alto Prototipo

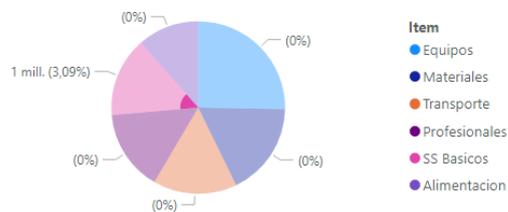
## Seguimiento Gastos

última actualización sábado, 11 de diciembre de 2021

Monto por Etapa del proyecto



Monto por Item



Item	4	Total
SS Basicos	985349	985349
<b>Total</b>	<b>985349</b>	<b>985349</b>

N° Dcto	1	2	3	4	Total
1090				563046	563046
1202			115048		115048
1213				985349	985349
1297		330650			330650
1681				847574	847574
1763	164548				164548
1953	192116				192116
1960	155140				155140
<b>Total</b>	<b>5442728</b>	<b>9071993</b>	<b>8492298</b>	<b>8912843</b>	<b>31919862</b>

Anexo N°10: Sector Privado: Caracterización “general” de los donantes

### Empresas donantes (socios colaboradores):

Identificación		Cultura de la Empresa		Comportamiento de donación	
<b>Sector</b>	Indistinto	<b>Sofisticación</b>	Indistinto	<b>Frecuencia</b>	Definida según presupuesto RSE
<b>Ubicación</b>	Indistinto	<b>Orientación al mercado</b>	Alta		
<b>N° de empleados</b>	>50	<b>Competencias</b>	Indistinto		
<b>Tamaño</b>	Mediana / Grande	<b>Reputación</b>	Alta	<b>Monto</b>	Definida según presupuesto RSE
<b>Años en el negocio</b>	>5	<b>Nivel Ético</b>	Alto		

<b>Situación Financiera</b>	A+	<b>Cultura RSE</b>	Alta		
-----------------------------	----	--------------------	------	--	--

Anexo N°11: Caracterización emocional de los donantes

<b>Tipo de Donante</b>	<b>Hábitos digitales</b>	<b>Valores</b>	<b>Por qué se interesa en Núcleo Social</b>
Empresa	Redes Sociales empresariales, Community Manager	Sostenibilidad, RSE	Aporte a su estrategia de RSE
Socio habitual	Uso redes sociales personales (whatsapp, Instagram, LinkedIn)	Altruismo, conciencia social	Moralidad, autorrealización. aspiraciones, objetivos personales
Donantes esporádicos	Uso redes sociales personales (whatsapp, Instagram, LinkedIn)	Altruismo, conciencia social	Motivación puntual

Anexo N°12: Puntos de Contacto

<b>Tipo de Donante</b>	<b>Cómo encontrarlo</b>	<b>Tipo de interacción</b>	<b>Estrategia de retención y posible recomendación</b>

Empresa	Empresa que cotiza en bolsa (donde la RSE aporta al valor de sus acciones). Cuenta con área o departamento de Responsabilidad Social. Empresas que suscriban acuerdos relacionados con RSE (ejemplo Pacto Global)	Indirecta: a través de publicaciones, redes, seminarios, jornadas técnicas.  Directas: reuniones	Comunicación, transparencia, probidad, trazabilidad de las donaciones, eficacia y visibilidad de los programas.
Socio habitual	Perfiles publicados en Redes sociales, “comunidades virtuales”	Uno a uno, interacción virtual.	Comunicación, transparencia, probidad, trazabilidad de las donaciones, eficacia y visibilidad de los programas
Donante esporádico	Creación de comunidades virtuales con temáticas específica	Uno a uno, interacción virtual.	Comunicación, transparencia, probidad, trazabilidad donaciones

Anexo N°13: Emociones del usuario en los puntos de contacto

<b>Tipo de Donante</b>	<b>Puntos de contacto</b>	<b>Canal de acceso/ punto de contacto</b>	<b>Sentimientos/punto de contacto (Qué sentimientos genera la interacción, qué barreras encuentra o qué lo motiva)</b>
Empresa	Oficina	Mail, web	Diferenciación, efectividad
Socio habitual	Tiempos de ocio	Redes sociales	Confianza, esperanza, empatía

Donante esporádico	Momentos compartidos con amigos	Redes sociales	Confianza, esperanza, empatía
--------------------	---------------------------------	----------------	-------------------------------

## Anexo N°14: Detalle Presupuesto de marketing

Actividad	Descripción	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Plataforma Web</b>	Diseño de plataforma web	\$ 245.000												\$ 245.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Inscripción Dominio</b>	Inscripción de www.nucleosocial.cl por 3 años	\$ 27.868												\$ 27.868	\$ -	\$ 27.868	\$ -	\$ -
<b>Emailing/Newsletter</b>	Diseño de mailing y newsletter	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
<b>Redes Sociales</b>	Suscripción y uso de RRSS	0	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591
Twitter 	sin costo													\$ -				
LinkedIn 	LinkedIn Premium Business (1er mes gratis)		\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 38.872	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591	\$ 427.591
Youtube 	sin costo													\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instagram 	sin costo													\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Webinar 	sin costo													\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Videos</b>	2 piezas editadas max 60seg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ -	\$ 500.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
<b>COS</b>	Membresía Comunidad Org. Solidarias	\$ -	\$ -	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ 60.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
<b>Eventos</b>	Participación en seminarios, conferencias, charlas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
<b>HH actividades Mkt</b>		\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 1.920.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000
<b>Total</b>		\$ 472.868	\$ 238.872	\$ 238.872	\$ 238.872	\$ 238.872	\$ 238.872	\$ 238.872	\$ 238.872	\$ 238.872	\$ 238.872	\$ 1.238.872	\$ 238.872	\$ 4.340.459	\$ 5.527.591	\$ 5.855.459	\$ 6.827.591	\$ 6.827.591