



Desarrollando Ventajas Competitivas
Sostenibles en las OSC Mundialmente



CONSERVACIÓN EN ÁREAS INDÍGENAS MANEJADAS (CAIMAN)

Biodiversity & Sustainable Forestry (BIOFOR) IQC
Task Order No. 817

USAID Contract No. LAG-I-00-99-00014-00

Entregable # 5 Manual de Plan de Negocios/Sostenibilidad Financiera

Submitted to:
Chemonics International Inc.
BIOFOR Consortium

Submitted by:



Contract No. LAG-I-00-99-00014-00-Pact

Fecha: 31 de Julio de 2004

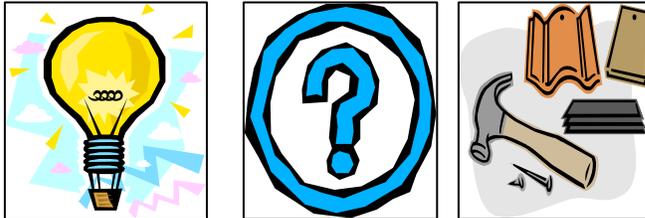




Desarrollando Ventajas Competitivas Sostenibles en las OSC
Mundialmente

Plan Operativo de Negocios

Herramienta de Sostenibilidad Organizacional



Pact Inc., Ecuador

Julio 2,004



Tabla de Contenidos

Introducción.....	3
1. Análisis Situacional	6
1.1. Evolución Histórica.....	8
1.2. Situación del Entorno y Tendencias.....	10
1.3. Mapeo de Actores	12
1.4. Contexto Organizacional.....	14
1.5. Perfil Financiero	16
2. Componentes del Plan	19
2.1. Posicionamiento.....	21
2.2. Comercialización.....	23
2.3. Operaciones.....	26
2.4. Factor Humano	29
2.5. Finanzas	31
Anexos.....	33
1. Análisis Situacional	34
2. Componentes del Plan.....	34



Introducción

El presente documento tiene el propósito de facilitar la elaboración de un plan operativo de negocios que contribuya a los esfuerzos de sostenibilidad organizacional.

De este modo, el documento está dividido en dos secciones. La primera se enfoca en fortalecer la capacidad de reflexión y de análisis de la organización a fin de generar información significativa. La segunda sección, aprovecha la información generada en la primera, y desarrolla los componentes del plan operativo de negocios.

El carácter eminentemente práctico de esta guía se aprecia en la estructura de desarrollo de cada sección. Así, cada tema se inicia con un conjunto de ideas clave, luego siguen unas preguntas orientadoras que centran la atención en lo importante, se concluye el tema presentando una herramienta que facilita la generación de ideas de forma participativa.

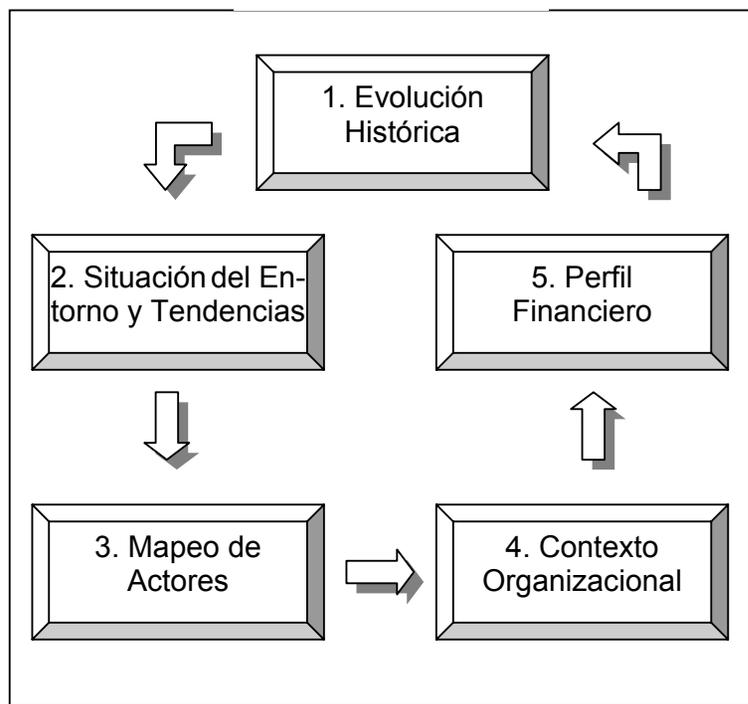
Esta guía esta diseñada para el uso del personal directivo y técnico de las organizaciones de desarrollo. A su vez, procura promover la amplia participación y el consenso al generar un espacio donde se comparte información y se brinda oportunidades para influir en las decisiones de la organización.

Finalmente, la guía considera un conjunto de referencias bibliográficas y de Internet que amplían y complementan los temas tratados en este documento.

Plan Operativo de Negocios

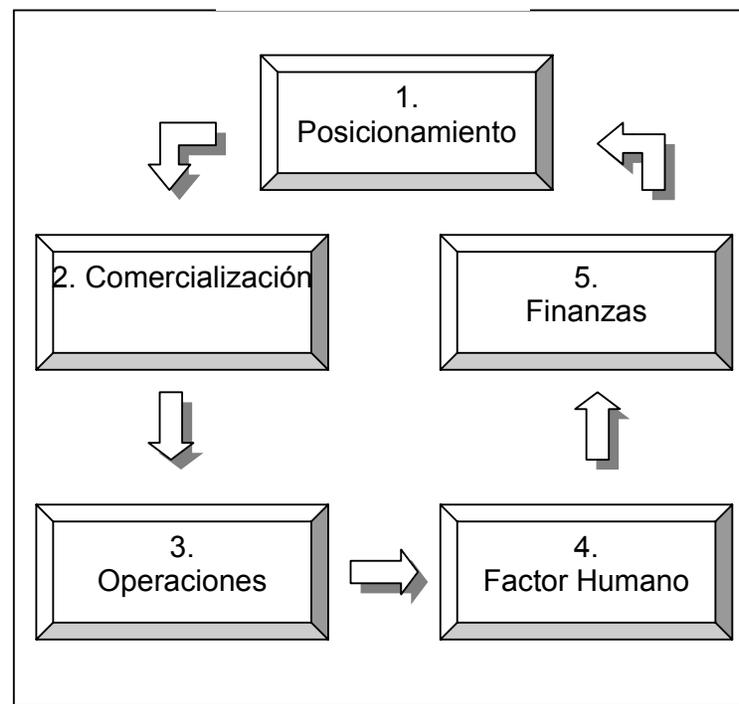
I. Análisis Situacional

Reflexión y Análisis



II. Componentes del Plan

Síntesis y Propuesta





Sección I

Análisis Situacional

1. Análisis Situacional

En esta sección se promueve una oportunidad de análisis y reflexión sobre temas o acontecimientos pasados relacionados a los resultados de la organización y sobre las características de la situación actual. De este modo, se busca generar un entendimiento compartido sobre la realidad a fin de que el equipo de la organización pueda tomar decisiones basadas en información significativa. La idea eje es posibilitar que el personal logre visualizar el “cuadro completo” relevante a su organización.

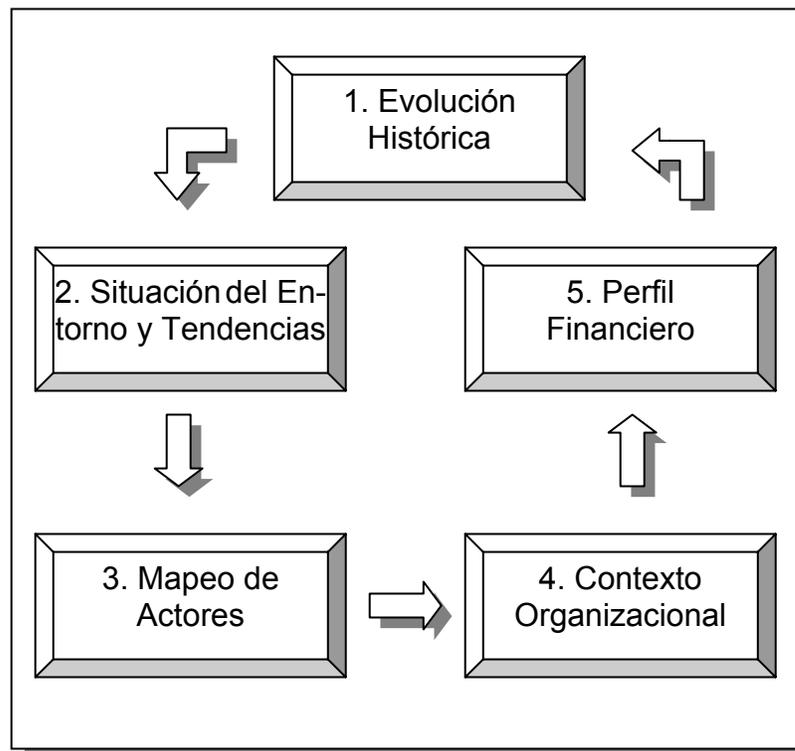
De esta forma, se promueve:

- a) Estudiar los principales hitos de la vida de la organización a fin de identificar aprendizajes y patrones o situaciones que limitan el desarrollo organizacional.
- b) Analizar la situación y tendencias del entorno con el propósito de identificar los principales temas del sector y descubrir oportunidades o riesgos.
- c) Estudiar las estrategias de otros actores a fin de identificar potenciales alianzas y/o potenciales comportamientos competitivos.
- d) Revisar la situación organizacional interna para apreciar los avances y limitaciones en el desarrollo de capacidades de acuerdo a la misión.
- e) Evaluar las características del perfil financiero de la organización con el propósito de conocer la evolución de la capacidad de generar fondos.

Así, al culminar esta sección el lector contará con información significativa que le permitirá apreciar la realidad desde una perspectiva estratégica a fin de identificar opciones de intervención donde la organización maximice sus resultados en el corto y largo plazo.

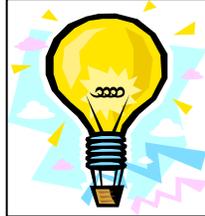
I. Análisis Situacional

Reflexión y Análisis



1.1. Evolución Histórica

Ideas Clave



Comprender el pasado de una organización – sea pública o privada, con o sin fines de lucro, local o internacional – permite entender mejor su presente y habilita a que se pueda moldear su futuro. Del mismo modo, el análisis de la evolución histórica permite contrastar los logros alcanzados en función de los objetivos trazados, analizar las estrategias elegidas y evaluar el comportamiento del entorno a fin de consolidar y/o reorientar los planes futuros de la organización.

A su vez, la revisión de la historia de una organización permite también reconocer los valores que soportan las diversas decisiones adoptadas a lo largo del tiempo, la existencia de una visión compartida, y el nivel de aprendizaje colectivo acumulado producto de diversas experiencias.

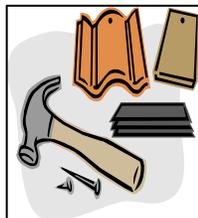
Preguntas orientadoras

Las siguientes interrogantes enfocan el análisis de evolución histórica.

- ☞ ¿Cuáles son los principales hitos que han marcado etapas en la historia de nuestra organización?
- ☞ ¿Cómo evolucionó el contexto donde operamos?
- ☞ ¿Cuáles han sido los principales logros que hemos alcanzados? y ¿qué factores contribuyeron a tales logros?
- ☞ ¿Cuáles han sido los principales momentos críticos que ha enfrentado la organización? y ¿qué estrategias aplicamos ante tales situaciones?
- ☞ ¿Qué aprendizajes y buenas prácticas han sido desarrollados?



Herramienta



El nombre de la herramienta es: Aprendiendo de Nuestra Historia. Su propósito es identificar lecciones claves, buenas prácticas, errores, y los factores que permitieron alcanzar resultados exitosos, a través del análisis de los hitos claves de la vida de la organización. Un aspecto importante de esta herramienta es que brinda a los participantes un sentido de perspectiva y continuidad.

Herramienta: Aprendiendo de nuestra historia

Pautas para su aplicación

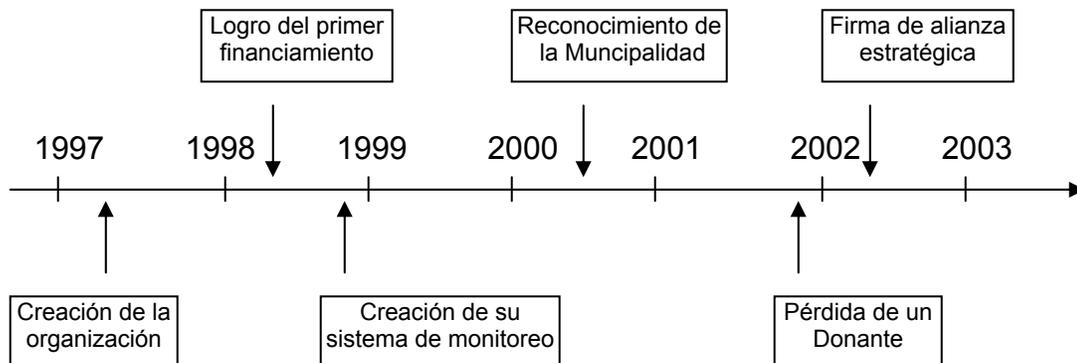
Paso 1

Elaborar una línea del tiempo (Perspectiva histórica) que cubra desde el inicio de la organización hasta la actualidad (se sugiere que se use una pared para realizar el análisis). La línea del tiempo debe contener principalmente hitos históricos relevantes (3 ó 4 por año) referidos a:

- Inicio de programas o servicios
- Principales logros
- Cambio en las prioridades / líneas de trabajo
- Momentos adversos (Ej. Pérdida de una propuesta en un concurso o financiamiento)
- Eventos externos como cambios legislativos, económicos o sociales (ponerlo en una línea paralela a la línea histórica de la organización).

A continuación se presenta un ejemplo.

Ejemplo: Línea del tiempo organizacional



Paso 2

De la historia identificar las lecciones claves para la sostenibilidad y el crecimiento.

Paso 3

De la historia identificar los temas que recurrentemente nos generan inestabilidad.

1.2. Situación del Entorno y Tendencias

Ideas Clave



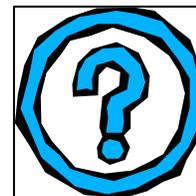
Conocer las características y dinámica del entorno es un ejercicio clave puesto que de forma estratégica promueve un entendimiento sistémico de la realidad y, a la vez, a nivel operativo ayuda a definir e implementar la estrategia de la organización.

De este modo, al identificarse los temas críticos del entorno o sector donde se opera, las oportunidades y amenazas que emergen del contexto, así como las macro tendencias, una organización está en mejor capacidad de orientar su futuro. Así, mayor conocimiento del contexto o sector donde se opera, mejor uso de los recursos propios y mejor palanqueo de recursos externos

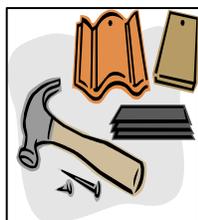
Preguntas orientadoras

Las siguientes interrogantes enfocan el análisis de situación del entorno y tendencias.

- ☞ ¿Cuáles son los temas prioritarios en el entorno o sector donde trabajamos?
- ☞ ¿Cuáles son las causas raíz que generan y/o agudizan los principales problemas?
- ☞ ¿Cuáles son las tendencias que se aprecian en el entorno o sector donde trabajamos?
- ☞ ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el sector?
- ☞ ¿En los niveles político, económico, social, y tecnológico apreciamos alguna señal de inestabilidad?



Herramienta



La herramienta que se presenta a continuación tiene por nombre: Identificando y Analizando Tendencias. Su propósito es concentrar a los miembros de la organización en los temas cruciales que emergen del entorno y en las macro tendencias a fin de actualizar las prioridades, crear las condiciones internas para el cambio y consolidar la posición de la entidad.

Herramienta: Identificando y Analizando Tendencias

Pautas para su aplicación

Paso 1

- Realizar una lluvia de ideas respecto a los temas centrales o de mayor importancia en el entorno actual.
- Priorizar los temas y establecer los vínculos o interdependencias existentes.

Paso 2

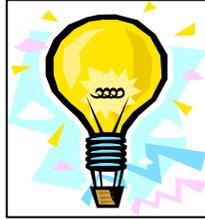
- **Identificar las principales tendencias en el plano político:** Incluyen: regulaciones de medioambiente, restricciones comerciales, estabilidad política, etc. Analizar impactos en la organización (positivos / negativos).
- **Reconocer las principales tendencias en el plano económico:** Incluyen: proyección de crecimiento económico, ciclo económico, tipos de cambios, niveles de inflación, nivel de empleo, etc. Analizar impactos en la organización (positivos / negativos).
- **Señalar las principales tendencias en el plano social:** Incluyen: paz social, situación educativa, de salud, vivienda, alimentación, distribución del ingreso, etc. Analizar impactos en la organización (positivos / negativos).
- **Precisar las principales tendencias en el plano tecnológico:** Incluyen: desarrollos tecnológicos, velocidad del cambio tecnológico, innovaciones, etc. Analizar impactos en la organización (positivos / negativos).
- **Identificar las principales tendencias en el plano demográfico:** Incluyen: crecimiento poblacional, distribución demográfica, migraciones, etc. Analizar impactos en la organización (positivos / negativos).
- **Reconocer las principales tendencias en el plano legal:** Incluyen: estabilidad legal, nuevas leyes, estado de derecho, calidad de la justicia, etc. Analizar impactos en la organización (positivos / negativos).

Paso 3

- Determinar en que medida la organización responde, de acuerdo a su misión y posibilidades, a los temas centrales que se presentan en el entorno.
- Establecer el impacto de las tendencias identificadas en entorno e identificar el modo en que la organización puede enfrentarlas.

1.3. Mapeo de Actores

Ideas Clave



Un aspecto crucial dentro del análisis situacional es el reconocimiento y evaluación de otros actores que también operan en el sector donde trabajamos. Tales actores pueden estar representados por otras ONGs, agencias gubernamentales de desarrollo, entidades de cooperación internacional, fundaciones privadas, organizaciones religiosas, municipalidades, entre otros.

El estudio de actores implica la identificación de sus intereses, capacidades y estilos de trabajo a fin de diseñar estrategias que eviten la duplicidad de esfuerzos, desarrollen sinergias, maximicen la cobertura de servicios, optimicen el uso de recursos, y/o permitan reducir el efecto competitivo de los competidores.

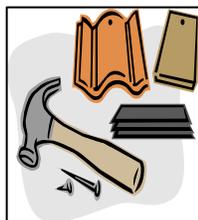
Preguntas orientadoras

Las preguntas centrales analizadas durante el mapeo de actores son:

- ☞ ¿Qué otros actores operan en nuestro sector? y ¿qué objetivos persiguen?
- ☞ ¿Cuáles son sus capacidades específicas?
- ☞ ¿Cuál es su nivel de influencia en el sector?
- ☞ ¿Qué elementos caracterizan sus estrategias?
- ☞ ¿Quiénes tienen voluntad para realizar actividades colaborativas de mutuo beneficio?



Herramienta



A continuación se presenta la herramienta Análisis de Actores. El objetivo central de esta herramienta es conocer, en detalle, a los otros actores que actúan en el sector elegido a fin de identificar la posibilidad de acciones conjuntas y/o la existencia de acciones competitivas. Al realizar este ejercicio, la organización estará en posibilidades de evitar la duplicidad de esfuerzos entre actores, maximizar el uso de recursos, e incrementar su nivel de aprendizaje.

Herramienta: Análisis de Actores

Pautas para su aplicación

Paso 1: Identificación de actores

- ¿Cuáles son todas las organizaciones que tienen algún interés en nuestro trabajo? Ej. Gobiernos locales, entidades estatales, otras ONGs, entidades de cooperación, clientes, beneficiarios, etc.
- ¿Cuáles son los beneficiarios / clientes que reciben el impacto de nuestras actividades?
- ¿Con que otros actores se vincula el trabajo de nuestra ONG?

Paso 2: Determinando los intereses de los actores

Para cada uno de los actores identificados en la lista anterior señalar:

- ¿Cuáles son sus intereses particulares?
- ¿Cuáles son sus expectativas respecto a nuestra organización o proyectos?
- ¿Qué beneficios ellos pueden encontrar en nuestro trabajo?
- ¿Existen conflicto entre nuestros intereses y sus intereses?
- ¿Cómo podemos resumir su estrategia?

Paso 3: Analizando su importancia

- ¿Para cuáles actores la organización tiene prioridad para satisfacer sus objetivos, intereses o expectativas?
- ¿Los intereses de que actores convergen cercanamente con los objetivos de nuestra organización?
- Hacer un ranking con los actores de acuerdo a su importancia

Paso 4: Identificando su grado de influencia

- ¿Cuáles son las organizaciones mas influyentes?
- ¿Cuáles organizaciones podrían afectar el éxito y/o fracaso de nuestros proyectos?
- Hacer un ranking con los actores de acuerdo a su influencia.

Paso 5: Definir Alianzas

- Establecer y priorizar con quienes se puede desarrollar alianzas de trabajo.

1.4. Contexto Organizacional

Ideas Clave



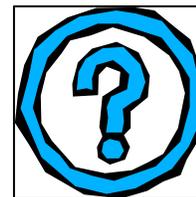
La comprensión de la situación actual implica también tener una perspectiva clara de la realidad de la propia organización. Esto implica evaluar los progresos y limitaciones en materia de desarrollo organizacional, identificar los factores internos que promueven cambios positivos, y advertir los nuevos retos.

El análisis de la realidad interna enfoca también la situación del capital humano y su vínculo con el cumplimiento de la misión organizacional; el estado de los sistemas y su contribución al desarrollo fluido de las operaciones; y el nivel de aprendizaje e innovación generado¹.

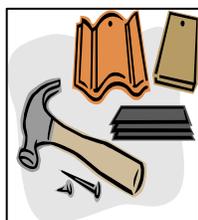
Preguntas orientadoras

Las preguntas centrales en el análisis del contexto organizacional son:

- ☞ ¿Cuáles son los progresos que hemos hecho a nivel de desarrollo organizacional?
- ☞ ¿Cómo podemos demostrar que estamos aprovechando nuestras fortalezas?
- ☞ ¿Nuestros procesos y sistemas están alineados?
- ☞ ¿Qué hemos hecho para minimizar nuestras debilidades?
- ☞ ¿Hemos determinado las necesidades de fortalecimiento en términos de capacitación del personal?



Herramienta



La herramienta que se presenta a continuación se denomina Dinámica Interna. Su propósito es identificar las variables o factores que han producido los avances u ocasionado las limitaciones en temas como desarrollo de capital humano, procesos y sistemas, nivel de aprendizajes, e imagen organizacional. El horizonte de análisis es los últimos 12 meses.

¹ Si la organización cuenta con los resultados de un proceso de evaluación de capacidades organizacionales es importante que lo utilice como referencia en esta parte del análisis.



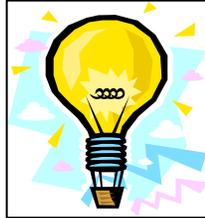
Herramienta: Dinámica Interna

Pautas para su aplicación: 1) Llenar los diversos casilleros en blanco de forma individual y luego compartir los resultados. 2) Síntesis.

	Desarrollo de Capital Humano		Desarrollo de Procesos y Sistemas		Desarrollo de Aprendizajes		Desarrollo de Imagen Organizacional	
	Avances	Limitaciones	Avances	Limitaciones	Avances	Limitaciones	Avances	Limitaciones
A R E A								
F A C T O R E S								

1.5. Perfil Financiero

Ideas Clave



El análisis de la situación de una organización no estará completo si no se estudia la posición financiera. Así, desde una perspectiva de sostenibilidad financiera lo que se desea analizar es el nivel actual de fondos disponibles, la cantidad comprometida para períodos futuros, el número de fuentes de financiamiento y el grado de dependencia que la organización tiene de éstas fuentes.

Reflexionar sobre la posición financiera añade realismo y retroalimenta el análisis programático de objetivos y metas. De éste modo, la elección e implementación de la estrategia organizacional tendrá mayores posibilidades de alcanzar éxito.

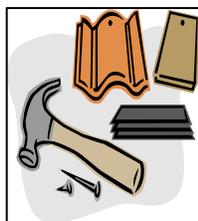
Preguntas orientadoras

Las siguientes interrogantes enfocan el análisis del perfil financiero:

- ☞ ¿Hemos diversificado suficientemente nuestra fuente de recursos?
- ☞ ¿Contamos con reservas propias para afrontar retrasos en la recepción de fondos?
- ☞ ¿Hemos desarrollado una estrategia de generación de fondos propios?
- ☞ ¿Contamos con información oportuna, precisa y periódica sobre la situación financiera?
- ☞ ¿Realizamos proyecciones financieras que ayudan al diseño de la estrategia?



Herramienta



El nombre de la herramienta es Horizonte Financiero. Su objetivo es presentar las disponibilidades de fondos actuales y futuros derivados de los proyectos en curso. La utilidad de esta herramienta radica en que pone en perspectiva la tendencia a nivel de fondos que recibe la organización a fin de promover acciones que refuercen la sostenibilidad financiera.



Herramienta: Horizonte Financiero

Pautas para su aplicación: 1) Llenar los casilleros en blanco, 2) Totalizar de forma anual y por fuente, 3) Síntesis

Fuente de Financiamiento	Nombre del Proyecto (abreviado)	Montos comprometidos de Financiamiento en USD					Total
		2004	2005	2006	2007	2008	
1.	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	Total						
2.	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	Total						
3.	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	Total						
4.	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	Total						
5.	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	Total						
Total General							



Sección II

Componentes del Plan

2. Componentes del Plan

Esta sección se enfoca en estructurar una propuesta que permita posicionar a la organización en una situación expectante, provechosa, y sostenible a partir de la consolidación de sus capacidades y del aprovechamiento de las oportunidades del sector donde opera. Así, en base al análisis y reflexión realizados en la sección anterior, en esta sección se busca consolidar el enfoque de trabajo de la organización y facilitar el desarrollo de un plan operativo de negocios innovador y competitivo. El eje central de esta sección es “elaborar una hoja de ruta” que le sirva a la organización como medio para alcanzar los resultados esperados de forma efectiva.

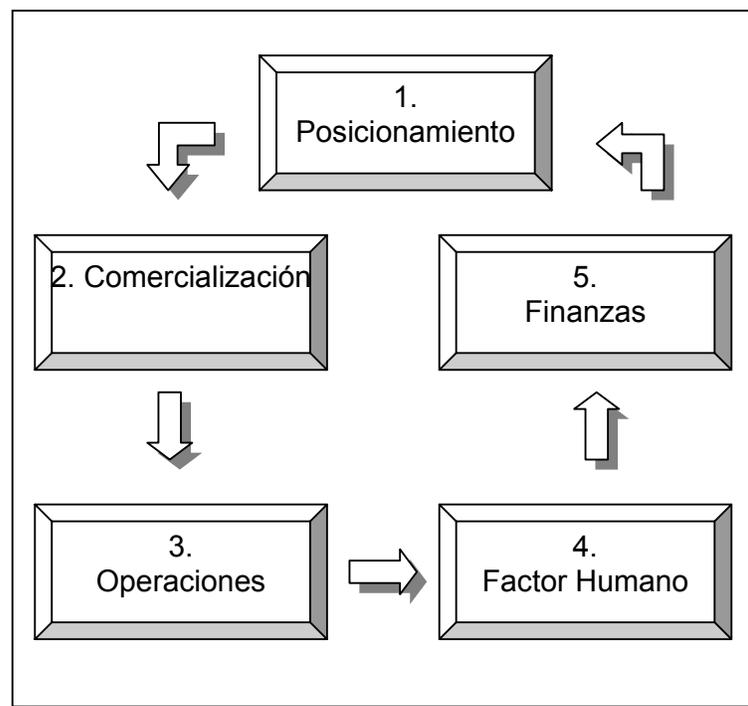
De este modo, los componentes del plan operativo de negocios que se desarrollan permiten:

- a) Definir el posicionamiento de la organización en el nicho de mercado que le brinda mayores posibilidades para maximizar su impacto.
- b) Seleccionar los productos y servicios que mejor atienden las necesidades de su segmento objetivo.
- c) Comprender los procesos operativos que soportan la elaboración de productos y servicios así como la operación en general de la organización.
- d) Conformar un equipo humano que comparte una visión y tiene objetivos y roles claros que le permiten alcanzar resultados de impacto sostenible.
- e) Conocer cuales son las mejores opciones de financiamiento disponibles de acuerdo a los productos y servicios de la organización.

De este modo, al culminar esta sección el lector contará con una propuesta sólida y viable que le permita reforzar su situación actual y, a su vez, sentar las bases para su viabilidad futura.

II. Componentes del Plan

Síntesis y Propuesta



2.1. Posicionamiento

Ideas Clave



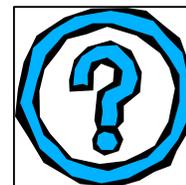
Es un proceso que ayuda a toda organización a identificar donde debe concentrar sus esfuerzos. A través de este proceso una organización clarifica sus objetivos, explicita sus habilidades, y alinea sus recursos con el propósito de alcanzar una ubicación expectante en el sector donde opera.

Así, una clara identificación del nicho promueve un mejor conocimiento del usuario, la realización de acciones coordinadas para satisfacer sus necesidades y en consecuencia mejores posibilidades de generación de ingresos a lo largo del tiempo.

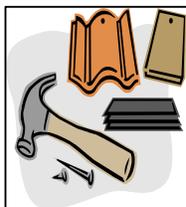
Preguntas orientadoras

Las siguientes interrogantes enfocan el análisis del posicionamiento:

- ☛ ¿En qué actividades debemos concentrar nuestros esfuerzos y recursos?
- ☛ ¿Por qué es crítico identificar un nicho de mercado?
- ☛ ¿Cómo podemos alcanzar resultados significativos en el corto plazo?
- ☛ ¿Cómo queremos que nos reconozca el cliente / usuario? ¿De que manera debemos responder ante cambios en el entorno?
- ☛ ¿Cómo podemos alinear nuestras capacidades, las actividades que nos motivan y las opciones generadoras de ingresos?



Herramienta



El nombre de la herramienta es el Concepto del Puercoespín. Esta herramienta permite: a) reflexionar sobre el nicho de la organización y sus líneas estratégicas b) analizar la coherencia entre sus intervenciones y actividades actuales y planeadas, c) concentrar los esfuerzos donde la organización tiene mayor capacidad y d) balancear los objetivos organizacionales con la propia realidad financiera.



Herramienta: El Concepto del Puercoespín

Pautas para su aplicación

Paso 1: Realice una introducción al proceso en base a los objetivos y a la reseña planteada en la página anterior.

Paso 2: Plantee las siguientes preguntas en grupos pequeños, compartiendo las respuestas muy brevemente en plenario después:

- ¿Cuál es nuestra misión?
- ¿Cuáles son nuestras actividades principales (para cumplir nuestra misión)?
- ¿Cuál es la esencia de nuestro valor agregado a nuestro mercado?
- Si mi organización desapareciera durante 5 años ¿Qué impacto se sentiría y quien lo sentiría?
- Han pasado 5 años que mi organización no existe y quiero empezarla de nuevo. ¿Qué sería lo más importante que podría rescatar de lo anterior para empezarla de nuevo y ofrecer algo relevante al mercado?

Paso 3: Solicitar que individualmente completen (por escrito) las siguientes frases. Luego muestren las frases una a la vez—no enseñen la segunda hasta que hayan terminado la primera. Cambiar ONG X por el nombre de la organización. Pueden ser frases largas o cortas, pero deberían de ser explicativas):

- ONG X es...
- En 5 años ONG X será...
- En un año ONG X será...

Paso 4: Ya terminado individualmente depurarlos en grupo para obtener una versión organizacional de las frases completas

- Considere el siguiente comentario:
- La idea central es evitar líneas estratégicas y actividades que no encajan dentro de nuestro concepto y que, por lo tanto, tiendan a distraernos de los ejes centrales de nuestra visión estratégica. Nuestro concepto no nos enjaula, mas bien nos recuerda el espíritu de nuestra razón principal por existir. Proceda a realizar las siguientes preguntas para modelar el concepto:
 - ¿De qué somos capaces de ser los MEJORES EN EL MUNDO?
 - La idea es que podemos ser buenos en muchas cosas, pero no los mejores en varias cosas distintas. La respuesta a esta pregunta debería de encajar bien con nuestra misión.
 - De las cosas que podemos ser los mejores en el mundo, ¿para cuáles tenemos como organización LA PASIÓN de hacerlo?
 - La idea es que podemos ser muy capaces en varias áreas pero si queremos que nuestra organización se apunte no a lo bueno sino a lo excelente, se necesita pasión especial por lo que hacemos.
 - De las opciones de las que podemos ser los mejores en el mundo y tener pasión por hacerlo, ¿Cuáles pueden ALIMENTAR NUESTRO MOTOR ECONÓMICO?
 - La idea es que se tiene que priorizar lo necesario, interesante y financiable.

En un papelógrafo adicional realizar la siguiente pregunta:

- ¿Cómo, de que manera simple, vemos nuestro ser y nuestro potencial en nuestra(s) área(s) particular(es) de intervención?
- ¿Cuáles son 5 acciones críticas que se nos ocurren realizar en base a lo que hemos descubierto de nosotros mismos?
- ¿Cuáles han sido los nuevos conceptos que hemos encontrado a través de este proceso?

2.2. Comercialización

Ideas Clave



Luego de haber identificado el nicho de la organización, es importante enfocarse en la respuesta que la organización dará al segmento de clientes elegido. De este modo, se debe: a) tipificar el perfil del cliente o usuario y las características de sus necesidades de acuerdo al nicho identificado, y b) desarrollar y/o mejorar una oferta específica que de respuesta a la demanda de los clientes u usuarios.

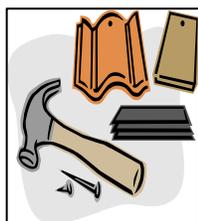
Preguntas orientadoras

Las siguientes interrogantes enfocan el tema comercial:

- ☞ ¿Cómo satisfacer las necesidades de nuestros clientes y obtener su preferencia?
- ☞ ¿Qué aspectos podemos aprender de los productos y servicios de nuestros competidores?
- ☞ ¿Cuál es el mensaje que mejor comunica nuestra oferta?
- ☞ ¿De qué manera podemos adecuarnos nuestros productos y servicios al cambio en las necesidades de nuestros clientes?
- ☞ ¿De qué forma podemos distribuir nuestros productos y servicios?
- ☞ ¿Cuán sensible es nuestra demanda a cambios de precio?



Herramienta



El nombre de la herramienta que se presenta es Matriz Ansoff. Esta matriz permite enfocar el esfuerzo de comercialización de la organización reforzando el posicionamiento elegido. Dentro de sus principales características se puede considerar: a) identifica las fortalezas de una organización en términos de productos y servicios, b) analiza de forma participativa las necesidades de sus socios / clientes² actuales y potenciales (necesidades satisfechas y no satisfechas) y c) estimula la iniciativa y el espíritu emprendedor identificando nuevas posibilidades de ingreso y posicionamiento acordes con la misión de la organización.

² Entiéndase por socios/clientes al conjunto de entidades que requieren los servicios o trabajo de una ONG.

Herramienta: Matriz Ansoff

Pautas para su aplicación

Paso 1: Hacer una breve introducción del ejercicio considerando lo siguiente (3 minutos):

Reflexionar sobre la importancia de pensar en las necesidades de los socios/clientes (“ponerse en su lugar”) en el momento de desarrollar productos y servicios. Así como en las ventajas de la diversificación (reducción del riesgo, promoción de la iniciativa, mejora del aprendizaje organizacional, etc.)

Paso 2: Presentar los objetivos del ejercicio:

- Analizar las fortalezas de la ONG en términos de productos y servicios (P&S). Esto conlleva realizar un inventario de los P&S actuales y de los que pueden ser desarrollados en el futuro. Tales P&S generalmente están bajo las diversas líneas de trabajo de la ONG.
- Identificar creativamente que socios/clientes (S&C) están interesadas o estarían interesadas en los P&S de la organización.

Paso 3: Pregunte a los participantes (5 minutos):

- ¿Cuáles son las líneas de trabajo que realiza la ONG?
- ¿Cuáles son los productos y servicios más demandados, sacados de los procesos, actividades, metodologías, y programas actuales?
- ¿Qué es lo más valioso que tenemos para consolidar, mercadear y ofrecer?

Paso 4: Divida a los participantes en 2 grupos. Asegúrese que cada grupo tenga personal de programas y finanzas (1 minuto).

Paso 5: Asigne las siguientes tareas (6 – 8 minutos):

- Grupo 1: Hacer un inventario de los P&S actuales.

Nombre del Producto o Servicio	¿Que necesidad(es) atiende o soluciona?	¿Hay demanda?			¿Hay competencia?			¿Por qué la competencia tiene éxito?
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	

- Grupo 2: Hacer una lista de los P&S que la organización podría desarrollar en el futuro

¿Que necesidad atenderá o solucionará?	Defina el producto (Características / Nombre)*	¿Hay demanda?			¿Hay competencia?			¿Por qué la competencia tiene éxito?
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	

*La definición del P&S puede incluir: curso de capacitación, proceso de consultoría, publicaciones, sistema, etc. Pueden haber tantos productos como la organización considere apropiado siempre y cuando estén relacionados a la misión que ha definido.

Paso 6: Asigne las siguientes tareas (8 – 10 minutos)

- Grupo 1:
 - Hacer una lista de los S&C actuales e identificar que es lo que el socio/cliente valora de los P&S que demanda.

Nombre de los Productos o Servicios Actuales	Socios /Clientes Actuales que demandan este producto o servicio			

Si existe una intersección entre un producto/servicio y un socio/cliente, escribir en el recuadro lo que el cliente valora de ese producto (2 ó 3 atributos). Se debe ser específico.

b) Identifique a nuevos socios/clientes para los productos y servicios existentes. Defina qué es lo que el cliente valorará en estos productos y servicios.

Nombre de los Productos o Servicios Actuales	Socios / Clientes Nuevos que demandarían este producto o servicio				

Si existe una intersección entre un producto/servicio y un socio/cliente, escribir en el recuadro lo que el cliente valora de ese producto (2 ó 3 atributos). Se debe ser específico.

• Grupo 2:

a) Hacer una lista de los socios/clientes actuales y definir lo que el socio/cliente valorará en los nuevos P&S que ofrecerá la ONG.

Nombre de los Productos o Servicios Nuevos	Socios / Clientes Actuales que demandan este producto o servicio				

Si existe una intersección entre un producto/servicio y un socio/cliente, escribir en el recuadro lo que el cliente valorará de ese producto/servicio (2 ó 3 atributos). Se debe ser específico.

b) Identifique nuevos socios/clientes para los nuevos productos y servicios. Defina qué es lo que el socio/cliente valorará en estos productos y servicios.

Nombre de los nuevos Productos o Servicios	Socios / Clientes Nuevos que demandarían este producto o servicio				

Si existe una intersección entre un producto/servicio y un socio/cliente, escribir en el recuadro lo que el cliente valora de ese producto/servicio (2 ó 3 atributos). Se debe ser específico.

Paso 7: Los dos grupos exponen sus resultados en plenaria (8 - 10 minutos en total)

Paso 8: A fin de resumir el avance del grupo el facilitador presenta la Matriz Ansoff y solicita que los participantes completen los casilleros relacionados a productos y clientes. (5 minutos).

Matriz Ansoff	Productos y Servicios Actuales					Productos y Servicios Nuevos				
Clientes Existentes	Estrategia de Penetración					Estrategia de Desarrollo de Productos				
	Incrementar frecuencia del servicio y cantidad No cambiar el producto					Nuevos Productos o Modificados Mismos clientes Presentación mejorada				
Nuevos Clientes	Estrategia de nuevos Clientes					Estrategia de Diversificación				
	Identificar nuevos clientes y usos: especiales, diferentes, nuevas áreas, cambiar el producto					Nuevos productos Nuevos clientes				

En un papelógrafo adicional realizar la siguiente pregunta:

- ¿Cuáles son 5 acciones críticas que se nos ocurren realizar en base a lo que hemos descubierto de nosotros mismos?
- ¿Cuales han sido los nuevos conceptos que hemos encontrado / conocido a través de este

2.3. Operaciones

Ideas Clave



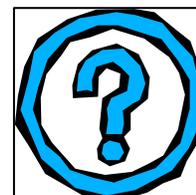
Si una organización no cuenta con un esquema organizado para manejar sus operaciones tendrá serias dificultades para cumplir su misión. Un esquema operativo bien articulado y enfocado en el cliente (interno y externo) habilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y constituye pieza clave para soportar el posicionamiento elegido.

Así, la organización al analizar sus operaciones debe considerar los siguientes aspectos: a) los procesos que realiza tanto para atender las necesidades de sus clientes o usuarios internos como externos, b) los tiempos de respuesta que emplea para atender tales necesidades, c) el nivel de calidad requerido y las expectativas, y d) los costos asociados y las posibilidades de lograr mayores eficiencias.

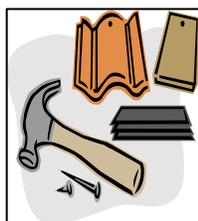
Preguntas orientadoras

Las siguientes interrogantes enfocan el análisis de operaciones:

- ☞ ¿Cuáles son los procesos principales que realiza la organización? y ¿qué tareas involucran tales procesos?
- ☞ ¿Nuestros clientes o usuarios están satisfechos con la calidad de los productos o servicios que ofrecemos?
- ☞ ¿Cuánto cuesta producir nuestros productos o servicios?
- ☞ ¿Los sistemas que usamos están alineados a nuestros procesos?



Herramienta



El nombre de la herramienta que se presenta a continuación es Mapeo Organizacional. Su objetivo central es facilitar el entendimiento general de las operaciones de la organización. De este modo, a través de este ejercicio y según el grado de análisis aplicado se puede apreciar no solo las líneas de acción, zonas



de trabajo, y los programas y proyectos sino también la asignación de recursos tanto a nivel de costos directos o indirectos³.

³ Para explicación detallada sobre el tratamiento de costos directos e indirectos se recomienda Costos Indirectos y la Sostenibilidad de las ONGs. Ortiz, Alfredo. Pact, Inc. USA, 2003.



Herramienta: Mapeo Organizacional

Pautas para su aplicación

Paso 1: Formule las siguientes preguntas y organice, paralelamente, un diagrama que tenga cinco niveles (de arriba hacia abajo).

Primer nivel

- ¿En que tenemos oficinas operativas?
- ¿En qué lugar se encuentra nuestra oficina central?

Segundo nivel

- ¿Cuáles son nuestras principales líneas de trabajo en cada oficina?

Tercer nivel

- ¿Cuáles son los proyectos y/o programas y financiadores relacionados a cada línea de trabajo?

Cuarto nivel

- ¿Cuáles son las actividades principales asociadas con cada proyectos o programa?

Quinto Nivel

- ¿Cuáles son los costos directos asociados (ítems de costo) con estas actividades?
- ¿Cuáles son los costos indirectos de nuestra organización?

Paso 2: Enfoque de Proceso

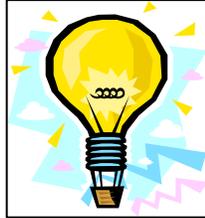
- Identificar las actividades principales que realiza la organización para el cumplimiento de su misión. Clasificar tales actividades en primarias y secundarias.
- Analizar posibilidades para optimizar los diversos procesos y actividades considerando la satisfacción de los clientes internos y externos y los costos asociados.

Paso 3: En un papelógrafo adicional realizar las siguientes preguntas:

- ¿En que nivel nuestros sistemas responden a nuestra realidad operativa?
- ¿Nuestros sistemas son capaces de proveer reportes para cada nivel de nuestra estructura?
- ¿Cuáles son las 5 acciones críticas que se nos ocurren realizar en base a lo que hemos descubierto de nosotros mismos?
- ¿Cuales han sido los nuevos conceptos que hemos encontrado / conocido a través de

2.4. Factor Humano

Ideas Clave



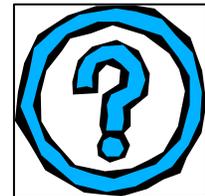
La conformación de un equipo humano motivado, multifuncional e integrado es un factor clave para alcanzar el objetivo de posicionamiento elegido por la organización. Un equipo humano de excelencia es el mayor activo para la creación de ventajas competitivas y para contribuir a asegurar la sostenibilidad de la organización.

A fin de conformar un sólido equipo que posibilite el logro de los objetivos organizacionales se debe considerar los siguientes aspectos: a) definir las posiciones (puestos) necesarios y suficientes para alcanzar el éxito del plan, b) identificar las necesidades de capacitación de acuerdo a las posiciones definidas, c) rotar al equipo de acuerdo a sus capacidades e intereses y las necesidades de personal de la organización, d) crear grupos de trabajo para atender objetivos que son transversales a varias posiciones, y e) contratar nuevo personal que complemente o añada nuevas capacidades al equipo.

Preguntas orientadoras

Las siguientes interrogantes enfocan el análisis del factor humano:

- ☞ ¿Contamos en nuestro equipo con la mezcla apropiada de capacidades y experiencia?
- ☞ ¿Nuestro equipo está motivado?
- ☞ ¿Todos los miembros del equipo comparten la visión y objetivos específicos del plan?
- ☞ ¿Nuestra organización genera los estímulos apropiados y retribuye convenientemente al equipo humano?
- ☞ ¿El comportamiento de los miembros del equipo es consistente con los valores de la organización?



Herramienta



El nombre de la herramienta que se presenta a continuación es Matriz de Personal Clave. Su propósito es facilitar la identificación del personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la estrategia. Así, antes de considerar al personal existente en la organización se parte de las posiciones claves necesarias. Identificado el personal al interior o exterior de la organización se realizan acciones (capacitación, rotación, y/o incorporación en equipos) para apoyar su desempeño en la posición.



Herramienta: Matriz de Personal Clave

Pautas para su aplicación

Paso 1: De acuerdo a la estrategia elegida por la organización identificar las posiciones claves para gestionar el plan.

Paso 2: Hacer una descripción precisa del rol que desempeñará cada función clave.

Paso 3: Evaluar si el personal interno satisface o puede satisfacer las características establecidas en la descripción de funciones.

Paso 4: Si el personal interno satisface o puede satisfacer las funciones de las posiciones claves, evaluar si se requiere: capacitarlo, rotarlo a otro puesto y/o incluirlo en un grupo de trabajo. De no encontrarse alguien en la organización para algún puesto clave proceder al reclutamiento externo.

Posiciones Claves	Descripción de Funciones	Personal interno relevante	Contratación externa	Acción			Observaciones
				Capacitación	Rotación	Grupo de Trabajo	

2.5. Finanzas

Ideas Clave



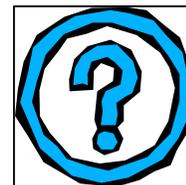
La dimensión financiera no sólo representa el monto de inversión que se requiere para implementar una iniciativa, expresa también la manera en que se van a obtener los fondos, su gestión, y el control asociado. De este modo, el lado financiero complementa el esfuerzo programático y añade al análisis de toda iniciativa realismo, creatividad y visión de conjunto.

El componente financiero de todo plan explicita las fuentes de ingresos que permitirán implementar la estrategia organizacional. Asimismo, expresa también el valor de los recursos asociados a los productos y servicios, procesos, personal y otros activos considerados en la estrategia.

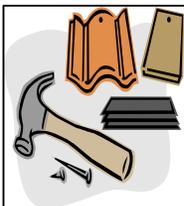
Preguntas orientadoras

Las siguientes interrogantes enfocan el análisis del lado financiero:

- ☞ ¿De qué otras maneras podemos financiar nuestro trabajo?
- ☞ ¿Cómo podemos vincular nuestros programas y proyectos con las prioridades de las entidades de cooperación?
- ☞ ¿Qué formas creativas podemos considerar para apoyar la sostenibilidad de la organización?
- ☞ ¿Cómo articular mejor los aspectos programáticos y financieros?
- ☞ ¿Cómo podemos mejorar la transparencia financiera?



Herramienta



El nombre de la herramienta que se presenta es: Radar de Potencial de Financiamiento. A través de este proceso los participantes pueden: a) determinar todas las fuentes de financiamiento disponible, b) identificar el grado en que la organización está aprovechando las oportunidades que ofrece cada fuente, y c) seleccionar las fuentes financieras donde conviene priorizar esfuerzos.

Herramienta: Radar de Potencial de Financiamiento

Pautas para su aplicación

1. Reflexionando sobre el trabajo de la organización realizar las siguientes preguntas:
 - Durante los últimos 12 meses, ¿en qué alianzas formales e informales hemos participado? ¿Con qué tipos de instituciones nos hemos relacionado (Ej.: del sector público, privado y académico)?
 - Dibujar un círculo (radar) y dividirlo según el número de fuentes de financiamiento accesibles a la organización.
 - De los tipos de organizaciones ubicadas en el radar, ¿cuáles han sido algunos ejemplos de trabajo/colaboración/recepción de financiamiento, etc. con cada uno? (nombre de la organización, y tipo de trabajo)
 - ¿Qué tipos de beneficios hemos recibido a través de estos vínculos? ¿algún problema/reto?
 - ¿Estamos aprovechando estos vínculos a su máximo nivel?
 - Caso por caso, ¿qué tan productivos han sido estas colaboraciones para ayudarnos en el cumplimiento de nuestros objetivos organizacionales?
2. Evaluando las prioridades y líneas de trabajo de las fuentes de financiamiento
 - ¿Qué mejora le gustaría ver a este donante en nuestra área de influencia?
 - ¿Qué tipo de proyectos, actividades, etc. suele financiar?
 - Dentro de nuestros productos y servicios, ¿cuál es potencialmente el más atractivo para cada fuente financiera?
 - ¿Cómo deberíamos de presentar nuestros productos y servicios a esta fuente financiera?
 - Se deberían incluir diferentes presentaciones para cada fuente financiera—por ejemplo, presentación nivel proyecto básico, mediano y mas amplio.
3. Vinculando nuestro trabajo con las expectativas de las fuentes de cooperación (Relacionar lo valioso de los productos y servicios desde el punto de vista de las posibles fuentes financieras con las áreas de trabajo):
 - ¿Qué áreas o líneas del trabajo que realizamos tienen la mayor posibilidad de financiarse? o ¿de qué fuente financiera?
 - ¿Qué áreas necesitarán más esfuerzo?
 - ¿Qué otras actividades podemos llevar a cabo para recaudar de manera creativa más fondos de las diferentes fuentes?
 - ¿Cuáles actividades de recaudación rendirán más y cuales tendrán mayor costo que beneficio?
 - ¿Cómo podemos vincular diferentes financiadores en proyectos de beneficio múltiple?
4. En un papelógrafo adicional realizar la siguiente pregunta:
 - ¿Cuáles son 5 acciones críticas que se nos ocurren realizar en base a lo que hemos descubierto de nosotros mismos?
 - ¿Cuales han sido los nuevos conceptos que hemos encontrado / conocido a través de este proceso?



Anexos



Anexo

Esquema de Plan Operativo de Negocios

Resumen ejecutivo

1. Análisis Situacional

- 1.1. Evolución Histórica
- 1.2. Situación del Entorno y Tendencias
- 1.3. Mapeo de Actores
- 1.4. Contexto Organizacional
- 1.5. Perfil Financiero

2. Componentes del Plan

- 2.1. Posicionamiento
- 2.2. Comercialización
- 2.3. Operaciones
- 2.4. Factor Humano
- 2.5. Finanzas



Referencias bibliográficas

Drucker, Peter
Gerenciando la Organización No Lucrativa
USA

Mintzberg, Henry
El Safari de la Estrategia
USA

Pérez López, Juan Antonio
Teoría de las Organizaciones
España

Porte, Michael
Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores
USA

Van Horne, James C.
Administracion Financiera
USA