



UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

**EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS SOCIAL DE
HANDICAP SU LA TESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN
VALPARAÍSO Y VIÑA DEL MAR.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA

SOFÍA ANDREA ARRIAGADA GARRIDO

PROFESOR GUÍA

FRANCESCO PONTARELLI CONTRERAS

PROFESORA CORREFERENTE

MACARENA GATICA

VALPARAÍSO, 12 DE SEPTIEMBRE DEL 2024



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos, en primer lugar, a la organización italiana Handicap Su la Testa. Desde el primer contacto, mostraron una total disposición a colaborar conmigo, proporcionándome toda la información necesaria para la elaboración de este trabajo y confiando en mí con esa valiosa información. En especial, quiero agradecer a Tahomy, quien, desde el otro lado del mundo, se reunió virtualmente conmigo durante horas, respondiendo a todas mis preguntas y motivándome profundamente para llevar a cabo este proyecto.

Quiero agradecer a mi amigo Filippo Lucchelli, quien durante mi intercambio universitario por Milán me comentó de una organización en la que él fue voluntario cuando era adolescente: Handicap Su la Testa. Con todo el entusiasmo que me comentó las actividades que realizaban y las amistades que hasta ese presente mantenía, me contagió de ganas de evaluar recrear esta idea en mi país natal, y de ahí nace la idea de este trabajo de memoria.

También quiero agradecer a todas las empresas y organizaciones sin fines de lucro que me dedicaron su tiempo, permitiéndome realizar el análisis de mercado. Al igual que Handicap Su la Testa, me llenaron de motivación y energía para continuar con este trabajo de memoria. Cada entrevista reafirmó mi pasión por este tema. Las entidades que participaron son:

- Fundación complementa
- APARID
- ASPAUT
- Fundación MUYU
- Cencosud
- Banco Santander
- Cámara chilena de la construcción de Copiapó
- Minera Lúmina

Agradezco a mi profesor guía, Francesco Pontarelli, por su orientación durante todo el semestre y en el desarrollo de este trabajo de memoria, facilitando cada paso para obtener los mejores resultados posibles.



Por último, quiero agradecer a Mario Nicolás Ramírez Iriarte, mi compañero de vida, quien me ha acompañado en todo mi proceso universitario y me apoyó en cada etapa de ésta, incluyendo el presente trabajo. Gracias por estar a mi lado en los momentos de estancamiento, agobio y frustración, así como en los momentos de felicidad, entusiasmo y optimismo. Sin tu creatividad, contención, apoyo y compañía ningún resultado sería el mismo. Gracias por llenarme de herramientas a lo largo de estos 5 años para poder enfrentar cualquier desafío mejor preparada y de la mejor manera. Agradezco a esta universidad por habernos juntado, y a ti por todo lo que me entregas siempre.



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	6
2	CONTEXTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION	7
3	OBJETIVO	8
3.1	Objetivo Principal.....	8
3.2	Objetivos Específicos	8
4	MARCO TEÓRICO	9
4.1	Inclusión social	9
4.2	Determinantes Sociales de la Salud (DSS).....	11
4.3	Trastorno del Espectro Autista y el síndrome de Down en Chile	12
4.3.1	Trastornos del Neurodesarrollo: Trastorno del Espectro Autista	12
4.3.2	Anomalías del desarrollo: Síndrome de Down.....	13
4.3.3	Epidemiología Trastorno del Espectro autista	14
4.3.4	Epidemiología Síndrome de Down	14
4.4	¿Cómo se aborda la inclusión social en Chile?	15
4.4.1	Programas Estatales, Ámbito Legal y Programas Universitarios	15
4.4.2	Organizaciones no gubernamentales chilenas.....	18
4.5	Handicap su la testa	20
5	ANÁLISIS DE MERCADO	23
5.1	Benchmarking fuentes de financiamiento de ONG's en Chile	23
5.1.1	Formato entrevistas ONG's y Empresas.....	24
5.1.2	Análisis de resultados.....	26
5.2	Estimación de la Población y Segmentación.....	29
6	PROPUESTA DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIOS	30
6.1	Descripción propuesta de valor	30
6.2	Impacto social	31
6.3	Modelo de negocios	31
7	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	33
7.1	Estrategia de Implementación	33
7.2	Estructura Organizativa	39
8	PLAN OPERACIONAL	43
8.1	Actividades clave	43



8.2	Recursos necesarios	44
8.3	Programación de actividades	45
8.4	Indicadores de desempeño.....	46
9	PLAN FINANCIERO	48
9.1	Capital inicial, costos operacionales y fuentes de ingreso.....	48
9.2	Presupuesto y Fuentes de Financiamiento	51
9.3	Flujo de Caja	52
9.4	Análisis Financiero	54
10	GESTIÓN DE RIESGOS.....	57
10.1	Identificación de riesgos	57
10.2	Análisis de Impacto y probabilidad.....	61
10.3	Planes de mitigación	62
11	PLAN DE MARKETING	65
11.1	Análisis de Segmentación.....	65
11.2	Mix de Marketing (4P).....	65
11.3	Estrategias de comunicación y difusión.....	66
11.3.1	Fase 1: Captación de los Primeros 15 Beneficiarios y 7 Voluntarios.....	67
11.3.2	Fase 2: Expansión de Beneficiarios y Voluntarios	68
11.3.3	KPIs.....	68
12	PLAN DE SOSTENIBILIDAD	70
12.1	Sostenibilidad Financiera	70
12.2	Estrategias de fidelización a empresas donantes	71
12.3	Sostenibilidad operativa	72
13	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
13.1	Conclusiones Principales	75
13.2	Recomendaciones (Futuras Investigaciones y Mejoras al Plan de Negocios)	76
14	BIBLIOGRAFÍA.....	78
15	ANEXOS.....	82



1 INTRODUCCIÓN

La inclusión social de personas con síndrome de Down y Trastorno del Espectro Autista (TEA) representa un desafío significativo en Chile. Aunque existen diversas organizaciones no gubernamentales (ONGs) que trabajan en este ámbito, pocas priorizan explícitamente la inclusión social como objetivo central. Este proyecto de memoria tiene como objetivo analizar y evaluar la factibilidad de implementar un modelo basado en la ONG italiana "Handicap su la testa" en Valparaíso y Viña del Mar, enfocado en abordar los aspectos sociales de la salud a través de la inclusión social.

En la actualidad, la mayoría de las ONGs en Chile que atienden a personas con síndrome de Down y TEA aplican tarifas por sus servicios como parte de su modelo sostenible y utilizan becas para democratizar el acceso a estos servicios. Sin embargo, estas organizaciones no suelen priorizar la salud social como objetivo central, limitando la frecuencia de actividades de inclusión social y, por ende, la formación de vínculos continuos entre los beneficiarios y personas fuera de su comunidad.

Este trabajo se basa en la integración de personas con discapacidades y trastornos del neurodesarrollo con individuos neurotípicos de su mismo grupo etario, proporcionándoles un espacio donde puedan interactuar, formar lazos y aprender unos de otros. Se pretende distribuir equitativamente la responsabilidad de adaptación social, fomentando así una sociedad donde todos contribuyen a la inclusión.



2 CONTEXTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud de un individuo se define como "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades". Esta definición establece tres componentes principales que afectan el bienestar de una persona: salud física, salud mental y salud social. En el contexto de este trabajo, los determinantes sociales de la salud cobran mayor importancia en personas con discapacidad, ya que los esfuerzos para mejorar su bienestar se enfocan principalmente en la salud física o mental, ignorando en muchos casos su componente social.

En Chile, la integración social de personas con TEA y síndrome de Down enfrenta múltiples obstáculos debido a servicios de salud inadecuados, escasos recursos económicos y falta de apoyo social. A medida que la sociedad exhibe una mayor tendencia hacia el capacitismo, se intensifican los desafíos que estas personas enfrentan para integrarse plenamente a la sociedad.

El modelo propuesto en esta memoria busca abordar estos desafíos mediante la implementación de actividades grupales de esparcimiento recreativo, incluyendo deportes y actividades artísticas dirigidas a personas de entre 15 y 29 años. Este enfoque innovador tiene el potencial de mejorar la integración social y el bienestar integral de los beneficiarios, ofreciendo una propuesta centrada en la inclusión social genuina.



3 OBJETIVO

3.1 Objetivo Principal

Analizar y evaluar la factibilidad de implementar el modelo de la ONG “*Handicap su la testa*” en Valparaíso y Viña del Mar.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar demanda y oferta de este mercado en Valparaíso y Viña del Mar.
- Analizar modelo de negocio social de “*Handicap su la testa*”.
- Investigar cómo se abarca la inclusión de personas dentro del Trastorno del Espectro Autista (TEA) y personas con Síndrome de Down (SD) desde la teoría.
- Investigar cómo se abarca la inclusión de estas personas actualmente en Chile
- Evaluar factibilidad económica del proyecto
- Evaluar factibilidad social del proyecto



4 MARCO TEÓRICO

4.1 Inclusión social

La inclusión social se define, según la Real Academia Española (RAE), como el principio por el cual la sociedad promueve valores compartidos orientados al bien común y a la cohesión social. Este concepto implica que todas las personas con discapacidad deben tener las oportunidades y recursos necesarios para participar plenamente en la vida política, económica, social, educativa, laboral y cultural, disfrutando de unas condiciones de vida en igualdad con los demás. (Real Academia Española, n.d.).

De acuerdo con la Unión Europea, la inclusión social es el proceso que garantiza que las personas en riesgo de pobreza y exclusión social tengan las oportunidades y recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y cultural, disfrutando de un nivel de vida y bienestar considerado normal en la sociedad en la que viven. (Unión Europea, n.d.).

Es pertinente distinguir entre inclusión e integración social. La integración social se refiere al conjunto de acciones destinadas a incorporar a personas excluidas o minorías en la estructura social. La participación de estas personas en la sociedad se facilita mediante la creación de circuitos específicos para ellas, como los grupos de educación especial en el sistema educativo.

Para ilustrar mejor las diferencias entre exclusión, segregación, integración e inclusión, se presenta la siguiente imagen:

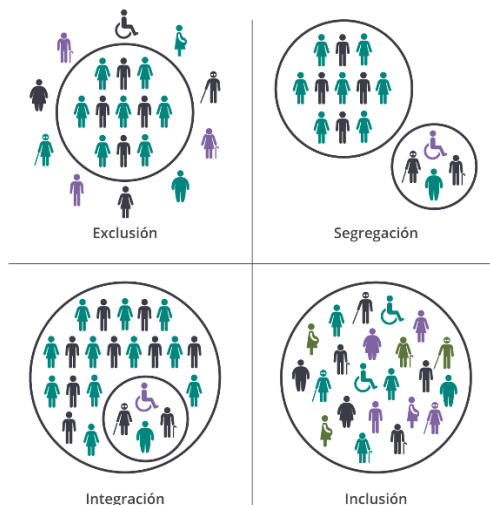


Ilustración 1: Modelos de Exclusión, Segregación, Integración e Inclusión. CUAIEED.

Esta imagen muestra visualmente cómo cada concepto se manifiesta en la sociedad. La exclusión deja fuera a ciertos individuos del grupo principal; la segregación los separa en un grupo aparte; la integración los incluye en el grupo principal, pero con espacios diferenciados; y la inclusión busca que todos los individuos compartan el mismo espacio sin distinciones, adaptando el entorno para atender sus necesidades específicas.

Es en este aspecto que la integración supone la creación de espacios y servicios específicos para ciertos grupos, mientras que la inclusión busca que no exista una distinción entre un grupo y otro, promoviendo un entorno en el que todas las personas, independientemente de sus diferencias, puedan acceder a los mismos servicios y oportunidades. La inclusión tiene como objetivo atender las necesidades específicas sin segregar ni discriminar.

Para ejemplificar lo anterior, podemos considerar el ejemplo del mercado de zapatos en Chile. Suponiendo que el promedio de talla de zapatos para mujeres en el país es la talla 37, es común que la oferta de zapatos en otras tallas sea menor, especialmente a medida que se alejan del promedio. Un ejemplo de integración social sería la existencia de tiendas de zapatos dedicadas exclusivamente a personas que calzan tallas superiores a la 40. En contraste, un ejemplo de inclusión social sería que todas las tallas de zapatos, desde las más pequeñas hasta las más grandes, se encuentren disponibles en la misma tienda, aunque haya menos stock de las tallas menos comunes. De esta manera, se garantiza que todas las personas

puedan encontrar lo que necesitan sin necesidad de acudir a lugares específicos, promoviendo así un entorno verdaderamente inclusivo.

4.2 Determinantes Sociales de la Salud (DSS)

Según la OMS, la salud de un individuo se define como “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, n.d.). Esta definición establece tres componentes principales que afectan el bienestar de una persona: salud física, salud mental y salud social (o determinantes sociales de la salud).

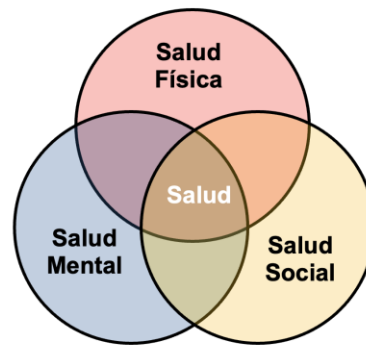


Ilustración 2: Componentes de la salud. Elaboración propia.

Por un lado, la salud física se define como el “Bienestar del cuerpo y el óptimo funcionamiento del organismo de los individuos” (Imbiomed, 2018). Por otro lado, la salud mental se define por la OMS como un “Estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad” (Organización Mundial de la Salud, n.d.). Notamos que estas componentes se enfocan en el individuo, ya sea en el funcionamiento de sus procesos biológicos internos o su respuesta mental ante estímulos externos (estrés), pero no en la “salud” del contexto ambiental y/o social que interactúa con él.

La OMS define los determinantes sociales de la salud como las “Circunstancias en que las personas nacen, crecen, trabajan, viven y envejecen, incluido el conjunto más amplio de fuerzas y sistemas que influyen sobre las condiciones de la vida cotidiana” (Organización Panamericana de la Salud, n.d.). Dentro de estas circunstancias debemos considerar el

sistema económico, los programas de desarrollo, las normas y políticas sociales, los sistemas políticos y el contexto social que rodean al individuo.

Estas condiciones varían entre individuos de un mismo grupo demográfico, por lo que existen desigualdades e inequidades en el bienestar, y consecuentemente, en la salud de las personas. En el contexto de este trabajo, estos factores cobran mayor importancia en personas con discapacidad, debido a que los esfuerzos para mejorar el bienestar del individuo se basan principalmente en la componente física o mental de la salud ignorando, en la mayoría de los casos, su componente social. Así, la necesidad de la inclusión social surge al no considerar la salud de un individuo de forma integral. Las necesidades de la componente social no cubierta pueden ejemplificarse en factores como: servicios de salud inadecuados, recursos económicos escasos o falta de apoyo social. En medida que la sociedad exhiba una mayor tendencia hacia el capacitismo, se intensificarán los obstáculos que enfrentan las personas con discapacidad para integrarse plenamente a la sociedad, con un acceso equitativo a las mismas oportunidades que aquellos que no experimentan discapacidad.

4.3 Trastorno del Espectro Autista y el síndrome de Down en Chile

Para identificar a los usuarios objetivos del proyecto utilizamos la Clasificación Internacional de Enfermedades CIE versión 11. La CIE 11 proporciona una estandarización de los diagnósticos

4.3.1 Trastornos del Neurodesarrollo: Trastorno del Espectro Autista

El CIE 11 (Clasificación Internacional de Enfermedades, 11ª edición) define a los Trastornos del neurodesarrollo como “Trastornos cognitivos y del comportamiento que surgen durante el período del desarrollo y que implican dificultades significativas en la adquisición y ejecución de funciones intelectuales, motoras, de lenguaje o sociales específicas” (Organización Mundial de la Salud, 2024).

Dentro de este apartado, se define el Trastorno del Espectro Autista como “El trastorno del espectro autista se caracteriza por déficits persistentes en la capacidad de iniciar y sostener la interacción social recíproca y la comunicación social, y por un rango de patrones de comportamentales e intereses restringidos, repetitivos e inflexibles” (Organización Mundial de la Salud, 2024).

Dado su carácter de espectro, las personas diagnosticadas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) exhiben una amplia gama de características, si bien todas comparten la condición del trastorno cada una cuenta con su propia expresión única. En consecuencia, el enfoque terapéutico para abordar el TEA no es uniforme, sino que varía de manera significativa de un individuo a otro, en función de sus necesidades específicas. El CIE 11 identifica cinco subcategorías dentro del Trastorno del Espectro Autista, lo que refleja la diversidad de manifestaciones clínicas y la necesidad de adaptar los tratamientos a las características individuales de cada persona.

- Trastorno del espectro autista sin trastorno del desarrollo intelectual y con deficiencia leve o nula del lenguaje funcional.
- Trastorno del espectro autista con trastorno del desarrollo intelectual y con leve o ningún deterioro del lenguaje funcional.
- Trastorno del espectro autista sin trastorno del desarrollo intelectual y con deficiencia del lenguaje funcional.
- Trastorno del espectro autista con trastorno del desarrollo intelectual y con deficiencia del lenguaje funcional.
- Trastorno del espectro autista con trastorno del desarrollo intelectual y con ausencia del lenguaje funcional.

4.3.2 Anomalías del desarrollo: Síndrome de Down

El CIE 11 define a las anomalías del desarrollo como “Diversos trastornos causados por que un órgano, aparato o sistema del cuerpo no se desarrolló correctamente durante el período prenatal”

El Síndrome de Down cabe dentro de esta definición, nombrada trisomía 21 completa y descrita como “Anomalía cromosómica caracterizada por la presencia de una tercera copia (parcial o total) del cromosoma 21, con manifestaciones clínicas como deficiencia intelectual variable, hipotonía muscular y laxitud articular, a menudo asociadas a dismorfia facial y diversas malformaciones” (Organización Mundial de la Salud, 2024).

A diferencia del espectro autista, el Síndrome de Down ha sido objeto de una mayor atención y estudio, lo que ha resultado en una mayor disponibilidad de información y en

enfoques más definidos para su inclusión en la sociedad. Esto se refleja en la existencia de protocolos y estrategias más consolidadas para abordar aspectos clave de la vida de las personas con Síndrome de Down, lo que contribuye a su integración y bienestar en la comunidad.

4.3.3 Epidemiología Trastorno del Espectro autista

En Chile no existe un registro oficial del diagnóstico del Trastorno del Espectro Autista. Sin embargo, se pueden emplear estimaciones internacionales para comprender su prevalencia en la población, considerando que, en Chile, según registros de la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN), la población estimada para el año 2023 es de 19.960.889 personas (Biblioteca del Congreso Nacional, 2023).

La OMS reporta una tasa de prevalencia de 0,625% en niños (Biblioteca del Congreso Nacional, 2015), al ser esta cifra solo para niños y no para la población completa, su aplicabilidad es limitada para el propósito de este estudio. Por otro lado, la Estrategia Española en Trastornos del Espectro Autismo (2015) utiliza una tasa del 1% de prevalencia considerando la población total, Si se asume esta misma tasa para Chile, se estima que aproximadamente 199.609 personas forman parte del espectro autista en Chile.

4.3.4 Epidemiología Síndrome de Down

En Chile no se dispone de un dato oficial sobre la población de personas con Síndrome de Down. Sin embargo, al igual que en el caso del Trastorno del Espectro Autista, se puede recurrir a estimaciones internacionales para obtener una visión de su prevalencia en el país, considerando la misma población estimada del año 2023.

La ONU indica una incidencia estimada entre 1 por cada 1.000 y 1 por cada 1.100 recién nacidos. No obstante, se ha realizado una estimación específica para Chile, conforme a un estudio llevado a cabo por el investigador Donoso en 2016, que sugiere una tasa de 24,7 por cada 10.000 nacimientos (Organización de las Naciones Unidas, n.d.; Donoso, 2016).

Dado que Chile históricamente ha presentado una tasa de prevalencia de Síndrome de Down mayor a la tasa mundial, para este estudio se prefiere aplicar la tasa proporcionada por

Donoso, por lo que se estima de la población de personas con Síndrome de Down en Chile a 2023 alcanzaría aproximadamente 49.303 individuos.

4.4 ¿Cómo se aborda la inclusión social en Chile?

La inclusión social en Chile se aborda desde un ámbito institucional, relacionado al Estado, las Leyes y/o la Universidad, y desde un ámbito privado o no gubernamental, ONGs o fundaciones. A continuación, clasificaremos en estos dos grandes puntos los esfuerzos de inclusión relacionados a las personas con TEA y Síndrome de Down.

4.4.1 Programas Estatales, Ámbito Legal y Programas Universitarios

Programas estatales

El Servicio Nacional de discapacidad (SENADIS), que depende del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, es un servicio público descentralizado y cuyo objetivo es promover el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, para así obtener su inclusión social y eliminar cualquier forma de discriminación hacia la discapacidad, a través de la ejecución de políticas y programas estatales. Si bien, las personas TEA no siempre son consideradas personas con discapacidad, sino siempre personas neurodivergentes, el SENADIS también trabaja en torno a la inclusión de personas TEA

El Programa de Integración Escolar es una política establecida por el Ministerio de Educación que se define como “Una estrategia inclusiva del sistema escolar que tiene el propósito de entregar apoyos adicionales a los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE) de carácter permanente (asociadas a discapacidad) o transitorio que asisten a establecimientos de educación regular”. Se implementa en todo Chile desde el año 2011 en los colegios públicos y subvencionados.

Chile Crece Contigo, una política pública del Ministerio de Desarrollo Social y Familia promueve el desarrollo integral de niños y niñas desde la gestación hasta los cuatro años de edad, brindando apoyo a las familias a través de diversos medios, como su plataforma online y centros de atención de salud. Su enfoque principal está en los niños en situación de

vulnerabilidad, lo que incluye a aquellos con discapacidad, como los niños con Síndrome de Down y TEA. Ofrece protección social, atención integral en salud y materiales como kits de estimulación temprana, democratizando herramientas de cuidado para estos niños y niñas.

Ámbito Legal

La Ley n°20.609, también conocida como Ley contra la discriminación, define y regula la discriminación arbitraria, estableciendo un procedimiento judicial para abordar los actos discriminatorios. Su objetivo principal es restaurar efectivamente el Estado de Derecho frente a cualquier acto de discriminación arbitraria que ocurra en la sociedad.

Por otro lado, la Ley n°20.422, denominada Ley de igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad, se enfoca en promover la accesibilidad universal, el diseño universal, la intersectorialidad y la participación y diálogo social. Esta legislación se alinea con los estándares establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en materia de inclusión social de personas con discapacidad.

La Ley n°20.845, conocida como Ley de inclusión, tiene como propósito garantizar que los establecimientos educacionales no practiquen la discriminación arbitraria y promuevan la inclusión e integración de todos los estudiantes. Se busca siempre preservar la dignidad humana y asegurar el acceso a una educación integral para todos los individuos, sin importar sus condiciones o características particulares.

Finalmente, la ley n°21.015, llamada "Incentiva la Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral" y conocida como Ley de inclusión laboral, tiene como objetivo promover la inclusión laboral efectiva de personas con discapacidad en los sectores público y privado. Esta normativa establece que las organizaciones públicas y las empresas con 100 o más empleados deben contratar al menos el 1% de personas con discapacidad. Además, protege la dignidad de las personas con discapacidad mental al eliminar la discriminación salarial, fija en 26 años la edad máxima para suscribir contratos de aprendizaje con personas con discapacidad prohíbe toda forma de discriminación hacia este grupo y garantiza su inclusión en los procesos de selección laboral del Estado.



Programas Universitarios

En el contexto de nuestra universidad, la Unidad de Equidad de Género e Inclusión se dedica a promover y fortalecer una cultura universitaria diversa, inclusiva y equitativa. Trabajando en colaboración con otras unidades y direcciones, su misión es garantizar que estudiantes, profesores y personal administrativo sean respetados en su individualidad y diversidad en todos los ámbitos de la vida universitaria.

Entre las acciones llevadas a cabo por esta unidad se encuentra la promoción de la integración de personas con discapacidad en el ámbito académico y la gestión institucional. Se adoptan medidas para erradicar las barreras que puedan limitar su desarrollo académico y profesional, asegurando la igualdad de oportunidades. Además, la Unidad de Equidad de Género e Inclusión se encarga de fortalecer los registros de información institucional, identificando aspectos relacionados con la diversidad, incluyendo discapacidad y otras dimensiones. Esto permite un análisis más profundo y una respuesta adecuada a las necesidades de la comunidad universitaria.

En cuanto a la atención a la diversidad, la unidad se compromete a escuchar y atender las necesidades específicas de las personas con discapacidad, ofreciendo adaptaciones como más tiempo en evaluaciones, la posibilidad de realizarlas en entornos adecuados, asignación de asistentes, y brindando apoyo psicológico y becas internas, entre otras medidas de apoyo.

El Centro UC Síndrome de Down se dedica a mejorar la calidad de vida de las personas con Síndrome de Down, enfocándose en el desarrollo de profesionales expertos y brindando herramientas y capacitación tanto a las personas con Síndrome de Down como a sus familias. Su misión es facilitar el máximo desarrollo de las capacidades individuales y promover la inclusión en la sociedad con dignidad y respeto. El centro reconoce la discapacidad como un fenómeno complejo, resultado de las interacciones entre la salud, los factores personales y las características sociales del entorno.

El equipo del Centro UC Síndrome de Down está compuesto por educadores diferenciales, terapeutas ocupacionales, kinesiólogos, fonoaudiólogos, psicólogos, musicoterapeutas, médicos y otros profesionales especializados. Ofrecen una amplia gama

de programas que abarcan desde el acompañamiento prenatal hasta el apoyo en la vida independiente, la autonomía y la autodeterminación. Esto significa que no solo trabajan con niños, sino que también brindan atención y apoyo continuo a adultos con Síndrome de Down.

4.4.2 Organizaciones no gubernamentales chilenas

Fundación TEA Chile

La fundación ofrece un apoyo integral para personas con trastorno del espectro autista (TEA) y sus familias, mediante una variedad de servicios que incluyen fonoaudiología, terapia ocupacional, psicología, psicoterapia, nutricionista y talleres de habilidades sociales. Entre estos servicios, destaca el taller de habilidades sociales, considerado el más relevante para este estudio, el cual está diseñado para fortalecer las habilidades de comunicación e interacción de los niños con TEA, fomentando su éxito en el entorno social.

La fundación brinda atención a través de plataformas digitales como WhatsApp, Instagram, Facebook y su página web, además de realizar actividades en sus sedes. Es importante mencionar que la fundación se enfoca únicamente en niños y no ofrece programas para mayores de 18 años. Sus actividades son pagadas en su mayoría y operan exclusivamente en la región metropolitana.

Asociación de Padres y Amigos de Personas con Autismo (APAUT)

Esta ONG define su objetivo como “mejorar la calidad de vida de las personas en el espectro autista, desde la infancia y durante toda su vida”, esto lo logran a través de una variedad de servicios y programas proporcionados por los centros educativos, la entrega de información y la implementación de programas de asistencia. Como parte de su compromiso, la organización actúa como sostenedora de una escuela en San Miguel y otra en Maipú, junto con la gestión de un Centro de Diagnóstico y Terapias, así como un taller para adultos ubicado en la comuna de Puente Alto.

Además, la organización ha establecido una empresa, con un enfoque emprendedor, que busca crear oportunidades laborales para adultos con autismo en la misma comuna. Sus servicios incluyen un centro de diagnóstico y un programa especializado para adultos. La

tienda Epaspaut tiene como principal objetivo ofrecer empleo a adultos con la condición de TEA, quienes previamente se han capacitado en el Centro Integral de la organización. Este enfoque integral y multiservicio refleja el compromiso continuo de la organización con el bienestar y la inclusión de las personas en el espectro autista a lo largo de todas las etapas de sus vidas.

Fundación Edudown

Esta corporación sin fines de lucro se dedica a brindar atención gratuita a niños, niñas y jóvenes con síndrome de Down. Su objetivo principal es promover el desarrollo integral de estas personas, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias, desde los primeros años hasta la adultez. La corporación opera en la región metropolitana, la región de Coquimbo y la región de la Araucanía y atienden mediante su página web, números y correos de contacto y sus sedes, además cuentan con una aplicación móvil de la fundación.

Ofrecen una variedad de programas, incluyendo atención temprana que abarca terapia física y atención psicológica para niños, programas de transición a la vida adulta para adolescentes y programas de inclusión laboral para adultos. Además, la corporación ofrece servicios a empresas y también comercializa productos gourmet como otra forma de financiamiento, además de las donaciones recibidas. Cabe destacar que cuentan con importantes alianzas con empresas de renombre como BCI, Falabella, Copec, Banco Estado, SKY y otras grandes empresas chilenas.

Agrupación de Padres y Amigos por la Rehabilitación del niño con Síndrome de Down (APARID)

La organización orienta a las familias y personas con Síndrome de Down en el camino hacia la inclusión, proporcionando los valores y el apoyo profesional necesarios para potenciar al máximo sus capacidades, permitiéndoles desenvolverse en su entorno y aprovechar las oportunidades que les brinda la sociedad. La organización opera en Viña del Mar y está disponible para contacto a través de su página web y número de teléfono. ofrece un sistema de donaciones de apadrinamiento, donde los donadores se comprometen a asumir los costos mensuales o anuales de los talleres a los que necesitan asistir los niños para rehabilitarse.

Cuentan con programas de atención temprana y fonoaudiología, así como apoyo a la integración escolar. Su enfoque abarca desde niños de 0 a 18 años hasta adultos de 20 años en su programa de empleo con apoyo. Además de los programas regulares, la organización organiza talleres esporádicos donde las familias pueden participar e interactuar entre sí.

Fundación descúbreme

La Fundación Descúbreme tiene como misión promover la inclusión integral de personas con discapacidad cognitiva en todos los ámbitos del desarrollo humano. A diferencia de las organizaciones previamente revisadas, la fundación descúbreme trabaja tanto con personas con síndrome de Down como con personas con trastorno del espectro autista, tanto menores como mayores de edad. Operan en la región metropolitana, región de Coquimbo y región de la Araucanía, ofreciendo atención gratuita.

Trabajan en torno a distintos proyectos, como el Zero Project, que es una plataforma encargada de compartir y promover buenas prácticas y políticas innovadoras en el marco de la inclusión de las personas con discapacidad, ofrecen consultoría a empresas, capacitaciones a personas con discapacidad y también el proyecto proempleo. Estos últimos dos se enfocan en promover la inclusión laboral y educativa a través de capacitaciones gestionadas por OTEC Descúbreme.

A nivel internacional, es entidad consultiva del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas en temas de discapacidad y miembro de varias asociaciones, incluyendo APSE, AESE, Inclusión Internacional y Zero Project.

Esta organización es una de las más influyentes en el ámbito de la erradicación de la discriminación a personas con discapacidad y en impulsar políticas de inclusión en el país.

4.5 Handicap su la testa

La organización, completamente gestionada por jóvenes y concebida para jóvenes, actúa como un punto de encuentro entre personas con discapacidad intelectual y voluntarios. Su objetivo principal es permitir que los niños con discapacidad intelectual pasen su tiempo libre en un ambiente festivo, realizando actividades recreativas que fomenten la integración en un grupo de amigos sin resaltar roles de asistente y asistido, así como prevenir que pasen parte de sus días en ocio y soledad, esto con la finalidad de atender las necesidades sociales y



mejorar la salud social de las personas beneficiarias. Definen su misión como "El deseo de responder a la necesidad de igualdad entre diferentes personas es y siempre será la fuerza motriz de Handicap"

La relación entre voluntarios y jóvenes con discapacidades es fundamental para la asociación, basada en la espontaneidad y reciprocidad, y va más allá de la lógica del cuidado. Trabajan en la atención de las necesidades sociales de los usuarios, ofreciendo actividades recreativas para cumplir este propósito. Ofrecen a los usuarios espacios para un crecimiento libre, fuera de la familia y otras realidades terapéuticas o educativas, así como ayuda a las familias para que dispongan de algunas horas libres para sus compromisos.

La ONG está pensada para personas de 16 años en adelante y no hay un límite de edad superior. Para unirse a la organización, se llevan a cabo entrevistas con la persona y la familia para conocer mejor sus necesidades. Trabajan con un número definido de personas en los proyectos y por cada 10 personas con discapacidad, trabajan con 5 voluntarios.

Operan solo en Milán desde 1988. De manera interna, el grupo de trabajadores que conforman la ONG son un director, que realiza funciones de mediador entre la asamblea, conformada por voluntarios y que toman decisiones en cuanto a futuro de la organización, y los trabajadores, además de organizar a los trabajadores, el área comercial, que se enfocan en buscar auspiciadores, mantener la página web, contratar publicidad y llevar la contabilidad de la organización, y por último por trabajadores, de profesión educadores diferenciales, quienes se relacionan directamente con los beneficiarios y los voluntarios.

Lo que diferencia a esta organización de las organizaciones estudiadas en Chile que trabajan con personas con TEA y/o personas con SD son principalmente 3 ejes:

- No trabajan asistencia física sino en asistencial social. Se enfocan en mejorar la calidad de vida de las personas con TEA y personas con SD a través de la entrega de herramientas que mejoran sus habilidades de sociabilización para generar inclusión social en un mundo que no está construido para ellos, entendiendo que las interacciones humanas socialmente aceptadas son en su gran mayoría capacitistas y neurotípicas.



- Trabajan con voluntarios que no tienen discapacidad y que son personas neurotípicas, lo que es de mucha importancia porque así ambas partes aprenden a relacionarse entre sí. Por un lado, los beneficiarios no se relacionan solo entre personas con sus mismas características, ya que esto termina generando una integración más que inclusión a la sociedad y no se les segrega a, por ejemplo, que las personas con TEA solo sepan relacionarse con personas con TEA, y por otro lado se genera un aprendizaje bidireccional. Si queremos trabajar por una sociedad realmente más inclusiva, es trabajo de todos los integrantes de la sociedad aprender a relacionarnos con personas diversas, en vez de entregarle toda la responsabilidad a las personas con discapacidad y/o neurodiversas que aprendan a relacionarse con el resto del mundo.
- Trabajan con personas de 16 años en adelante, sin límite máximo de edad, siempre enfocándose en el ámbito social y no solo en lo laboral, como ocurre en las organizaciones que trabajan con personas mayores de 18 años.

5 ANÁLISIS DE MERCADO

5.1 Benchmarking fuentes de financiamiento de ONG's en Chile

Para analizar el “mercado” de las organizaciones que actualmente atienden a personas con TEA y/o síndrome de Down, se recopiló información sobre los mecanismos de financiamiento de las ONG's, así como los criterios que utilizan las empresas que realizan donaciones a proyectos sociales. Para ello, se realizó un *benchmark* bajo un enfoque cualitativo. Esto se justifica debido a la naturaleza de la información y a que el grupo de estudio considera un segmento minoritario de la población con tasas de prevalencia de 1% y 0.24% por lo que un enfoque cuantitativo podría generar resultados no significativos.

Como instrumento de recolección de información se realizaron entrevistas, ya que permiten obtener información personalizada en comparación a una encuesta estandarizada y es más flexible que un focus group, debido a la dificultad de reunir a los representantes de las ONG's o de las empresas en un mismo espacio físico, virtual y/o temporal.

Las entrevistas se realizaron tanto a medianas como a grandes empresas y se exploraron aspectos como: los distintos medios y motivaciones para realizar donaciones, la temporalidad de las mismas, y otros tipos de alianzas empresa-organización. Esto permitió explorar la posibilidad de financiamiento por medio de empresas privadas existentes.

Las preguntas formuladas en las entrevistas al grupo de ONG's se diseñaron para cubrir tres objetivos principales:

- 1) Entender cómo se financian las ONGs de manera sostenible.
- 2) Conocer los servicios que ofrecen.
- 3) Analizar la estructura interna de las ONGs, enfocándose en los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la organización.

Procedimiento e instrumentos de recolección de información

Durante un periodo de dos meses, se realizaron entrevistas a un total de cinco empresas y tres fundaciones. De estas fundaciones, dos se enfocaban en personas con Síndrome de Down y dos en personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA). Las entrevistas se realizaron a

través de Microsoft Teams. Se consideraron baterías de preguntas diferenciadas para las empresas y otra para las ONGs.

En casos específicos, las entrevistas con las empresas tuvieron que adaptarse debido a que, por ejemplo, la forma en que cada empresa se relacionaba con su entorno era diferente. Además, surgieron preguntas adicionales durante el desarrollo de las entrevistas, lo que permitió profundizar en aspectos particulares de cada organización. Esta flexibilidad fue crucial para obtener información más precisa y relevante.

5.1.1 Formato entrevistas ONG's y Empresas

- **Formato ONG's**

Objetivo	
Realizar una investigación de mercado y responder preguntas clave para la realización del plan de negocios propuesto.	
Preguntas	
Financiamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Sus servicios son gratuitos? 2) ¿Cómo financian sus actividades? 3) ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento? (Gobierno, donaciones de personas naturales, donaciones de empresas, pago de familias...) → familias (mensualidades) 4) De cobrar a las familias por los servicios ¿Cuál es el rango de precios? ¿Depende de los ingresos de la familia o es un precio estandarizado? 5) ¿Cómo establecen convenios con empresas? ¿Las donaciones que reciben se van actualizando por IPC año a año, se evalúan en negociaciones con las empresas, se establece ese compromiso desde el primer momento? 6) ¿Cuánto donan en promedio las empresas privadas? ¿Donan de manera mensual o entregan un presupuesto anual, donan a demanda?



	<p>7) Cuando iniciaron la fundación ¿Cómo consiguieron el capital inicial para su funcionamiento?</p> <p>8) Para los insumos que necesitan comprar para sus actividades ¿Dónde compran usualmente? ¿Les ofrecen precios mayoristas? ¿Tienen convenios con empresas que les ofrezcan materiales?</p>
Servicios	<p>9) ¿Cuántas personas/familias atienden?</p> <p>10) ¿Cuántas personas/familias atendieron en sus inicios? ¿Cuál fue su meta inicial?</p> <p>11) ¿Ofrecen Servicios todos los días de la semana?</p> <p>12) ¿Cómo administran los cupos a los servicios ofrecidos? P.e. la persona beneficiada se “subscribe” a un servicio continuo, lo evalúan semana a semana, mes a mes, etc.</p> <p>13) ¿Cuál es el rango etario que atienden?</p> <p>14) ¿Las personas beneficiadas tienen espacios para compartir con personas de su edad que no tengan la misma condición? Siendo más específica, con personas neurotípicas.</p>
Trabajadores	<p>15) ¿Cuál es su estructura de administración interna? P.e. un Director general, un contador, un coordinador de actividades, etc.</p> <p>16) ¿Cuántos beneficiarios abarcan por trabajador? Que trabajan directamente con sus beneficiarios</p>

- **Formato Empresas**

Objetivo
Entender cuáles son los criterios de donación de las empresas
Preguntas
<p>1) ¿Existe algún conducto regular en su empresa para que una ONG pueda solicitar donaciones?</p> <p>a. Si es que existe, ¿Cuál es?</p> <p>b. Si es que no existe:</p> <p>i. ¿Cuál es el criterio que utilizan para definir crear una alianza con una ONG?</p>



- ii. ¿Con que área deben comunicarse en primera instancia, y luego mantener relación, para solicitar donaciones/colaboración?
 - iii. ¿Los acuerdos que establezcan los revisan periódicamente, son estandarizados fluctúan según la necesidad de la fundación?
- 2) ¿Qué opciones de donación existen por parte de su empresa? (bienes/servicios/capital, frecuencia)
 - 3) ¿La información sobre los fondos donados por parte de su empresa es pública?
 - 4) ¿Cómo puede una ONG ponerse en contacto con su empresa para solicitar partnership?
 - 5) ¿Actualmente trabajan/se vinculan con organizaciones enfocados en el SD/TEA?

5.1.2 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos de estas entrevistas se resumen en las siguientes tablas:

Objetivo	Resumen recurrente	Resumen hallazgo
Entender criterios de donación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas donan a fundaciones cuyos objetivos vayan en línea con los valores corporativos de la empresa • Para solicitar donaciones, lo más común es contactarse con el área de sostenibilidad de la empresa 	Las empresas que generan un impacto ambiental están obligadas a destinar un presupuesto de inversión social como parte de sus gastos anuales. Este presupuesto se distribuye en diversas áreas que benefician al territorio en el que operan.
Entender cómo se financian las ONGs	<ul style="list-style-type: none"> • La única excepción fueron los colegios especiales, dado que el 	<ul style="list-style-type: none"> • Es común becar familias para poder hacer a la ONG más asequible,



	<p>estado subvenciona a los establecimientos educacionales</p> <ul style="list-style-type: none">• Para solicitar donaciones, lo más común es contactarse con el área de sostenibilidad de la empresa• De recibir donaciones las reciben bajo la ley 21.015 (ley de donaciones) o 19.885 (ley de inclusión laboral), pero estas donaciones no suelen ser sustanciales como para solventar los costos operativos• El Estado no financia a las fundaciones de manera continua. Para conseguir fondos del Estado hay que adjudicarse un proyecto.	<p>esto a través de las donaciones o incluyéndolo en el cobro mensual a las familias con capacidad de pago</p> <ul style="list-style-type: none">• Pueden existir familias "socias" que pagan de manera altruista una contribución mensual. Esto de manera voluntaria.
Conocer los servicios que ofrecen	Las fundaciones entrevistadas se enfocan principalmente en la terapia física de las personas con TEA y/o SD	Abarcar la inclusión social en general no es una prioridad de las fundaciones entrevistadas Si cuentan con actividades esporádicas de inclusión



	<p>También se le da importancia a la salud mental, ya que cuentan con psicólogos en sus equipos</p> <p>El rango etario atendido es amplio. La mayoría partiendo desde los 0 años y sin límite de edad para atender</p> <p>Todas las fundaciones entrevistadas cuentan con programas de inclusión laboral</p> <p>Las familias atendidas van desde las 90 familias hasta casi 300 familias en el caso de la fundación más grande (que cuenta con 3 sedes)</p>	<p>social, en donde las personas son TEA o SD pueden compartir con personas neurotípicas, pero en general comparten solo entre ellos</p>
<p>Entender la estructura interna de las ONGs</p>	<ul style="list-style-type: none">• Todas las fundaciones deben tener un directorio conformado por: presidencia, vicepresidencia, tesorería y secretaría.• Como parte de sus costos operativos en sueldos dentro del área administrativa, suelen incluir: gerencia general y contador auditor.	<p>Sin hallazgos relevantes. Los resultados obtenidos sobre la organización interna de las ONG muestran que esta es bastante estandarizada.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • El resto del personal corresponde a profesionales de la salud y docentes, si aplica. 	
--	--	--

Para consultar una tabla de resultados más detallada, véase el Anexo 1.

Tras analizar los resultados de las entrevistas y estudiar el mercado de las organizaciones sin fines de lucro que trabajan con personas con síndrome de Down y trastorno del espectro autista, se destacan los siguientes hallazgos:

- Todas las ONGs entrevistadas aplican tarifas por los servicios que ofrecen como parte de su modelo sostenible.
- La implementación de becas se utiliza para democratizar el acceso a estos servicios.
- Las organizaciones no suelen priorizar explícitamente la salud social como objetivo central.
- Aunque algunas ONGs ofrecen actividades esporádicas de inclusión social, la frecuencia limitada de estas actividades dificulta la formación de vínculos continuos entre los beneficiarios y personas que no tengan su misma condición.

Este análisis nos permite identificar áreas de oportunidad donde nuestro proyecto puede innovar y ofrecer una propuesta centrada en mejorar la integración social y el bienestar integral de nuestros beneficiarios.

5.2 Estimación de la Población y Segmentación

Según la Biblioteca del Congreso Nacional, la población estimada en 2023 según el último censo 2017, para el rango etario de entre 15 a 29 años, que sería el grupo para atender, es de 85.680 personas en Viña del Mar y 73.659 personas en Valparaíso.

Considerando que la tasa poblacional de personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) es del 1% y para personas con Síndrome de Down (SD) es del 0,247% en Chile, la población a abarcar sería de:

- Para TEA: 1% de 85.680 en Viña del Mar = 8.568 (aproximadamente 857 personas)
- Para TEA: 1% de 73.659 en Valparaíso = 73.659 (aproximadamente 737 personas)
- Total TEA= 1.594 personas
- Para SD: 0.247% de 85.680 en Viña del Mar = 211,6 (aproximadamente 212 personas)
- Para SD: 0.247% de 73.659 en Valparaíso = 181,9 (aproximadamente 182 personas)
- Total SD = 394 personas

De esta forma, la población estimada de Valparaíso y Viña del mar en el rango etario de 15 a 29 años de personas con Síndrome de Down o Trastorno del espectro Autista es de aproximadamente 1.988 personas.

Dentro de esta población, segmentamos mediante el nivel socioeconómico, siguiendo la distribución de los ingresos de los deciles, que divide a la población en partes iguales según ingresos per cápita. Considerando que, según el DEMRE, el décimo decil percibe \$904.199 en adelante per cápita, la segmentación es la siguiente:

- decil 10: 10% de 1.988 = **198 personas.**

Estas cifras representan nuestro público objetivo para la prestación de servicios. El número total de personas con TEA y SD en el décimo decil equivale al 220% de la capacidad máxima proyectada a atender, que es de 90 personas. Esto asegura la viabilidad financiera del proyecto a través de este segmento de la población, proporcionando una base sólida de beneficiarios dispuestos a pagar por los servicios ofrecidos.

6 PROPUESTA DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIOS

6.1 Descripción propuesta de valor

La propuesta de valor se centra en cubrir una necesidad hasta ahora desatendida en Chile: abordar los aspectos sociales de la salud a través de la inclusión social. Esto se logra mediante la integración de personas con discapacidades y trastornos del neurodesarrollo con individuos neurotípicos de su mismo grupo etario. El proyecto busca proporcionar un espacio donde ambos grupos pueden interactuar, formar lazos y aprender unos de otros.



Actualmente, la carga de integración suele recaer únicamente en las personas con necesidades especiales siguiendo el modelo de segregación de las sociedades modernas. El enfoque propuesto en este proyecto distribuye equitativamente la responsabilidad de los individuos respecto a la adaptación social, fomentando así una sociedad donde todos contribuyen a la inclusión.

La propuesta de valor se alinea firmemente con la búsqueda de una inclusión social genuina, superando los límites de la simple integración superficial.

6.2 Impacto social

El impacto social del proyecto se centra en mejorar la salud integral de los individuos mediante el fortalecimiento de la salud social. Al enfocarnos en mejorar los componentes sociales de la salud, se busca en términos generales reducir la incidencia de la discapacidad. Actualmente, las familias constituidas por personas con síndrome de Down y TEA que buscan facilitar su integración en la sociedad enfrentan altos costos en terapias individuales con psicopedagogos, psicólogos, fonoaudiólogos y otros profesionales de la salud.

Esta propuesta busca llenar un vacío significativo al proporcionar espacios donde estas personas puedan aplicar en un entorno social inclusivo lo aprendido en terapias. Esto no solo complementa las terapias individuales, sino que también fomenta un desarrollo más completo y funcional. La cuantificación precisa del impacto se realizará mediante mediciones que evalúen mejoras en la participación social, reducción en la dependencia de terapias individuales y un aumento en la calidad de vida tanto para los participantes como para sus familias.

6.3 Modelo de negocios

El modelo de negocios de este proyecto se inspira en la ONG italiana Handicap Su la Testa, que ofrece una variedad de servicios y actividades adaptadas según el rango de edad objetivo. Para nuestro MVP (Producto Mínimo Viable), nos enfocaremos en actividades grupales de esparcimiento recreativo, incluyendo deportes y actividades artísticas, dirigidas a personas de entre 15 y 29 años.

Modelo de Negocio Social

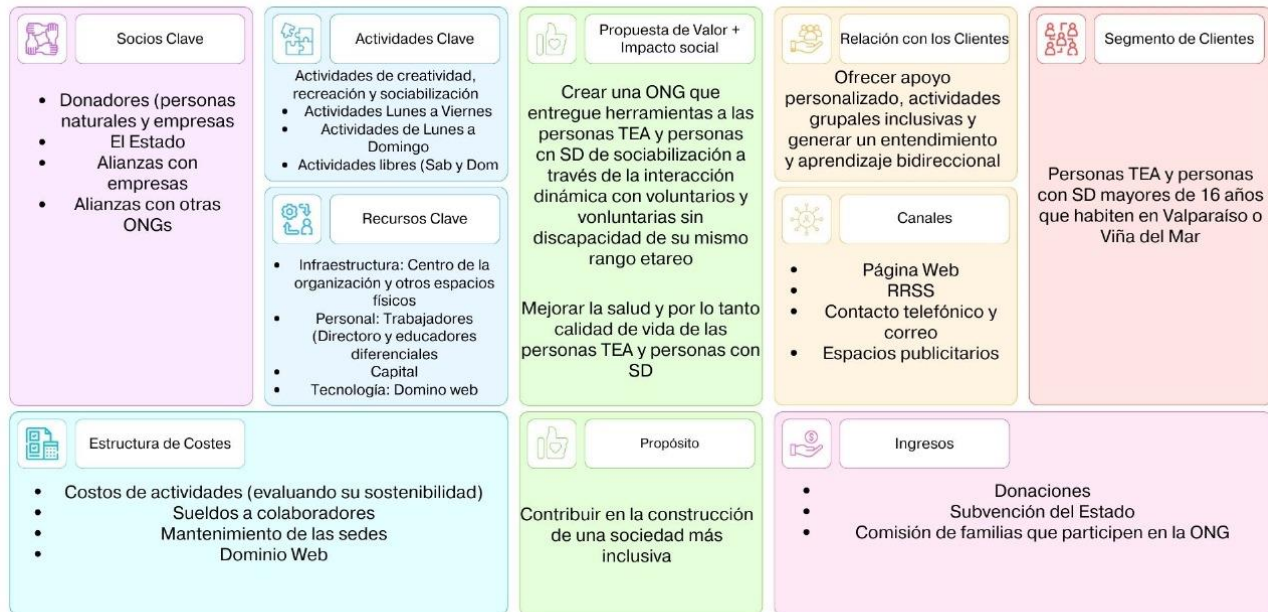


Ilustración 3: Modelo de negocio social. Elaboración propia.

7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En este apartado se detallará cómo se planifica llevar a cabo el modelo de negocio previamente descrito. Para ello, se han identificado cuatro hitos cruciales que guiarán el proceso de implementación y establecerán una estructura clara para cada etapa del proyecto, siendo estos:

- 1) Periodo 0: Conseguir capital inicial.
- 2) Puesta en marcha.
- 3) Primeros dos años.
- 4) Años posteriores.

7.1 Estrategia de Implementación

1) Periodo 0: Conseguir capital inicial

Para recaudar el capital inicial necesario de \$37.975.832 CLP, se evaluaron diversas opciones. Tras un análisis detallado, se exploraron tres alternativas principales:

1. **Crowdfunding**
2. **Inversión de personas naturales**
3. **Donaciones de empresas “socias fundadoras”**

Opciones descartadas:

1. **Crowdfunding:** Aunque se consideró como una opción viable, se decidió descartarla debido a varios factores. Las plataformas de crowdfunding con mayores casos de éxito suelen enfocarse en productos innovadores, lo que no coincide con la naturaleza de este proyecto. Por otro lado, GoFundMe, la plataforma líder en donaciones para organizaciones benéficas y causas sin fines de lucro no cuenta con un servidor en Chile. Aunque es posible recaudar fondos para una causa chilena, esto implicaría depender de una persona de confianza en uno de los 20 países donde GoFundMe opera, (Ver anexo 3 para listado de países) principalmente en Europa, lo que complicaría el proceso. A nivel local, las plataformas chilenas de crowdfunding centradas en donaciones no han

demostrado ser capaces de alcanzar montos tan altos como el requerido. El proyecto con mayor recaudación encontrado en estas plataformas alcanzó solo 7,1 millones CLP, con una meta de 8 millones (Ver anexo 4 para casos de éxito de la plataforma catapultame) lo que sugiere una baja probabilidad de éxito. Para justificar la investigación previa a la decisión de descartar esta alternativa, se incluyó un análisis de los casos de éxito de distintas plataformas de crowdfunding (ver Anexo 2).

- 2. Inversión de personas naturales:** Se evaluó la posibilidad de obtener el capital inicial a través de inversiones de personas naturales, ofreciendo una tasa de retorno atractiva, superior al promedio de las tasas de depósito a plazo, que actualmente es del 0,48% mensual según las tasas entregadas por Rankia, para el 2024. Esta opción presentaba dos incentivos clave: uno monetario, al ofrecer a los inversores un retorno financiero, y otro emocional, al permitirles contribuir a una causa social que aborda un problema poco cubierto. Aunque el análisis de flujo de caja mostró que esta alternativa podría ser rentable con una tasa de retorno del 4,5% (ver Anexo 5) se decidió descartarla. La principal razón para no seguir adelante con esta opción fue el posible conflicto de interés con el propósito central del proyecto, que es establecer una organización sin fines de lucro.

Opción seleccionada: Donaciones de empresas "Socias Fundadoras"

Se decidió optar por solicitar donaciones a empresas que serán reconocidas como "Socias Fundadoras" de la organización. Esta alternativa consiste en solicitar a un grupo estimado de seis empresas donaciones que oscilarían entre 5 y 6 millones de CLP. A cambio, la ONG se compromete a otorgar visibilidad a estas empresas, publicitándolas como socias fundadoras. Además, se desarrollará un plan de marketing centrado en destacar la responsabilidad social empresarial y los servicios que ofrecen, subrayando que el proyecto solo es posible gracias al apoyo de estas compañías.

Beneficios de esta alternativa:

- **Menor riesgo:** Al dirigirse a grandes empresas, el monto solicitado es viable según las entrevistas realizadas, donde se mencionó que cifras entre 5 y 6 millones de CLP

son consideradas modestas y viables, siempre que los beneficios sean atractivos para ellas.

- **Relaciones a largo plazo:** Establecer una relación con las empresas donantes desde el inicio facilitará futuras donaciones cuando la organización cumpla dos años de funcionamiento.
- **Visibilidad y confianza:** El intercambio de donaciones por publicidad no solo dará visibilidad a la organización, sino que también le conferirá confiabilidad al contar con el respaldo de empresas reconocidas.

Beneficios para la empresa:

- **Servicios de marketing y posicionamiento:** La empresa será reconocida por su responsabilidad social, destacándose como pionera en Chile al preocuparse y abordar la salud social de personas autistas y con síndrome de Down. Dado que actualmente no existe una organización en el país con este enfoque específico, su participación será vista como innovadora, posicionando a la empresa como un gestor clave del cambio social.
 - **Post de bienvenida:** Una vez confirmada la alianza, se publicará un post en nuestro feed de Instagram reconociendo a la empresa como socio fundador y presentándola ante nuestra comunidad, resaltando su compromiso con nuestra causa.
 - **Publicaciones mensuales en historias:** Para mantener la visibilidad sin saturar el feed, se publicarán historias mensuales en Instagram agradeciendo a la empresa por su compromiso con la discapacidad intelectual y la neurodivergencia, y recordando a nuestros seguidores la importancia de la alianza.
 - **Entrevistas a representantes:** Se realizarán entrevistas con los representantes de la empresa encargados de la colaboración, donde podrán hablar sobre su compromiso social. Estas entrevistas se publicarán en el feed, lo que ayudará a promocionar una imagen positiva de la empresa y a destacar sus valores corporativos.

- **Presencia en actividades:** Se colocará un pendón con el logo de la empresa en cada actividad organizada por nuestra ONG, garantizando visibilidad y asociando directamente a la empresa con nuestra misión.
- **Gestión de prensa:** Se gestionará cobertura mediática para nuestra organización, asegurando que las empresas socias fundadoras sean mencionadas en los comunicados de prensa, reforzando su imagen pública como líderes en responsabilidad social.
- **Capacitaciones y talleres:** Se ofrecerán capacitaciones y talleres sobre neurodivergencia y discapacidad intelectual, organizados anualmente o con mayor frecuencia si la empresa lo solicita. Estas actividades coincidirán con fechas importantes como el Día Mundial de la Concientización sobre el Autismo y el Día Mundial del Síndrome de Down.

Etapas del proceso:

1. **Búsqueda de empresas:** Se priorizará la búsqueda de grandes empresas chilenas que tengan un fuerte compromiso con la diversidad e inclusión en sus valores corporativos. Se considerarán diversos sectores, como retail, transporte, banca, minería, salud, entre otros, así como empresas que operen en la región, como empresas portuarias, universidades y miembros de ASIVA (Asociación de Empresas de la Región de Valparaíso). Con esta diversidad, se estima que la colaboración de 6 a 8 empresas será suficiente para recaudar el capital inicial necesario.
2. **Planificación de la campaña:** Se llevará a cabo un análisis detallado del mercado y de los valores de cada empresa identificada, con el fin de diseñar una campaña de marketing que resuene con su público objetivo, destacando su compromiso con la inclusión y diversidad.
3. **Publicidad en redes sociales:** Se implementarán las actividades descritas en los beneficios para las empresas, como publicaciones en redes sociales, entrevistas y otras formas de promoción, para reconocer y destacar a las empresas como socios fundadores.
4. **Mantenimiento de relaciones:** Se mantendrá un contacto continuo con las empresas a través de capacitaciones y publicidad, asegurando su presencia constante en medios de comunicación y redes sociales. Este enfoque no solo reforzará el vínculo entre ambas

partes, sino que también garantizará que ambas se beneficien mutuamente de la visibilidad y el reconocimiento público.

2) Puesta en marcha

Durante la fase de puesta en marcha, se realizarán diversas actividades esenciales para garantizar el inicio exitoso de las operaciones de la ONG. En primer lugar, se procederá a la adquisición de todos los materiales necesarios para las operaciones y al equipamiento completo de la sede de la organización. Antes de estos pasos, se deberá formalizar el contrato de arriendo del inmueble destinado a las actividades de la ONG.

Paralelamente, se iniciará una campaña de difusión a través de Instagram con el objetivo de alcanzar a personas con Síndrome de Down (SD) o Trastorno del Espectro Autista (TEA) interesadas en ser parte del programa, así como a potenciales voluntarios que deseen colaborar en la iniciativa.

Una vez completados estos preparativos, se procederá a inscribir oficialmente a la ONG en los registros correspondientes. En la etapa inicial, se comenzará con la inclusión de 15 familias en el programa, estableciendo así la base para el crecimiento futuro de la organización.

3) Primeros dos años.

Durante los primeros dos años de operación, la ONG implementará un cobro mensual fijo de 220.000 CLP a cada familia beneficiaria, lo cual constituirá el único ingreso durante este período inicial.

La organización prevé un crecimiento progresivo en la cantidad de beneficiarios, con un incremento de 5 nuevos beneficiarios cada mes hasta alcanzar un total de 90 beneficiarios. Se estima que esta capacidad máxima se logrará en un plazo de un año y medio (18 meses) desde el inicio de las operaciones. Esta proyección se basa en el modelo de negocio de la ONG Handicap Su la Testa, en el cual se observa una participación de mercado del 1,06%. Para contextualizar, Milán tiene una población de 1.371.850 personas (según tuttiitalia.it), con aproximadamente 13.718 personas con TEA (1%) y 1.372 personas con SD (0,1%). Así,

160 beneficiarios representarían el 1,06% del mercado ($160/15.090 = 1,06\%$). Aplicando la tasa de participación de mercado del 1,06% al ámbito geográfico definido para este proyecto, que abarca Valparaíso y Viña del Mar, se estima que dicha participación corresponde a aproximadamente 90 personas. Este cálculo se basa en la proporción establecida por el modelo de negocio de la ONG Handicap Su la Testa, ajustado al contexto local de la región.

En el segundo año, la ONG iniciará la exploración de oportunidades para obtener financiamiento adicional mediante la postulación a proyectos estatales a través de fondos concursables y la recepción de donaciones de empresas. Para ello, será esencial desarrollar y planificar proyectos detallados tanto para estos fondos concursables como para los posibles patrocinadores corporativos. Esta preparación estratégica es crucial para diversificar las fuentes de financiamiento y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Solicitud de financiamiento a empresas:

La preparación de proyectos para las empresas presentará la siguiente estructura:

- **Presentación del Proyecto:**
 - Descripción detallada del proyecto, sus objetivos y el impacto esperado.
- **Fundamentación de Necesidad:**
 - Justificación de la importancia y urgencia del proyecto, respaldada por datos y estudios que demuestren la necesidad de la intervención propuesta.
- **Cuantificación del Proyecto:**
 - Detalle de los instrumentos necesarios para la implementación del proyecto.
 - Desglose de gastos, incluyendo costos operativos, recursos humanos, materiales y cualquier otro gasto relevante.
- **Presentación de KPIs:**
 - Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir el éxito y el impacto del proyecto, proporcionando una base para la evaluación y el monitoreo continuo.

Al presentar el proyecto de manera estructurada y con solicitudes e indicadores de desempeño sólidos, se podrá entregar una propuesta clara a las empresas, facilitando la comprensión de

en qué se gastará el dinero solicitado y el impacto social que generará su colaboración. Esta estructura ha sido validada en entrevistas con Minera Lúmina y la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), quienes enfatizaron que, sin una estructura clara, un impacto social bien definido y una solicitud de financiamiento precisa, los proyectos no son considerados para financiamiento.

4) Años posteriores.

Una vez cumplidos dos años desde el inicio de sus operaciones, la ONG estará en condiciones de emitir un certificado que acredite su elegibilidad para recibir donaciones. Este certificado abrirá la puerta a un flujo estimado de donaciones mensuales de hasta 2 millones de CLP, lo cual representará una fuente significativa de ingresos para la organización.

Además, se enfatiza la importancia de acumular reservas financieras mediante la postulación a proyectos y la gestión de fondos. Al final de cada año, estas reservas deberán ser estratégicamente reinvertidas en la organización para cubrir necesidades emergentes, optimizar las operaciones y apoyar la expansión de los servicios ofrecidos. Este enfoque garantizará la estabilidad financiera y el crecimiento continuo de la ONG, permitiéndole adaptar sus recursos a las demandas cambiantes y mantener un alto estándar en la calidad de los servicios brindados.

7.2 Estructura Organizativa

La estructura organizativa se constituye de la siguiente manera, basada en el modelo de la ONG italiana Handicap Su la Testa y validada a través de entrevistas:

Cargo	Descripción
Gerente General	El director general es responsable de la dirección estratégica y operativa de la ONG, asegurando la implementación efectiva de programas y actividades que mejoren la salud social de personas con TEA y SD. Este rol



	<p>incluye la supervisión de todos los aspectos administrativos, financieros y de desarrollo de la organización. Además, actúa como intermediario entre la asamblea y los trabajadores, facilitando la comunicación y generando negociaciones entre ambas partes para asegurar un funcionamiento armonioso y efectivo de la ONG. Este cargo se ha definido como uno de los dos cargos iniciales (MVP)</p>
Coordinador de actividades	<p>El Coordinador de Inclusión es responsable de liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con la inclusión social y la promoción del bienestar de personas con TEA y SD a través de programas recreativos terapéuticos. Su función principal es garantizar que todas las actividades se desarrollen de manera inclusiva y en línea con los objetivos de la organización. Este cargo se ha definido como uno de los dos cargos iniciales (MVP)</p>
Facilitador de Recreación Terapéutica	<p>El Facilitador de Recreación Terapéutica es responsable de proponer, organizar e implementar actividades recreativas innovadoras que promuevan la inclusión social y mejoren la salud social de personas con TEA y SD. Además, debe coordinar la participación de voluntarios, proporcionarles herramientas para interactuar con personas con necesidades diversas y garantizar el cumplimiento exitoso de todas las actividades programada. Se añadirá una educadora diferencial cada vez que se incremente en 20 el número de niños beneficiarios.</p>
Encargado de Relaciones externas y Financiamiento	<p>El Encargado de Relaciones Externas y Financiamiento es responsable de establecer y mantener relaciones efectivas con empresas, instituciones y otros actores externos para promover la visibilidad de la ONG, gestionar la publicidad y buscar patrocinadores y donaciones que contribuyan al</p>



	financiamiento de los programas y proyectos de la organización. Contratación prevista para el primer año, encargado de relaciones externas y alianzas estratégicas.
Contador	El Contador es responsable de la gestión financiera y contable de la ONG, asegurando la correcta administración de los recursos económicos y el cumplimiento de las normativas fiscales y contables. Su labor es crucial para la sostenibilidad y transparencia de las operaciones financieras de la organización. Se incorporará al alcanzar la capacidad máxima de 90 niños, para gestionar adecuadamente los aspectos financieros y administrativos.
Voluntarios	Los voluntarios son personas comprometidas que participan activamente en las actividades grupales diseñadas para beneficiarios con TEA y síndrome de Down. Su rol principal es interactuar y apoyar en la implementación de programas recreativos terapéuticos, promoviendo la inclusión social y el bienestar de los beneficiarios. Cada voluntario será emparejado de manera que su edad y actividades cotidianas sean similares a las de los beneficiarios, facilitando así relaciones más significativas. Además, cada voluntario será entrevistado previamente para evaluar su idoneidad y compromiso con los valores y objetivos de la organización.

Esta estructura garantiza una división clara de responsabilidades y asegura un funcionamiento eficiente de la organización, basada en buenas prácticas y validada mediante investigaciones y entrevistas.



Ilustración 4: Estructura organizativa de la ONG. Elaboración propia.

Consulte los Anexos 9 a 13 para las descripciones detalladas de los cargos.



8 PLAN OPERACIONAL

El plan operacional constituye el conjunto de actividades diarias del proyecto, los recursos para llevarlas a cabo, su programación semanal y las métricas de control o indicadores de desempeño (KPI) de la operación normal de la organización.

8.1 Actividades clave

Actividades grupales: Se realizarán actividades deportivas, culinarias, juegos de mesa y conversaciones para fomentar la interacción y el conocimiento mutuo entre los grupos.

- **Actividades culinarias:** Una vez al mes, cada grupo tendrá la oportunidad de participar en una actividad culinaria. En estas sesiones, los miembros del grupo cocinarán juntos y disfrutarán de la comida en compañía, para potenciar el trabajo en equipo, coordinación de grupo y toma de decisiones colectivas, potenciando además la cocina tradicional chilena y organizando días temáticos para explorar diferentes culturas y permitir a los participantes expresar sus intereses a través de la cocina.
- **Actividades deportivas:** Las actividades diarias incluirán deportes como vóleybol, fútbol, natación en grupos durante el verano y vóleybol en la piscina. Se pueden agregar más actividades deportivas una vez iniciadas las operaciones de la organización, explorando así los intereses personales de los beneficiarios y transformarlos en intereses colectivos.
- **Juegos de mesa y grupos de conversación:** Se organizarán sesiones de juegos de mesa para abarcar la tolerancia a la frustración, la interacción grupal a través de decisiones individuales y también como alternativa a las actividades deportivas. También se contará con grupos de conversación con temas para iniciar una conversación y guiarlas en caso de estancamiento. La idea es permitir que los participantes direccionen las conversaciones hacia sus intereses y puedan conocerse mejor, siempre proporcionando un espacio sano y seguro para que puedan formar vínculos más profundos entre los beneficiarios y voluntarios.
- **Salidas grupales:** Una vez que los grupos se conozcan y se afiancen, se planificarán salidas en grupo, ajustadas a la edad de los participantes, a lugares como bares,

restaurantes de comida rápida y otros lugares de interés para fomentar la socialización fuera de la sede.

8.2 Recursos necesarios

Para asegurar la ejecución efectiva de nuestro proyecto, identificamos los siguientes recursos esenciales:

- **Recursos Tecnológicos**

Recursos	Descripción
Página Web	Desarrollo y mantenimiento de un sitio web informativo como plataforma central de comunicación.
Instagram y Otras Redes Sociales	Utilización de redes sociales para aumentar la visibilidad, comunicación y conexión con la comunidad.

- **Materiales**

Recursos	Descripción
Instrumentos deportivos	Los instrumentos deportivos son necesarios para realizar las actividades físicas planificadas, como vóleybol, fútbol y natación. Estas actividades ayudan a promover un estilo de vida activo y a fomentar la socialización y el trabajo en equipo entre los beneficiarios.
Instrumentos de cocina e ingredientes	Los instrumentos de cocina e ingredientes son necesarios para las actividades culinarias mensuales, en las que los grupos preparan y disfrutan comidas juntos. Estas sesiones enseñan habilidades prácticas de cocina y promueven la cocina tradicional chilena y la exploración de diferentes culturas a través de días temáticos.
Juegos de Mesa	Los juegos de mesa son utilizados para las actividades de socialización y conversación. Facilitan la interacción entre los beneficiarios y ayudan a desarrollar habilidades sociales



	y cognitivas. También proporcionan una estructura para las conversaciones y pueden ser usados para iniciar discusiones significativas.
Equipamiento de salones y habitaciones	El equipamiento de los salones y habitaciones, como sillones, mesas y sillas, es necesario para proporcionar espacios adecuados para juegos de mesa, conversaciones y otras actividades grupales. Este mobiliario asegura que el centro pueda acomodar a todos los beneficiarios y voluntarios de manera segura y eficiente, facilitando la organización y el desarrollo de las actividades dentro del centro.

8.3 Programación de actividades

- **Grupos de beneficiarios:** Se formarán grupos de 15 beneficiarios.
 - Por cada 2 beneficiarios se necesitará 1 voluntario.
 - Cada bloque de la mañana contará con 22 personas en el centro, 15 beneficiarios y 7 voluntarios, divididos en 2 grupos de actividades.
 - Cada bloque de la tarde contará con 45 personas, 30 beneficiarios y 15 voluntarios, divididos en 4 grupos de actividades.
 - Al dividir a los beneficiarios en grupos de 15, existirán 6 grupos.
 - La idea es que cada grupo asista 3 veces a la semana.
- **Capacidad del centro:** La casa arrendada para las operaciones de la ONG puede albergar hasta 45 personas simultáneamente, distribuidas en 4 grupos a lo largo de la casa, que cuenta con 6 habitaciones y 6 baños.
- **Horarios de asistencia:**
 - Se espera menor afluencia en las mañanas ya que algunos beneficiarios asistirán al colegio y otros a la educación superior, que pueden tener horarios más flexibles.

- Se anticipa mayor demanda en las tardes, ya que algunos beneficiarios pueden estar trabajando.
- **Flexibilidad de grupos:** Los grupos no serán estáticos. Un beneficiario podrá elegir asistir en diferentes grupos según su disponibilidad horaria. Por ejemplo, podría asistir el lunes en el grupo 1, el martes en el grupo 4 y el viernes en el grupo 5. Lo importante es que puedan asistir 3 veces a la semana.
- **Gestión de cupos:** El coordinador de actividades será el encargado de gestionar los cupos de cada grupo de manera semanal.

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	
10:00 - 11:00							➔ 22 personas
11:00 - 12:00	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	
12:00 - 13:00							
13:00 - 14:00	Preparación Actividades						
15:00 - 16:00							
16:00 - 17:00							➔ 45 personas
17:00 - 18:00	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 3	Grupo 4	
18:00 - 19:00	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 5	Grupo 6	

8.4 Indicadores de desempeño

Para evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones se utilizarán los siguientes KPIs:

- **Número de peticiones de matrícula:** Mide la demanda que tiene la ONG, reflejando la reputación y el posicionamiento de mercado.
- **Cantidad de días que asiste cada beneficiario:** Mide el uso del servicio por parte de los beneficiarios, lo que puede medir la retención del cliente.
- **Número de actividades realizadas en comparación con las planificadas:** Mide el rendimiento del proyecto, evaluando si la planificación de actividades es realista.
- **Número de voluntarios mensuales:** Mide la gestión de los voluntarios y su interés en las actividades planteadas, así como la retención.
- **Número de peticiones de voluntariado:** Mide la reputación de la ONG en términos de cómo promueve la inclusión social y motiva la participación de voluntarios.



- **Calificación de los beneficiarios a los voluntarios:** Mide la satisfacción de los beneficiarios con las actividades realizadas por los voluntarios y la calidad de las relaciones formadas.
- **Calificación de los beneficiarios a los trabajadores:** Mide la satisfacción de los beneficiarios con las actividades planificadas y el trato recibido por el personal, enfocándose en la inclusión y el respeto.
- **Encuesta de satisfacción de los beneficiarios y sus cuidadores para evaluar avances:** Mide si los beneficiarios y sus cuidadores perciben avances positivos en términos de inclusión social y bienestar.
- **Asistencia de los trabajadores:** Mide el cumplimiento de las labores del personal remunerado, asegurando la continuidad y eficiencia operativa.

9 PLAN FINANCIERO

9.1 Capital inicial, costos operacionales y fuentes de ingreso

- **Fuentes de ingresos**

Según lo estipulado en la estrategia de implementación, durante el primer mes se espera operar con 15 usuarios aumentando 5 usuarios mensuales a partir del mes siguiente llegando a un máximo de 90 personas. Cada usuario o familia desembolsará 220.000 CLP por mes considerando un total de 12 sesiones. Se esperan además donaciones por un monto de 2.000.000 CLP mensuales en promedio por mes a partir del segundo año de operación (Mes 25) según lo estipula la ley. Así, el flujo de ingresos se describe a continuación:

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
3.3M	4.4M	5.5M	6.6M	7.7M	8.8M	9.9M
Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14
11.0M	12.1M	13.2M	14.3M	15.4M	16.5M	17.6
Mes 15	Mes 16	...	Mes 24	Mes 25	Mes 26	...
18.7M	19.8M	...	19.8M	21.8M	21.8M	...

- **Costos Operacionales**

Los costos operaciones se clasifican en dos grandes grupos: Sueldos y Costos operacionales recurrentes. Para la estimación de los sueldos se inició considerando sueldos líquidos competitivos y así sus descuentos y Haberes/sueldos brutos. Además se debe considerar que se necesita un Educador Diferencial por cada 15 usuarios según lo definido en la estrategia de implementación.

- **Director General**

Haberes		Descuentos	
Haberes imponibles	\$ 3.197.052	Descuento AFP	\$ 362.525
Haberes no imponibles	\$ 0	Descuento Salud	\$ 221.825
Gratificación	\$ 197.917	Seguro de Cesantía	\$ 19.182
Valor horas extras	\$ 0	Impuesto	\$ 92.699



Total Haberes	\$ 3.197.052	Total Descuentos	\$ 696.231
Sueldo Líquido		\$ 2.500.821	

○ **Coordinador de Actividades**

Haberes		Descuentos	
Haberes imponible	\$ 1.498.750	Descuento AFP	\$ 117.457
Haberes no imponible	\$ 0	Descuento Salud	\$ 104.913
Gratificación	\$ 197.917	Seguro de Cesantía	\$ 8.993
Valor horas extras	\$ 0	Impuesto	\$ 12.913
Total Haberes	\$ 1.498.750	Total Descuentos	\$ 298.276
Sueldo Líquido		\$ 1.200.474	

○ **Contador**

Haberes		Descuentos	
Haberes imponible	\$ 1.241.753	Descuento AFP	\$ 142.057
Haberes no imponible	\$ 0	Descuento Salud	\$ 86.923
Gratificación	\$ 197.917	Seguro de Cesantía	\$ 7.451
Valor horas extras	\$ 0	Impuesto	\$ 4.591
Total Haberes	\$ 1.241.753	Total Descuentos	\$ 241.022
Sueldo Líquido		\$ 1.000.731	

○ **Relacionador Exterior**

Haberes		Descuentos	
Haberes imponible	\$ 2.013.731	Descuento AFP	\$ 230.371
Haberes no imponible	\$ 0	Descuento Salud	\$ 140.961
Gratificación	\$ 197.917	Seguro de Cesantía	\$ 12.082
Valor horas extras	\$ 0	Impuesto	\$ 29.591
Total Haberes	\$ 2.013.731	Total Descuentos	\$ 413.005

Sueldo Líquido	\$ 1.600726
----------------	-------------

○ **Educador Diferencial**

Haber		Descuentos	
Haber imponibles	\$ 988.901	Descuento AFP	\$ 113.130
Haber no imponibles	\$ 0	Descuento Salud	\$ 69.223
Gratificación	\$ 197.780	Seguro de Cesantía	\$ 5.933
Valor horas extras	\$ 0	Impuesto	\$ 0
Total Haber	\$ 988.901	Total Descuentos	\$ 188.286
Sueldo Líquido	\$ 800.615		

A su vez, los Costos operacionales recurrentes se componen de los siguientes puntos con periodicidad mensual:

Descripción	Monto
Página Web (Mantenimiento)	\$ 10.000
Servicios básicos (Luz, agua, Gas)	\$ 10.000 / Usuario
Implementos de trabajo (consumibles)	\$ 10.000 / Usuario
Internet	\$ 25.000
Arriendo	\$ 2.500.000
Total Costos Recurrentes	\$ 2.535.000 + 20.000 x Usuario

Se considera un costo unitario de servicios básicos por usuario en base al consumo de una vivienda normal.

• **Capital Inicial**

Para la puesta en marcha del proyecto se considera el mes de garantía por concepto de arriendo, remodelación del inmueble y/o compra de muebles, implementos necesarios para llevar a cabo actividades diarias y página web. Además, dado el nivel de ingresos y costos operacionales entre el mes 1 al mes 7 se considera adicionalmente un capital

de trabajo para cumplir las obligaciones de corto plazo. A continuación, se presenta el desglose del capital inicial:

Descripción	Monto
Compra de muebles	\$ 10.000.000
Arriendo y garantía	\$5.000.000
Capital de Trabajo	\$ 21.948.832
Implementos Actividades Cocina	\$ 345.000
Implementos Actividades deportivas	\$ 92.000
Publicidad	\$90.000
Página Web (Monto inicial)	\$ 300.000
Total Inversión	\$ 37.975.832

Para consultar el desglose de estos montos, véanse los Anexos 6 a 8.

9.2 Presupuesto y Fuentes de Financiamiento

Para asegurar la sostenibilidad y el éxito del proyecto, hemos diseñado una estrategia de financiamiento que se desarrollará en varias fases:

- **Capital Inicial**

El capital inicial necesario para poner en marcha nuestras operaciones será recaudado a través de colaboración con empresas socias fundadoras. Esta estrategia nos permitirá movilizar recursos y crear una base de apoyo sólida desde el inicio, pudiendo contar con estas alianzas corporativas para donaciones futuras.

- **Costos Operativos**

Durante los primeros dos años, los costos operativos serán cubiertos principalmente por las familias beneficiarias de nuestros servicios. Este enfoque permitirá mantener nuestras actividades y ofrecer servicios de calidad, mientras construimos una estructura financiera más robusta.

- Fuentes de Financiamiento a Largo Plazo

Después de los primeros dos años de operación, se buscará diversificar nuestras fuentes de financiamiento para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Las estrategias incluirán:

- **Donaciones de Empresas:** Estableceremos relaciones con empresas que compartan nuestros valores y estén comprometidas con la inclusión social, apuntando también a la continuidad de relaciones con las empresas socias fundadoras como principal alternativa. Estas donaciones serán cruciales para expandir nuestros servicios y llegar a más beneficiarios.
- **Adjudicación de Proyectos:** Aplicaremos a proyectos tanto estatales como privados que ofrezcan financiamiento para iniciativas de inclusión social. Una de las organizaciones con las que buscaremos colaboración es Simón de Cirene, conocida por su apoyo a proyectos con impacto social.
- **Eventos y Campañas de Recaudación:** Organizaremos eventos y campañas de recaudación de fondos para involucrar a la comunidad y aumentar nuestro impacto financiero.

9.3 Flujo de Caja

Tomando la información de los puntos anteriores se construye el siguiente flujo de caja para los meses con flujos negativos financiados por el capital de trabajo, que abarca desde el Mes 1 al Mes 8, considerando además una tasa de impuestos de 19% sobre la utilidad bruta:



	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	
	15	20	25	30	35	40	45	50	
Demanda									
Cobro	\$ 3.300.000	\$ 4.400.000	\$ 5.500.000	\$ 6.600.000	\$ 7.700.000	\$ 8.800.000	\$ 9.900.000	\$ 11.000.000	
Donaciones									
Ingresos totales	\$ 3.300.000	\$ 4.400.000	\$ 5.500.000	\$ 6.600.000	\$ 7.700.000	\$ 8.800.000	\$ 9.900.000	\$ 11.000.000	
Director General (F)	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	
Coordinar de Actividades (F)	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	
Contador (F)									
Relacionador Externo (F)									
Educador diferencial (V)	-\$ 988.901	-\$ 988.901	-\$ 1.977.802	-\$ 1.977.802	-\$ 1.977.802	-\$ 1.977.802	-\$ 2.966.703	-\$ 2.966.703	
N° educador diferencial	1	1	2	2	2	2	3	3	
Sueldos	- 5.684.703	- 5.684.703	- 6.673.604	- 6.673.604	- 6.673.604	- 6.673.604	- 7.662.505	- 7.662.505	
Pagina web	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	
Publicidad	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	
Servicios Básicos	-\$ 175.000	-\$ 225.000	-\$ 275.000	-\$ 325.000	-\$ 375.000	-\$ 425.000	-\$ 475.000	-\$ 525.000	
Instrumentos trabajo	-\$ 150.000	-\$ 200.000	-\$ 250.000	-\$ 300.000	-\$ 350.000	-\$ 400.000	-\$ 450.000	-\$ 500.000	
Arriendo	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	
Costos recurrentes	-\$ 2.895.000	-\$ 2.995.000	-\$ 3.095.000	-\$ 3.195.000	-\$ 3.295.000	-\$ 3.395.000	-\$ 3.495.000	-\$ 3.595.000	
Costos Operacionales	-\$ 8.579.703	-\$ 8.679.703	-\$ 9.768.604	-\$ 9.868.604	-\$ 9.968.604	-\$ 10.068.604	-\$ 11.157.505	-\$ 11.257.505	
Utilidad Bruta	-\$ 5.279.703	-\$ 4.279.703	-\$ 4.268.604	-\$ 3.268.604	2.268.604	1.268.604	1.257.505	257.505	
Impuestos	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	
Utilidad Neta	-\$ 5.279.703	-\$ 4.279.703	-\$ 4.268.604	-\$ 3.268.604	2.268.604	1.268.604	1.257.505	257.505	
Compra Muebles	-\$ 10.000.000								
Arriendo y garantía	-\$ 5.000.000								
Implementos cocina	-\$ 345.000								
Implementos deportivos	-\$ 92.000								
Pagina web	-\$ 300.000								
Capital de Trabajo	-\$ 22.148.832	\$ 22.148.832							
Capital Inicial	-\$ 37.885.832								
Flujo actual	-\$ 37.885.832	\$ 16.869.129	-\$ 4.279.703	-\$ 4.268.604	-\$ 3.268.604	2.268.604	1.268.604	1.257.505	257.505
Flujo acumulado	-\$ 37.885.832	\$ 16.869.129	\$ 12.589.426	\$ 8.320.822	\$ 5.052.218	\$ 2.783.614	\$ 1.515.010	\$ 257.505	\$ -

Desde el Mes 9 en adelante se perciben flujos positivos que se acumulan junto con el programa de donaciones que comienza a partir del mes 25:

Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	...	Mes 23	Mes 24	Mes 25
55	60	65	70	75	...	90	90	90
\$ 12.100.000	\$ 13.200.000	\$ 14.300.000	\$ 15.400.000	\$ 16.500.000	...	\$ 19.800.000	\$ 19.800.000	\$ 19.800.000
					...			\$ 2.000.000
\$ 12.100.000	\$ 13.200.000	\$ 14.300.000	\$ 15.400.000	\$ 16.500.000	...	\$ 19.800.000	\$ 19.800.000	\$ 21.800.000
-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	...	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052	-\$ 3.197.052
-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	...	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750	-\$ 1.498.750
				-\$ 1.241.753	...	-\$ 1.241.753	-\$ 1.241.753	-\$ 1.241.753
				-\$ 2.013.731	...	-\$ 2.013.731	-\$ 2.013.731	-\$ 2.013.731
-\$ 2.966.703	-\$ 2.966.703	-\$ 3.955.604	-\$ 3.955.604	-\$ 3.955.604	...	-\$ 4.944.505	-\$ 4.944.505	-\$ 4.944.505
3	3	4	4	4	...	5	5	5
- 7.662.505	- 7.662.505	- 8.651.406	- 8.651.406	- 11.906.890	...	- 12.895.791	- 12.895.791	- 12.895.791
-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	...	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000
-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	...	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
-\$ 575.000	-\$ 625.000	-\$ 675.000	-\$ 725.000	-\$ 775.000	...	-\$ 925.000	-\$ 925.000	-\$ 925.000
-\$ 550.000	-\$ 600.000	-\$ 650.000	-\$ 700.000	-\$ 750.000	...	-\$ 900.000	-\$ 900.000	-\$ 900.000
-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	...	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000
-\$ 3.695.000	-\$ 3.795.000	-\$ 3.895.000	-\$ 3.995.000	-\$ 4.095.000	...	-\$ 4.395.000	-\$ 4.395.000	-\$ 4.395.000
-\$ 11.357.505	-\$ 11.457.505	-\$ 12.546.406	-\$ 12.646.406	-\$ 16.001.890	...	-\$ 17.290.791	-\$ 17.290.791	-\$ 17.290.791
\$ 742.495	\$ 1.742.495	\$ 1.753.594	\$ 2.753.594	\$ 498.110	...	\$ 2.509.209	\$ 2.509.209	\$ 4.509.209
-\$ 141.074	-\$ 331.074	-\$ 333.183	-\$ 523.183	-\$ 94.641	...	-\$ 476.750	-\$ 476.750	-\$ 856.750
\$ 601.421	\$ 1.411.421	\$ 1.420.411	\$ 2.230.411	\$ 403.469	...	\$ 2.032.459	\$ 2.032.459	\$ 3.652.459
\$ 601.421	\$ 1.411.421	\$ 1.420.411	\$ 2.230.411	\$ 403.469	...	\$ 2.032.459	\$ 2.032.459	\$ 3.652.459
\$ 601.421	\$ 2.012.842	\$ 3.433.253	\$ 5.663.664	\$ 6.067.133	...	\$ 24.762.736	\$ 26.795.195	\$ 30.447.655

Los flujos positivos pueden considerarse para reinversión, como colchón a la incertidumbre de las proyecciones de los flujos de caja o incluso como una justificación para financiar parte del capital inicial mediante un instrumento de financiamiento como un crédito bancario.

9.4 Análisis Financiero

Se considera que la viabilidad del proyecto esta principalmente sujeta a las proyecciones de la demanda (número de usuarios evolutivo) y al precio mensual del servicio ofrecido y en menor medida a los costos operacionales. Esto se justifica debido a que existe mayor incertidumbre en el comportamiento y nivel de ingresos que con el nivel de costos de implementos, sueldos y arriendo del inmobiliario que constituyen los costos operacionales. Esto se debe a que forman parte de mercados más bien inelásticos dentro del periodo de análisis del proyecto, por lo que el capital inicial y los ingresos proyectados absorben la mayor parte de la incertidumbre financiera.

Número de usuarios Crítico

Para que el proyecto pueda hacer frente a sus obligaciones de corto plazo dado un precio de servicio de 220.000 CLP y un capital de trabajo de \$22.148.832, el número de usuarios mínimos que debe atender el proyecto son 50 personas hasta el mes 8. En los meses posteriores (del mes 9 en adelante) el número crítico de usuarios es de 51, siendo el proyecto viable, pero poco flexible en caso de incertidumbre. De esta forma se deben realizar esfuerzos para asegurar este mínimo viable antes de los primeros 8 meses mediante campañas de marketing y/o un sistema de matrícula o cupo anticipado antes del comienzo de las operaciones.

Precio Mensual del Servicio

La determinación del precio influye en todas las fases del proyecto. Existe un efecto directo relacionado con el nivel de ingresos mensuales (efecto precio) y un efecto indirecto como en la magnitud del capital de trabajo. Se realizó un análisis de sensibilidad sobre el precio del servicio para observar cómo varía el capital de trabajo.

Precio	Capital de trabajo	Var. % Precio	Var. % Capital de trabajo
\$ 220.000	\$ 22.148.832	-	-
\$ 200.000	\$ 27.266.916	-9%	23%



\$ 180.000	\$ 51.468.344	-18%	132%
------------	---------------	------	------

Se observa que una disminución del precio en un 9% tiene como efecto un 23% de aumento en el capital de trabajo necesario, manteniéndose flujos de caja negativos hasta el mes 9. Si consideramos una disminución del precio en un 18%, el capital de trabajo necesario crece un 132%, donde los flujos de caja negativos alcanzan el mes 24 y las donaciones se vuelven importantes en la viabilidad del proyecto.

Observamos que el precio del servicio es una fuente de incertidumbre debido a que afecta al capital de trabajo considerablemente y por ende al capital inicial. Dada la elección del tener empresas socias fundadores como fuente de financiamiento, es deseable minimizar la cantidad a solicitar para requerir menos empresas para llevar el proyecto a cabo y así aumentar las probabilidades de éxito. Por otro lado, por la ley de la demanda, aumentar demasiado el precio puede disminuir el número de usuarios que puedan participar del proyecto, disminuyendo las probabilidades de alcanzar el número de usuarios críticos durante los primeros 8 meses.

Costos operacionales

Para realizar un análisis de sensibilidad comparable con el precio del servicio, se consideraron las mismas variaciones porcentuales en el costo de operación total y observamos como estos afectan al capital inicial.

Var. % Costos Operacionales	Capital de Trabajo	Var. % Capital de Trabajo
0%	\$ 22.148.832	-
9%	\$ 27.266.916	23%
18%	\$ 51.468.344	132%

Se observa que un aumento de los costos operacionales totales en un 9% genera un aumento de 23% en el capital inicial, manteniendo los flujos de caja negativos hasta el mes 8. Si consideramos un aumento del costo de operación total en 18%, el capital de trabajo crece en un 132%, donde los flujos de caja negativos alcanzan el mes 24 y las donaciones nuevamente se vuelven importantes en la viabilidad del proyecto. Notamos que existe una similitud en el efecto de los costos operacionales y el precio del servicio sobre el nivel de capital de trabajo



en términos de elasticidad variable incumbente – capital de trabajo. La diferencia entre estos dos puntos se encuentra en el grado de incertidumbre, debido a que las estimaciones de los costos operacionales se basan en la comparación con precios de mercado actuales. Además, se espera que durante el periodo de estudio los costos operacionales totales varíen cerca de un 2% a 4% interanual según la meta de inflación del Banco Central de Chile.

10 GESTIÓN DE RIESGOS

10.1 Identificación de riesgos

Para clasificar los riesgos del proyecto, se consideran dos métricas estándar en la gestión de riesgos:

- **Gravedad del riesgo:** Esta métrica evalúa el impacto potencial que un riesgo específico podría tener sobre el proyecto si llegara a materializarse. La gravedad se mide en función de la magnitud de las consecuencias negativas que el riesgo podría causar en los objetivos del proyecto, incluyendo aspectos como costos, plazos, calidad y alcance.

Nivel de gravedad	
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderada
4	Importante
5	Catastrofica

- **Probabilidad de ocurrencia del riesgo:** Esta métrica estima la posibilidad de que un riesgo particular ocurra. Se mide en términos de la frecuencia esperada o la probabilidad de que el riesgo se convierta en un problema real durante el ciclo de vida del proyecto.

Probabilidad del riesgo	
1	Muy improbable
2	No es probable
3	Posible
4	Probable
5	Muy probable

El impacto del riesgo se determina mediante la multiplicación de estas dos métricas. Este resultado proporciona una valoración cuantitativa del riesgo, ayudando a priorizar los riesgos y a definir las estrategias de mitigación más adecuadas. El resultado de la multiplicación de estas dos métricas nos entrega el impacto del riesgo. A continuación, un resumen de los riesgos considerados:



Id Riesgo	Riesgo	Gravedad del Riesgo	Probabilidad del Riesgo	Impacto del Riesgo
1	No lograr juntar el capital inicial	5	3	15
2	Que no haya personas interesadas que puedan pagar por los servicios.	5	2	10
3	Que los beneficiarios sean menos de 50 personas (masa crítica)	5	2	10
4	Que los costos sean más altos a lo presupuestado	4	3	12
5	No encontrar voluntarios	5	2	10
6	Que no se alcance la meta de donaciones.	3	4	12
7	Que no haya donaciones	4	3	12

1) No lograr juntar el capital inicial: La gravedad de este riesgo se clasifica como "Catastrófica", ya que la imposibilidad de reunir el capital inicial ya sea parcial o totalmente, impediría la ejecución del proyecto. La probabilidad de ocurrencia se evalúa como "Posible", lo que implica que existe la posibilidad de que las empresas no estén interesadas en financiar el proyecto si no consideran atractivos los beneficios ofrecidos o si no se logra establecer un partnership con un número suficiente de empresas para alcanzar el total del capital requerido. Sin embargo, no se considera una probabilidad alta debido a la amplia cantidad de empresas en Chile, y en particular en la Quinta Región, con las cuales se puede negociar. Además, el monto a negociar, que oscila entre 5 y 6 millones de pesos, no representa un riesgo significativo para grandes empresas, según lo confirmado en entrevistas realizadas para este trabajo. Las empresas mencionaron que estarían dispuestas a realizar una donación de esta magnitud siempre que el proyecto sea atractivo y esté alineado con sus valores corporativos.

2) Que no haya personas interesadas que puedan pagar por los servicios: La magnitud de gravedad del riesgo se clasifica como "Catastrófica", dado que sin personas a quien



ofrecerle el servicio, la ONG no puede existir, y el modelo de negocios quedaría en nada. La probabilidad de ocurrencia del riesgo es "No es probable", esto dado al análisis demográfico realizado para las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso muestra que, solo en el decil 10 existen 863 personas con Síndrome de Down o con TEA, lo que representa un 958% de la capacidad máxima de atención establecida, de 90 personas, por lo que, estadísticamente hablando, la probabilidad de no tener demanda a los servicios ofrecidos es muy baja. Lo anterior mencionado queda expresado en mayor detalle en el análisis de viabilidad financiera del presente trabajo.

- 3) **Que los beneficiarios sean menos de 50 personas (masa crítica):** La magnitud de gravedad del riesgo se clasifica como "Catastrófica", dado que, según la proyección financiera realizada para este trabajo, con menos de 50 personas, y considerando el periodo evaluado del proyecto de 5 años, no sería posible cumplir con las expectativas de los inversionistas, haciendo inviable el desarrollo del proyecto. La probabilidad de ocurrencia del riesgo es "No es probable", por la misma razón mencionada en el punto anterior. El público objetivo por abarcar supera las 863 personas, lo que representa un 1.726% en comparación con la masa crítica mínima de 50 personas. → corroborar bien los 50 al actualizar flujo de caja

- 4) **Que los costos sean más altos a lo presupuestado:** La magnitud de gravedad del riesgo se clasifica como "Importante", siguiendo la lógica de la ley de demanda. Si los costos exceden significativamente el presupuesto, esto podría repercutir en los precios cobrados a las familias, lo que podría afectar su disposición a participar en la ONG. La probabilidad de ocurrencia del riesgo es "Posible", debido a las variables económicas que pueden influir en los precios presupuestados, como el arriendo, sueldos y materiales. Aunque Chile presentó una tasa de inflación por IPC de 3,9% en 2023, y el IPOM de marzo de 2024 reportó un 3% de inflación con una proyección de cerrar el año 2024 con un 3,8%, la variación de precios debería estar en esos márgenes. Sin embargo, se considera "Posible" y no "Probable" o "Muy Probable" debido a que la proyección financiera incluye un margen de holgura en los costos más importantes, como el arriendo. (Banco Central de Chile, 2024).



- 5) **No encontrar voluntarios:** La magnitud de gravedad del riesgo se clasifica como "Catastrófica", dado que la ausencia de voluntarios comprometería la propuesta de valor del modelo de negocios, la cual es un factor diferenciador clave para la ONG en comparación con otras ofertas del mercado. La probabilidad de ocurrencia del riesgo se establece como "No es probable". Según proyecciones de la Biblioteca del Congreso Nacional, la población de Viña del Mar y Valparaíso en el rango etario de 15 a 29 años es de 85.680 y 73.659 personas, respectivamente, sumando un total de 159.339 personas. Para atender a 90 beneficiarios, se necesitarán 45 voluntarios, lo que equivale a un 0,02% de la población mencionada. Además, al examinar el caso de estudio de Techo para Chile, se observa que en 2023 la organización contó con 860 voluntarios permanentes, según lo reportado en su página web. Dado que la sostenibilidad de sus operaciones depende en gran medida del trabajo de estos voluntarios y considerando el éxito demostrado por esta ONG en la captación y retención de personal voluntario a lo largo de más de 10 años en el país, se puede inferir que la probabilidad de enfrentar dificultades significativas en la búsqueda de voluntarios para la nueva iniciativa es relativamente baja.
- 6) **Que no se alcance la meta de donaciones:** Se establece la magnitud de gravedad del riesgo como "Moderada", ya que de no alcanzar la meta de donaciones existen otras alternativas de financiamiento para suplir la brecha restante. La magnitud de probabilidad de ocurrencia del riesgo es "Probable" dado que, como muestran los resultados de las entrevistas, las empresas están dispuestas a destinar presupuesto a donaciones a ONGs siempre y cuando los objetivos de ésta estén alineados con los valores corporativos de la empresa. Además, es importante considerar que existen los fondos concursables estatales como reemplazo o complemento a las donaciones de entidades privadas.
- 7) **Que no haya donaciones:** Las donaciones se refieren al financiamiento externo requerido para el funcionamiento del proyecto, como las donaciones de empresas y adjudicación de proyectos. La magnitud de gravedad del riesgo se clasifica como "Importante", dado que, según la ley de demanda, si esa brecha se traslada a las familias

incrementando el precio de los servicios mensuales, estas pueden decidir dejar de participar en la ONG. Además, la idea de recibir donaciones es fundamental para sustentar el modelo social de ofrecer un precio justo y más accesible. La probabilidad de ocurrencia del riesgo es “Posible”, ya que, aunque existe la posibilidad de no recibir donaciones, los resultados de las entrevistas realizadas muestran que hay diversas opciones de financiamiento externo en forma de donaciones para ONGs, lo que reduce la probabilidad de no recibir ninguna donación.

10.2 Análisis de Impacto y probabilidad

En esta sección se presenta la matriz de riesgo, la cual ubica y ordena los riesgos identificados y descritos anteriormente según su magnitud de impacto y probabilidad de ocurrencia. Esta herramienta permite visualizar de manera estructurada las amenazas potenciales al proyecto, priorizando aquellos con mayor gravedad y probabilidad, y facilitando así la planificación de estrategias efectivas para su mitigación.

		Gravedad →				
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Importante	5 Catastrófica
Probabilidad	5 Muy Probable					
	4 Probable			6		
	3 Posible				4 7	1
	2 No es probable					2 3 5
	1 Muy improbable					

10.3 Planes de mitigación

- 1) **No lograr juntar el capital inicial:** Para mitigar el riesgo de no reunir el capital inicial, se han planificado dos acciones principales. La primera es desarrollar una propuesta atractiva, que consiste en ofrecer servicios de marketing para promover la responsabilidad social de la empresa, mejorando su imagen corporativa y demostrando que sus valores no solo se reflejan en el papel, sino en acciones concretas. Esto incluirá la promoción activa en redes sociales y otras plataformas, como se detalla en la estrategia de implementación de este plan. La segunda acción se centrará en establecer alianzas con empresas cuyos valores corporativos incluyan la inclusión social, ya que al ser un tema de interés para ellas, ambas partes se benefician de la alianza, aumentando así las probabilidades de obtener una respuesta afirmativa.

- 2) **Que no haya personas interesadas que puedan pagar por los servicios:** Para mitigar el riesgo de no encontrar suficientes personas interesadas que puedan pagar por los servicios, se recomienda enfocar la atención en individuos con síndrome de Down o TEA pertenecientes al decil 10 de ingresos. Estos individuos, aunque menos numerosos, tienen una mayor probabilidad de contar con los recursos económicos necesarios para acceder a los servicios ofrecidos. Según el análisis realizado, dentro del decil 10 de la población de Valparaíso y Viña del Mar, se estima que hay aproximadamente 198 potenciales beneficiarios, considerando personas con SD o TEA de entre 15 y 29 años. Esta cifra representa el 220% de la capacidad máxima de atención proyectada, que es de 90 personas. Esto demuestra que existe un mercado viable para los servicios propuestos. Otra parte importante de la mitigación de este riesgo es implementar un plan de difusión eficaz para atraer a estos beneficiarios potenciales. Las estrategias de captación y marketing específicas para este fin se detallan en el plan de marketing de este trabajo.



- 3) Que los beneficiarios sean menos de 50 personas (masa crítica):** Para minimizar este riesgo se establecen dos acciones. La primera es proyectar alcanzar la meta de 50 beneficiarios en el octavo mes de operaciones, sin comprometer la viabilidad del proyecto, permitiendo así un margen de tiempo suficiente para atraer más beneficiarios. La segunda acción es implementar un plan activo de captación a través de la red social Instagram antes de iniciar las operaciones, lo cual se detalla en las estrategias de comunicación y difusión del plan de marketing de este trabajo. Además, se busca construir una buena reputación mediante la correcta implementación de actividades y el cumplimiento de metas de inclusión social, fomentando el "boca a boca" positivo.
- 4) Que los costos sean más altos a lo presupuestado:** Para mitigar el riesgo de que los costos sean más altos de lo presupuestado, es fundamental contar con un flujo de caja bien elaborado y actualizado, que refleje los precios de mercado correctos en cada ítem. Es necesario considerar que a medida que aumente la cantidad de beneficiarios, los costos variables, como cuentas básicas, materiales para la implementación de actividades y personal adicional, también aumentarán. Además, es crucial que dentro del flujo proyectado exista holgura para proteger a la organización ante alzas inesperadas de precios o inconvenientes. A medida que la organización crezca y se vincule positivamente con el entorno, accediendo a financiamiento externo, este riesgo se podrá mitigar en mayor medida, gracias al apoyo de otras instituciones, tanto públicas como privadas.
- 5) No encontrar voluntarios:** Para mitigar este riesgo, se planifica una campaña comunicacional efectiva y motivadora que logre conectar con un público joven y con el propósito de la organización, utilizando la publicidad en Instagram. Esta estrategia está detallada en mayor profundidad en las estrategias de comunicación y difusión del plan de marketing de este trabajo.
- 6) Que no se alcance la meta de donaciones:** La posibilidad de no alcanzar la meta de donaciones, contemplada después de los dos años de constituida la ONG, requiere una

planificación anticipada y rigurosa. Las donaciones, provenientes de empresas y adjudicación de proyectos, tienen metas mensuales que deben ser gestionadas con al menos un año de antelación. Para esto, se contará con un Ingeniero Comercial en el cargo de Encargado de Relaciones Externas y Financiamiento, quien analizará las proyecciones y, de no cumplirse la meta, evaluará alternativas de financiamiento. Entre estas alternativas se incluye ajustar los precios de los servicios, siempre que esto no afecte significativamente la demanda, y abrirse a donaciones de individuos, preferentemente en forma de contribuciones mensuales para facilitar la proyección de flujos de ingresos. Es fundamental que las metas de donaciones mensuales y anuales sean proyectadas y evaluadas con precisión, permitiendo así una respuesta proactiva ante cualquier imprevisto, y garantizando la sostenibilidad financiera de la ONG.

- 7) Que no haya donaciones:** Para mitigar el riesgo de no recibir donaciones, se planifica una estrategia enfocada en dos aspectos clave. Primero, al solicitar financiamiento, se priorizará acercarse a empresas cuyos valores corporativos incluyan la inclusión social, asegurando que los objetivos del proyecto estén alineados con los intereses de dichas empresas, aumentando así las probabilidades de obtener financiamiento. Segundo, al presentar el proyecto, se hará de manera clara y detallada, mostrando los objetivos, la necesidad del financiamiento tanto cualitativa como cuantitativamente, la destinación específica de los fondos y los KPIs de rendimiento. Esta presentación deberá reflejar un alto grado de compromiso, responsabilidad y transparencia, lo que reforzará la confianza de las empresas en el proyecto. La estructura de dicha presentación se aborda en mayor detalle en el apartado de primeros 2 años en la estrategia de implementación. De la misma forma, se planifica postular a fondos concursables estatales con proyectos bien justificados y firmes, para incrementar las posibilidades de adjudicarse el presupuesto necesario.

11 PLAN DE MARKETING

11.1 Análisis de Segmentación

El público objetivo estará compuesto por personas con Síndrome de Down o Trastorno del Espectro Autista (TEA) que residan en las ciudades de Valparaíso o Viña del Mar, que tengan entre 15 y 29 años, y que se encuentren en el décimo decil de ingresos, según los datos proporcionados por el Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional (DEMRE) en el informe de Deciles Socioeconómicos 2024 de Chile. Esta segmentación se detalla en los resultados del análisis de mercado del presente trabajo.

11.2 Mix de Marketing (4P)

- **Producto:** El servicio proporcionado consiste en ofrecer un entorno adecuado para la sociabilización entre personas con síndrome de Down o Trastorno del Espectro Autista (TEA) y personas neurotípicas, entendiendo por neurotípicas aquellas personas que no presentan trastornos del neurodesarrollo. El servicio incluye actividades diseñadas para facilitar esta sociabilización, con el objetivo de fomentar relaciones significativas entre ambos grupos en el marco de la inclusión social.
- **Precio:** Se establece un precio único de 220.000 CLP mensuales para todas las personas interesadas en acceder a los servicios. Este precio se ha determinado a partir del análisis de sensibilidad incluido en el plan financiero del presente trabajo, con el propósito de cubrir los costos operativos de la ONG, sin buscar fines de lucro.
- **Plaza:** Las ubicaciones evaluadas para el centro de operaciones se sitúan principalmente en Reñaca, cerca de Plaza Las Golondrinas, facilitando el acceso tanto en automóvil como en transporte público. Otra alternativa considerada es el sector de Miraflores en Viña del Mar, ubicado a 11 minutos a pie desde la estación de metro Chorrillos, ofreciendo también un acceso conveniente.
- **Promoción:** Para atraer a los beneficiarios, se emplearán redes sociales, con un enfoque principal en Instagram. Se invertirá en publicidad pagada en esta plataforma, cuyo algoritmo selectivo garantiza un alcance diario de entre 120 y 320 personas, según la tarifa mínima establecida por día, asegurando así la captación de potenciales interesados en los servicios ofrecidos.

11.3 Estrategias de comunicación y difusión

La estrategia de comunicación se llevará a cabo principalmente a través de la red social Instagram, utilizando su plataforma de publicidad pagada. Instagram permite personalizar la audiencia destinataria de los anuncios, seleccionando parámetros como ubicación, intereses, rango etario y género. En este trabajo, se crearán dos grupos de audiencia:

Beneficiarios

Este grupo estará enfocado en los potenciales clientes del servicio. El objetivo es alcanzar no solo a personas con síndrome de Down (SD) o Trastorno del Espectro Autista (TEA), sino también a sus cuidadores, quienes serán los responsables del pago por el servicio. Las configuraciones para esta audiencia son las siguientes:

- **Ubicación:** Valparaíso y Viña del Mar
- **Intereses:** ONGs, organizaciones no gubernamentales
- **Edad y género:** Entre 18 y 65 años (edad máxima permitida por las configuraciones de Instagram), para todos los géneros

Estas configuraciones resultan en una audiencia estimada de entre 30.900 y 36.300 personas, según datos proporcionados por Instagram. Cabe señalar que esta cifra refiere a los potenciales interesados, no al alcance de la campaña, el cual dependerá de la duración y el gasto diario, que se detallarán más adelante.

Voluntarios

Este grupo estará dirigido a personas neurotípicas interesadas en ser voluntarios. Dado que no todos los interesados serán seleccionados, sino que deberán pasar por una entrevista de filtro (como se detalla en la sección correspondiente), se espera alcanzar una amplia audiencia para poder seleccionar a los mejores candidatos. Además, se busca que los voluntarios tengan edades similares a los beneficiarios para fomentar una mejor integración. Las configuraciones para esta audiencia son las siguientes:

- **Ubicación:** Valparaíso y Viña del Mar
- **Intereses:** ONGs, voluntariado
- **Edad y género:** Entre 18 y 29 años, para todos los géneros

Estas configuraciones resultan en una audiencia estimada de entre 9.600 y 11.300 personas, según datos proporcionados por Instagram.

La estrategia de comunicación se desarrollará en dos etapas, cada una con objetivos y necesidades específicas:

11.3.1 Fase 1: Captación de los Primeros 15 Beneficiarios y 7 Voluntarios

- **Presentación de la Idea del Proyecto:**
 - Desarrollar material promocional visualmente atractivo y bien estructurado, evitando la saturación de información y asegurando que el mensaje sea claro y directo.
 - Crear contenido que destaque la misión, visión y valores de la ONG, explicando la relevancia de la inclusión social y los beneficios para los participantes.
- **Ubicación y Personal:**
 - Informar detalladamente sobre las instalaciones y la ubicación del centro de operaciones, enfatizando su accesibilidad tanto en transporte público como en automóvil.
 - Presentar al equipo de trabajo, detallando sus roles, experiencia y competencias, para generar confianza en la capacidad profesional del personal.
- **Referencia a Handicap su la Testa:**
 - Elaborar material informativo que explique el modelo de Handicap su la Testa y que cuente como este proyecto está inspirado en el modelo de negocios social de la ONG italiana, incluyendo datos sobre su éxito y funcionamiento.
 - Integrar testimonios y entrevistas con voluntarios, beneficiarios y personal de Handicap su la Testa, resaltando sus experiencias positivas y el impacto del programa.
- **Difusión en Redes Sociales:**

- Utilizar Instagram para distribuir el contenido creado, segmentando la audiencia según los criterios definidos para alcanzar a los beneficiarios y sus cuidadores.
- Implementar anuncios pagados en Instagram, ajustando la configuración para maximizar el alcance dentro del público objetivo.

11.3.2 Fase 2: Expansión de Beneficiarios y Voluntarios

- **Mostrando Resultados:**

- Crear y compartir contenido visual, como fotografías y videos, que muestre las actividades realizadas, los avances y los logros alcanzados por la ONG y sus participantes.
- Publicar testimonios y entrevistas con los beneficiarios y voluntarios actuales, destacando sus experiencias y el impacto positivo en sus vidas.

- **Publicaciones de Avance y Crecimiento de la organización:**

- Realizar publicaciones periódicas que informen sobre el crecimiento de la ONG, incluyendo nuevos programas, eventos y actividades.
- Compartir estadísticas y datos que reflejen el impacto y la efectividad de las actividades realizadas, generando transparencia y confianza en la comunidad.

11.3.3 KPIs

Para evaluar la efectividad de la campaña de marketing, es crucial establecer indicadores clave de desempeño (KPIs). Los siguientes KPIs se proponen para este propósito:

- **Alcance de las Publicaciones:** Este KPI mide el número de vistas de las publicaciones. Es un indicador de cuántas personas han sido expuestas a la campaña de marketing. Además, este dato puede ser utilizado para mostrar a las empresas el alcance y reconocimiento de la ONG, demostrando cuántas personas están al tanto de su existencia y actividades.
- **Número de Likes:** Este KPI se calcula como la proporción de likes sobre el número de vistas (likes/vistas). Indica cuántas personas han interactuado positivamente con el contenido, proporcionando una medida de la aceptación y atracción del contenido publicado.



- **Cantidad de Compartidos:** Este KPI mide cuántas veces las publicaciones han sido compartidas por los usuarios. Es un indicador de cuántas personas están recomendando la campaña, tanto para atraer a nuevos voluntarios como beneficiarios, reflejando el interés y la viralidad del contenido.

Estos KPIs permitirán un seguimiento detallado y objetivo de la campaña de marketing, facilitando la evaluación de su éxito y la toma de decisiones informadas para futuras estrategias.

12 PLAN DE SOSTENIBILIDAD

12.1 Sostenibilidad Financiera

Para garantizar la sostenibilidad financiera de la ONG propuesta en este trabajo, se planifica implementar las siguientes estrategias:

- **Overhead:** En el contexto de la sostenibilidad financiera de la ONG, es crucial considerar el "Overhead" al postular a proyectos de fondos concursables o al solicitar financiamiento a empresas y otras fuentes externas. El diccionario de Cambridge define el overhead como "los costos necesarios y regulares, como la renta y calefacción, que están involucrados en las operaciones de la empresa". En otras palabras, se refiere a los costos operativos indispensables para el funcionamiento de la organización.

Incluir el overhead en las solicitudes de financiamiento es esencial, aunque en la proyección financiera de este trabajo se ha previsto que estos costos sean cubiertos por los pagos de las familias. El overhead proporciona un margen de maniobra durante el año para enfrentar cualquier eventualidad que pueda surgir. Más importante aún, dado que en una ONG no puede haber lucro, es decir, no se puede distribuir el exceso de dinero generado entre los socios de la organización, todo el dinero sobrante al final del año debe ser reinvertido en la ONG para el próximo año.

Este margen adicional es fundamental para lograr una independencia progresiva de la cantidad de proyectos a los que se postule y de las donaciones solicitadas, asegurando así la sostenibilidad financiera a largo plazo. Considerar el overhead permite a la organización tener estabilidad y capacidad de respuesta ante imprevistos, garantizando que pueda continuar operando y cumpliendo con su misión social de manera sostenible.

- **Actualización Anual de Precios:** Como parte integral de la planificación financiera de la ONG, se implementará una política de actualización anual de precios basada en el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Esta medida, aunque no se refleja en la proyección financiera actual, es crucial para asegurar la estabilidad económica a largo plazo y la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos.

La actualización anual de precios según el IPC permitirá mantener el valor real de nuestros ingresos, ajustándolos de acuerdo con la inflación y los cambios en los costos operacionales. Esto incluye:

- **Aumento de Sueldos:** Ajustes en las remuneraciones del personal para asegurar que los salarios se mantengan competitivos y justos en relación con el mercado laboral y la inflación.
- **Gastos Básicos:** Incrementos en los costos de servicios básicos como electricidad, agua, calefacción y otros servicios esenciales necesarios para el funcionamiento de la ONG.
- **Costos en Materiales de Implementación:** Adaptaciones en los precios de los materiales y recursos utilizados en las actividades y programas, garantizando la calidad y disponibilidad continua de estos insumos.
- **Ajustes en el Precio de Arriendo:** Modificaciones en el costo del alquiler de las instalaciones, para reflejar las condiciones del mercado inmobiliario y asegurar que la ONG pueda operar en un espacio adecuado y seguro.

Esta estrategia de actualización de precios no solo garantiza la sostenibilidad financiera, sino que también protege a la organización de las fluctuaciones económicas, permitiendo una planificación más precisa y eficiente. Al mantener nuestros precios actualizados según el IPC, podemos asegurar que la ONG continúe brindando servicios de alta calidad sin comprometer su estabilidad financiera, adaptándose a los cambios económicos y protegiendo tanto a los beneficiarios como a la organización misma.

12.2 Estrategias de fidelización a empresas donantes

Para asegurar la fidelización de las empresas donantes y mantener una relación de confianza a largo plazo, se implementará una estrategia de comunicación transparente y detallada sobre el uso de sus contribuciones. Esta estrategia incluye una presentación anual de resultados que abarcará las siguientes áreas:



- **En que se gasta el dinero donado:** Proporcionar un desglose específico de los gastos realizados con las donaciones recibidas, explicando claramente el objetivo y funcionalidad de cada gasto, demostrando así la eficacia y el uso responsable de los fondos.
- **Estado Inicial y Final:** Mostrar el progreso de los beneficiarios mediante una comparación del estado inicial (antes de la implementación de las actividades financiadas) y el estado final (después de la implementación). Esto resaltaré el impacto directo de las donaciones y la importancia de su continuidad.
- **Cuantificación de la Mejora:** Medir y presentar el impacto social y las mejoras obtenidas gracias a las donaciones, proporcionando una evaluación objetiva de los avances logrados y destacando la efectividad del apoyo recibido.
- **Planes a Futuro:** Exponer los planes futuros de la organización y cómo las donaciones continuadas pueden seguir apoyando nuestros objetivos y proyectos. Esto incluye nuevas iniciativas y proyectos que se beneficiarán de la colaboración continua con las empresas donantes.
- **Metodología de Implementación:** Describir detalladamente las metodologías utilizadas para implementar y ejecutar los planes y actividades, asegurando transparencia y demostrando la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos.
- **KPIs para Proyectos:** Definir y hacer seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) para los proyectos futuros. Esto establecerá un compromiso claro de eficiencia y responsabilidad, demostrando a las empresas donantes que sus contribuciones están siendo gestionadas de manera óptima y que se están alcanzando los objetivos propuestos.

Esta estrategia de comunicación no solo busca informar a las empresas donantes sobre el uso y el impacto de sus contribuciones, sino también fortalecer la relación con ellas, mostrando de manera clara y transparente los beneficios de su apoyo continuo y cómo este se traduce en mejoras tangibles para los beneficiarios y para la comunidad en general.

12.3 Sostenibilidad operativa

Para asegurar la perdurabilidad de la organización a lo largo del tiempo, es crucial no solo garantizar su viabilidad financiera, sino también adaptarse a los cambios del entorno. Con



este propósito, se proponen las siguientes acciones para fortalecer la capacidad de adaptación de la organización:

- **Realización de encuestas de satisfacción dirigidas a beneficiarios, cuidadores y voluntarios:** Estas encuestas permitirán recoger retroalimentación de las diversas partes involucradas en las actividades de inclusión. Esta retroalimentación será fundamental para mejorar, adaptar o desarrollar nuevas actividades que cumplan con el objetivo de proporcionar un entorno seguro y confortable para los participantes, fomentando vínculos humanos profundos. Se considera incluir a los cuidadores, quienes ofrecen una perspectiva única sobre el progreso de los beneficiarios y pueden proporcionar valiosos aportes desde su experiencia.
- **Mantenimiento constante de documentación:** Es esencial mantenerse actualizado sobre las últimas metodologías de inclusión social, especialmente aquellas dirigidas al grupo etario específico de beneficiarios. Este proceso continuo de documentación facilitará la proposición y adaptación de prácticas inclusivas efectivas. Además, se prestará especial atención a nuevos hallazgos e investigaciones en el campo de la inclusión social de personas con síndrome de Down y TEA, buscando mejorar continuamente el tratamiento y la integración de estos grupos demográficos históricamente marginados.
- **Realización de encuestas de satisfacción entre los trabajadores:** Proporcionar un ambiente laboral positivo es crucial para la sostenibilidad de la organización. Se hará hincapié en la creación de un entorno seguro, agradable y motivador para el equipo de trabajo, garantizando así que el lugar de trabajo sea un espacio donde los empleados disfruten realizar sus labores diarias.
- **Análisis de información recopilada en encuestas de satisfacción:** El curso de acciones del plan de sostenibilidad no debe limitarse únicamente a la recolección de datos, sino que es fundamental procesar la información para tomar decisiones coherentes con los resultados obtenidos en las encuestas. Dichas decisiones deben alinearse con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de la organización, respondiendo de manera efectiva a las necesidades identificadas.



Esta estrategia integral no solo fortalecerá la adaptabilidad de la organización, sino que también asegurará su capacidad para responder eficazmente a las necesidades cambiantes de su entorno operativo y social.

13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1 Conclusiones Principales

- **Panorama Actual en Chile:** De los estudios realizados, se concluye que no existen ONGs en Chile cuyo foco principal sea la inclusión social para personas con síndrome de Down o TEA.
- **Actividades de ONGs Actuales:** Las ONGs en Chile ofrecen actividades donde los beneficiarios pueden compartir con personas de su mismo rango etario, pero generalmente se centran en terapias individuales. Las actividades grupales suelen ser entre personas con la misma condición, con pocas instancias para interactuar con personas sin discapacidad y neurotípicas.
- **Sostenibilidad Financiera:** La forma más sostenible para que una ONG subsista financieramente es cobrando por sus servicios. Esto asegura un flujo constante de ingresos para mantener las operaciones y servicios.
- **Financiamiento Estatal:** El estado chileno no financia permanentemente a las organizaciones sin fines de lucro en el ámbito del propósito de la ONG planteada. El financiamiento estatal se obtiene a través de la adjudicación de proyectos mediante concursos y fondos concursables, que requieren postulación anual y no garantizan ni la adjudicación ni el mismo monto de financiamiento.
- **Financiamiento de Empresas:** Después de dos años de constituida la ONG, se puede optar por financiamiento de empresas, estableciendo colaboraciones y alianzas estratégicas.
- **Financiamiento de Empresas Afectadas Ambientalmente:** En áreas afectadas ambientalmente por empresas privadas, una opción viable y más sostenible es recibir financiamiento a través del presupuesto de inversión social de estas empresas, según su resolución de calificación ambiental. Es crucial enfocar el acercamiento a empresas interesadas en proyectos de inclusión social o adaptar el proyecto a sus áreas de interés, siempre y cuando sea acorde.



- **Modelo de Costos de Handicap su la Testa:** No es viable replicar el modelo de costos de la ONG italiana Handicap su la Testa, que cobra 500 euros anuales (aproximadamente 40.000 CLP mensuales) a cada familia por acceder a los servicios. Este modelo no se adapta a la realidad chilena y a la capacidad de pago de las familias.
- **Democratización de los Servicios:** La forma de democratizar el acceso a los servicios de la ONG es mediante becas para familias que no puedan pagar y la implementación de precios escalados según la capacidad de pago de cada familia.

13.2 Recomendaciones (Futuras Investigaciones y Mejoras al Plan de Negocios)

- **Entrevistas con Empresas Interesadas en Inclusión Social:** Realizar entrevistas exclusivamente con empresas que tengan un interés manifiesto en la inclusión social permitirá estimar de manera más precisa las potenciales donaciones y colaboraciones que podrían recibir.
- **Entrevistas con empresas que generan impacto ambiental en la región de Valparaíso:** Se recomienda realizar entrevistas con empresas cuya resolución de calificación ambiental o política de relacionamiento comunitario incluya a las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar. El objetivo de estas entrevistas es identificar posibles fuentes de financiamiento y apoyo para el proyecto, aprovechando los fondos destinados a la mitigación de su impacto ambiental.
- **Entrevistas a ONGs que operen en Valparaíso y/o Viña del mar:** Esta acción permitirá obtener información más precisa y detallada sobre el mercado local. Al entrevistar a organizaciones no gubernamentales que ya están activas en estas ciudades, se podrán identificar tendencias, desafíos y oportunidades específicas del entorno, lo cual contribuirá a una comprensión más profunda del contexto y facilitará una planificación más ajustada a la realidad del mercado.
- **Evaluación de Otras Fuentes de Capital Inicial:** Se debe considerar con mayor detalle otras formas de obtener el capital inicial, como la posibilidad de acceder a financiamiento a través del Servicio Nacional de Discapacidad (SENADIS) o también del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) que no fueron consideradas en este trabajo.



- **Colaboración con Fundación Muyu:** Utilizar los resultados obtenidos en este trabajo de tesis para beneficiar a la Fundación Muyu. Trabajar en colaboración con ellos para sacar adelante su proyecto, tomando como referencia el modelo de Handicap su la Testa. Esta sinergia podría fortalecer ambas organizaciones y abrir nuevas oportunidades de financiamiento y apoyo.
- **Transformación en Proyecto Educativo:** Evaluar la viabilidad de transformar el proyecto en uno del área educacional para poder optar a subsidios del estado. Esto podría abrir nuevas vías de financiamiento y apoyo institucional.



14 BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Chile. (2024). Resumen IPoM marzo 2024.

<https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2024>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). Política social para personas con síndrome de Down.

https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33267/2/BCN_Politica_social_para_personas_con_Sindrome_de_Down_final.pdf

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2015). Políticas de apoyo al espectro autista.

https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25819/1/BCN_Politicas_de_apoyo_al_espectro_autista_FINAL.pdf

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (n.d.). Decreto n°24 aprueba reglamento sobre la calificación y certificación de la discapacidad. Ley Chile.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1103997>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (n.d.). Decreto supremo n°50 fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley n°19.284, y su reglamento. Ley Chile.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1023143>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (n.d.). Decreto supremo n°96 regula el procedimiento para la calificación y certificación de la discapacidad. Ley Chile.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (n.d.). Ley n°19.284 establece normas para la plena integración social de personas con discapacidad. Ley Chile.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=213294>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (n.d.). Ley n°20.422 establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. Ley Chile.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=20422>



Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (n.d.). Ley n°21.015 incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral. Ley Chile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1174623>

Chile Crece Contigo. (n.d). Prestaciones de acceso preferente.
<https://www.crececontigo.gob.cl/beneficios/prestaciones-de-acceso-preferente-2/#:~:text=Consiste%20en%20una%20ayuda%20econ%C3%B3mica,causante%20es%20igual%20a%20%2412.364.>

Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2023). Día mundial del síndrome de Down.
<https://www.cndh.org.mx/noticia/dia-mundial-del-sindrome-de-down-0#:~:text=De%20acuerdo%20a%20datos%20arrojados,tener%20diversos%20problemas%20de%20salud>

Donoso, E. (2021). Desnutrición hospitalaria en pediatría: prevalencia y características clínicas. Revista Chilena de Nutrición, 48(2), 120-127.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182021000200238#:~:text=Algunos%20investigadores%20como%20Donoso6,de%2024%2C7%2F10.000.

Donoso, J. (2016). [Incidencia del síndrome de Down en Chile]. Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología, 81(2), 123-130.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75262016000200001

Handicap Su la Testa. (n.d). Handicap Su la Testa.
<https://www.handicapsulatesta.org/it>

Imbiomed. (2018). La salud física.
<https://www.imbiomed.com.mx/articulo.php?id=117585#:~:text=La%20salud%20f%C3%ADsica%20consiste%20en,padecen%20ning%C3%BAAn%20tipo%20de%20enfermedad1>

Linares, A. (2016). Estudio de la mortalidad materna en Chile entre 2000 y 2014. Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología, 81(2), 83-91.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75262016000200001



Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2015). Estrategia Española en Trastornos del Espectro Autismo. https://www.mdsocialesa2030.gob.es/derechos-sociales/discapacidad/docs/Estrategia_Espanola_en_TEA.pdf

Ministerio de Educación de Chile. (2017). Manual PIE: Programa de Integración Escolar. <https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2017/12/Manual-PIE.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Down Syndrome Day. <https://www.un.org/es/observances/down-syndrome-day#:~:text=La%20incidencia%20estimada%20del%20s%C3%ADndrome,de%20cada%201.100%20reci%C3%A9n%20nacidos.>

Organización Mundial de la Salud. (2024). Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE) 11^a edición: Trastornos del neurodesarrollo. <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/es#1516623224>

Organización Mundial de la Salud. (2024). Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE) 11^a edición: Trisomía 21 completa. <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/es#1624623908>

Organización Mundial de la Salud. (2024). Retraso global del desarrollo. Clasificación Internacional de Enfermedades (11^a revisión). <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/es#1624623908>

Organización Mundial de la Salud. (n.d.). ¿Cómo define la OMS el concepto de salud?. <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions#:~:text=%C2%ABLa%20salud%20es%20un%20estado,ausencia%20de%20afeciones%20o%20enfermedades.%C2%BB>

Organización Mundial de la Salud. (n.d.). Salud mental. https://www.who.int/es/health-topics/mental-health#tab=tab_1

Organización Panamericana de la Salud. (n.d.). Determinantes sociales de la salud. <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-sociales-salud>



Rankia. (n.d.). *¿Cuáles son los mejores depósitos a plazo?* Rankia.

<https://www.rankia.cl/blog/mejores-depositos-a-plazo/3257869-cuales-son-mejores-depositos-plazo>

Real Academia Española. (n.d.). Inclusión social. En Diccionario Panhispánico de Jurídica.

<https://dpej.rae.es/lema/inclusi%C3%B3n-social>

Solar, O., & Irwin, A. (2007). Social determinants of health and disability (No. 150741).

Repositorio Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150741/Social-determinants-of-health-and-disability.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Unión Europea. (n.d.). Social inclusion.

https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/sf_social_inclusion_es.pdf



15 ANEXOS

Anexo 1: Resultados obtenidos de entrevistas realizadas

Tipo	Objetivo	Entrevistado	Información recurrente	Cita textual	Información hallazgo	Cita textual
Empresa	Entender criterios de donación de la empresa	Cencosud	<ul style="list-style-type: none"> •No tienen criterios estandarizados para donar a fundaciones. Esto lo ve el área de sostenibilidad. • PAC (programa de atención al colaborador): tienen alianzas con distintas fundaciones, que si tienen fines de lucro. Los colaboradores de cencosud tienen un descuento en los centros asociados. • Para formar alianzas, tanto cencosud busca fundaciones como las fundaciones pueden buscar a cencoud. 	<p>"Hay un programa que se llama PAC, programa de atención al colaborador. Es un programa para el colaborador y tiene una línea de intervención en los trastornos TEA, todo el espectro autista, lo trabajamos ahí y un montón de otras cosas más [...]. Pudes como fundación contactarte con Cencosud, presentar tu institución y pedir trabajar a través de esta ley (ley de donaciones) pero nosotros, en nuestro equipo, no lo hacemos porque ya ayudamos desde nuestra línea"</p>	Con las mismas fundaciones con quien tienen alianzas, de manera esporádica les pagan para hacer charlas sobre inclusión en cencosud.	"Les pagábamos por cada charla que nos hicieran, que eran por teams"
Empresa	Entender criterios de donación de la empresa	Banco Santander	<ul style="list-style-type: none"> •Tienen estandarizados su proceso de donaciones. Las ONGs deben comunicarse con el área de sostenibilidad •Enfocan sus donaciones al área de educación. Su mayor alianza es la Fundación Belen Educa. 	Sin acceso al video	Santander, en Chile, enfoca sus donaciones, becas, etc, al área de la educación. Me recomendaron que busque empresas, como Banco de Chile, que en sus valores corporativos tengan como pilar fundamental la inclusión, ya que	Sin acceso al video



					tendré más posibilidades de que esas instituciones quieran donar a un proyecto como el presentado en este trabajo de tesis.	
Empresa	Entender criterios de donación de la empresa	Empresa anónima	<ul style="list-style-type: none"> •La principal forma de donaciones que tienen es a través del presupuesto destinado a inversión social, el cual es anual, determinado por una resolución de calificación ambiental • Dicho presupuesto está destinado al territorio donde generan impacto ambiental •Esta empresa se encarga por sí sola de encontrar beneficiarios para los fondos pero es común que este trabajo se externalice, con instituciones como Simon de Cirene por ejemplo • También realizan donaciones a través de la ley 21.015, pero en menor medida 	<p>"A mí siempre me ha tocado, y desde mi experiencia, relacionarme con las comunidades a través de precisamente una resolución de calificación ambiental. Que es precisamente los permisos que gestiona el mundo privado antes de instalar la empresa en sí, que vaya a tener algún impacto medioambiental. [...] ese presupuesto se divide en distintas líneas. Dependiendo de los actores críticos, se va dividiendo el presupuesto en qué áreas tienen mayor inversión y cuáles tienen menor inversión. Este presupuesto no es rígido."</p>	Toda empresa que genere un impacto medioambiental, por ejemplo mineras, parques eólicos, parques fotovoltaicos, desalinizadoras, salmoneras, etc, tienen que realizar un plan de inversión social, esto está normado por el SEA	"Todas las empresas realizan un plan de inversión social. Por lo menos te digo que lo mío va muy ligado en la línea medio ambiental. Un plan de inversión social que vaya ligado con las áreas que se impactan de cierta manera."
Empresa	Entender criterios de donación de la empresa	Minera Lúmina	<ul style="list-style-type: none"> •La principal forma de donaciones que tienen es a través de la política de relacionamiento comunitario • Dicho presupuesto está destinado al territorio 	"Mira, en general las empresas más grandes tienen algunas políticas sociales [...],	Minera lúmina si bien no enfoca sus donaciones principalmente a proyectos independientes, si han donado tanto a	"Tenemos también algunos convenios con algunas agrupaciones deportivas de la comuna de



			<p>donde generan impacto ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se enfocan en cubrir necesidades básicas del sector rural cercano a donde están los asentamientos de la empresa • Las donaciones generadas se renuevan anualmente, exceptuando por las donaciones relacionadas a pueblos indígenas, los cuales son compromisos a largo plazo 	<p>nosotros también tenemos una política de relacionamiento o comunitario, lo que antes se denominaba responsabilidad social empresarial. Hoy se denomina relacionamiento o comunitario o desempeño social [...] las prioridades están dadas, primero en el Valle de tierra amarilla". "En la zona rural de Tierra Amarilla hay muchas carencias [...] Entonces tienen muchos requerimientos y muchas falencias de carácter social antes que formativas". "Nuestras prioridades están puestas en el Valle de Tierra Amarilla y están puestas en algunos pilares básicos que dicen relación con los pueblos originarios, las comunidades indígenas"</p>	<p>personas individuales como a proyectos independientes en ocasiones anteriores y no se cierran a hacerlo de nuevo, siempre y cuando el proyecto sea bien presentado y se respalde la necesidad financiera de manera cuantitativa. También han auspiciado iniciativas y están abiertos a hacerlos en una nueva oportunidad</p>	<p>Tierra Amarilla principalmente, que son convenios, no sé, súper chicos, de 6, 7 millones de pesos, donde ellos se comprometen a realizar ciertas actividades [...] ahí nosotros entregamos los recursos a través de un convenio", "Nosotros hacemos con ellos un convenio, ellos no, ellos, eso nos dicen, mirá, te lo vamos a gastar, por ejemplo, en [...], entonces nos trae y le entregamos los recursos a la Fundación, la Fundación lo ejecuta y posteriormente ellos nos rinden esos recursos que nosotros les han entregado", "Sí, también se podría ser auspiciadora, eso no se ve con mi área, se ve con el área de comunicaciones, pero claramente es un tema interesante, sobre todo hoy día con la ley de inclusión y todo lo que implica, y los desafíos para las empresas"</p>
Empresa	Entender criterios de	CChC Copiapó	•Ofrecen fondos concursables	"Nosotros tenemos	La persona entrevistada antes de trabajar como	"No, para nada (es viable).



	donación de la empresa		<ul style="list-style-type: none">• Pueden financiar proyectos independientes, siempre y cuando estos se presenten debidamente justificados (financieramente y presentando el impacto social que tendrá el proyecto) y antes de noviembre, dado que en noviembre ya están los presupuestos listos para el siguiente año• El proyecto se debe relacionar con alguno de los pilares de la CChC	fondos concursables [...] Por ejemplo tu este año te acercas a mi con una idea para atacama pero es después de noviembre, yo te dire no tengo presupuesto porque mi presupuesto yo lo hago en noviembre ¿Me cachai? En noviembre, diciembre ya tienen cerrados los presupuestos para el año siguiente", " Tu por ejemplo vas y golpeas la puerta y me dices a mi, mira yo tengo esta idea [...] ¿Que es lo que ven las empresas? ven cual es el impacto que yo voy a generar en la sociedad [...] ¿Cuales van a ser tus KPIs? Tienes que tener evaluadores de impacto [...] Las asociaciones gremiales funcionan como una mesa directa, toda decisión que yo tome tengo que aprobarla	gerenta de la Cámara Chilena de construcción de Copiapó, trabajó en Simón de Sirene, y comentaba que en su experiencia con todos los proyectos vistos, no es viable replicar el modelo de costos de Handicap su la testa en Chile.	Porque los fondos son distintos. Son distintos y es muy caro mantener viva una ONG, a no ser que, por ejemplo [...] el dueño sea a la vez dueño de una empresa grande y rentable"
--	------------------------	--	---	---	--	---



				através de una mesa"		
Fundación	Entender como se financian las ONGs	APARID	•Su financiamiento es privado. Las familias pagan mensualmente por los servicios recibidos	"Los padres financian eso, no somos colegios por lo tanto aquí no hay plata de Estado. La única manera digamos de obtener recursos del Estado es presentar proyectos concursables que te lo puedan ganar [...] cuando hacemos actividades individuales tienen un valor X mensual, todas las semanas van a París y tienen actividades grupales también. Esas actividades grupales son más económicas"		
Fundación	Conocer los servicios que ofrecen	APARID	Realizan un acompañamiento a las familias, tanto de capacitación como emocional. Los principales servicios que ofrecen son de terapia física y estimulación cognitiva. Para adultos tienen un taller de empleo. Atienden alrededor de 90 familias, algunas familias becadas, y un rango etareo amplio, desde 2 años hasta 60 años. La única restricción de edad que tienen son personas recién nacidas hasta los 2 años.	"Lo que hacemos nosotros primero, acompañamos a la familia, le explicamos los procesos de la evolución de su hijo. La importancia que tiene la atención temprana, así como en cualquier niño, pero en particular en las personas con síndrome	Tienen actividades de inclusión social esporádicas. En ciertas oportunidades realizan actividades al aire libre, donde se pueden unir otras personas que estén en el mismo lugar, además tienen una alianza con el instituto de gastronomía Culinari, donde realizan actividades en conjunto, pero de manera no periódica.	"Tenemos la concepción de ojalá sacar todos esos talleres grupales para afuera [...] Por ejemplo, club de lectura ¿Qué mejor que hacerlo en una biblioteca? Donde participen con gente que esté y si alguien se quiere sumar, fantástico. [...] Tenemos convenios con el Culinari, qu e



				<p>down [...] Entonces es un método, tiene cinco etapas donde de menos a más alrededor de los dos años partimos con las primeras etapas, de manera de que vayan aprendiendo. Y después se unen con el sistema silábico, este método, de manera que cuando entran al colegio ya estén leyendo [...] Y después entre los dos y los cuatro se hace todo un trabajo específico cognitivo"</p>		<p>está ahí en la calle Álvarez, es un instituto de gastronomía"</p>
Fundación	Entender la estructura interna de las ONGs	APARID	<p>Directorio formado por padres, no es remunerado. Cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presidente• Vicepresidente• Tesorero• Secretaría <p>Dentro de los trabajos remunerados cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none">• Secretaria• Coordinadora de actividades• Personal de la salud (terapeutas, psicólogos, fonoaudiólogos, etc)	<p>"Hay una presidenta, una vicepresidenta, tesorera, secretaria y directores, directores que colaboran con este directorio [...] De la mano del directorio vienen todos los profesionales y también la secretaria, digamos que es nuestro miembro de confianza. [...] De las profesionales tenemos una</p>		



				que es coordinadora."		
Fundación	Entender como se financian las ONGs	ASPAUT	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas: subvención del Estado • Área clínica: particular pagada • Taller inclusión laboral: financiado por donaciones a través de las leyes 21.015 y 19.885 	"En las escuelas, el financiamiento es gratuito, porque son escuelas subvencionadas particulares que se financian con la subvención de asistencia del Ministerio de Educación [...], tenemos nuestra área clínica que es particular pagada [...], El proyecto de adultos se financia a través de las leyes 21015 y 19885, que son para fines sociales."	Hay padres que pagan una cuota de asociación. No son todos los padres de los beneficiados, solo los socios	"Tenemos las cuotas sociales de los papás que son socios. No son todos socios, porque no es obligatorio. La cuota es tan poquita, pero igual nos sirve, a nosotros nos sirve todo"
Fundación	Conocer los servicios que ofrecen	ASPAUT	Cuentan con dos escuelas especiales. En el área clínica ofrecen servicios de Educación Física, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Musicoterapia, Asistente Social y Psicología. En el taller de inclusión laboral trabajan con adultos de entre 18 a 30 años, no tienen límite de edad. Entre todos sus servicios atienden un total de aproximado de 290 personas.	"Nosotros en ASPAUT tenemos dos escuelas, una en San Miguel y otra en Maipú. También tenemos un centro integral en Puente Alto"; El taller laboral lo menciona en base al financiamiento	No tienen actividades de inclusión social como tal. Las escuelas y todos los centros de atención son excluyentes para personas TEA. Lo más cercano sería la participación en ferias de emprendimiento (taller) y salidas pedagógicas en las escuelas	"Participamos en ferias de emprendimiento y las escuelas realizan salidas pedagógicas"
Fundación	Entender la estructura interna de las ONGs	ASPAUT	Directorio formado por padres, no es remunerado. Cuentan con: <ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Vicepresidente • Tesorero • Secretarías 	"Tenemos un directorio formado por padres, que se renueva cada dos años. Hay un presidente, vicepresidente, tesorero y secretaria.		



			<p>Dentro de los trabajos remunerados cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contador • Analistas de contabilidad • Secretarías por sucursal • Cuerpo docente • Personal de la salud (terapeutas, psicólogos y asistentes sociales) 	<p>También tenemos una contadora con dos analistas de contabilidad y cada sucursal tiene su secretaria, profesoras, asistentes de educación, terapeuta, psicólogo y asistente social"</p>		
Fundación	Entender como se financian las ONGs	Fundación Complementa	<ul style="list-style-type: none"> • Principal fuente de ingreso: pagos mensuales de las familias • Otras fuentes de ingreso: donaciones a través de la ley 19.885, donaciones a través de la ley 21.015 • Todo el financiamiento recibido a través de donaciones lo utilizan en proyectos, no en los costos operativos 	<p>"Nuestra principal fuente de ingreso son los pagos de las mensualidades . También recibimos algunos ingresos a través de la ley 19.885, que permite recibir donaciones con beneficios tributarios [...]. Otra fuente es la Ley 21.015, que se refiere a programas para preparar jóvenes y adultos para el trabajo. Sin embargo estos ingresos están destinados a proyectos específicos y no a los costos operativos generales"</p>	<p>No reciben aportes del estado. El Estado no financia fundaciones en forma de subvención, a menos que el foco fuese de educación, como un colegio, sino que financian proyectos a los que las fundaciones deben postular para poder adjudicarse un monto único.</p>	<p>"No recibimos aportes del Estado ni postulamos a fondos públicos [...] además, los fondos públicos no son muy grandes"</p>
Fundación	Conocer los servicios que ofrecen	Fundación Complementa	<p>Ofrecen servicios relacionados a la salud física, programas educacionales y programas de inclusión</p>	<p>"Aquí hay 156 familias que pagan por las atenciones, lo que nos</p>	<p>Tienen actividades de inclusión social esporádicas. Los beneficiados se relacionan con</p>	<p>"Tenemos dos veces al mes, los días viernes, cuando hay deportes,</p>



			laboral; atienden personas de todas las edades; atienden 156 familias, 40 de ellas becadas, el resto paga por los servicios	permite atender a 40 familias que no tienen la capacidad de pagar. Las atenciones son personalizadas , por ejemplo una fonoaudióloga para un niño, una kinesióloga para otro niño [...]"	voluntarios de colegios cercanos (Lo Barnechea)	nosotros hacemos deportes con colegios que están acá en la comuna [...], también está que jóvenes vienen acá en su semana de trabajo social, la semana pasada vinieron jóvenes del colegio cumbres [...]"
Fundación	Entender la estructura interna de las ONGs	Fundación Complementa	<ul style="list-style-type: none">• Gerente general• Dirección académica• Dirección administrativa• Staff de la salud	"Tenemos un Gerente general, que soy yo. De mí dependen dos direcciones: la académica y la administrativa [...] También tenemos un equipo de staff que incluye psicólogos, especialistas y del área de comunicación "		



Anexo 2: Análisis plataformas de crowdfunding con mayores casos de éxito a nivel mundial.

Plataforma	Kickstarter	Gofundme	Indiegogo	Patreon
Enfoque	Proyectos creativos e innovadores	Donaciones a organizaciones benéficas y causas sin fines de lucro	Proyectos creativos y startups	Creación de contenido (podcast, música, videos, juegos, etc)
Cant. Donadores	23.000.000 donadores mensuales.	100.000.000 donadores mensuales	11.000.000 donadores mensuales	8.000.000 de cuentas de suscriptores.
Indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • 262.439 proyectos éxito. • Más de 8 mil millones de dólares recaudados • Tasa de éxito: 41,6% 	Han recaudado más de 25.000 millones de euros en causas benéficas desde 2010	Han recaudado más de mil millones de dólares desde 2008	Hay 250.000 creadores activos que financian sus proyectos mediante esta plataforma
Tasas (fees)	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión plataforma: 3 al 5% de lo recaudado • Procesamiento de pago: 3% + 0,20 USD por contribución 	Cobro de transacción de retiro de fondos: 5% del monto a retirar	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión plataforma: 5 a 8% de lo recaudado • Procesamiento de pago: 3% + 0,25 USD por contribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión plataforma: 8 a 12% de los ingresos obtenidos • Comisión tramitación de pagos: 5% + 0,10 USD por pago si es un



				<p>micropago (menos de 3 USD) y 2,9% + 0,30 USD por pago estándar</p> <ul style="list-style-type: none">• Comisión por cambio de moneda: 2,5%
Casos de éxito	<ul style="list-style-type: none">• Pebble Time: relojes inteligentes. Recaudó 20,2 millones USD• Coolest cooler: cooler portable con parlante. Recaudó 13,2 mill USD• Exploding kittens: juego de	<ul style="list-style-type: none">• Salvemos wild forest: financiar operaciones de santuario de animales. Recaudó 136.000 3uros• Una pierna para toda la vida: prótesis para andar a caballo. Recaudó 17.000 euros• La niña más lista del Nilo: ayuda a niña sursudanesa. Recaudó 14.000 euros	<ul style="list-style-type: none">• Fidget cube: aparato antiestrés. Recaudó 6,4 millones de USD• Sleepbuds: audífonos para dormir. Recaudó 6,4 millones de USD• Meticulous espresso: máquina de café. Recaudó 6,3 millones de USD	<ul style="list-style-type: none">• Chapo Trap House: Podcast. Recibe 172.000 USD mensuales• Alice Oseman: creadora del libro Heartstopper. Recibe 3.849 USD mensuales (2018)• Blind Wave: youtuber de videojuegos:



	cartas. Recaudó 8,7 mill USD			Cuenta con 15.641 patrocinador es, tiene oculto su ingreso mensual.
Particularidades	<ul style="list-style-type: none">• El dinero se entrega una vez la campaña tiene éxito (modelo de “todo o nada”)• Las campañas tienen un tiempo límite para alcanzar su meta de donaciones• De no alcanzarse la meta en el período estipulado, se reembolsa el dinero a	<ul style="list-style-type: none">• Aunque el proyecto no se financie en su totalidad, el beneficiado recibirá lo recaudado• Cuenta con un equipo de seguridad y atención de dudas 24/7	<ul style="list-style-type: none">• Tienen reglas menos estrictas para la creación de un proyecto que Kickstarter, p.e.• El dinero va directamente al gestor del proyecto por paypal	<ul style="list-style-type: none">• El modelo de suscripción permite a los creadores de contenido percibir ingresos regulares



	los contribuidor es.			
--	----------------------------	--	--	--

Anexo 3: Listado de países en donde opera Gofundme

Australia	Finlandia	Luxemburgo	España
Austria	Francia	México	Suecia
Bélgica	Alemania	Países Bajos	Suiza
Canadá	Irlanda	Noruega	Reino Unido
Dinamarca	Italia	Portugal	Estados Unidos

Anexo 4: Casos de éxito plataforma chilena de crowdfunding Catapultame

Casos chilenos: Catapultame		
Caso	Descripción	Monto recaudado
Redención	Cortometraje como proyecto de título de estudiantes de DUOC	1,6 millones de CLP
Grandes Paredes Chile	Guía de escalada local destinada a potenciar el turismo	5,3 millones de CLP
Santuario Emilia	Albergue para gatos ciegos, ancianos y discapacitados	7,1 millones de CLP

Anexo 5: Resultados VAN y TIR en flujo de caja del proyecto

VAN	\$94.543.573	0
TIR	4,50%	



Anexo 6: Desglose detallado de la cotización de muebles para el centro de operaciones y actividades de la ONG

Cotizaciones muebles				
Habitación	Mueble	Precio	Cantidad requerida	Tienda cotizada
Oficina	Escritorio	\$109.990	3	Easy
	Silla de escritorio	\$49.990	3	Easy
	Notebook	\$799.000	3	MercadoLibre
	Alfombra	\$69.990	1	Sodimac
	Librero	\$79.990	1	Easy
	Cortinas	\$48.990	1	MercadoLibre
Cocina/Comedor	Comedor 8 personas	\$879.990	1	CIC
	Taburetes 4 unidades	\$208.905	1	MercadoLibre
	Alfombra	\$44.990	1	Easy
	Microondas	\$69.990	1	Ripley
	Juguera	\$29.990	1	Falabella
Living	Sillón	\$229.990	2	Easy
	Sitiales 2 unidades	\$138.090	1	MercadoLibre
	Puff 2 unidades	\$119.990	1	Ripley
	Mesa de centro	\$89.990	1	Sodimac
	Alfombra	\$44.990	1	Easy
	Librero	\$69.990	1	Easy
	Cortinas	\$49.990	4	MercadoLibre
Piezas	Sillón	\$229.990	3	Easy
	Puff 2 unidades	\$119.990	3	Ripley
	Mesa de centro	\$89.990	3	Sodimac
	Alfombra	\$44.990	3	Easy
	Cortina	\$48.990	3	MercadoLibre
Terraza	Juego terraza	\$399.990	2	El container

Anexo 7: Totales parciales de cotización muebles por habitación y total final

Totales cotizaciones por habitación	
Habitación	Total
Oficina	\$3.078.880
Cocina/Comedor	\$1.233.865
Living	\$1.118.990
Piezas	\$2.291.820
Terraza	\$799.980
TOTAL FINAL	\$8.523.535



Anexo 8: Desglose detallado de los componentes del capital inicial

Desglose capital inicial			
Categoría	Artículo	Precio	Tienda/Empresa
Implementos deportivos/juegos	Pelota fútbol	\$14.990	Paris
	Pelota voleibol	\$14.990	Paris
	Jenga	\$12.990	Paris
	Twister	\$16.790	Paris
	Otros juegos de mesa	\$32.000	--
TOTAL		\$91.760	\$92.000 (aprox)
Implementos de cocina	Batería de ollas 1	\$57.990	Falabella
	Batería de ollas 2	\$69.990	Falabella
	Loza (20 personas)	\$36.990 x 5 = \$184.950	Falabella
	Hervidor	\$19.990	Falabella
	Cucharas de palo	\$12.990	Sodimac
	Cuchillos	\$10.990	Ripley
TOTAL		\$343.910	\$345.000 (aprox)
Página web	Creación página	\$294.000	Agencia AGP
	Hosting + dominio.cl primer año	Incluido	Agencia AGP
TOTAL		\$294.000	\$300.000 (aprox)
Muebles	Anexos 10 y 11	\$8.523.535	\$10.000.000 (aprox)
Arriendo	Arriendo	\$2.500.000	
	Garantía	\$2.500.000	
TOTAL		\$5.000.000	
TOTAL FINAL		\$15.737.000 (suma aproximados)	

Anexo 9: Descripción de cargo de director general

Descripción de Puesto	
Identificación	
Nombre del cargo	Director General
Departamento	Administración general
Objetivo	El Director General es responsable de la dirección estratégica y operativa de la ONG, asegurando la implementación efectiva de programas y actividades que mejoren la salud social de personas con TEA y SD. Este rol incluye la supervisión de todos los aspectos administrativos, financieros y de desarrollo de la organización. Además, actúa como intermediario entre la asamblea y los trabajadores, facilitando la comunicación y generando negociaciones entre ambas partes para asegurar un funcionamiento armonioso y efectivo de la ONG.
Naturaleza	El Director General lidera la ONG con un enfoque en la misión y visión de la organización, desarrollando políticas y estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. Este puesto requiere habilidades de liderazgo, gestión de equipos, desarrollo de recursos y comunicación efectiva con los diferentes grupos de interés.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica: Desarrollar y ejecutar el plan estratégico de la ONG en coordinación con el equipo y la junta directivos. • Gestión Financiera: Supervisar el presupuesto anual, asegurar la sostenibilidad financiera y buscar fuentes de financiamiento adicionales. • Supervisión de Programas: Monitorear y evaluar la implementación de los programas y actividades, garantizando su alineación con la misión de la ONG. • Relaciones Públicas: Representar a la ONG ante socios, donantes, medios de comunicación y la comunidad en general. • Desarrollo de Recursos: Liderar iniciativas de recaudación de fondos y desarrollo de alianzas estratégicas. • Gestión de Personal: Supervisar la contratación, capacitación y evaluación del personal, fomentando un ambiente de trabajo inclusivo y motivador. • Cumplimiento Legal: Asegurar que la ONG cumpla con todas las regulaciones legales y éticas aplicables. • Intermediación y Negociación: Actuar como intermediario entre la asamblea y los trabajadores, facilitando la comunicación y generando negociaciones entre ambas partes para asegurar un funcionamiento armonioso y efectivo de la ONG.
Requisitos de formación	
Académica	Título universitario en Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial o carreras afines.
Experiencia Laboral	Al menos cinco años de experiencia en puestos de liderazgo y gestión, preferiblemente en organizaciones sin fines de lucro.
Habilidades	Habilidades excepcionales de liderazgo y gestión para dirigir y motivar un equipo diverso, además de habilidades de comunicación verbal y escrita para representar a la organización ante diversos públicos. Capacidad para la toma de decisiones estratégicas. Habilidad para establecer relaciones efectivas con donantes, socios, gobiernos y otros actores clave.
Conocimientos	Amplio conocimiento del sector sin fines de lucro y las tendencias y desafíos actuales en el ámbito social. Comprensión profunda de los principios de gestión financiera, planificación estratégica y desarrollo organizacional.
Complementaria	Complementaria: Estudios de postgrado en organizaciones sin fines de lucro, innovación social o áreas afines. Capacitación en gestión del cambio y desarrollo de equipos.
Remuneración y Beneficios	
Sueldo	\$2.500.000 líquido mensual

Anexo 10: Descripción de cargo de coordinador de actividades

Descripción de Puesto	
Identificación	
Nombre del cargo	Coordinador de actividades
Departamento	Coordinación de programas
Objetivo	El Coordinador de Inclusión es responsable de liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con la inclusión social y la promoción del bienestar de personas con TEA y SD a través de programas recreativos terapéuticos. Su función principal es garantizar que todas las actividades se desarrollen de manera inclusiva y en línea con los objetivos de la organización.
Naturaleza	El Coordinador de Inclusión desempeña un papel crucial en la creación de un ambiente inclusivo y en el desarrollo de estrategias para promover la participación de todos los miembros en las actividades recreativas. Trabaja en estrecha colaboración con el equipo multidisciplinario para asegurar un enfoque holístico en la atención de las personas con TEA y SD.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión del Equipo: Supervisar y apoyar al equipo de Facilitadores de Recreación Terapéutica, proporcionando orientación y dirección en la implementación de actividades inclusivas. ▪ Planificación y Coordinación: Planificar y coordinar las actividades recreativas terapéuticas, asegurando que se adapten a las necesidades individuales de los participantes y promuevan la inclusión social. ▪ Desarrollo de Estrategias: Desarrollar estrategias innovadoras para promover la participación de todos los miembros en las actividades recreativas, teniendo en cuenta las habilidades y necesidades de cada individuo. ▪ Gestión de Recursos: Gestionar los recursos necesarios para la realización de las actividades, incluyendo el presupuesto, materiales y espacios adecuados. ▪ Colaboración Interdisciplinaria: Colaborar con otros departamentos y profesionales, como terapeutas, psicólogos y trabajadores sociales, para asegurar un enfoque integral en la atención de las personas con TEA y SD. ▪ Evaluación y Seguimiento: Evaluar el impacto de las actividades en el bienestar y desarrollo de los participantes, y realizar ajustes según sea necesario para mejorar la eficacia de los programas. ▪ Reportes y Comunicación: Preparar informes periódicos sobre el desarrollo de las actividades y el progreso de los participantes, y comunicar regularmente con la dirección sobre los resultados obtenidos
Requisitos de formación	
Académica	Título universitario en Educación Diferencial o Psicopedagogía.
Experiencia Laboral	Al menos dos años de experiencia en coordinación de programas inclusivos y trabajo con personas con TEA y SD
Habilidades	Liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo. Capacidad de trabajar de manera autónoma, de gestionar grupos diversos de personas y de tomar decisiones bajo presión
Conocimientos	Conocimientos técnicos en las diversas formas de inclusión para personas con TEA y SD, respaldados por estudios y formación específica en el área.
Remuneración y Beneficios	
Sueldo	\$1.200.000 líquido mensual

Anexo 11: Descripción de cargo de facilitador de recreación terapéutica

Descripción de Puesto	
Identificación	
Nombre del cargo	Facilitador de Recreación Terapéutica
Departamento	Coordinación de Programas
Objetivo	El Facilitador de Recreación Terapéutica es responsable de proponer, organizar e implementar actividades recreativas innovadoras que promuevan la inclusión social y mejoren la salud social de personas con TEA y SD. Además, debe coordinar la participación de voluntarios, proporcionarles herramientas para interactuar con personas con necesidades diversas y garantizar el cumplimiento exitoso de todas las actividades programadas.
Naturaleza	El Facilitador de Recreación Terapéutica desempeña un papel fundamental en la creación de ambientes inclusivos y la coordinación de actividades recreativas que fomenten el bienestar de los participantes. Trabaja en estrecha colaboración con el equipo multidisciplinario para asegurar un enfoque integral en la atención de las personas con TEA y SD.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta y Organización de Actividades: Idear y planificar actividades recreativas innovadoras que promuevan la inclusión social y el bienestar de los participantes. • Implementación de Actividades: Llevar a cabo las actividades planificadas de manera efectiva, asegurando un ambiente inclusivo y acogedor para todos los participantes. • Coordinación de Voluntarios: Supervisar la participación de voluntarios en las actividades, proporcionándoles orientación y herramientas para interactuar de manera adecuada con personas con necesidades diversas. • Responsabilidad de Actividades: Garantizar el buen desarrollo y cumplimiento de todas las actividades realizadas de lunes a viernes, así como de las actividades de fines de semana y de vacaciones de verano. • Calendarización del Proyecto de Vida Adulta: Coordinar y planificar el proyecto de vida adulta, en el cual las personas con TEA/SD viven por un tiempo definido en un departamento de la ONG, supervisando las actividades y asegurando el bienestar de los participantes. • Apoyo en el Desarrollo de Habilidades: Brindar apoyo y orientación a los participantes en la consecución de sus metas y objetivos personales dentro del proyecto de vida adulta. • Reportes y Evaluación: Mantener registros detallados de las actividades realizadas, preparar informes periódicos y evaluar el impacto de las actividades en el bienestar de los participantes
Requisitos de formación	
Académica	Título en Educación Diferencial o Psicopedagogía
Habilidades	Trabajo en equipo, colaboración con otros profesionales, capacidad de crear un ambiente inclusivo y acogedor tanto para personas con necesidades diversas como con los voluntarios neurotípicos, habilidades de organización y gestión del tiempo.
Conocimiento	Conocimiento en estrategias educativas, terapéuticas y recreativas para personas con TEA y SD, familiaridad con las necesidades y desafíos específicos de este grupo demográfico y como abordarlos de manera adecuada en un entorno recreativo
Complementario	Formación en coordinación de actividades recreativas, gestión de voluntariado y trabajo con personas con necesidades diversas. Formación adicional en áreas relacionadas al trabajo descrito. Experiencia laboral previa en el área.
Remuneración y Beneficios	
Sueldo	\$800.000 líquido mensual

Anexo 12: Descripción de cargo de encargado de relaciones externas y financiamiento

Descripción de Puesto	
Identificación	
Nombre del cargo	Encargado de Relaciones Externas y Financiamiento
Departamento	Administración General
Objetivo	El Encargado de Relaciones Externas y Financiamiento es responsable de establecer y mantener relaciones efectivas con empresas, instituciones y otros actores externos para promover la visibilidad de la ONG, gestionar la publicidad y buscar patrocinadores y donaciones que contribuyan al financiamiento de los programas y proyectos de la organización.
Naturaleza	El Encargado de Relaciones Externas y Publicidad desempeña un papel clave en la promoción de la ONG y en la búsqueda de recursos financieros a través de alianzas estratégicas con empresas y otras entidades. Trabaja en estrecha colaboración con el equipo directivo para desarrollar estrategias de comunicación efectivas y maximizar el impacto de las iniciativas de la organización.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Relaciones Externas: Establecer y mantener relaciones efectivas con empresas, instituciones gubernamentales, medios de comunicación y otras organizaciones externas. • Desarrollo de Estrategias de Publicidad: Diseñar y ejecutar estrategias de publicidad y comunicación para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la ONG en la comunidad. • Búsqueda de Patrocinadores y Donadores: Identificar y contactar a potenciales patrocinadores y donadores, incluyendo empresas, fundaciones y personas individuales, para asegurar el financiamiento de los proyectos y programas de la organización. • Negociación y Gestión de Alianzas: Negociar acuerdos de colaboración y alianzas estratégicas con empresas y otras entidades para promover la misión y objetivos de la ONG. • Organización de Eventos: Planificar y coordinar eventos de recaudación de fondos, lanzamientos de campañas publicitarias y otras actividades promocionales. • Seguimiento y Evaluación: Realizar seguimiento de las relaciones establecidas, evaluar el impacto de las actividades de publicidad y relaciones externas, y ajustar estrategias según sea necesario para maximizar los resultados. • Reportes y Documentación: Preparar informes periódicos sobre las actividades realizadas, los resultados obtenidos y las oportunidades de mejora.
Requisitos de formación	
Académica	Título universitario en Ingeniería Comercial, Marketing o carreras afines.
Experiencia Laboral	Al menos dos años de experiencia en gestión de relaciones públicas, publicidad, marketing o áreas relacionadas, preferiblemente en alguna organización sin fines de lucro.
Habilidades	Comunicación efectiva, negociación y trabajo en equipo. Capacidad para establecer y mantener relaciones efectivas con diversos actores externos
Conocimientos	Conocimiento de estrategias de marketing, publicidad y relaciones públicas. Familiaridad con herramientas y plataformas digitales para la gestión de campañas publicitarias y comunicación.
Complementaria	Experiencia con herramientas y plataformas digitales para la gestión de campañas publicitarias y comunicación.
Remuneración y Beneficios	
Sueldo	\$1.600.000 líquido mensual

Anexo 13: Descripción de cargo de contador

Descripción de Puesto	
Identificación	
Nombre del cargo	Contador
Departamento	Administración General
Objetivo	El Contador es responsable de la gestión financiera y contable de la ONG, asegurando la correcta administración de los recursos económicos y el cumplimiento de las normativas fiscales y contables. Su labor es crucial para la sostenibilidad y transparencia de las operaciones financieras de la organización.
Naturaleza	El Contador debe llevar a cabo la planificación, ejecución y supervisión de todas las actividades contables y financieras de la ONG. Trabaja en estrecha colaboración con el Director General y Encargado de Relaciones Externas y Publicidad para garantizar una gestión financiera eficiente y alineada con la misión de la organización.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad General: Registrar todas las transacciones financieras de la ONG y mantener actualizados los libros contables. • Elaboración de Informes Financieros: Preparar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales para su revisión por parte de la junta directiva y otras partes interesadas. • Presupuestación: Asistir en la preparación y seguimiento del presupuesto anual de la ONG, asegurando el control y la optimización de los recursos. • Cumplimiento Fiscal: Asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y tributarias, incluyendo la preparación y presentación de declaraciones de impuestos. • Auditorías: Colaborar con auditores internos y externos, proporcionando la información y documentación necesaria para la realización de auditorías financieras. • Gestión de Proveedores y Pagos: Supervisar el proceso de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, garantizando pagos oportunos y la correcta gestión de los ingresos. • Control Interno: Implementar y mantener sistemas de control interno para proteger los activos de la ONG y asegurar la integridad de los registros financieros. • Asesoramiento Financiero: Proporcionar asesoramiento financiero y contable al Director General y otros miembros del equipo directivo para la toma de decisiones informadas. • Reportes y Análisis: Generar reportes financieros y análisis económicos para apoyar la planificación estratégica y operativa de la ONG.
Requisitos de formación	
Académica	Título universitario en Contabilidad, Auditoría, Administración de empresas o carreras afines.
Experiencia Laboral	Al menos dos años de experiencia en el cargo, preferiblemente en organizaciones sin fines de lucro
Habilidades	Manejo avanzado de Excel y herramientas de gestión financiera. Habilidades analíticas para interpretar datos financieros y realizar proyecciones precisas. Capacidad para comunicarse de manera efectiva con otros departamentos y miembros del equipo.
Conocimientos	Conocimiento de los procedimientos de auditoría y cumplimiento fiscal, además de los principios contables y normativas financieras.
Remuneración y Beneficios	
Sueldo	\$1.000.000 líquido mensual