

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
VALPARAÍSO, CHILE



PROPUESTA PLAN DE MARKETING PARA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

Caso Aplicado: Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer

Memoria de titulación presentada por
Natalia Fuentes Cárdenas

Como requisito para optar al título de
Ingeniera Comercial

Profesor Guía
Carlos Soto Yañez

Profesor Correferente
Juan Espinosa Cristia

Octubre de 2023

Agradecimientos

*A mi papá, para quien la escarcha nunca fue lo suficientemente fría para no ir al trabajo.
A mi mamá, la más amorosa de todas, quien recibió mis llamadas y me dio contención estando a cientos de kilómetros. A ambos, les agradezco todo lo que han hecho por mí, por ser el pilar en nuestro equipo de tres, porque gracias a su incansable esfuerzo, nunca me faltó nada.
A la familia que elegí, Sander y Anto, porque a pesar de que nuestros caminos se separaron, siempre fueron mi apañe en esas largas noches de estudio, incluso a través de una pantalla.
A Kathia, Vale y Cata, mis compañeras contra viento y marea, porque sin ellas no estaría aquí.
A Nicole, la mejor compañera que la vida pudo entregarme.
A Milky, por acompañarme y ronronearme cuando las cosas no iban bien.
A Christobal, quien me entendió, consoló y animó cuando sentía que ya no podía más.
A todos ellos agradezco, porque más que cualquier cosa, han traído felicidad a mi vida.*

Dedicatoria

*Con todo mi amor y cariño, dedicado a Magdalena y Claudio,
quienes me han apoyado con más de lo que sus fuerzas pueden admitir,
movidos por el amor desbordante que siempre les ha caracterizado,
quienes siempre están y estarán en mi corazón y pensamientos.*

TABLA DE CONTENIDOS

ABSTRACT.....	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. FUNDAMENTACIÓN	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. OBJETIVO GENERAL	12
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1 ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	13
4.1. DEFINICIÓN DE MARKETING.....	14
4.2. DEFINICIÓN DE MARKETING SOCIAL.....	15
4.3. DEFINICIÓN DE PLAN DE MARKETING	16
4.4. MARKETING PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	16
4.5. ANÁLISIS PESTEL	17
4.6. LAS 5 FUERZAS DE PORTER	18
4.7. ANÁLISIS FODA	18
5. FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DR. JORGE KAPLAN MEYER	20
5.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
5.2 VISIÓN.....	20
5.3 MISIÓN	20
5.4 VALORES.....	20
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL	22
6.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	22
6.1.1 <i>Análisis Pestel</i>	22
6.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO.....	28
6.2.1 <i>Segmentación de Mercado</i>	28
6.2.2 <i>Diferenciación del Servicio</i>	28
6.2.3 <i>Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter</i>	29
6.3 ANÁLISIS INTERNO.....	32
6.3.1 <i>Análisis FODA</i>	32
6.3.2 <i>Análisis Perfil Estratégico</i>	35
7. PLAN DE MARKETING.....	44
7.1 INICIATIVAS.....	44
7.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	54
7.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	54
8. CONCLUSIÓN	57
ANEXOS	58
REFERENCIAS	61

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de título tiene como objetivo principal proponer un plan de marketing para la Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer, la cual es una entidad sin fines de lucro especializada en la gestión de cirugías cardíacas y rehabilitación cardiovascular, lo cual implica el cuidado y atención del paciente desde el pre-operatorio, operación y postoperatorio, entregando un servicio integral que marca la diferencia con la posible competencia que existe en el mercado. Las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de defunción en el mundo y, según estimaciones, se cobran 17,9 millones de vidas cada año. Estas enfermedades constituyen un grupo de trastornos del corazón y los vasos sanguíneos que incluyen cardiopatías coronarias, enfermedades cerebrovasculares y cardiopatías reumáticas. (Organización Mundial de la Salud, 2022)

Para evaluar su desempeño se realizan análisis de factores internos mediante herramientas el análisis FODA y la definición del perfil estratégico, los cuales entregan información sobre fortalezas y debilidades de la institución en general y por área. Por otro lado, se analizan los factores externos mediante las herramientas como Pestel y 5 Fuerzas de Porter, estas determinan las oportunidades o amenazas que presente el entorno de la organización, lo cual permite tener claridad del ambiente y circunstancias a las que se puedan anteponer.

En base a los diferentes análisis, se descubre que el mayor problema de la empresa es la falta de estrategias y definición de acciones que le permitan alcanzar sus objetivos, además de lo poco conocida que es la Fundación en el rubro en el que se desempeña. En vista de esto, se crea un plan de marketing que detalla las iniciativas a implementar, a fin de solucionar estos problemas existentes dentro de la entidad, dando un enfoque al área comercial y de publicidad, las cuales permitirán fortalecer la imagen de la marca creando más oportunidades de llegar a pacientes que necesiten de estos servicios, permitiendo una mayor independencia económica y un crecimiento a nivel institucional.

ABSTRACT

The main objective of this thesis project is to propose a marketing plan for the Dr. Jorge Kaplan Meyer Cardiovascular Foundation, which is a non-profit organization specializing in the management of heart surgeries and cardiovascular rehabilitation. This involves patient care and attention from pre-operation, surgery, and post-operation, providing a comprehensive service that sets it apart from potential competition in the market. Cardiovascular diseases are the leading cause of death in the world, claiming an estimated 17.9 million lives each year. These diseases encompass a group of disorders of the heart and blood vessels, including coronary heart disease, cerebrovascular diseases, and rheumatic heart disease (World Health Organization, 2022).

To assess its performance, internal factors are analyzed using tools such as SWOT analysis and strategic profile definition, which provide information about the institution's strengths and weaknesses overall and by area. On the other hand, external factors are analyzed using tools like PESTEL and Porter's Five Forces, which determine the opportunities or threats in the organization's environment, providing clarity about the circumstances and conditions that need to be addressed.

According to the different analyses, it is discovered that the company's main problem is the lack of strategies and a clear definition of actions to achieve its objectives, as well as the limited awareness of the Foundation in its field. In light of this, a marketing plan is created, detailing the initiatives to be implemented to address these existing issues within the organization. This plan focuses on the commercial and advertising aspects, which will help strengthen the brand's image, create more opportunities to reach patients in need of these services, and ultimately lead to greater financial independence and institutional growth.

1. INTRODUCCIÓN

Las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de defunción en el mundo y, según estimaciones, se cobran 17,9 millones de vidas cada año. Estas enfermedades constituyen un grupo de trastornos del corazón y los vasos sanguíneos las cuales incluyen cardiopatías coronarias, enfermedades cerebrovasculares y cardiopatías reumáticas.

(Organización Mundial de la Salud, 2022)

En Chile, el Departamento de Estadística e Información de Salud, registró un total de 136.643 muertes en 2022, donde la principal causa de defunción se le atribuye a enfermedades del sistema circulatorio, comprendiendo un 23,13%. Este ranking se ha visto superado solamente en dos ocasiones, en 2020 la primera causa de muerte fue por COVID19 positivo y durante el 2021 los tumores (neoplastias) comprendieron el 26% de las muertes, comparado al 25,6% que significaron las enfermedades del sistema circulatorio.

A fin de cuentas, es un hecho que las enfermedades cardiovasculares se han mantenido colectivamente como las principales causas de muerte en todo el mundo y contribuyen sustancialmente a la pérdida de salud y al exceso de costos del sistema de salud. (Muthiah Vaduganathan MD, 2022)

Bajo este escenario, es que se hace indispensable que existan entidades que se dediquen a educar para prevenir eventos de este tipo y, en el caso de que ocurran, las personas afectadas tengan la posibilidad de acceder a rehabilitación, tratamiento y recuperación tras un evento cardiovascular. Por esta misma preocupación, es que a inicios de la década de los 90, un grupo de médicos, encabezados por el Dr. Jorge Kaplan Meyer, lograron identificar una necesidad determinante en el área de la salud cardiovascular en Chile y, para ello, deciden tomar acciones para solucionar esta problemática y, para esto, crean una fundación con el fin de generar espacios de ayuda para pacientes cardíacos. El 4 de diciembre de 2009 toma el nombre de Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer en honor a quien impulsó esta idea. (Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer, 2023)

Fundación Kaplan es una organización independiente, sin fines de lucro que se dedica a la rehabilitación integral guiada por un equipo de profesionales multidisciplinarios. La institución,

con 32 años de trayectoria, por falta de recursos y personal, no ha incursionado en lo relacionado al marketing, lo cual la pone en desventaja frente a otras instituciones e incluso la arriesga a sufrir efectos negativos.

La finalidad de este proyecto es generar un análisis tanto interno como externo a la Fundación a través de la creación de un plan de marketing, el cual permitirá proponer un diagnóstico de cuáles son los desafíos a los cuales se debe enfrentar, determinar los pasos a seguir, cómo y cuándo hacerlo, a fin de mejorar su desempeño futuro.

2. FUNDAMENTACIÓN

2.1. ANTECEDENTES

Las ECV son la principal causa de muertes a nivel mundial y un importante contribuyente a la discapacidad. Se estima que cada año mueren más de 18.6 millones de personas por ECV, representando el 31% del total de muertes en el mundo donde más de 500 millones de personas tendrían una ECV. En 2019, fueron responsables del 15,5% de la carga de enfermedad total (Departamento Estrategia Nacional de Salud., 2022)

Producto de la reciente pandemia y el confinamiento que conllevó, las afecciones cardiovasculares se vieron en aumento, esto debido a desórdenes alimenticios, aumento del consumo de alcohol y tabaco, poca actividad física, disminución de asistencia en controles preventivos, entre otras razones. El Ministerio de Salud reportó un incremento de un 42% en el promedio semanal de atención por infarto cardíaco y de un 12% de las hospitalizaciones por infarto comparando el 2022 versus 2018. Sumado a esto, se ha visto un aumento de personas jóvenes con enfermedades cardiovasculares, donde “según cifras del Ministerio de Salud, si comparamos el 2018 con el 2021, en el grupo joven de 35 a 44 años, los infartos subieron de 13 a 17 por cada cien mil habitantes” indica la Dra. Paola Varleta, cardióloga y Presidenta de la Fundación de la Sociedad Chilena de Cardiología. Además, según estadísticas entregadas por el Departamento de Enfermedades no transmisibles del MINSAL, reportan que la pandemia afectó considerablemente los ingresos y controles mensuales del Programa de Salud Cardiovascular en los años 2020 y 2021 (Bustamante, 2022). Esta se vuelve una situación preocupante, puesto que los presupuestos por parte del Estado son acotados, mientras las estadísticas se mantienen en aumento.

En este sentido, Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer es una organización enfocada en la prevención, tratamiento y rehabilitación de pacientes con enfermedades cardiovasculares denominada fase II, posterior a un evento o intervención cardiovascular.

Producto de la pandemia la organización sumó a sus servicios la tele rehabilitación, por otra parte, se realizan proyectos en busca de la prevención de enfermedades a temprana edad, principalmente a través de la educación en hábitos saludables.

La directiva está compuesta por un equipo de médicos enfocados en salud cardiovascular, quienes participan como voluntarios activos dentro de la Fundación. Esta representa a cerca de 40 profesionales en el campo de la cardiología en Chile, a través de sus colaboradores clínicos, administrativos y externos.

Gracias a licitaciones que mantiene con el Hospital Dr. Gustavo Fricke principalmente, se realizan cirugías cardíacas fuera de horarios de atención para así lograr avanzar a mayor velocidad el listado de espera de cirugías.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones sin fines de lucro se han desarrollado en el mundo a fin de complementar las labores que el Estado no alcanza a satisfacer, teniendo como objetivo velar por el desarrollo social a través de la oferta de servicios y la promoción consciente de sus causas. En este sentido, se presentan casos donde se pueden identificar problemas de eficiencia, comunicación, promoción y difusión como resultado de las acotadas fuentes financieras que estas entidades pueden tener, puesto que su principal objetivo no es la generación de utilidades. Por esto, es importante gestionar apropiadamente los recursos que obtienen a través de donaciones, aportes y licitaciones, y no hacer de esto una limitante.

Un plan de marketing permite crear una secuencia lógica de acciones y estrategias a seguir, las cuales posibilitarán el logro de objetivos comerciales que tengan las entidades, determinando los tiempos, presupuestos y esfuerzos que se necesitarán para llevarlos a cabo y luego hacerles seguimiento. A su vez, la ejecución de un plan ayuda a minimizar los riesgos, detectar y comprender cambios en el entorno para estar en constante evaluación y actualización.

La carencia de un plan de marketing conlleva una serie de consecuencias negativas, ya que impide tener una visión concreta de qué se quiere hacer, cómo y cuándo ejecutarlo. Al mismo tiempo, la falta de análisis respecto a este tema dificulta tener claridad sobre las debilidades y amenazas que puedan existir en el entorno organizacional, así también con las oportunidades y fortalezas

que puedan encontrarse. Deficiente gestión de recursos, aumento de costos, daño a la imagen corporativa, son algunos de los resultados de prescindir de un plan. Una organización debe estar al día con la implementación de estrategias, tácticas y técnicas ante las exigencias del mercado y los usuarios.

En la actualidad, los ingresos de la Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer son mínimos, debido a que no cuenta con un plan a seguir para su incremento, ni algún departamento encargado del área. El propósito es diseñar un plan de marketing que permita fortalecer la imagen corporativa, aumentar la interacción con otras organizaciones, incrementar la creación de alianzas, facilitar el desarrollo de proyectos y consolidar un sistema de donaciones o aportes.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaboración de un plan de marketing adecuado a las necesidades de la Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer para obtener recursos y/o financiamiento externo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se plantean los siguientes objetivos que aportan para lograr el objetivo final de obtener recursos y/o financiamiento externo:

- Determinar las principales fuentes de ingresos de la Fundación, a fin de proponer cuáles áreas fortalecer y las herramientas para llevarlo a cabo.
- Identificar el origen de llegada de los pacientes a la Fundación, con el propósito de reforzar la promoción en los sectores más convenientes.
- Evaluar el plan que se utiliza actualmente para adquirir donaciones y modificar los aspectos que afectan de manera negativa a la organización.
- Definir el perfil del donante y/o socio.
- Identificar al menos un patrocinador potencial por semestre, quien pueda cooperar con materiales, promoción, tecnología o aportes monetarios.
- Analizar la imagen de marca, con el objetivo de realizar una propuesta de rediseño si fuese necesario.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Actualmente las sociedades democráticas se organizan en tres sectores: el sector público, sector privado y el tercer sector, donde se encuentran las organizaciones no lucrativas o no gubernamentales.

Las organizaciones sin fines de lucro son entidades que tienen como objetivo contribuir a la solución de aquellos problemas que el Estado no ha podido abordar en su totalidad por diversos motivos o circunstancias. Además, se encargan de cubrir demandas sociales en las que las empresas no se involucran, puesto que no son rentables para ellas.

Estas entidades, por un lado, poseen elementos propios, únicos, de los que carecen las empresas de negocios, como es el voluntariado y la prestación de servicios gratuitos o cuasi gratuitos; por otro lado, ciertos fenómenos de carácter residual para las empresas, son en cambio de especial relevancia para las organizaciones sin fines de lucro, como las donaciones. En este sentido es necesario que rindan cuentas acerca del uso que hacen de los recursos recibidos, asegurando que se destinan a los fines para los que fueron donados. La rendición de cuentas no es sólo una cuestión económica, sino de legitimidad e identidad del sector no lucrativo. Es una parte consustancial de su propia naturaleza de servicio a la sociedad, lo que algunos denominan el “contratosocial” entre las entidades sin fines lucrativos y la sociedad en su conjunto. (Perdomo, 2007)

Así pues, no cabe duda del importante papel que protagonizan las organizaciones sin fines de lucro en el entorno social, creando los lazos de solidaridad social, que son las bases de la sociedad y de la democracia. Por otro lado, según Perdomo (2007) también ha de tenerse en cuenta la imagen que de estas entidades tiene el público, pues este tipo de organizaciones, precisamente por el impacto social que provocan sus actividades, son organizaciones más abiertas al entorno, con un contacto mucho más directo con el exterior.

4.1. DEFINICIÓN DE MARKETING

El marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. (Jerome McCarthy, 2001)

Desde una vista enfocada al consumidor, según John A. Howard (1993), el marketing es el proceso de:

1. Identificar las necesidades del consumidor
2. Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir
3. Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de tomar de decisiones en la empresa
4. Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor
5. Comunicar dicha conceptualización al consumidor.

Por otro lado Kotler (1984) sostiene que el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

El marketing comprende un proceso administrativo porque necesita de elementos básicos como la planeación, organización, implementación y control para llevar a cabo sus actividades. Además, se considera un proceso social porque se involucran personas, quienes tienen deseos y demandas sobre los cuales se gestarán las ideas.

Se puede decir que el marketing es un proceso de planificación en torno al estudio de mercado realizado, teniendo como fin el satisfacer las necesidades del público objetivo, a través del desarrollo de productos o servicios que crean un valor para la organización o empresa. El marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino conocer qué es lo que se debe vender y cómo hacerlo de la mejor manera.

4.2. DEFINICIÓN DE MARKETING SOCIAL

El marketing social es aquel que utiliza las técnicas y estrategias usuales del marketing para promocionar un producto o servicio, solo que con la intención de contribuir a la solución de problemas de carácter social. Su objetivo es fomentar comportamientos voluntarios en el público objetivo para realizar acciones que conlleven un bienestar social.

Kotler y Zaltman (1971) definen el marketing social como “el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea o causa social en determinados grupos objetivo”. El marketing social no se limita a la publicidad, puesto que utiliza todos los instrumentos del marketing, incluida la investigación de mercados. Se le domina también “marketing de las causas sociales” “marketing de las ideas” y “marketing de las cuestiones públicas.

En función del tipo de ideas o causas sociales propuestas, según Kotler (1992) se puede clasificar los objetivos del marketing social en los siguientes:

1. Proporcionar información. Trata de llevar a cabo programas educativos, tales como las campañas de higiene, nutrición, concienciación de problemas del medio ambiente, etc.
2. Estimular acciones beneficiosas para la sociedad. Otra clase de causas sociales tratan de inducir al mayor número posible de personas a tomar una acción determinada durante un período de tiempo dado. Por ejemplo, una campaña de vacunación preventiva, apoyo a organizaciones de beneficencia, etc.
3. Cambiar comportamientos nocivos. Otro tipo de causas sociales tratan de inducir o ayudar a las personas a cambiar algún aspecto de su comportamiento que pueda beneficiarles como, por ejemplo, no drogarse, dejar de fumar, reducir el consumo de alcohol, mejorar la dieta alimenticia, etc.
4. Cambiar los valores de la sociedad. Tratan de modificar las creencias o valores arraigados en la sociedad. Por ejemplo, planificación familiar, eliminación de costumbres ancestrales, incineración de cadáveres, etc.

4.3. DEFINICIÓN DE PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado. (Kotler & Keller, 2006)

El plan de marketing es una herramienta importante, resultante del proceso de marketing. Es una guía que contiene pasos a seguir acotados a plazos y presupuestos, dependiendo de las necesidades de las entidades. Proporciona dirección y enfoque para la marca, producto, servicio o empresa. A fin de cuentas, es un documento que determina cómo la organización logrará sus metas, mediante estrategias y tácticas específicas, teniendo en cuenta como principal producto de estudio, el cliente.

4.4. MARKETING PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Las empresas en la actualidad han tenido que adaptarse a las nuevas formas de administración, gestión y trabajo en general, lo cual conlleva a aceptar los cambios y hacerse parte de ellos. Las organizaciones sin fines de lucro no se quedan atrás al respecto, al igual que las entidades que persiguen el beneficio económico, deben apuntar a contar con direcciones más profesionalizadas, realizar gestiones financieras más cuidadosas, reflejar mayor transparencia entre ejecutivos, etc. Si las organizaciones no lucrativas quieren avanzar en la interacción con el mundo empresarial y recibir mayores beneficios, el marketing constituye un instrumento idóneo para guiar los esfuerzos en la recaudación de fondos y aumentar su alcance.

Según Kotler (1992) las organizaciones del tercer sector deben tener en cuenta una serie de factores si es que quieren seguir una filosofía de marketing social, tales como:

- Posicionarse como organizaciones que cubren necesidades y no como organizaciones que tienen necesidades.
- Centrarse en los resultados de los programas que se desarrollan y no únicamente en los objetivos financieros.

- Recordar que el proceso se basa en valores compartidos.
- Considerar las organizaciones sin ánimo de lucro como agentes vitales de la comunidad.
- Comprometer a los líderes de las asociaciones y a los donantes, en todos los ámbitos, en un proceso que los convertirá en donantes- inversores, comprometidos en una relación a largo plazo basada en unos valores y una visión compartida de una misión.
- Considerar todas las contribuciones que se realicen a una asociación como inversiones en la comunidad.
- En definitiva, se trata de un proceso largo y dinámico de desarrollo y no de acciones puntuales para conseguir fondos.

Es clave mencionar que a pesar de que estas entidades pueden obtener amplios beneficios comparado a empresas tradicionales, no están exentas de riesgos pues, es este sentido, un problema interno puede afectar la percepción del público objetivo, donantes, socios, entre otros.

4.5. ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de evaluación que permite conocer el entorno del sector en el que participa la empresa, logrando identificar oportunidades y amenazas relacionadas al futuro de la organización. Esta herramienta ofrece facilidades en cuanto a establecer objetivos, toma de decisiones, adaptación a cambios y reducción de riesgos.

El enfoque se clasifica en seis dimensiones claves, que en su acrónimo dan nombre a esta herramienta, estos son:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico
- Legal

4.6. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es un diagrama que ayuda a comprender el entorno competitivo de una empresa, lo cual permite identificar las oportunidades presentes del mercado y disminuir las posibles amenazas. Además, esta herramienta estratégica tiene como objetivo analizar la rentabilidad que tiene un sector en específico, y con ello elaborar una mejor estrategia competitiva que le permita superar su posición en la industria.

El análisis gira en torno a los siguientes 5 ejes:

- Poder de negociación de los clientes: Mide la capacidad que tienen los clientes de exigir más calidad, forzar bajadas de precios o pedir servicios extras.
- Poder de negociación de los proveedores: Evalúa el grado de concentración de proveedores, los costos asociados a estos o un eventual cambio.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Estima la fuerza de que exista otro producto o servicio que puedan satisfacer las necesidades que ofrece la empresa.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Analiza el grado de dificultad que tiene un nuevo competidor cuando se introduce al mercado teniendo en cuenta las barreras de entrada de la industria y las economías de escala.
- Rivalidad de los competidores actuales: Se mide en base a la variación de la cuota de mercado ante las bajadas de precios de la competencia, las estrategias de marketing que puedan aplicar y la introducción de nuevos productos.

4.7. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA está centrado en analizar e identificar fortalezas y debilidades gracias a un estudio interno de la entidad, como también las amenazas y oportunidades que presentan los factores externos a la empresa.

Según Dyson (2002) el análisis FODA una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa. Por lo

demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes internos y externos de una organización.

La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (2003), como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Matriz FODA para generación de estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO MAXI-MAXI Utilizar fortalezas para maximizar oportunidades	ESTRATEGIA DO MINI-MAXI Minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA MAXI-MINI Utilizar las fortalezas para minimizar amenazas	ESTRATEGIA DA MINI-MINI Minimizar las debilidades evitando amenazas

Fuente: Conceptos de la Administración Estratégica

5. FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DR. JORGE KAPLAN MEYER

5.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Mejorar la salud cardiovascular de la población desde la prevención, la educación y el tratamiento. Considerando su acceso y posterior reinserción social, como elementos claves en cada uno de los programas.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar acciones de prevención, tratamiento, recuperación y rehabilitación del paciente cardiovascular.
- Educar a través de acciones médicas interdisciplinarias que confluyen en el establecimiento de un sistema integral de apoyo al paciente cardíaco.

5.2 VISIÓN

Convertirnos en los referentes de salud cardiovascular en Chile, que aporte calidad, innovación, confianza y seguridad en cada uno de los servicios que reciban nuestros pacientes, a través del tratamiento de las enfermedades cardiovasculares y su cuidado sistémico.

5.3 MISIÓN

Promover y fomentar la salud cardiovascular a través de recursos humanos y materiales, con el fin de desarrollar acciones de prevención, tratamiento, recuperación y rehabilitación en el paciente cardiovascular, bajo un carácter médico integral y multidisciplinario. Considerando además acciones educativas y médicas que se relacionen con el aspecto cardiovascular del paciente.

5.4 VALORES

- Responsabilidad: Tomamos responsabilidad en las acciones diarias que realizamos en favor de la salud cardiovascular del paciente.
- Respeto: Valoramos a todos y todas las personas con dignidad y profesionalismo.

- **Inclusión:** Creemos que todos tenemos algo que aportar, todo suma y cada persona es bienvenida en tanto que represente los valores y la filosofía que mueve a nuestra Fundación.
- **Integridad:** Construimos confianza a través de las acciones responsables, genuinas y honestas en cada una de las relaciones laborales que se desarrollan dentro y fuera de la Fundación.
- **Trabajo en Equipo:** Consideramos la labor y el esfuerzo colectivo para cumplir nuestras metas.
- **Eficiencia:** Desarrollamos acciones en nuestros profesionales a través de las oportunidades y desafíos del mundo globalizado.
- **Lealtad:** Estamos comprometidos con la salud cardiovascular del paciente y pondremos nuestras fuerzas en ser leales a esa visión.
- **Vocación de Servicio:** Disfrutamos lo que hacemos y creemos en el valor humano.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

6.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

6.1.1 Análisis Pestel

DIMENSIÓN POLÍTICA

En Chile el sistema de salud está compuesto por un método mixto, en donde se encuentra la atención integrada por el seguro público, FONASA, y la atención privada llamada ISAPRE. En diciembre 2020, las personas beneficiarias del Fonasa (15.142.528) representaban 77,8% de la población total del país, mientras las personas afiliadas a Isapres (3.339.226) alcanzaban 17,2%. El resto de la población corresponde a personal de FF.AA. y otros particulares no afiliados a Fonasa e Isapres (5,0%). (Superintendencia de Salud, 2020).

Además en Chile existe el programa AUGE/GES (Garantías Explícitas de Salud) el cual es un plan de salud universal para todos los afiliados a Fonasa e Isapres, que consiste en un conjunto de beneficios garantizados por Ley, tales como el acceso, oportunidad, protección financiera y calidad ante una enfermedad. Respecto a enfermedades relacionadas al corazón se tienen consideradas 5: cardiopatías congénitas operables, infarto agudo del miocardio, trastornos de generación del impluso y conducción que requieren marcapaso, tratamiento quirúrgico de lesiones crónicas de la válvula aórtica y tratamiento de lesiones crónicas de las válvulas mitral y tricúspide.

El sistema de salud ha sido objeto de críticas en los últimos años, debido a que existe una gran desigualdad en la población respecto al acceso a los servicios de salud. Tiempos de espera prolongados, capacidad estructural insuficiente, falta de recursos, entre otros motivos, son responsables de que las atenciones que se brindan por parte del Estado sean insuficientes o de baja calidad. Esta desigualdad ha aumentado a la vez que los servicios de salud se van privatizando, puesto que los recursos se concentran en manos de empresas lucrativas. Según un reporte realizado por las comisiones de Salud del Senado, se indica que 1.764.937 personas esperan una consulta con un especialista, 294.632 aguardan una cirugía y otras 67.417 una atención GES. Las demoras se pueden extender hasta por 600 días. Estas cifras corresponden al

primer semestre de 2022. Respecto de las personas fallecidas, durante 2021 se registraron 20 mil. (Ministerio de Salud, 2022)

DIMENSIÓN ECONÓMICA

La economía de Chile se está reajustando después de extraordinaria expansión del 2021. El crecimiento del PIB real disminuyó a 2,4 por ciento en 2022 a medida que el consumo se normalizó en medio de una fuerte contracción de la política fiscal y monetaria. Se espera que el reajuste económico continúe en el primer semestre de 2023, como consecuencia de una nueva caída del consumo debido a políticas contractivas, menor liquidez de los hogares y el debilitamiento del mercado laboral. (Banco Mundial, 2023)

En cuanto a la inflación, según el Informe de Política Monetaria publicado por el Banco Central en marzo (2023), se tiene que esta sigue siendo muy elevada. Destaca que, si bien la variación anual del IPC descendió hasta 11,9% en febrero, sigue estando muy por sobre la meta de 3%. La economía chilena enfrenta un momento complejo. La inflación se ha mantenido elevada por un largo período, el exceso de gasto no se ha corregido del todo y el escenario externo se ha vuelto más incierto.

Según información de la Dirección de Presupuestos (2022) en cuanto al presupuesto destinado al Ministerio de Salud para el año 2023, se tiene que para la atención orientada a la promoción de la salud y prevención de enfermedades, es decir, las acciones de salud en el nivel primario, se contempla un monto de \$3.012.435 millones. Para el nivel secundario y terciario, encargado de brindar servicios de carácter ambulatorio, realizar procedimientos con intervención de especialistas en hospitales y otros centros de salud, se tiene un presupuesto de \$8.432.187 millones. Finalmente respecto a las prestaciones de seguridad social se consideran \$784.834 millones. El presupuesto final resulta en un total de \$12.748.209 millones, experimentando un incremento del 8,5% respecto al del 2022.

DIMENSIÓN SOCIAL

Para entender la visión y práctica de la sociedad en cuanto a los actos benéficos y caridad en los que se pueden implicar, es que existen ciertas cifras que explican el comportamiento y

características de estos contribuyentes en Chile. Según muestra el primer “Barómetro de Filantropía” elaborado por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la UAI (2019) entre los donantes activos predominan las grandes empresas, las fundaciones familiares y los ciudadanos de mediana edad. En detalle, se tiene que el perfil de los ciudadanos que realizan donaciones se compone de un 54% de hombres y 46% de mujeres en términos de género. En cuanto a edad, personas entre 35 a 54 años representan al 41%, seguidos por un 35% de jóvenes entre 18 a 34 años, mientras las personas mayores a 55 años tienen una menor participación con un 24%. Cabe mencionar que también existe una participación concentrada de aportes por región, entre las cuales se encuentran principalmente la Región Metropolitana con un 40,3%, la Región del Bio Bio con un 11,6% seguida por la región de Valparaíso con un 10,1% de colaboraciones.

Respecto a los montos donados se tiene que la mayoría de los ciudadanos, correspondientes al 44%, aportan hasta 3.000 pesos mensuales, un 37% dona entre 3.000 pesos hasta 10.000 pesos, y sólo un 19% aporta más de 10.000 pesos al mes. Sumado a esto, señala que más del 40% de los aportes realizados vía pago electrónico son destinados a organizaciones que trabajan en el ámbito de salud, principalmente aquellas que trabajan en enfermedades específicas.

En relación a las organizaciones sin fines de lucro, se indica que el 64% de las donaciones registradas por el SII van destinadas a este tipo de entidades, y del total de ciudadanos el 17% realiza aportes mensuales (a través de descuentos en la tarjeta de crédito o programas de donaciones) en donde el 55% de estos dona a una sola institución, un 36% a dos organizaciones de la sociedad civil y solo un 9% a tres entidades.

Los análisis comparados con otros países dan cuenta de que los montos que moviliza la filantropía institucional en Chile están en los rangos más bajos a nivel internacional (Johnson, 2018). En cuanto a la filantropía y su desarrollo nacional, se tiene que los programas dedicados a fortalecer la profesionalización de entidades donatarias son insuficientes para las necesidades del sector, además de que predomina la percepción de que no existen las condiciones para lograr coordinación de una agenda de impacto colectivo entre empresas, fundaciones y organizaciones donatarias.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

El Director General de la OMS, Dr. Tedros Adhanom considera que “es fundamental aprovechar el potencial de las tecnologías digitales para alcanzar la cobertura sanitaria universal. Al fin y al cabo, estas tecnologías no son un fin en sí mismas, sino herramientas esenciales para promover la salud, preservar la seguridad mundial y servir a las poblaciones vulnerables.”

La utilización de la tecnología en el área de la salud se ha vuelto imprescindible, puesto que con ella se puede ampliar la visión de la salud del paciente, ya que permite que el personal médico tenga un mayor acceso a información, tanto en resultados de diagnósticos hechos por aparatos médicos como por la mantención de un sistema de almacenamiento de datos y control con los registros de salud de las personas. En este mismo sentido, el uso de la tecnología facilita además la prevención temprana de enfermedades en pacientes, favorece la reducción de costos de atención médicas, proporciona un monitoreo del estado de salud de pacientes con enfermedades crónicas, etc. Desde una visión organizacional, también permite automatizar las mediciones de las entidades a fin de conocer si es que sus resultados son los esperados, a detectar problemas, sus soluciones y descubrir maneras de mejorar la atención y experiencia del paciente.

Un aspecto importante a considerar es la atención médica digital o telemedicina, la cual fusiona la atención médica con la tecnología como herramienta para llevarla a cabo. Esto permite que personas que se encuentran alejadas de un centro de salud, incluso hasta en otras regiones, puedan tener acceso a una consulta o control médico sin importar la distancia, lo cual contempla un mayor número de personas que se puedan tratar, abaratando costos, reduciendo tiempos de espera y desgastes para ambas partes. Al fin y al cabo, el uso de tecnologías en el área de la salud permite que se implementen procesos más eficientes a la vez que los pacientes obtienen mejores resultados médicos.

DIMENSIÓN AMBIENTAL

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), alrededor de 249 mil muertes prematuras fueron atribuibles a la contaminación del aire exterior y alrededor de 83 mil muertes prematuras fueron atribuibles a la contaminación del aire debido al uso de combustibles sólidos en la vivienda en las Américas en 2016. Además, los contaminantes climáticos de vida corta, como

el carbono negro, son poderosos forzadores del clima con posibles consecuencias negativas sobre el calentamiento global y su impacto en la salud. Todas las personas pueden estar expuestas a la contaminación del aire.

Según la Organización Panamericana de la Salud (2016) la contaminación del aire, además de constituir un riesgo para el ecosistema en general, también puede causar una variedad de efectos adversos para la salud, tales como aumentar el riesgo de enfermedades respiratorias, enfermedades cardíacas, derrames cerebrales y cáncer de pulmón, los cuales afectan en mayor proporción a población vulnerable, niños, adultos mayores y mujeres.

La contaminación del aire ha cobrado reconocimiento y prominencia en las agendas globales. En septiembre del 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Las referencias centrales a la contaminación del aire en la Agenda se hacen bajo la meta 3.9 (reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo), 7.1 (garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos) y 11.6 (reducir el impacto ambiental negativo per capita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo).

DIMENSIÓN LEGAL

La ley número 21.440 crea un régimen de donaciones el cual da beneficios tributarios para quienes aporten a entidades sin fines de lucro, dando paso a una gran oportunidad de financiamiento de agentes externos. Esta regula las actividades a las cuales se podrá donar para optar a un beneficio, en el caso de la Fundación cae dentro del fin de salud, entendiéndose por tal, el desarrollo de acciones de promoción de la salud, de investigación, en cualquiera de las áreas de la medicina. También se considerarán las iniciativas orientadas a la prevención de enfermedades y a la rehabilitación de las personas y a la elaboración e implementación de programas para prevención o rehabilitación de adicciones de alcohol o drogas. (Biblioteca del congreso nacional de Chile, 2022)

Gracias a esta ley los donantes pueden acceder a distintos beneficios los cuales son:

- A) La donación no estará afectada al impuesto a las donaciones establecido en la ley Nº 16.271.
- B) La donación estará liberada del trámite de insinuación contemplado en los artículos 1401 y siguientes del Código Civil y en los artículos 889 y siguientes del Código de Procedimiento Civil.
- C) Los donantes podrán deducir el monto de la donación de la base imponible del impuesto de primera categoría, impuesto único de segunda categoría, impuesto global complementario o impuesto adicional, según corresponda, con los límites y en la forma regulada en este artículo.

La Ley de Donaciones con fines Sociales logra canalizar un 20,8% del total de donaciones, según los registros del SII. (Barómetro de Filantropía, 2019)

Por otro lado, el sistema transaccional de Mercado Público es una plataforma administrada por ChileCompra, a través de la cual más de 850 organismos públicos compran productos y servicios a empresas de todos los tamaños y de todo el país. En este sitio se dan a conocer licitaciones a las cuales los organismos pueden postular de forma autónoma. El sistema invita a los proveedores interesados a proporcionar un bien o servicio y selecciona y acepta la oferta más conveniente según los criterios que se establezcan en las bases de licitación. Las bases o términos de referencia establecen los requisitos, condiciones y especificaciones del producto o servicio a contratar: por ejemplo descripción, cantidad y plazos; dan a conocer los criterios de evaluación que se aplicarán en el proceso, las garantías asociadas al proceso y cláusulas de condiciones del bien o servicio, entre otros.

El marco legal es una de las áreas más débiles del ecosistema, según el Índice de Desarrollo de la Filantropía. La legislación vigente es compleja y dispersa en distintas leyes sin una normativa homogénea, con limitaciones para donar el patrimonio personal, y con límites bajos al monto máximo de donación a nivel comparado. El Índice plantea que el marco legal vigente establece procedimientos diferenciados para la participación de las entidades beneficiarias en las distintas leyes y limita los fines a los cuales éstas pueden destinar las donaciones. Junto con ello, existen debilidades en los mecanismos de reportabilidad, transparencia y entrega de información para orientar a los usuarios del sistema. (Barómetro de Filantropía, 2019)

6.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

6.2.1 Segmentación de Mercado

El servicio que ofrece la Fundación corresponde a la gestión de procedimientos de cirugías cardíacas y respiratorias, en conjunto con la rehabilitación integral a pacientes que han sufrido de algún evento cardiovascular, por lo que su trabajo está dirigido a personas con enfermedades cardiovasculares que necesiten de tratamiento, recuperación y rehabilitación.

La edad promedio del paciente, según las personas que hicieron uso de los servicios de rehabilitación en Fundación Kaplan en el año 2022 y 2023, es de 60 años, por lo que está dirigido especialmente a adultos mayores. Sin embargo, existen excepciones, ya que también se puede ver que existen adultos jóvenes que asisten a las rehabilitaciones por condiciones cardíacas congénitas o tras haber sufrido un infarto, principalmente.

Además, la mayoría de los pacientes son provenientes de la misma región en donde se encuentran las dependencias, la Región de Valparaíso. No obstante, también se tiene un 6% de pacientes que derivan de otras zonas, tales como la Región Metropolitana, Región de O'Higgins y Región de Coquimbo, ya que existe el servicio de telerehabilitación por lo que, en algunos casos y dependiendo de la patología, no es necesario que el paciente asista presencialmente.

6.2.2 Diferenciación del Servicio

El servicio que ofrece la Fundación se diferencia principalmente porque no existe otra organización sin fines de lucro en todo el territorio nacional que se dedique a la gestión de cirugías, tratamientos y rehabilitación cardiorespiratoria. Otro particular que distingue a la organización sobre cualquier centro de salud cardiorespiratorio, es que el servicio que ofrecen es integral, es decir, toman acciones de prevención de enfermedades, tratamiento, rehabilitación y recuperación, acompañando al paciente en todas las etapas, además de brindar servicios de consultas médicas, de nutrición, kinesiología, enfermería y psicología.

Por otro lado, Fundación Kaplan ofrece servicio de telerehabilitación, es decir, tiene la capacidad de trabajar pacientes de forma remota, lo cual posibilita la atención de pacientes de otras ciudades y/o regiones del país, representando una ventaja competitiva en el mercado.

6.2.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Este análisis permite entender la industria en la que está inserta la Fundación, en términos de rentabilidad y competitividad.

Rivalidad de los Competidores

Fundación Kaplan es la única entidad sin fines de lucro que dedica sus esfuerzos a la ejecución de tratamientos, recuperación y rehabilitación integral de pacientes con patologías respiratorias o cardiovasculares a nivel nacional, por lo que no existe ninguna organización con las mismas características. En este sentido, se puede encontrar competencia por parte de empresas privadas, las cuales están en desventaja frente a la Fundación, puesto que a diferencia de esta, sus servicios son pagados a precio clínica.

El principal competidor en la región que se puede identificar con características similares es Icares, un instituto cardiorespiratorio que entrega servicios profesionales en el área cardiovascular, respiratoria, vascular periférica, medicina interna y cirugía en general. La diferencia más importante que existe entre la Fundación y el Instituto es que este último sí es una entidad lucrativa, lo que conlleva a que sus precios son superiores a los que ofrece la Fundación, y además no cuenta con un servicio de rehabilitación integral en donde, aparte de las consultas médicas, se consideren consultas de nutrición, kinesiología, enfermería y psicología. Otra ventaja que se tiene respecto a la competencia es que Fundación Kaplan atiende de forma remota a través de telerehabilitación, lo cual permite abarcar una mayor cantidad de pacientes en todo el territorio nacional. En relación a lo anterior, la capacidad de atención puede aumentar sin la necesidad de invertir en infraestructura, más bien en personal y monitores de electrocardiogramas, en los casos que sean necesarios.

En el caso de que la Fundación tuviese que enfrentarse a una guerra de precios, podría afectar negativamente solo para la atención a pacientes provenientes del sector privado, en específico

quienes están afiliados a Isapres, puesto que quienes son usuarios de Fonasa tienen el mismo monto que en otros centros de salud, mientras que el resto de los pacientes derivados desde el Hospital Gustavo Fricke no deben pagar por el servicio. En este sentido, se observa que la rivalidad de los competidores en el mercado es baja.

Poder Negociador de Proveedores

El rubro de la Fundación está posicionado en el sector de la salud, de modo que los proveedores estratégicos son similares a los de los hospitales, clínicas o centros de salud, por lo tanto existe una amplia oferta de insumos. La Fundación tiene control total sobre la elección de los proveedores de sus insumos, como la adquisición de artículos de aseo, librería, enfermería, kinesiología, cardiología, a excepción de la adquisición de maquinarias y tecnologías específicas para el centro de rehabilitación. Sin embargo, este proveedor es quien abastece a la mayor parte de centros de salud local, puesto que es una marca reconocida, pero a pesar de que existen productos sustitutos en el mercado, los precios que se encuentran con otros proveedores son más altos. El grado de confianza en los proveedores es alto, así como la calidad de los productos. Por lo mencionado anteriormente, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es alto.

Poder Negociador de Clientes

La Fundación cuenta con una poca variedad de clientes, donde el principal es el Hospital Dr. Gustavo Fricke, seguido por el Hospital Dr. Leonardo Guzmán de Antofagasta, quienes entregan financiamiento a través de licitaciones, además una casi nula presencia de pacientes derivados del área privada de la salud, ya sean usuarios de Fonasa o Isapre. Esto quiere decir que es alto el poder de negociación que tienen los clientes sobre la Fundación, ya que están facultados de poner término a las licitaciones, de no realizar las gestiones para el acceso a los pabellones de cirugías cuando son fuera de horario. Sin embargo, para los hospitales mencionados anteriormente, es conveniente disponer de los servicios de la Fundación, ya que se terceriza un servicio especializado y todas las gestiones que conlleva su trabajo. Considerando que casi la totalidad del financiamiento que recibe la organización es por parte de estos, es que se determina que el poder de los clientes es muy alto.

Amenaza Productos Sustitutos

En cuanto a los servicios sustitutos que ofrece la Fundación, es importante considerar que para el caso del Hospital, como cliente, es poco probable que exista un servicio similar al que actualmente se brinda debido a las negociaciones de licitación que entran en juego. Sin embargo, para pacientes del área privada, es probable que próximamente se ofrezcan productos sustitutos, ya sea a través de una competencia que ofrezca un servicio integral o de telerehabilitación, lo que actualmente son ventajas competitivas para la Fundación.

El cambio de costos que experimentaría el cliente privado sería significativo, ya que la Fundación mantiene precios muy bajos en comparación con la competencia, principalmente porque es una entidad sin fines de lucro. Por último, la agresividad del marketing del sustituto podría resultar perjudicial para la Fundación, ya que se trata de un área en la que la organización es vulnerable. Sin embargo, se valora como baja la amenaza de servicios sustitutos en el mercado.

Amenaza de Nuevos Competidores

En cuanto a la entrada de nuevos competidores en la industria, es importante considerar que se enfrentarían a barreras de entrada significativas. La Fundación Kaplan cuenta con un reconocimiento de marca debido a su trayectoria de 32 años de servicio y su experiencia en el rubro, lo que ha generado lealtad entre sus clientes. Además, la adquisición de tecnología especializada y maquinarias específicas necesarias para constituir un centro de rehabilitación implica un costo elevado, lo que podría dificultar la entrada de nuevos competidores. Asimismo, la diferenciación del producto que ofrece la Fundación es una barrera de entrada, dado que su servicio es único y no se brinda en ningún otro lugar del territorio nacional.

Por último, el cambio de costos por parte del cliente representa una barrera importante, puesto que los precios de la Fundación son significativamente más bajos que los de la competencia. Esto podría dificultar la llegada de pacientes que prefieran un nuevo servicio debido a un cambio en los precios. En conclusión, la entrada de nuevos competidores en la industria no es tarea fácil debido a las barreras mencionadas, por lo cual es baja la amenaza.

La Tabla 2 presenta la situación actual frente a la industria, además de las amenazas y oportunidades a las que se vería enfrentada la Fundación con la ejecución de las fuerzas planteadas.

Tabla 2: Matriz OA - 5 Fuerzas de Porter

5 FUERZAS	SITUACIÓN	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	↓	Mayor costo de adquisición de clientes	Aumento de inversión en marketing
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	↑	Aumento del precio de los insumos	Nuevas alianzas o acuerdos con proveedores
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	↑	Disminución de demanda de licitaciones por parte del hospitales	Captar clientes provenientes del área privada de la salud
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	↓	Ausencia o disminución de la diferenciación del servicio	Implementación de nuevos procedimientos o tratamientos
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	↓	Disminución de cuota de mercado	Aumento en calidad de los servicios que se ofrecen y fomento a la innovación

Fuente: Elaboración Propia

6.3 ANÁLISIS INTERNO

6.3.1 Análisis FODA

En este análisis se pudo identificar que la disponibilidad de tecnologías altamente especializadas en el centro de rehabilitación, la telerehabilitación y la atención integral son las principales fortalezas de la Fundación, puesto que es la manera con la cual se diferencia de la competencia. Sumado a esto, la trayectoria y el reconocimiento de la Fundación Cardiovascular Kaplan, junto con la alta calificación de los profesionales que trabajan en ella, es un factor importante a considerar, ya que genera una mayor confianza por parte de los clientes y, en este mismo sentido, respecto a las licitaciones, también favorece su ponderación para que les sean adjudicadas. Siguiendo con el análisis interno es que en las debilidades se determina como la principal y la más perjudicial la dependencia económica de las licitaciones que mantiene con los Hospitales de Viña y Antofagasta, en especial del Fricke, puesto que es casi el único cliente de la Fundación, lo cual

aumenta la vulnerabilidad de la organización ante la posible pérdida de este, ya que que los dejaría sin financiamiento. Por otro lado la carencia de un plan de marketing, conlleva a otras debilidades como la ausencia de publicidad y promoción, lo cual dificulta que la entidad sea conocida y acudida. Por consiguiente, se tiene que actualmente son pocas las donaciones, aportes monetarios o patrocinios que se realizan por parte de otras empresas o personas naturales, lo cual limita la capacidad de la Fundación para generar más ingresos y aumentar su visibilidad.

Al analizar las oportunidades que surgen para la Fundación se tiene que los precios bajos para el servicio de rehabilitación pueden atraer a un mayor número de clientes y aumentar el volumen de negocio. Además, se puede potenciar la llegada de pacientes del sector privado de la salud, lo cual podría ampliar la base de clientes, mejorar los ingresos y brindarles más independencia financiera. La organización tiene la posibilidad de aumentar la capacidad de atención, tanto para pacientes presenciales en el centro de rehabilitación y online para la telerehabilitación, lo cual también podría ayudar a alcanzar esa autonomía económica. En rasgos más geográficos se tiene que la Fundación está ubicada en el Centro de Viña del Mar, casi al frente del Hospital, lo cual permite que se pueda hacer más visible la existencia del centro cardiovascular. Finalmente, al ser una organización sin fines de lucro, se tiene la posibilidad de postular a proyectos donde se pueda obtener financiamiento a cambio de vinculaciones con la comunidad e intervenciones.

Asimismo, las amenazas a las cuales se enfrenta la Fundación respecto a la competencia es, en primer lugar, la aparición de alguna organización que aplique una estrategia de marketing agresivo, ya que puede dificultar la adquisición de nuevos clientes del sector privado. En segundo lugar, la aparición de nuevas tecnologías especializadas con altos costos puede aumentar la competencia puesto que la obtención de estas no sería tan fácil por el flujo de recursos. Los cortes de presupuesto para Salud Pública de parte del Estado pueden afectar la entrada de dinero para el Hospital Dr. Gustavo Fricke, donde por consecuencia, exista una disminución en la demanda de licitaciones y afecten los ingresos de la Fundación.

Generación de Estrategia

Al revisar los tópicos de cada área analizada, se puede apreciar que existe una relación estrecha entre las debilidades de la organización con sus oportunidades. En este sentido, la Tabla 3

muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas enumeradas, en donde se puede ver vinculadas la D1 con la O2 y O4, que sería la solución a la problemática más importante que tiene la Fundación en la actualidad, la dependencia económica del Hospital. Para lograr esto es que se necesita de un plan de marketing, como lo plantea la D4, lo que también se relaciona con la D2, D3 y D5, la falta de publicidad y promoción, donde por consecuencia no existen socios ni patrocinadores, así como un bajo nivel de donantes de aportes monetarios. Estas problemáticas también se pueden canalizar con la O2, además de la O1 y en caso de que fuese necesario, se tiene la O3, el aprovechamiento de la capacidad en caso de que la organización necesite expanderse al fidelizar clientes.

Tabla 3: Cuadro FODA

FORTALEZAS	
F1	DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍAS ALTAMENTE ESPECIALIZADAS EN EL CENTRO DE REHABILITACIÓN
F2	REHABILITACIÓN A PACIENTES DE FORMA REMOTA: TELEREHABILITACIÓN
F3	ATENCIÓN INTEGRAL
F4	TRAYECTORIA Y RECONOCIMIENTO
F5	PROFESIONALES ALTAMENTE CALIFICADOS
DEBILIDADES	
D1	DEPENDENCIA ECONÓMICA DE CLIENTE PRINCIPAL: HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE
D2	AUSENCIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN
D3	INEXISTENCIA DE SOCIOS Y PATROCINADORES
D4	CARENCIA DE PLAN DE MARKETING
D5	BAJA RECEPCIÓN DE DONACIONES (APORTES MONETARIOS)
OPORTUNIDADES	
O1	PRECIOS BAJOS RESPECTO A LA COMPETENCIA
O2	LLEGADA Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DEL SECTOR PRIVADO
O3	AUMENTO DE CAPACIDAD DE ATENCIÓN (PRESENCIAL Y ONLINE)
O4	POSTULACIÓN A PROYECTOS DE FINANCIAMIENTO
O5	UBICACIÓN DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN
AMENAZAS	
A1	AGRESIVIDAD DE MARKETING EN LA COMPETENCIA
A2	PÉRDIDA DE LICITACIONES
A3	APARICIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS CON ALTOS COSTOS
A4	CORTES DE PRESUPUESTO PARA HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE
A5	CONSTRUCCIÓN DE CENTRO DE REHABILITACIÓN CARDIOVASCULAR PROPIO EN HOSPITAL FRICKE

Fuente: Elaboración Propia

Por esto, la estrategia elegida es la “DO mini-maxi” de minimizar las debilidades para sacar provecho de las oportunidades. En las debilidades, se puede observar que la carencia de un plan de marketing puede generar graves problemas al momento de aprovechar las oportunidades que presenta el entorno en el que está desenvolviéndose la Fundación. La idea principal es que, a través del plan, se pueda dar a conocer la marca Kaplan permitiendo potenciar la llegada de pacientes, captando a su vez socios y patrocinadores que quieran hacer sus aportes o donaciones, tanto de manera presencial como por la página específica para ello. Si bien esto les puede permitir una autonomía económica para no depender del Hospital, como se trata de una entidad sin fines de lucro, el foco siempre está en los clientes y en poder brindar un mejor servicio, por lo que estos aportes percibidos se pueden invertir en mejorar la calidad del servicio, adquirir nuevas tecnologías, aumentar tanto la capacidad del centro de rehabilitación como el número de profesionales que ejercen en la Fundación, entre otras oportunidades.

6.3.2 Análisis Perfil Estratégico

6.3.2.1 Área Administrativa

En cuanto al área de administración y al centrarse en la problemática del área de marketing, es que se pudo identificar problemas de comunicación en los altos cargos, esto debido a la diferencia de visiones sobre la imagen que proyecta Fundación Kaplan y las medidas que se toman para trabajar en ello. Esto afecta en la medida de que, el personal que actualmente tiene funciones relacionadas a marketing, periodista y diseñadores, no siempre están alineados con el mensaje que se quiere transmitir, lo cual debería tener la aprobación de los encargados de supervisión, en específico, de gerencia y subgerencia. Por este motivo es que se sugiere la contratación de un personal calificado para entregar una visión profesional, que ayude a definir qué es lo que se busca en el área comercial y de qué manera enfrentar los desafíos.

6.3.2.2 Área Financiera

La Fundación actualmente no posee una estructura financiera definida, sin embargo, en vista de que pueden costear sus gastos, se considera como equilibrada, ya que es sostenible en el tiempo. En cuanto a las inversiones y rentabilidad, estas se abordan de manera diferente, puesto que no

es una organización lucrativa, por lo que se tiene en cuenta otros puntos, como lograr alcanzar la misión social determinada, la medición del impacto de los servicios entregados, la responsabilidad de las inversiones que se realizan, y los recursos financieros que tienen para operar y llevar a cabo sus actividades.

Respecto al personal que se desempeña en esta área, en la Fundación actualmente existen dos contadoras que se encargan del mantenimiento financiero de la organización, a través del registro de entradas y salidas de dinero y la administración de los recursos en conjunto con la gerencia.

Sobre las fuentes de ingreso se tiene que la Fundación obtiene financiamiento de tres formas principalmente:

- Licitaciones

A través de Mercado Público es que la Fundación postula a licitaciones demandadas específicamente por el Hospital Dr. Leonardo Guzmán de Antofagasta, Hospital Dr. Gustavo Fricke de Viña del Mar, Hospital Dr Juan Noe Cervani de Arica y Servicio de Salud Aysen Carlos Ibañez del Campo, por orden de relación.

La Tabla 4 muestra que el monto adjudicado ha aumentado de manera significativa en los últimos años. En particular, en el año 2023 se alcanzó el monto más alto de \$2.000.784.360, mientras que en 2015 fue de \$163.121.302. Esta tendencia sugiere un aumento en la magnitud de los proyectos adjudicados a lo largo del tiempo.

En este mismo sentido, se puede ver que el número de licitaciones adjudicadas varía de un año a otro. Por ejemplo, en 2022 se adjudicaron 8 licitaciones, mientras que en 2018 y 2015 solo se adjudicaron 1 y 2 licitaciones respectivamente. Esta variación puede indicar fluctuaciones en la demanda de proyectos, cambios en los procesos de licitación e incluso un mayor manejo y conocimiento de cómo realizar de manera adecuada las postulaciones a licitaciones en el Mercado Público.

Tabla 4: Licitaciones ofertadas

AÑO	MONTO ADJUDICADO	Nº LICITACIONES ADJUDICADAS	Nº LICITACIONES REVOCADAS	Nº LICITACIONES DESIERTAS
2023	\$ 2.000.784.360	5	-	-
2022	\$ 1.162.423.416	8	-	1
2021	\$ 631.583.000	2	-	1
2020	\$ 273.860.001	5	1	1
2019	\$ 289.932.763	5	1	1
2018	\$ 84.940.000	1	1	1
2017	\$ 364.217.730	5	-	-
2016	\$ 198.011.456	4	-	2
2015	\$ 163.121.302	2	1	-

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, si comparamos los montos adjudicados con el número de licitaciones adjudicadas, se puede notar que, en general, ha habido un aumento en el monto promedio adjudicado por licitación en los últimos años. Por ejemplo, en 2023 se adjudicaron 5 licitaciones con un monto total de \$2.000.784.360, lo que indica un monto promedio significativamente mayor en comparación con años anteriores. Además, se puede observar que hay algunas licitaciones que fueron revocadas o quedaron desiertas en ciertos años. Esto puede ser resultado de diversos factores, como cambios en los requisitos del proyecto, falta de ofertas competitivas o equivocaciones en la postulación por parte de la organización.

- Pacientes

Al analizar el origen de la llegada de pacientes, se puede apreciar que existe un alto porcentaje que es atendido por derivación del Hospital Fricke. Desde el año 2021, sólo el 6,8% de los pacientes que asisten al centro de rehabilitación provienen del sector privado, ya sea Isapre o Fonasa. En este análisis no es comparable el monto que se percibe de estos respecto a los que son adjudicados por licitaciones, puesto que los procedimientos a los que se someten por parte del Hospital no son sólo en términos de rehabilitación, sino que mayormente relacionados a cirugías y hemodinamia.

En este sentido, se hace necesario potenciar la llegada de pacientes del sector privado de la salud, ya que disminuye la dependencia económica que pueda tener Fundación Kaplan de la gestión de licitaciones.

- Donaciones

Actualmente Fundación Kaplan no cuenta con un plan de donaciones definido, es decir, no existe promoción para la captación de donantes ni publicidad sobre la existencia del portal de donaciones web, al cual puede acceder cualquier persona natural o empresa a través de la página. La llegada de donaciones ha sido fortuítá y completamente voluntaria, es decir, no se ha fomentado la participación en aportes de este tipo por parte de la organización, sino más bien es el reflejo actos de filantropía provenientes de entidades que conocen el trabajo y la misión de la Fundación.

Al analizar las donaciones realizadas desde el año 2018 hasta la fecha, se puede identificar que el perfil del donante corresponde a empresas o entidades más que a personas naturales, correspondientes a un 96,3% y 3,7%, respectivamente. Estos donantes pueden tener diferentes motivaciones, como el apoyo a causas sociales, el compromiso con la investigación científica o el patrocinio de actividades educativas. En cuanto a los montos de las donaciones, según la Tabla 5, para el año 2020 y 2021 es donde más se recibieron aportes, destacando este último año por la frecuencia de las donaciones, lo cual refleja que existía un compromiso contínuo con la organización y sus actividades, es decir, un comportamiento similar al de un socio. Además, se puede observar que para el año 2023 no se han realizado aportes, lo cual indica una baja en las relaciones de filántropos con la organización. Esto destaca la importancia de establecer relaciones sólidas con los donantes y adaptar las estrategias de recaudación de fondos según sus intereses y motivaciones.

Tabla 5: Resumen Donaciones Recibidas

AÑO	TOTAL RECIBIDO	Nº DE DONACIONES
2022	\$ 8.981.500	5
2021	\$ 30.820.000	15
2020	\$ 17.800.000	3
2019	\$ 6.000.000	2
2018	\$ 4.000.000	1

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2.3 Área Comercial

La Fundación, al ser una entidad sin fines de lucro, no cuenta con un departamento comercial, puesto que en este tipo de organizaciones las funciones relacionadas con la generación de ingresos y la promoción de servicios suelen ser realizadas por diferentes equipos dentro de la organización. Para el caso de Fundación Kaplan, sus actividades del área comercial pueden acotarse a la prestación de servicios.

La gestión de donaciones y patrocinios también son tarea de este departamento y, respecto a este análisis y al del punto anterior, es que se hace necesario fortalecer las actividades relacionadas al área, enfocando los esfuerzos hacia la captación de fondos, buscar oportunidades de financiamiento, organizar eventos de recaudación de fondos, entablar lazos con donantes y mantener esas relaciones para contar con socios estratégicos que generen aportes periódicamente. Por otro lado, la organización puede realizar actividades de sensibilización y promoción para dar a conocer su labor, hacer partícipe a la comunidad, y a su vez, atraer donantes. Esto a través de la participación en eventos comunitarios, campañas de concientización y educación y alianzas estratégicas. Si bien, son acciones que ya realizan en la actualidad, estas podrían tener un enfoque comercial más claro.

La Fundación cardiovascular no mantiene relaciones con patrocinadores ni tampoco lo ha hecho hasta la fecha, por lo que se hace necesaria una evaluación, la cual, adecuada a las necesidades de la organización, considera los factores indicados en la Tabla 6.

Tabla 6: Patrocinadores potenciales

	AÑO	AFINIDAD CON LA CAUSA	REPUTACIÓN Y CREDIBILIDAD	SINERGIA Y BENEFICIOS	ALCANCE GEOGRÁFICO	JUSTIFICACIÓN
COMUNICACIONES	ENTEL	✓	✓	✓	NACIONAL	Estas podrían patrocinar la conectividad de la organización principalmente para llevar a cabo la telerehabilitación, donde a cambio, puedan obtener reconocimiento en redes sociales y salas de espera (online y presenciales) asociando sus logos a la atención remota.
	MOVISTAR		✓	✓	NACIONAL	
	WOM		✓	✓	NACIONAL	
	CLARO		✓	✓	NACIONAL	
ASEO	TANZ		✓		VIÑA DEL MAR	El patrocinio que podrían ofrecer estas entidades podría contemplar tanto materiales como aportes monetarios a cambio de publicidad y rebaja de impuestos respectivamente.
	MANZANO		✓		VALPARAÍSO	
	PRISA DEPOT		✓		SANTIAGO	
INSUMOS MÉDICOS	CARDIOMEDICS	✓	✓	✓	SANTIAGO	Estas pueden entregar patrocinio monetario, en equipos o softwares, a cambio de publicidad con la comunidad médica con la cual tiene contacto la Fundación, logrando consolidar una red de publicidad e incluso prueba y charlas de uso de estos instrumentos.
	CDM MEDICALS	✓	✓	✓	SANTIAGO	
	COMPAÑÍA BD	✓	✓	✓	SANTIAGO	
TECNOLOGÍAS MÉDICAS	MEDILINK	✓	✓	✓	INTERNACIONAL	
	TISAL	✓	✓	✓	SANTIAGO	
OFICINA	PRISA DEPOT		✓		SANTIAGO	El patrocinio puede consistir en la entrega de implementos a cambio de propaganda asociada a la responsabilidad social empresarial.
	LIBRERÍA ODISEA		✓		VALPARAÍSO	

Fuente: Elaboración Propia

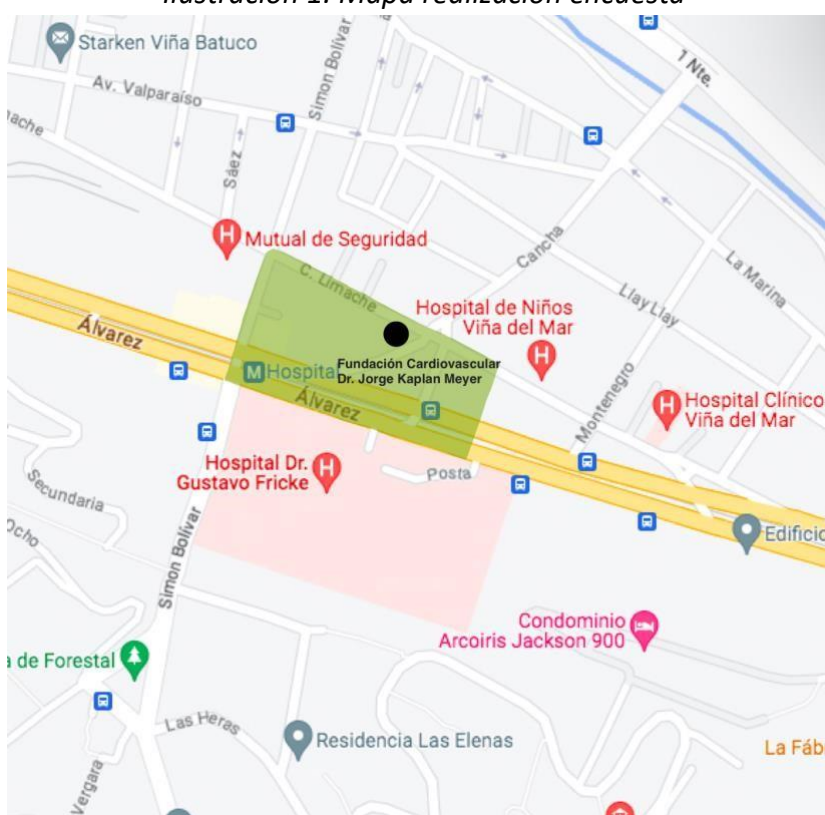
6.3.2.4 Área Marketing

Fundación Kaplan no cuenta con un departamento de marketing, pero sí con personal que desarrolla tareas relacionadas al área. Se tienen a contrata de honorarios a dos diseñadores, encargados de la creación, configuración y mantenimiento de la página web, además de un periodista, quien trabaja en la creación de contenido para las redes sociales, específicamente en la confección y edición de publicaciones, junto con la elaboración de notas periodísticas audiovisuales sobre testimonios de pacientes que han sido atendidos en la Fundación. Sin embargo, desde los comienzos de la Fundación Cardiovascular hasta la actualidad, no se ha implementado un plan de marketing que funcione como guía para lograr una mayor visibilidad, consolidar una imagen de marca, encontrar apoyos financieros, desarrollar alianzas estratégicas

y, una vez aplicado, medir el impacto que haya tenido la propuesta e implementación de este en la organización.

Respecto a la imagen de marca, esta fue sometida a una evaluación para lograr analizar cómo la organización es percibida por el público y si es conocida en el área. Para esto, se realizó una encuesta georeferenciada, con el objetivo de conocer la opinión de los transeúntes en las calles cercanas a Fundación Kaplan. El área geográfica en la cual se llevó a cabo está representada por el color verde en la Ilustración 1, donde el círculo negro indica la ubicación de la organización.

Ilustración 1: Mapa realización encuesta



Fuente: Elaboración Propia

La encuesta, de la cual participaron 153 personas, dió como resultado que un 75,7% de los encuestados no conocían la Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer, mientras que del 24,3% restante, el 78,9% sólo la ubicaba de nombre. De los transeúntes que dijeron conocer la Fundación, se observa que la mayoría tiene una percepción positiva de la entidad (Anexo 2), sin embargo, al momento de preguntarles cuál es su nivel de conocimiento respecto a los servicios

que ofrece Fundación Kaplan, se observa una tendencia hacia la baja, con un promedio de 5,2 de una escala de 1 entre 10 (Anexo 3).

En cuanto a la imagen que proyecta la organización se obtuvieron los siguientes resultados:

- En una escala de 1 a 5, se obtuvo que la cercanía que generaba el logo en promedio fue de una puntuación 3; un 3,9% calificó con la nota mínima, 30,7% con nota 2, el 36,6% puntuó con nota 3, un 19% nota 4 y 9,8% nota 5.
- La palabra a la que principalmente asocian la Fundación es “rehabilitación” en un 67%, “operación” en un 22%, “donación” en un 7% y “bienestar” en un 4%.
- Los canales de comunicación que prefieren para mantenerse informados sobre organizaciones sin fines de lucro como Fundación Kaplan, son en su mayoría redes sociales como Facebook e Instagram, con un 75% y 65,1% respectivamente (Anexo 4).
- De las personas que conocían la Fundación, el 97,4% cree que esta cumple con su misión. Además, el mismo porcentaje de encuestados aseguró que recomendaría los servicios de la organización.

A partir de los datos recopilados se puede concluir que la Fundación es poco conocida en la zona, ya que personas que transitan por esas mismas calles frecuentemente no tienen conocimiento de que a menos de una cuadra existe una organización sin fines de lucro que se desempeña en cuidado, prevención y rehabilitación de pacientes con patologías cardiovasculares. Por otro lado, se puede deducir que existe una buena percepción de Fundación Kaplan dentro de las personas que sí conocen sus funciones, por la trayectoria que lleva y los testimonios de conocidos o familiares que han acudido a ella. En cuanto a la imagen de marca, se puede apreciar que el logo no genera la suficiente satisfacción o cercanía, lo que conlleva a que no sea mayormente recordado. Respecto a la labor de la organización, se puede decir que sí se proyecta, ya que la principal palabra a la que fue relacionada es “rehabilitación”, sin embargo, el nivel de conocimiento sobre los servicios que ofrecen en concreto es medio-bajo. Finalmente, es importante potenciar los canales de comunicación en redes sociales, ya que son los medios más utilizados por los encuestados, casi transversalmente e independiente de la edad.

6.3.2.5 Área Recursos Humanos

En cuanto al área de dirección de personas de Fundación Kaplan se tiene que falta gestión por parte del encargado por la búsqueda de personal relacionado al área comercial o de marketing. Hasta el momento existe un encargado de comunicaciones, periodista, quien crea material para compartir en redes sociales, tanto como publicaciones de saludos, festividades, posts educativos, testimonios de pacientes, entre otros. Su función principal, es mantener actualizadas y activas las cuentas de la organización, a la vez que se sincroniza la información con la página web de la entidad. Para esto, por otro lado, hay dos personas a cargo, diseñadores de profesión, quienes suben el material entregado por el periodista a la página y hacen modificaciones cuando se les solicita, estos también trabajan con un tercer diseñador. Todos los anteriores a contrata de honorarios.

La principal razón de por qué no hay contrataciones en términos de marketing es porque la Fundación no cuenta con el financiamiento suficiente como para costear a un colaborador adicional por el trabajo, sin embargo, una opción viable es redistribuir los gastos asociados a diseño y marketing a una sola persona que cumpla estas y otras funciones necesarias para mantener una imagen sólida, consolidada y profesional de la organización.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 INICIATIVAS

Para el cálculo de los beneficios en las iniciativas y, según registros históricos de pacientes atendidos de forma particular desde el año 2021, se trabaja bajo los siguientes supuestos:

- El ingreso promedio que se percibe tras la realización de una sesión de rehabilitación para un paciente privado es de \$238.776.
- La cantidad de atenciones promedio en el semestre es de 39 sesiones, de los cuales 26 corresponden a ingresos nuevos.
- Cada paciente nuevo agenda una sesión única (1 nuevo paciente = 1 sesión), ya que las periodicidades de las sesiones son variables y así nos permite calcular el beneficio mínimo por nuevo cliente.

Iniciativa 1: Contratar a un diseñador

Se propone la contratación de un diseñador quien se encargue de crear un calendario de publicaciones para las redes sociales con el objetivo de consolidar el mensaje que se quiere entregar a la comunidad, respetando la imagen y colores corporativos, en el caso de que no se proponga una renovación. Además, tendrá la función de mantener actualizada la página web, vinculada a redes sociales, y de realizar constante mantenimiento en caso de que sea necesario. Todo lo anterior con previa aprobación de subgerencia.

- KRI:
 - Calidad del trabajo: revisión de proyectos finalizados
 - Cumplimiento de plazos: (nº de entregas totales – nº de retrasos) / nº entregas totales
 - Satisfacción del cliente: realización de encuesta
- Actividades:
 - Crear perfil del cargo solicitado (Encargado de inventario)
 - Publicar oferta
 - Evaluación y selección de trabajador
 - Ingreso Trabajador
- Costos:

- Contratación de un Diseñador web mensual: \$650.000
- Beneficio esperado:
 - Consolidar imagen de marca
 - Aumentar en 2% los seguidores en Instagram mensualmente, lo que se traduce en 44 usuarios actualmente.
- Diferencial:
 - Considerando el pago actual a los diseñadores que es de \$400.000 aprox.
El gasto asociado sería de \$250.000 por mes.

Iniciativa 2: Publicidad en los centros de salud privados

Se propone hacer entrega de flyers, tarjetas e imanes en centros de salud, específicamente a médicos dedicados a la salud cardiovascular, para que puedan recomendar la Fundación a los pacientes que necesitan hacer uso del servicio de rehabilitación, ya sea presencial o remota.

- KPI: $(\text{REC} / \text{PRIV}) \times 100$
 REC = nº de pacientes ingreso por recomendación médica de centros de salud diferentes al Hospital
 PRIV = nº total de pacientes que vienen del sector privado
- Actividades:
 - Designar encargado de repartición de elementos
 - Identificar médicos de interés (cardiología y broncopulmonar)
 - Definir ruta a seguir
 - Efectuar contacto rápido con el médico
 - Entregar elementos de promoción
- Costos:
 - Impresión de 1000 flyers impresos por una cara: \$52.360 (\$44.000 + IVA)
 - Impresión de 1000 tarjetas de presentación ambas caras: \$83.300 (\$70.000 + IVA)
 - Impresión de 1000 tarjetas de presentación magnéticas: \$206.168

Cotización: PD Medios Soluciones Gráficas
- Beneficio esperado:
 - Aumento en un 40% llegada de nuevos pacientes privados semestral, lo que se traduce en 10 pacientes.

- Mayor conocimiento de la existencia de Fundación Kaplan y sus servicios en la población.
- Diferencial:
 - Considerando que por cada paciente privado que se atiende, Fundación Kaplan gana \$238.776 y que la llegada promedio de pacientes privados es de 26 semestralmente, se percibiría un beneficio de \$2.387.760, correspondiente a la llegada de 10 nuevos pacientes.
 - El diferencial que se percibiría con esta iniciativa es de \$2.045.932 por semestre.

Iniciativa 3: Contactar posibles patrocinadores

En base a la lista de patrocinadores que fue definida, se propone invitar a los encargados de marketing o las gerencias de las empresas acordadas, para que visiten el centro de rehabilitación y conozcan con mayor cercanía la labor que desempeña con sus pacientes.

Se sugiere realizar un evento en el cual puedan conocer en detalle los servicios que ofrece Fundación Kaplan, conozcan la directiva y su forma de trabajo.

- KPI's:
 - Nº patrocinadores asociados
 - Duración de la relación: nº meses
 - Retención de patrocinadores: $\frac{\text{nº renovación compromiso}}{\text{nº total compromisos}} \times 100$
 - Cumplimiento de compromisos: $\frac{(\text{nº total compromisos} - \text{nº compromisos no cumplidos})}{\text{nº total compromisos}}$
 - Nivel de satisfacción de patrocinadores: Encuesta de satisfacción
- Actividades:
 - Contactar a encargados de marketing o gerencia de cada empresa
 - Invitar a interesados a una reunión para que conozcan mejor la Fundación
 - Realizar una presentación de Fundación Kaplan
 - Hacer coffee break

- Acordar compromisos en documento escrito
- Costos:
 - Coffee break autogestionado 30 personas: \$150.000
- Beneficio esperado:
 - Conseguir el patrocinio de 2 empresas semestralmente
- Diferencial:
 - Se espera que el aporte pueda ser, al menos, equivalente a los gastos mínimos de la Fundación, es decir, de internet y conectividad mensualmente, lo que se traduce en \$263.994 por semestre.
 - El diferencial asociado a esta iniciativa es de \$113.994 semestralmente, como mínimo.

Iniciativa 4: Pagar publicidad en Instagram

Se propone pagar para que publicaciones e historias determinadas por la persona encargada de diseño, aparezcan en el feed de personas que no conocen la Fundación, a fin de enterarse de su existencia y labor social. Si bien el público objetivo de instagram se compone en su mayoría de jóvenes y adultos jóvenes, se enlaza al público objetivo de la Fundación en el sentido de los familiares y conocidos de mayor edad que puedan necesitar de rehabilitación, además de que cada vez es menor el promedio de edad de pacientes por infartos cardiacos y afecciones cadiovasculares.

- KPI's:
 - Interacciones: $(\text{Me gusta} + \text{comentarios}) / \text{n}^\circ \text{ seguidores} \times 100$
 - Crecimiento: $\text{n}^\circ \text{ nuevos seguidores} / \text{n}^\circ \text{ total seguidores} \times 100$
- Actividades:
 - Crear diseño publicitario de Fundación
 - Decidir qué publicación será promocionada
 - Decidir el tiempo en el que se publicitará
 - Realizar pago
 - Mantener actividad en la plataforma

- Costos:
 - Publicidad para 1 post, duración de 30 días con un alcance de 4.500 a 12.000 personas: \$24.000.
- Beneficio esperado:
 - Aumento de seguidores en 5% mensual
 - Aumento en interacciones en 15% mensual
 - Aumento llegada de pacientes privados en 25% mensual, lo que se traduce en 1 nuevo paciente.
 - Aumento de donaciones en un 3% mensual.
- Diferencial:
 - Considerando que por cada paciente privado que se atiende, Fundación Kaplan gana \$238.776 y que la llegada promedio de pacientes privados es de 4 mensualmente, el aumento del 25% equivale a la llegada de un paciente adicional por mes, es decir, \$238.776.
 - En cuanto a las donaciones y, considerando que el promedio percibido de estas en los últimos 6 años de manera mensual es de \$1.126.691, se espera un beneficio de \$33.800
 - El diferencial que se percibiría al implementar la iniciativa corresponde a \$248.576 mensual.

Cotización: Directamente desde Instagram de Fundación Kaplan, por lo que es el valor real para la cuenta con sus características propias

Iniciativa 5: Crear cuenta de Tik Tok

Para sacar provecho de las redes sociales masivas y los algoritmos, aumentar canales de publicidad y atender demanda no cubierta en público más joven, es que se propone la creación de una cuenta de TikTok, donde se pueda hacer videos promocionales sobre la Fundación, que puedan llegar al lado emocional de quienes los ven, campañas de donación de fondos, además de contener información ágil y veraz.

- KPI's:
 - Interacción: (Me gusta + comentarios) / nº seguidores x 100,
 - Crecimiento: (nº nuevos seguidores x mes) / nº seguidores x 100

- Llegada: $(\text{guardados} + \text{compartidos}) / \text{n}^{\circ} \text{seguidores} \times 100$
- Actividades:
 - Crear cuenta TikTok
 - Definir estilo de contenido
 - Definir calendario de publicaciones
 - Crear contenido audiovisual
 - Publicar
- Costos: Asociado a labores realizadas por periodista contratado en la Fundación encargado de creación de contenido.
- Beneficio esperado:
 - Mayor conocimiento de la existencia de Fundación Kaplan y sus servicios en la población.
 - Aumento en un 12% llegada de pacientes privados anual, es decir, 6 nuevos pacientes.
 - Aumento en un 5% de donaciones anuales.
- Diferencial:
 - Considerando que por cada paciente privado que se atiende, Fundación Kaplan gana \$238.776 y que la llegada promedio de pacientes privados es de 53 anualmente, el beneficio corresponde a \$1.432.656, lo que se traduce en la llegada de 6 pacientes nuevos en el año.
 - Teniendo en cuenta que el promedio de donaciones anuales percibido en los últimos 6 años corresponde a \$13.520.300, el beneficio se traduce en \$676.015.
 - El diferencial asociado a esta iniciativa corresponde a \$2.108.671 anual.

Iniciativa 6: Pagar publicidad en radio local

A fin de hacer conocida la Fundación y los servicios que ofrece a la comunidad, en especial a adultos y adultos mayores, quienes son el público objetivo de esta. Se propone que se publiquen anuncios en la radio Bío-bío Valparaíso. Así los auditores irán guardando el mensaje consciente e inconscientemente en sus mentes.

- KPI's:

- $RAD / PRIV * 100$
- RAD: Nº de pacientes que ingresan por anuncios en la radio
- PRIV: Nº total de pacientes que llegan del sector privado
- Actividades:
 - Definir mensaje a publicitar
 - Definir horario en que se anunciará
 - Concretar trato con la emisora
- Costos:
 - Tarifa normal horario repartido radio Biobio Chile: \$26.180. Considerando que se realiza el anuncio 2 veces por semana, el costo mensual sería de \$209.440 y semestral de \$1.256.640
- Beneficio esperado:
 - Mayor conocimiento de la existencia de Fundación Kaplan y sus servicios en la población.
 - Aumento en un 35% llegada de pacientes privados semestral, es decir, 9 nuevos pacientes.
- Diferencial:
 - Considerando que por cada paciente privado que se atiende, Fundación Kaplan gana \$238.776 y que la llegada promedio de pacientes privados es de 26 semestralmente, se percibiría un beneficio de \$2.148.984, correspondiente a la llegada de 9 nuevos pacientes.
 - El diferencial asociado a la iniciativa es de \$892.344 semestral.

Iniciativa 7: Refrescar Imagotipo

Se propone modernizar el imagotipo que tiene Fundación Kaplan actualmente, con el fin de generar mayor satisfacción a quienes lo ven y puedan guardar el diseño en sus recuerdos, asociándolo a cercanía y bienestar.

- KRI:
 - Encuesta Imagen de Marca (cercanía, reconocimiento de marca, aceptación, recuerdo de marca y retroalimentación)

- Actividades:
 - Contactar diseñador que genere diferentes propuestas de imagotipo
 - Elegir cuál es la que más representa a Fundación Kaplan
- Costos:
 - Rediseño imagotipo: \$240.000
- Beneficio esperado:
 - Conectar visualmente con el público general para aumentar la cercanía, reconocimiento y recuerdo de marca.
 - Aumento en 1% de las donaciones por semestre.
- Diferencial:
 - Considerando que el promedio de recepción de donaciones semestral en Fundación Kaplan corresponde a \$6.760.150, se percibiría un aumento de \$67.601 por semestre.
 - El diferencial de esta iniciativa se relaciona a un gasto de \$172.398. Visto de otra manera, en el cuarto semestre se podría recuperar el gasto efectuado para el rediseño del imagotipo.

Iniciativa 8: Crear un grupo de voluntariado

Con motivo de realizar mayor contacto con la comunidad, es que se sugiere conformar un grupo de voluntariado compuesto por profesionales comprometidos y capacitados en llevar a cabo la misión de la Fundación. Esta actividad supone el reclutamiento, el cual puede ser a través de redes sociales, afiches, comunicados, entre otros. Definición del perfil del voluntario para luego poder hacer la selección de quienes se manifestaron interesados. A ellos también se pueden sumar pacientes rehabilitados, ya que ellos conocen la experiencia de cerca y tienen conexiones. Finalmente, se necesita coordinar y planificar el trabajo y tareas a realizar, las cuales serán supervisadas por algún administrativo de la organización.

- KPI's:
 - Cumplimiento: $(\text{n}^\circ \text{ actividades realizadas} / \text{n}^\circ \text{ de actividades planificadas}) \times 100$
- Actividades:
 - Definición del perfil del voluntario

- Selección de interesados
- Sumar pacientes rehabilitados que quieran participar
- Coordinar y planificar el trabajo a realizar
- Supervisar las actividades
- Costos:
 - Credenciales de identificación 20 voluntarios: \$40.000. (\$3.770 impresión en pai)
 - Colación por jornada: \$40.000; considerando que se realizará una actividad al mes el costo semestral corresponde a \$240.000.
 - Transporte: \$60.000; \$360.000 semestral.
- Beneficio esperado:
 - Afiliación de 10 socios de forma semestral
 - Aumento de donaciones en un 5% semestral por personas naturales
 - Aumento de pacientes privados en un 20% semestral, es decir, 5 nuevos pacientes.
- Diferencial:
 - Bajo el supuesto de que cada socio realizará un aporte de \$10.000 mensual en promedio, se tiene que el beneficio que percibirá la Fundación en términos de aportes por socios sería de \$600.000 semestral.
 - Considerando que el promedio de recepción de donaciones por personas naturales corresponde a \$833.333 semestralmente, se espera que el beneficio percibido sea de \$41.666.
 - Considerando que por cada paciente privado que se atiende, Fundación Kaplan gana \$238.776 y que la llegada promedio de pacientes privados es de 26 semestralmente, se percibiría un beneficio de \$1.193.880, correspondiente a la llegada de 5 nuevos pacientes semestral.
 - El diferencial que se percibe con la implementación de esta iniciativa corresponde a \$1.195.546 semestralmente.

Iniciativa 9: Evento fin de año

Con el objetivo de celebrar los logros que ha alcanzado la organización a lo largo de todo el periodo es que se propone realizar un evento de fin de año, donde se expongan las metas

logradas, las gestiones realizadas y algunos testimonios de pacientes rehabilitados que hablen de su paso por la organización. La idea es la creación de un espacio para hacer comunidad, donde participen directivos, colaboradores, socios, voluntarios y pacientes rehabilitados.

- KPI's:
 - $(\text{n}^{\circ} \text{ asistentes} / \text{n}^{\circ} \text{ invitados}) \times 100$
 - $(\text{costo total evento} / \text{presupuesto evento}) \times 100$
- Actividades:
 - Definir fecha
 - Definir invitados (directivos, colaboradores, socios, voluntarios y pacientes rehabilitados del periodo)
 - Enviar invitaciones
 - Contratar servicio de coctelería
 - Realizar presentación de logros alcanzados en el año
- Costos:
 - Servicio de coctelería 100 personas: \$600.000.
- Beneficio esperado:
 - Aumento en donaciones en un 1% anual
 - Afiliación de al menos 2 socios
- Diferencial:
 - Considerando que las donaciones percibidas en los últimos 6 años corresponde a \$13.520.292 por año, se espera un beneficio de \$1.352.029
 - Bajo el supuesto de que cada socio realizará un aporte de \$10.000 mensual en promedio, se tiene que el beneficio que percibirá la Fundación en términos de aportes por socios sería de \$240.000 anual.
 - El diferencial que percibiría Fundación Kaplan al implementar esta iniciativa corresponde a \$992.029 de forma anual.

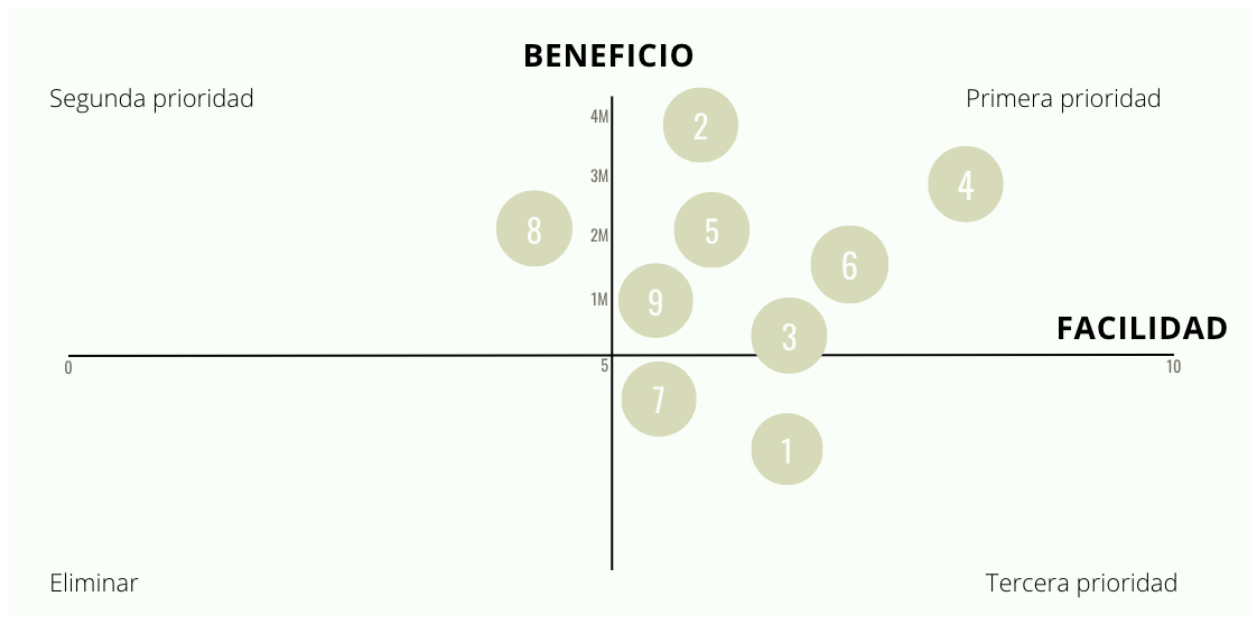
Cabe mencionar que los porcentajes en beneficios esperados son estimaciones, lo cual puede verse alejado de la realidad. Aún así, al implementar estas iniciativas se debería percibir más

ingresos, puesto que los pacientes privados no asisten a una sola sesión, sino que a 6, 8, 12, 24 y 32, a menos que abandonen la terapia.

7.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Se realiza una matriz de priorización que compara el beneficio de la iniciativa con la facilidad en su implementación. Los criterios para definir la facilidad se encuentran expresos en el Anexo 5. Estos están evaluados en una escala de 0 a 10 donde, en la matriz, la intersección de los ejes como tal, corresponde al número 5 en la escala de facilidad. Por otro lado, la ubicación que se le da a la iniciativa respecto al beneficio, es una proporción monetaria en cuanto a los diferenciales que se experimentarían en cada una de las propuestas, la cual está calculada de manera anual para todas las iniciativas, expresas en millones.

Ilustración 2: Matriz Beneficio v/s Facilidad

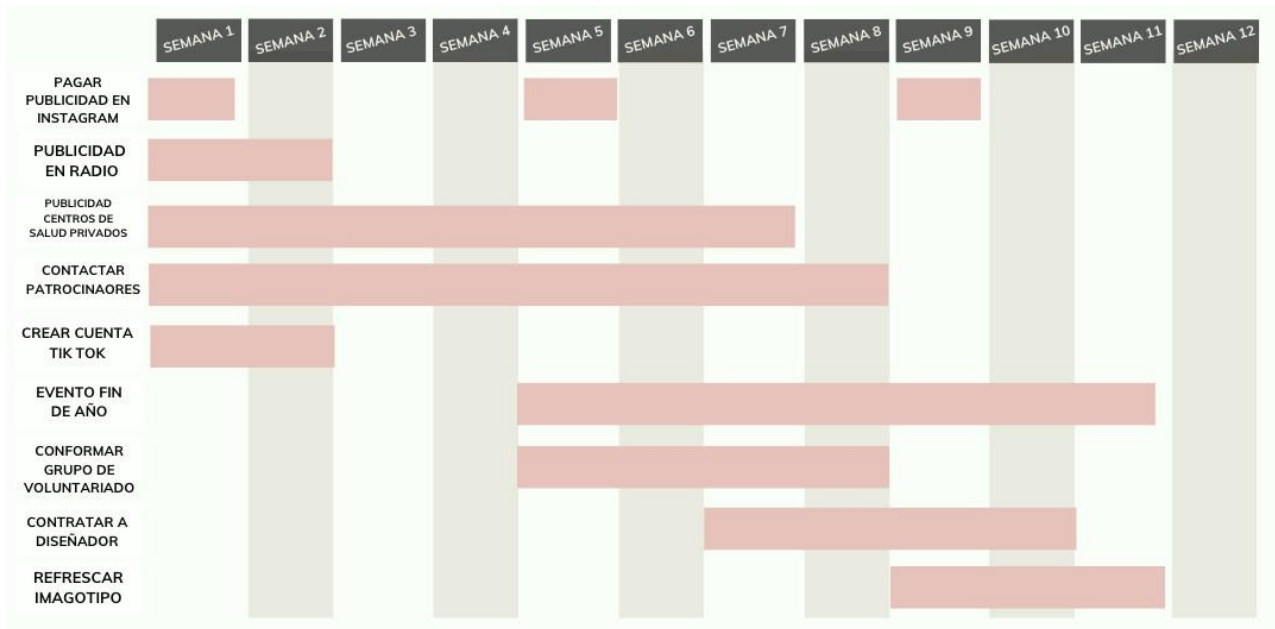


Fuente: Elaboración Propia

7.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En base a la matriz de priorización, es que se proponen la siguientes Carta Gantt, una que detalla las iniciativas a desarrollar de forma semanal (Ilustración 3), y otra de forma anual (Ilustración 4).

Ilustración 3: Carta Gantt Semanal



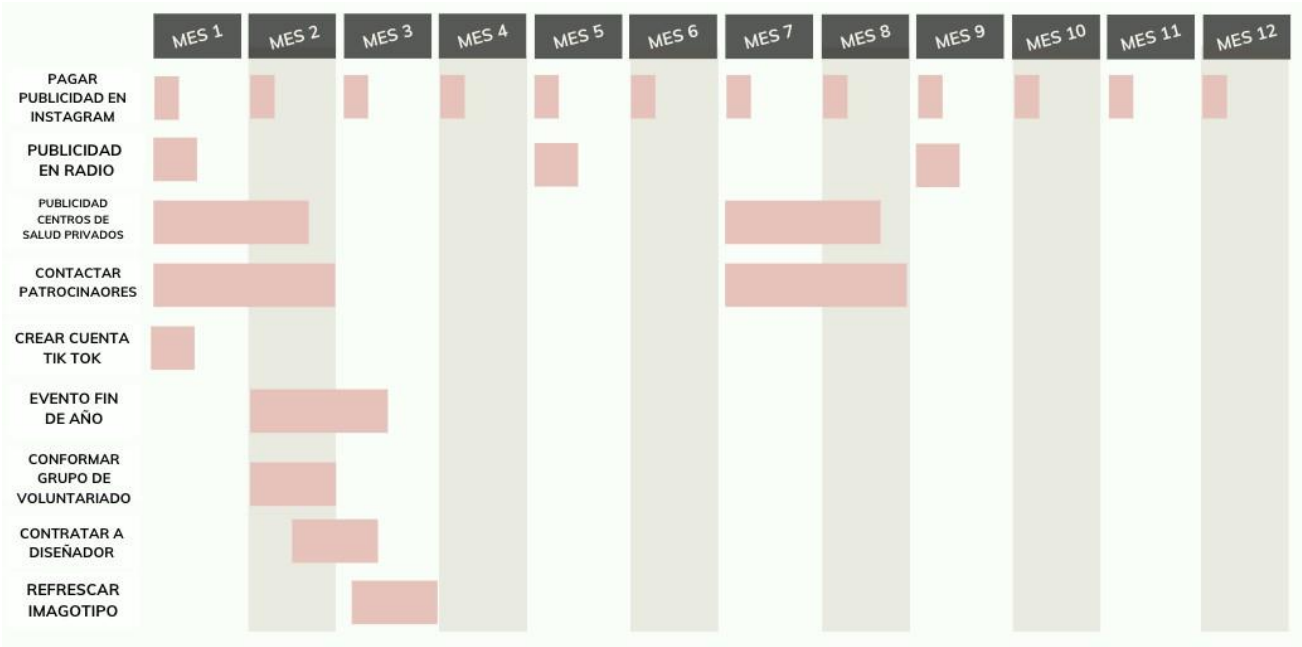
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que hay iniciativas que tienen cierta periodicidad, como pagar publicidad en plataforma Instagram, la cual se efectúa una vez al mes. La publicidad en la radio se le otorgó una periodicidad trimestral, en donde se puede modificar el mensaje o evaluar la posibilidad de transmitirlo en otro horario. Para la iniciativa de hacer publicidad en centros de salud privados y contactar patrocinadores, se tiene una frecuencia semestral. La creación de una cuenta en la plataforma TikTok es única, pero la creación de contenido y actividad de esta es constante en el tiempo. Todas las iniciativas mencionadas anteriormente son de fácil implementación, por lo que pueden llevarse a cabo de manera inmediata.

El evento de fin de año es una actividad que se efectúa con una periodicidad anual, que si bien se propone implementar en el segundo mes, esto dependerá de la fecha en la que se encuentre, idealmente un buen momento para comenzar con la preparación y organización del evento, es dos o tres meses previos a la fecha. La conformación de un grupo de voluntariado también es una actividad que se realizará con frecuencia de un año, en donde las actividades a realizar se extenderán a lo largo de todo el periodo, pero la postulación y selección de participantes se realizará una vez al año, idealmente. La contratación de un diseñador es una tarea de suma importancia, pero en vista del gasto que puede suponer es que se considera un mes y medio

posterior a la marcha del plan, donde ya se puedan percibir beneficios de las iniciativas ya implementadas, esta tiene una periodicidad única. Finalmente, la actualización del imagotipo es una tarea que puede llevar a cabo el diseñador recién contratado, por lo que se considera su implementación en el tercer mes y es una actividad con periodicidad única.

Ilustración 4: Carta Gantt Anual



Fuente: Elaboración Propia

Es recomendable seguir la frecuencia de ejecución de las iniciativas, sin embargo, el comienzo de las actividades puede variar respecto a la capacidad que tenga la organización en el momento de la implementación.

8. CONCLUSIÓN

En el mundo organizacional es fundamental tener claridad sobre los beneficios que otorga crear un plan de marketing que guíe a las organizaciones para lograr sus objetivos propuestos. Para toda entidad, sin importar su giro o mercado, es importante realizar periódicamente un análisis del entorno con el fin de identificar problemas y, con el propósito de solucionarlos, plantear objetivos para luego definir un plan de acción que entregue lineamientos para poder cumplir sus metas en un tiempo y entorno determinado. Para el caso de una organización sin fines de lucro, es aún más importante, ya que al no tener un nivel de ingresos fijos es necesario optimizar los recursos existentes para lograr hacer que funcione de manera eficiente. Particularmente Fundación Kaplan, al no haber incursionado en un análisis de este tipo durante toda su trayectoria, se hace imprescindible un plan de marketing para que continúe con su funcionamiento.

Al evaluar los factores externos de la organización, se determina como desfavorable la poca presencia de la marca, ya que el público general no conoce la entidad, y quienes la conocen no tienen claridad de su labor. Respecto a los factores internos de la organización, el elemento común que genera problemas es la inexistencia de personal encargado de conformar y mantener una imagen de marca que produzca confianza, reconocimiento y recuerdo. Además, existe una nula gestión en cuanto a publicidad y promoción, lo cual deja un vacío que origina y mantiene obstáculos a la en cuanto al crecimiento de la Fundación, la obtención de financiamiento, la afiliación de nuevos pacientes, y la empatía con la causa.

El plan de marketing propuesto se orienta en iniciativas de baja complejidad que pueden traer grandes beneficios, adecuado para una entidad que tiene 32 años de trayectoria. La implementación de este se traduciría en mejorar la cara visible de Fundación Kaplan, dar a conocer los servicios que ofrece, mostrar la calidad del trabajo, el compromiso con la causa y, en el mejor de los casos, lograr contagiar el espíritu de aportar a esta labor social para que la entidad se mantenga en crecimiento.

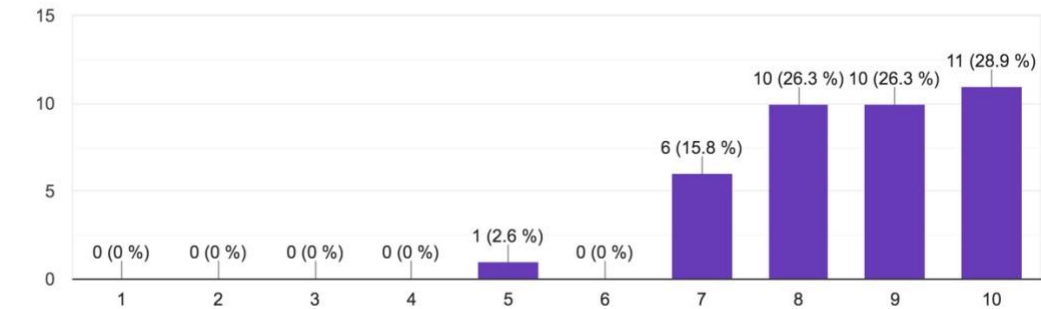
ANEXOS

Anexo 1: Registro de Donaciones

FECHA	DONANTE	NATURALEZA DE LA DONACIÓN	MONTO
29-09-20	Carmen Blamey Maschke	Apoyo a la actividad social y educativa realizada por la Fundación	\$ 10.000.000
18-06-20	Boehringer Ingelheim Ltda.	Donación Humanitaria Covid-19	\$ 5.300.000
04-05-20	M. Kaplan y CIA Ltda.	Adquisición de impresoras 3D para diseño y confección elementos de protección personal COVID-19	\$ 2.500.000
21-03-18	M. Kaplan y CIA Ltda.	Apoyo desarrollo científico y educacional	\$ 4.000.000
01-02-19	M. Kaplan y CIA Ltda.	Apoyo desarrollo científico y educacional	\$ 4.000.000
28-03-19	Reich de Comercio Exterior SpA.	Participación curso cardiología Antofagasta 2019	\$ 2.000.000
14-10-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de pabellón	\$ 1.166.000
16-10-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de pabellón	\$ 1.166.000
16-08-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de pabellón	\$ 1.166.000
15-06-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias cardiovasculares	\$ 3.000.000
15-06-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de perfusión	\$ 1.166.000
14-05-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de perfusión	\$ 1.160.000
14-05-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias cardiovasculares	\$ 3.000.000
14-04-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias cardiovasculares	\$ 3.000.000
14-04-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de perfusión	\$ 1.166.000
11-03-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de perfusión	\$ 1.166.000
11-03-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias cardiovasculares	\$ 3.000.000
13-02-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de perfusión	\$ 1.166.000
18-02-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias cardiovasculares	\$ 3.000.000
15-07-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de perfusión	\$ 1.166.000
15-07-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias cardiovasculares	\$ 3.000.000
18-11-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de pabellón	\$ 1.166.000
17-12-21	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de pabellón	\$ 1.166.000
18-01-22	Comercial Kendall Chile Ltda.	Patrocinio en la realización de entrenamiento educacional en nuevas técnicas y terapias de pabellón	\$ 1.166.000
14-06-22	Importadora y Distribuidora Arquimed Ltda.	Investigación en innovación de nuevas tecnologías en el área de cirugía cardiovascular	\$ 1.000.000
14-06-22	Importadora y Distribuidora Arquimed Ltda.	Apoyo continuo para incorporación de nuevas tecnologías cardioquímicas para personas con patologías cardíacas	\$ 1.000.000
25-07-22	Unión Comunal de Juntas de Vecinos de Viña del Mar	Apoyo para difusión	\$ 65.500
26-12-22	Boston Scientific SpA.	Apoyo en la capacitación médica.	\$ 5.750.000

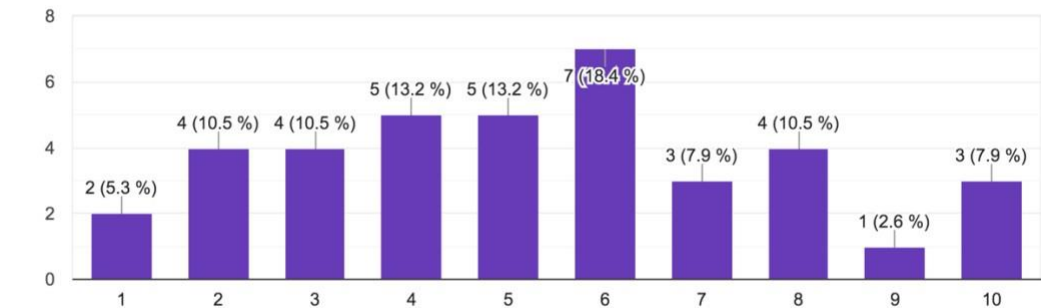
Anexo 2: Preguntas Encuesta - Percepción de Fundación Kaplan

En una escala del 1 al 10 ¿qué tan positiva es su percepción de nuestra organización sin fines de lucro?
38 respuestas



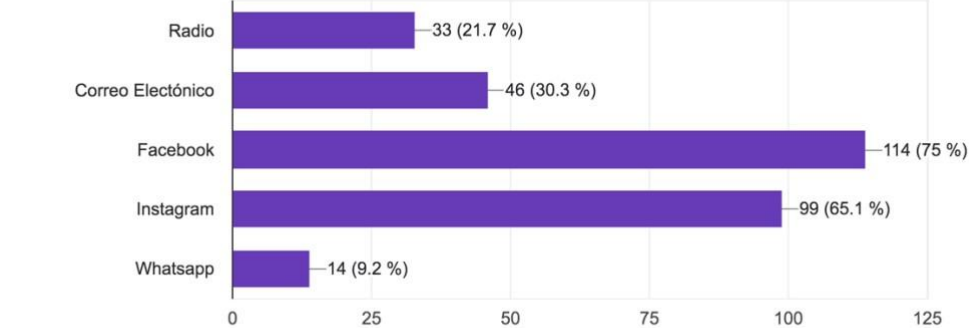
Anexo 3: Preguntas Encuesta – Grado de Conocimiento sobre Fundación Kaplan

En una escala del 1 al 10 ¿qué tanto conocimiento tiene del servicio que ofrece la Fundación?
38 respuestas



Anexo 4: Preguntas Encuesta – Preferencias Canales de Comunicación

¿Qué canales de comunicación prefiere para mantenerse informado sobre organizaciones de este tipo y su labor?
152 respuestas



Anexo 5: Cálculo Facilidad de Iniciativas en Plan de Marketing

FACTOR INICIATIVA	VIABILIDAD FINANCIERA 40%	DISPOSICIÓN DE TIEMPO 15%	CAPACIDAD DEL EQUIPO 25%	SIMPLICIDAD DE LAS TAREAS 20%	RESULTADOS
CONTRATAR A UN DISEÑADOR	2	10	10	9	7
PUBLICIDAD EN CENTROS DE SALUD PRIVADOS	3	7	9	8	6
CONTACTAR POSIBLES PATROCINADORES	7	6	9	7	7
PAGAR PUBLICIDAD EN INSTAGRAM	9	10	7	8	8
CREAR CUENTA DE TIKTOK	10	3	3	5	6
PAGAR PUBLICIDAD EN RADIO LOCAL	5	9	10	9	8
REFRESCAR IMAGOTIPO	4	5	7	7	6
CREAR UN GRUPO DE VOLUNTARIADO	3	5	9	4	5
REALIZAR EVENTO FIN DE AÑO	2	7	9	5	5

REFERENCIAS

- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de https://www.who.int/es/health-topics/cardiovascular-diseases#tab=tab_1
- Muthiah Vaduganathan MD, M. G. (2022). The Global Burden of Cardiovascular Diseases and Risk: A Compass for Future Health.
- Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer. (2023). *Fundación Cardiovascular Dr. Jorge Kaplan Meyer*. Obtenido de <https://fundacionkaplan.cl/nosotros/>
- Departamento Estrategia Nacional de Salud. (2022). *ESTRATEGIA NACIONAL DE SALUD PARA LOS OBJETIVOS SANITARIOS AL 2030* .
- Bustamante, R. (Octubre de 2022). Especialistas alertan sobre aumento de enfermedades cardiovasculares en jóvenes. *Ciencia y Salud*.
- Perdomo, J. F. (2007). Las Organizaciones no Lucrativas: Necesidades de los Usuarios de la Información Financiera. *Revista Española del Tercer Sector*. Obtenido de https://www.academia.edu/14774177/LAS_ORGANIZACIONES_NO_LUCRATIVAS
- Jerome McCarthy, W. P. (2001). *Marketing: Un Enfoque Global*. McGraw-Hill.
- Howard, J. A. (1993). *Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing*. Diaz de Santos.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*. Prentice Hall.
- Phillip Kotler, G. Z. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*.
- Kotler, P. (1992). *Marketing Social*. Diaz de Santos.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Dyson, R. (2002). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Espinoza, R. (2014). *Roberto Espinoza*. Obtenido de Marketing Mix (4Ps): <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Superintendencia de Salud. (2020). *Análisis Estadístico del Sistema Isapre con Perspectiva de Género*.

- Ministerio de Salud. (2022). Lista de Espera No Ges y Garantías de Oportunidad GES Retrasadas.
- Banco Mundial. (3 de Abril de 2023). *Banco Mundial*. Obtenido de Chile Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20se%20recuperar%C3%ADa%20gradualmente,negativo%20a%20partir%20de%202022>.
- Banco Central de Chile. (5 de marzo de 2023). Informe de Política Monetaria de marzo de 2023. *Banco Central de Chile*.
- Dirección de Presupuestos. (2022). *Contenidos del Proyecto de Presupuestos año 2023*.
- Johnson, P. D. (2018). Reporte de Filantropía Global: Perspectivas sobre el Sector de Fundaciones Globales. *Harvard Kennedy School*.
- Aninat, M., & Vallespin, R. (2019). *PRIMER BARÓMETRO DE FILANTROPÍA EN CHILE*. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, Universidad Adolfo Ibáñez.
- Organización Panamericana de la Salud. (2016). *Calidad del Aire*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/es/temas/calidadaire#:~:text=La%20exposici%C3%B3n%20a%20altos%20niveles,vulnerable%2C%20ni%C3%B1os%2C%20adultos%20mayores%20y>