

## Taller de Elaboración de Planes de Emprendimiento Social Sostenible "PESS"

Caracas, 11 y 12 de Agosto de 2010

Plan de  
implementación

Población objetivo

Impacto de la  
iniciativa

Riesgos y  
oportunidades

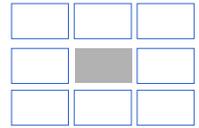
**Descripción de la  
iniciativa**

Mecanismos de  
sostenibilidad

Planificación  
financiera

Estructura  
organizacional y  
equipo

Mercado



# 1. Descripción Iniciativa Social

## COMPONENTES CLAVES

### Problema Detectado

#### Descripción/elementos

- ✓ Definir el problema social que se persigue resolver
- ✓ ¿Cuál es el grupo poblacional que tiene la carencia o déficit?
- ✓ ¿Por qué es importante atender esta necesidad?

El problema social debe basarse en situaciones **observables** no se pueden basar en suposiciones o creencias.

### Acción Social

- ✓ ¿Cuál es la acción social que proponemos para modificar la situación actual?
- ✓ Describe los objetivos del impacto o efectos esperados
- ✓ Describe el producto o servicio que busca contribuir eliminar o disminuir el problema
- ✓ Explica como contribuyen a la mejora del problema identificado.
- ✓ ¿Cuál es el resultado o efecto de la intervención?

La clara identificación y **medición** de los problemas permite conocer la magnitud de la brecha y plantear los objetivos del impacto y como se propone lograrlos

# Ejemplo - Asociación Civil Musicalia

El texto debe contener:

¿Cuál es el problema social?

La capacidad de atención de los estudiantes durante las actividades de formación inciden en el rendimiento escolar.

¿A quién va dirigido?

Esta capacidad puede ser desarrollada mediante diversas estrategias pedagógicas, orientadas a elevar el nivel de atención y con ello de concentración y memoria entre ellas la formación musical.

¿Cuál es la acción propuesta?

Los niños de escasos recursos no pueden acceder a esta formación ya que implica una inversión adicional

El acceso gratuito disponible se está orientado a la formación de músicos.

¿Cuál es el efecto de la intervención?

Musicalia propone ahora el diseño e implantación de la **Guía Programada de Habla Clásica** como herramienta pedagógica en las escuelas públicas del Municipio Palavecino del Edo. Lara

La finalidad es preparar a los niños antes de la experiencia de los conciertos, a fin de ofrecerles una mejor comprensión y una vivencia más enriquecedora de su asistencia a los mismos y ayudarles a mejorar su atención, concentración y memoria.

Mediante una serie de actividades lúdicas realizadas con un facilitador durante 5 sesiones y un concierto musical.



## COMPONENTES CLAVES

### Descripción/elementos



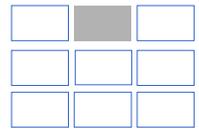
Descripción  
Población Objetivo

- ✓ ¿Cuál es el tamaño de la población?
- ✓ Requiere conocer características relevantes en función de los objetivos de impacto perseguidos.
- ✓ Identifica los principales segmentos:
  - ✓ - Socioeconómico
  - ✓ - Grupo etario
  - ✓ - Localización Geográfica
  - ✓ -Carencia Específica

Estimación  
Población  
Atendida

- ✓ Estimar la cantidad de población que tiene la necesidad y es la destinataria del programa
- ✓ Toma en consideración la capacidad operativa

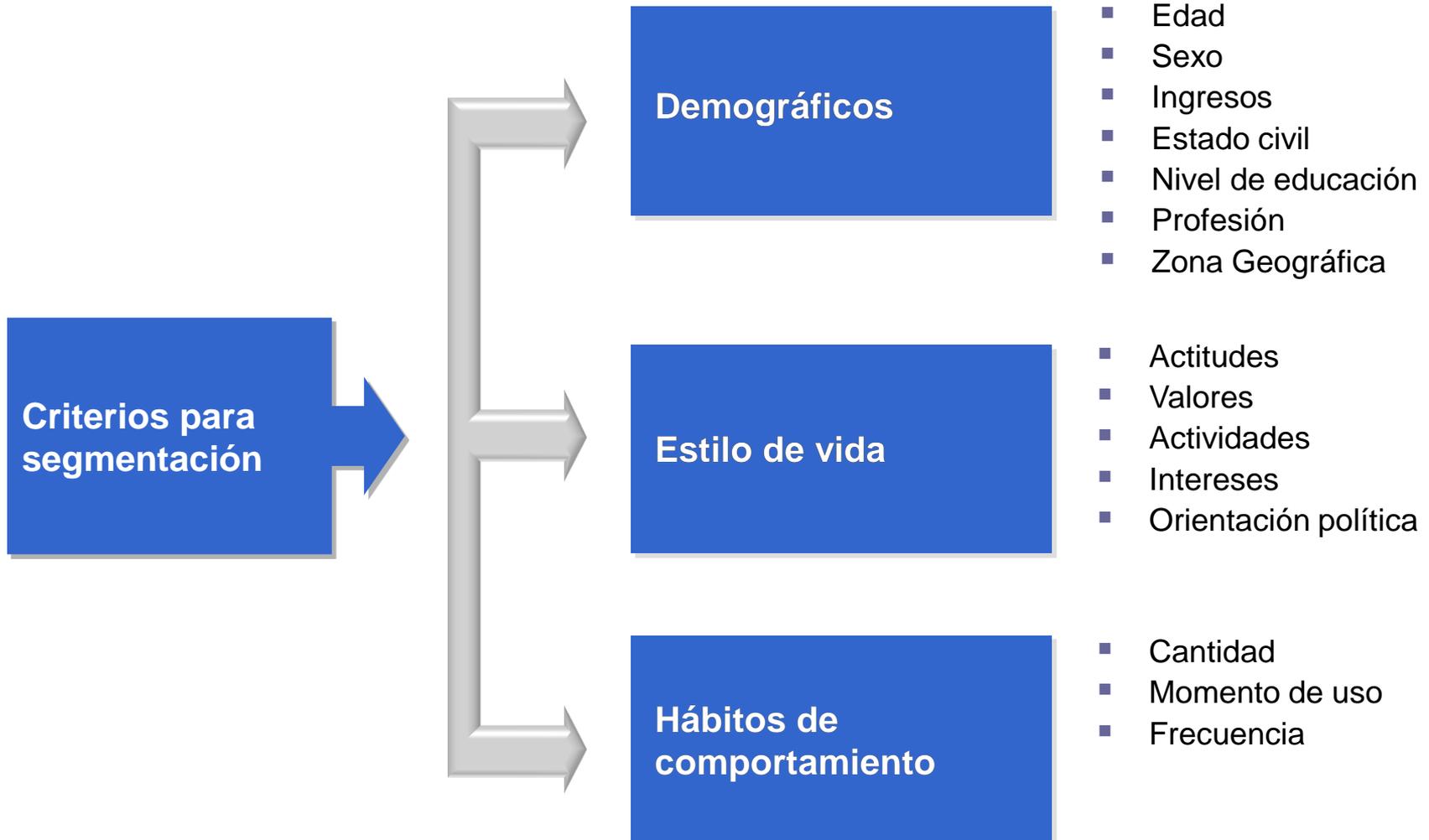
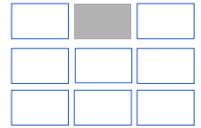
# ¿Por qué es necesario segmentar la población objetivo?

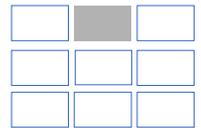


Una organización **NO**  
puede ofrecer **TODO**  
para **TODOS**.  
Es necesario definir lo  
**QUE** será ofrecido y  
**PARA QUIÉN**

**CADA GRUPO** de  
personas posee  
**NECESIDADES**  
**ESPECÍFICAS** para ser  
atendidas

La segmentación y la cuantificación de la población objetivo permite estimar los impactos y realizar la planificación financiera adecuadamente





## Características

## ¿Por qué es más efectiva?

Diferenciada

Está basada en grupos significativamente diferentes entre sí



≠



≠



Orientada a la acción

Permite que usted ofrezca diferentes propuestas de valor para cada segmento



≠

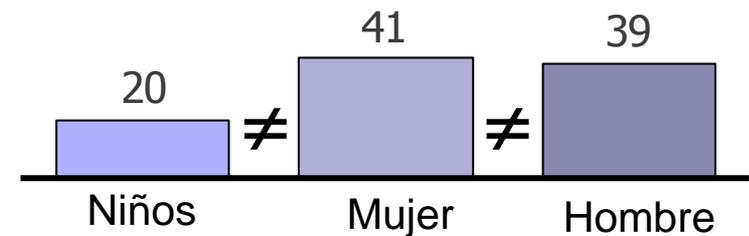


≠



Identificable

Los consumidores son fácilmente identificables a través de datos demográficos o una encuesta patrón

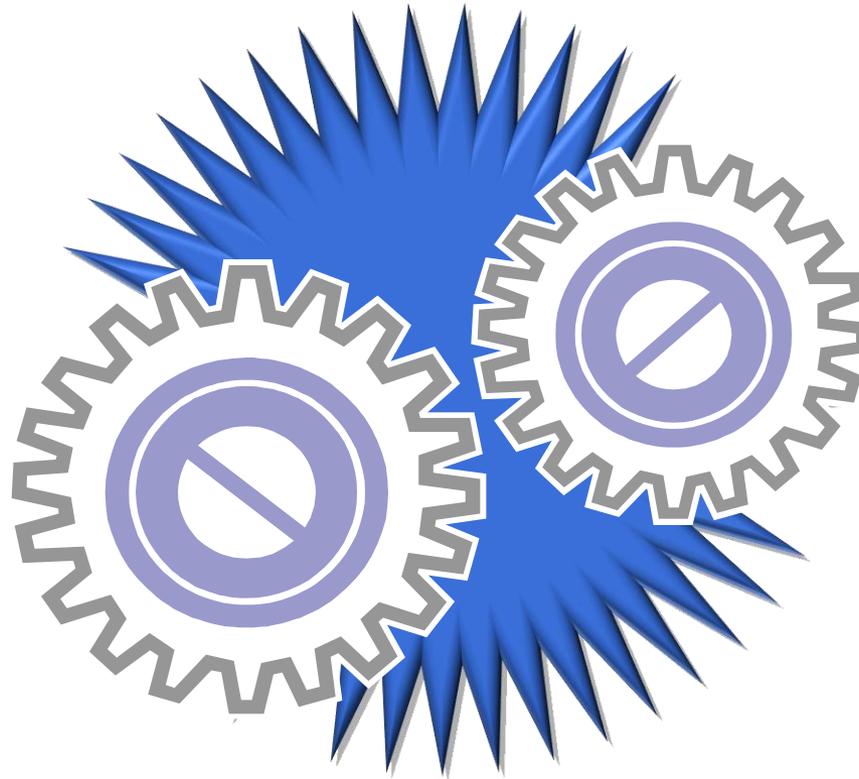
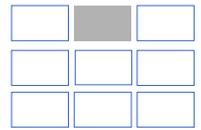


Alcanzable

Los segmentos pueden ser alcanzados por diferentes mensajes de comunicación



# La capacidad de atención depende de 2 elementos claves

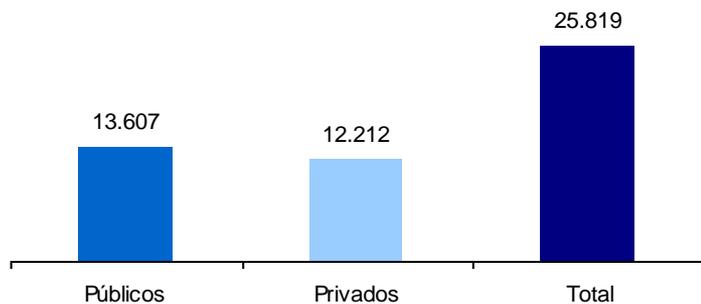


**Disponibilidad de la estructura  
de costos para producir cada  
unidad de producto/  
prestación del servicio**

**Necesidad de estructuras (personal,  
materia prima, mano de obra, espacio  
etc...) para producir el volumen deseado/  
atender a la población objetivo deseado  
con la iniciativa social**



Variables de Segmentación	Población Objetivo
Localización	Municipio Palavecino, Edo. Lara. (Atención prioritaria a Zonas deprimidas socialmente).
Nivel Socioeconómico	Estratos D y E de la población.
Nivel del Plantel	Educación Inicial Fase Preescolar; I y II Etapa Educación Básica.
Tipo de Plantel	Públicos.
Rango de Edad	12 años.
Sexo	Masculino y Femenino.



Datos aportados por el MPP Educación, para año 2009, Municipio Palavecino, Edo. Lara.

Años	Grupos	N Alumnos	N de Planteles
Primer Año	30	900	5
Segundo Año	60	1800	7
Tercer Año	70	2100	9
<b>Totales</b>	<b>160</b>	<b>4.800</b>	<b>21</b>

Se atiende un **30%** de la población objetivo en 3 años.



# 3. Impacto de la Iniciativa

## COMPONENTES CLAVES

### Descripción/elementos

#### Indicadores Cuantitativos

- ✓ Son fundamentales para la medición del impacto
- ✓ Debe existir una relación entre el objetivo de la iniciativa y los indicadores.
- ✓ Deben ser realistas
- ✓ Cada organización debe decidir que indicador elegir
- ✓ Permite entender la efectividad de la acción social

#### Indicadores Cualitativos

- ✓ Existen impactos muy difíciles de medir, pero que puede ser demostrado.
- ✓ Ayudan a percibir el impacto en las comunidades
- ✓ Utilización de los testimonios o documentación fotográfica.

#### Beneficios Directos o Indirectos

- ✓ Se deben considerar todos los posibles beneficiarios de una iniciativa aunque no sea objeto directo de la intervención





## MEDIO AMBIENTE

- No. De árboles plantados
- Área de bosque preservado
- Numero de animales protegidos
- Toneladas de basura reciclada
- No. De personas concientizadas
- Toneladas de basura recogidas
- Reducción emisión de contaminantes

## SALUD

- No. De personas atendidas
- Aumento de probabilidades de recuperación
- Disminución mortandad infantil
- Disminución incidencia de enfermedades
- Aumento expectativa de vida
- No, de hospitales atendidos
- Aumento capacidad hospitalaria

## EDUCACIÓN

- No. Estudiantes atendidos
- No. De profesores capacitados
- No. De escuelas atendidas
- Reducción de deserción escolar
- Aumento de calificaciones
- Disminución del índice de analfabetismo
- Aumento escolaridad promedio en la región

## ASISTENCIA SOCIAL

- No. De personas atendidas
- No de medicamentos distribuidas
- No. De voluntarios involucrados

# 4. Mecanismos de Sostenibilidad

## COMPONENTES CLAVES

### Descripción/elementos



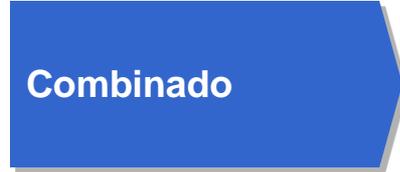
**Producto /  
Servicio**

- ✓ ¿Qué producto o servicio ofrecerá?
- ✓ ¿Cuál es su público objetivo?
- ✓ ¿Cuál es la propuesta de valor?
- ✓ Por cada producto o servicio desarrollar los 7 elementos clave



**Captación de  
Fondos**

- ✓ ¿Cuáles son los proyectos que necesitan financiamiento
- ✓ ¿Quiénes son los potenciales financiadores?
- ✓ ¿Cómo pueden ser segmentados los financiadores?
- ✓ ¿Qué otros proyectos semejantes existen?



**Combinado**

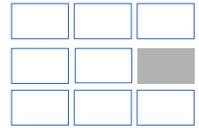
- ✓ Combinación de los mecanismos anteriores
- ✓ Se debe establecer que porción de los ingresos se generan por la venta de un producto o servicio y cuanto por donaciones

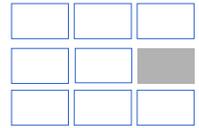


# Producto/servicio: 7 principales elementos



# Preguntas clave para la definición de producto/servicio





## EJEMPLO - ASOCIACIÓN CIVIL MUSICALIA

### El texto debe contener:

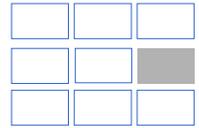
- Breve descripción del producto/servicio a ser ofrecido
- Motivo para escoger de ese producto/ servicio
- Definición del público objetivo
- Propuesta de valor del Producto/ Servicio

1.- **La Guía Programada de Habla Clásica** es una herramienta pedagógica que busca desarrollar en los niños las habilidades de escuchar y focalizar la atención y para estimular la concentración y la memoria, capacidades fundamentales para el proceso educativo y un buen rendimiento escolar. Adicionalmente se estimula su interés en actividades culturales, así como su capacidad de interactuar con el entorno social y natural.

Por cada grupo de 30 niños se realizan 4 sesiones preparatorias y un concierto musical, utilizando como base la Guía Programada de Habla Clásica que contiene una serie de actividades lúdicas y el apoyo de un facilitador.

Este producto será ofrecido a Escuelas y Colegios Privados del Estado Lara y Campamentos Vacacionales.

2.- **Cursos de Apreciación Musical:** cursos de 20 horas dirigidos a adultos que tienen como objetivo brindar a los participantes herramientas que les permitan un mayor disfrute de un concierto, de la escucha de un instrumento, de las obras maestras de la música, así como, introducirlos a la historia de la música.



## EJEMPLO - ASOCIACIÓN CIVIL MUSICALIA

### El texto debe contener:

- Breve descripción proyecto a financiar
- Motivo para escoger este proyecto
- Definición del público objetivo
- Propuesta de valor

El Programa “Música para tu Escuela” es un proyecto de la Asociación Musicalia que empresas de la zona financian la implementación de la Guía en escuelas públicas del Estado Lara. donde empresas, principalmente, de la zona podrán apoyar esta iniciativa de manera directa mediante el aporte de un monto que permita la implementación de la **Guía** en una escuela pública del Estado Lara.

Los patrocinantes del programa “Música para tu escuela” aparecerán en el material promocional de Musicalia, en los certificados que se entregan en la escuela y en la página web, donde se listarán las escuelas patrocinadas por cada empresa y se incluirán fotos de la actividad. Con cada aporte de Bs. 35.000 la empresa contribuirá con la realización del programa para tres grupos de niños ( 30 niños por grupo, aproximadamente) en la escuela de su selección de una lista de planteles que previamente han aprobado su participación en el programa.

# 5. Mercado Objetivo

## COMPONENTES CLAVES

Analizar el mercado y la competencia

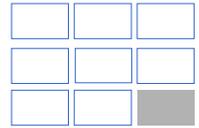
Estudiar el mercado objetivo

Definir la estrategia de mercado

### Descripción/elementos

- Generar el conocimiento necesario del mercado y la competencia para definir estrategia del negocio
  - ✓ Tamaño y crecimiento del mercado (total, geográfico por segmentos)
  - ✓ Análisis de la competencia (jugadores, estrategia, participación, dinámica)
  - ✓ Productos/servicios similares
  
- ¿Quiénes son los clientes?
  - ✓ Descripción/tamaño/patrones de consumo
  - ✓ Segmentación, atractivo por segmento
  
- ¿Cómo capturar clientela?
  - ✓ Segmentos prioritarios
  - ✓ Posicionamiento
  
- Las “cuatro Ps” del Marketing:
  - ✓ Producto
  - ✓ Precio
  - ✓ Posicionamiento
  - ✓ Promoción

**Entendimiento del entorno competitivo, las necesidades de los clientes y nuestra estrategia comercial**



## Segmentación del público objetivo

### Cuantificar público objetivo en cada segmento

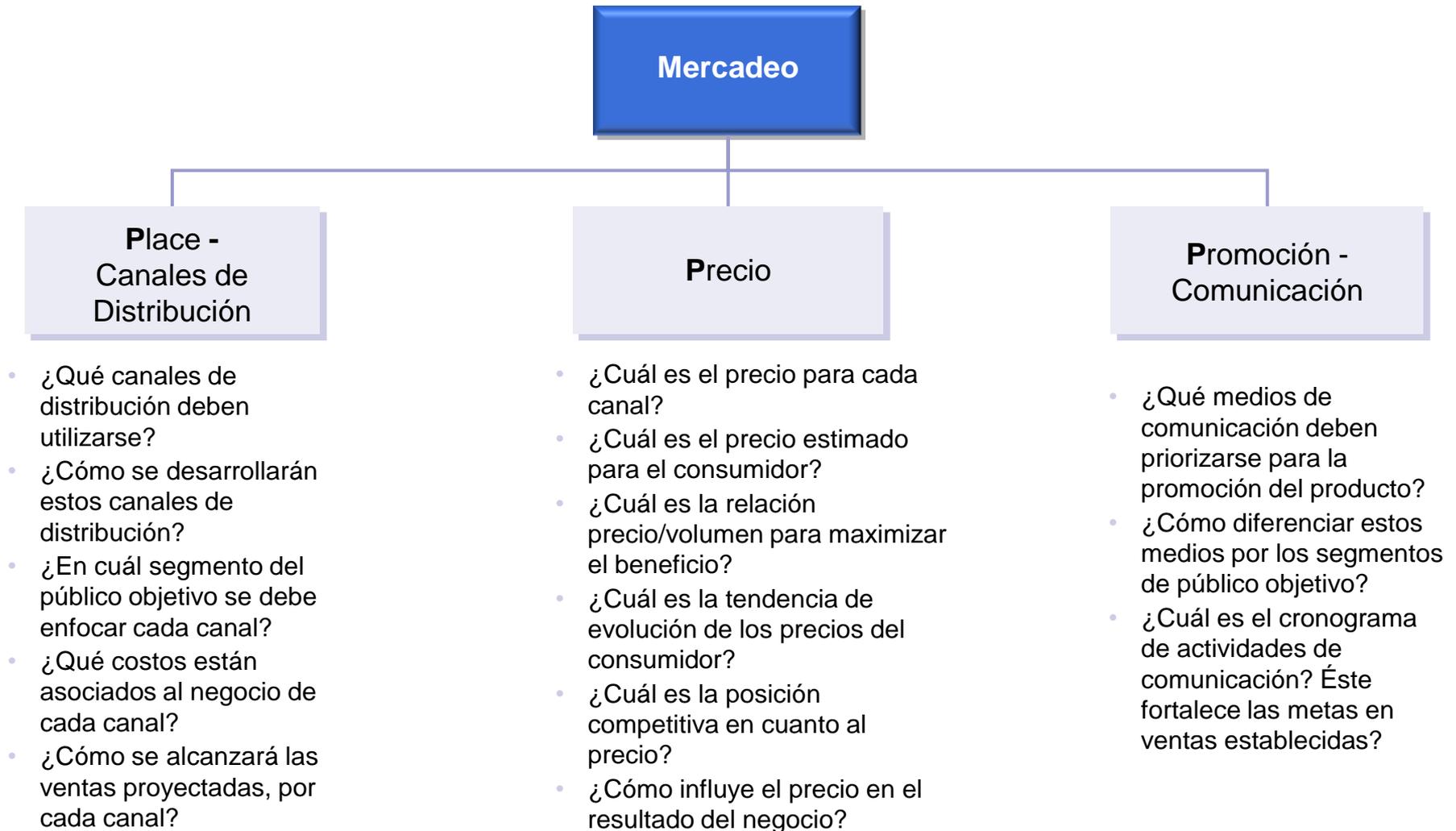
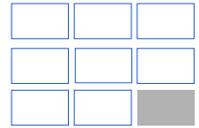
### Estimar el tamaño total del mercado

### Estimar el potencial de participación

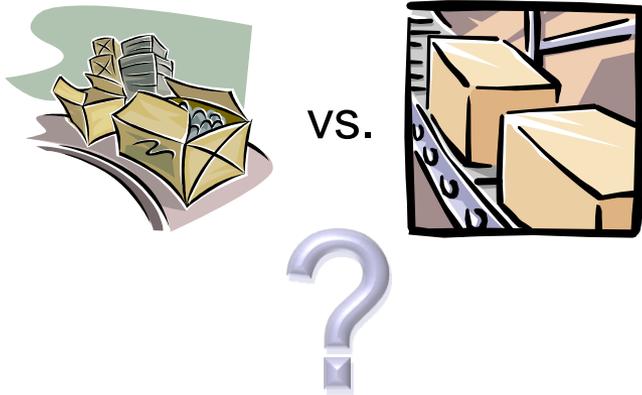
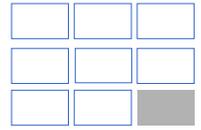
- ¿Cuál es mi público objetivo y cómo puede segmentarse?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de información cuantitativa sobre este público?
- ¿Cómo ha sido la evolución de cada segmento en los últimos años?
- ¿Qué factores influyen el crecimiento del público objetivo?
- ¿Cuál es la mejor estimación del crecimiento para el futuro?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de información del consumo unitario?
- ¿Cuál es el nivel de consumo unitario (por consumidor o empresa)? Cómo debe evolucionar en los próximos años?
- ¿Cuáles son los volúmenes de venta e ingresos de este mercado?
- El producto/servicio ¿posee alguna ventaja competitiva?
- ¿Cuál es el nivel de competencia del mercado?
- ¿Cuál es la demanda actual hacia el producto/servicio y su tendencia?
- ¿Cuál es el potencial de captura de participación del mercado?

**¿Cuáles son las premisas clave en las proyecciones realizadas?**

# La Sección de Mercadeo debe cubrir 3 elementos

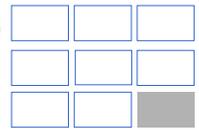


# ¿Cómo debo identificar mi competencia?



- Así como el cálculo de la demanda potencial del mercado, muchas veces es difícil encontrar datos sistematizados sobre la oferta de la competencia.
- El concepto, la naturaleza y el enfoque de la oferta de la competencia cambian conforme al tipo de producto o servicio desarrollado.
- Por tanto, cada equipo deberá desarrollar la manera de compilación de datos que sea más adecuada para la identificación de la “competencia” (por ejemplo: entrevistas con consumidores, visitas de campo, comparación de productos/servicios, etc.)

# Pista: use siempre la regla de 80/20 para guiar sus estimaciones



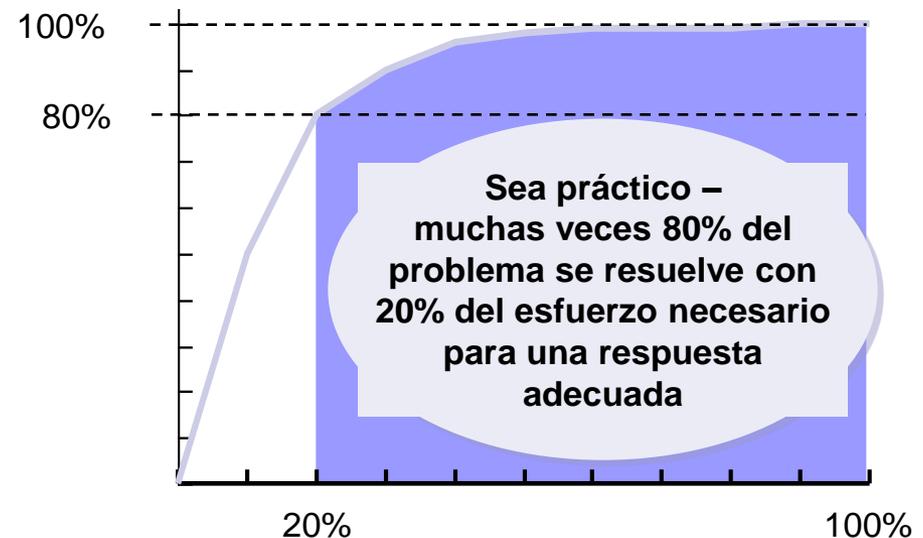
Utilice su raciocinio, intuición y conocimiento de la situación para evaluar la importancia relativa de cada aspecto que Ud. está analizando

Converse con otras organizaciones para buscar pistas donde encontrar la información

Cuando sea necesario hacer un análisis, no se pierda en los detalles!  
Una precisión de  $\pm 20\%$  en general es suficiente en el PESS

Asuma algunos riesgos. Las hipótesis serán revisadas varias veces durante la finalización del plan

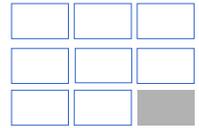
Nivel de precisión de las estimaciones



Enfocarse en el impacto

"Limpiar la polvadera"

Tiempo y esfuerzos invertidos



Segmentación  
del público  
objetivo

Cuantificar público  
objetivo en cada  
segmento

Estimar el tamaño  
total del mercado

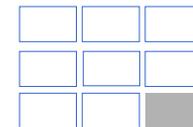
Estimar el potencial  
de participación

## 1.- Guía Programada de Habla Clásica



Años	Grupos	N Alumnos
Primer Año	30	900
Segundo Año	55	1650
Tercer Año	65	1950
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>4500</b>

**16% del mercado en 3 años**



Segmentación  
del público  
objetivo

Cuantificar público  
objetivo en cada  
segmento

Estimar el tamaño  
total del mercado

Estimar el potencial  
de participación

## 2.- Curso Apreciación Musical

Nivel Socioeconómico	Habitantes entre 25-50 años
Alto	458
Medio	7.783
Bajo	37.543
<b>Total Habitantes Municipio Palavecino</b>	<b>45.784</b>

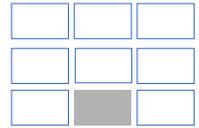
Años	Grupos	N Alumnos
Primer Año	9	135
Segundo Año	18	270
Tercer Año	22	330
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>735</b>

**9% del mercado en 3 años**

## 3.- Patrocinantes “Música para tu escuela”

Tipo de empresa	Empresas	Comercios
Grandes	15	5
Mediana	63	140
Pequeñas	211	350
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>495</b>

**12 empresas al año  
Representa 6% del mercado**



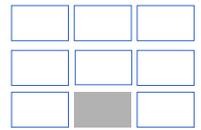
## Diseño Organizacional

### Descripción/elementos

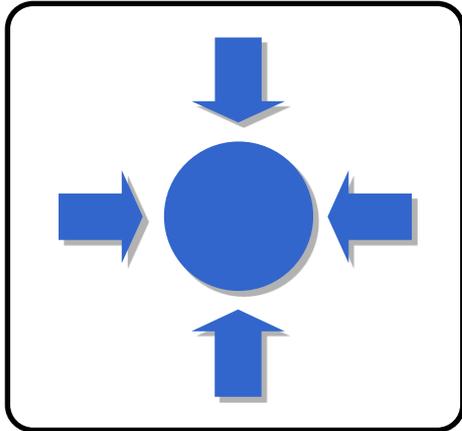
- ✓ Identificación de competencias clave en la organización
- ✓ ¿Cómo está estructurado el equipo de la organización?
- ✓ ¿Cuáles serán los principales cargos?
- ✓ Desarrollo de esquema organizacional eficientes
- ✓ Sugerencias sobre crecimiento a futuro
- ✓ ¿Quiénes son voluntarios?

**El diseño de la organización debe estar ajustado no solo a la acción social desarrollada sino al mecanismo de sostenibilidad**

**Los costos de la estructura organizacional debe ser reflejado en la planificación financiera**

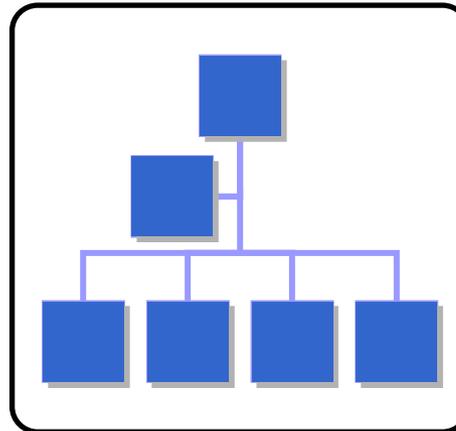


## 1. Diagnóstico



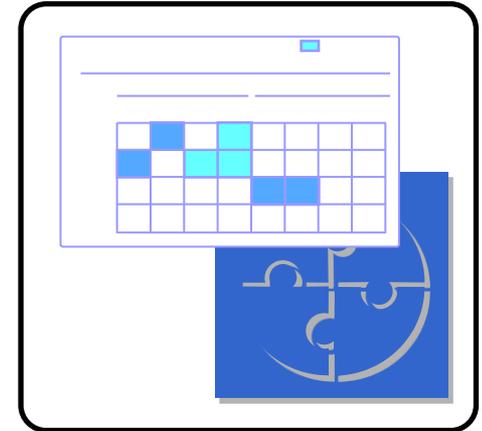
- ¿Qué buscamos de esta organización?
- ¿Cómo nos deberíamos organizar para llegar a esto de forma eficiente y eficaz?
- ¿Cuáles son las restricciones existentes?

## 2. Diseño



- ¿Cómo debe ser la estructura organizacional adecuada?
- ¿Hay necesidades de nuevas funciones? ¿Cuáles?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de cada miembro de la administración?
- ¿Cuántas personas serán necesarias para cada función?

## 3. Implementación



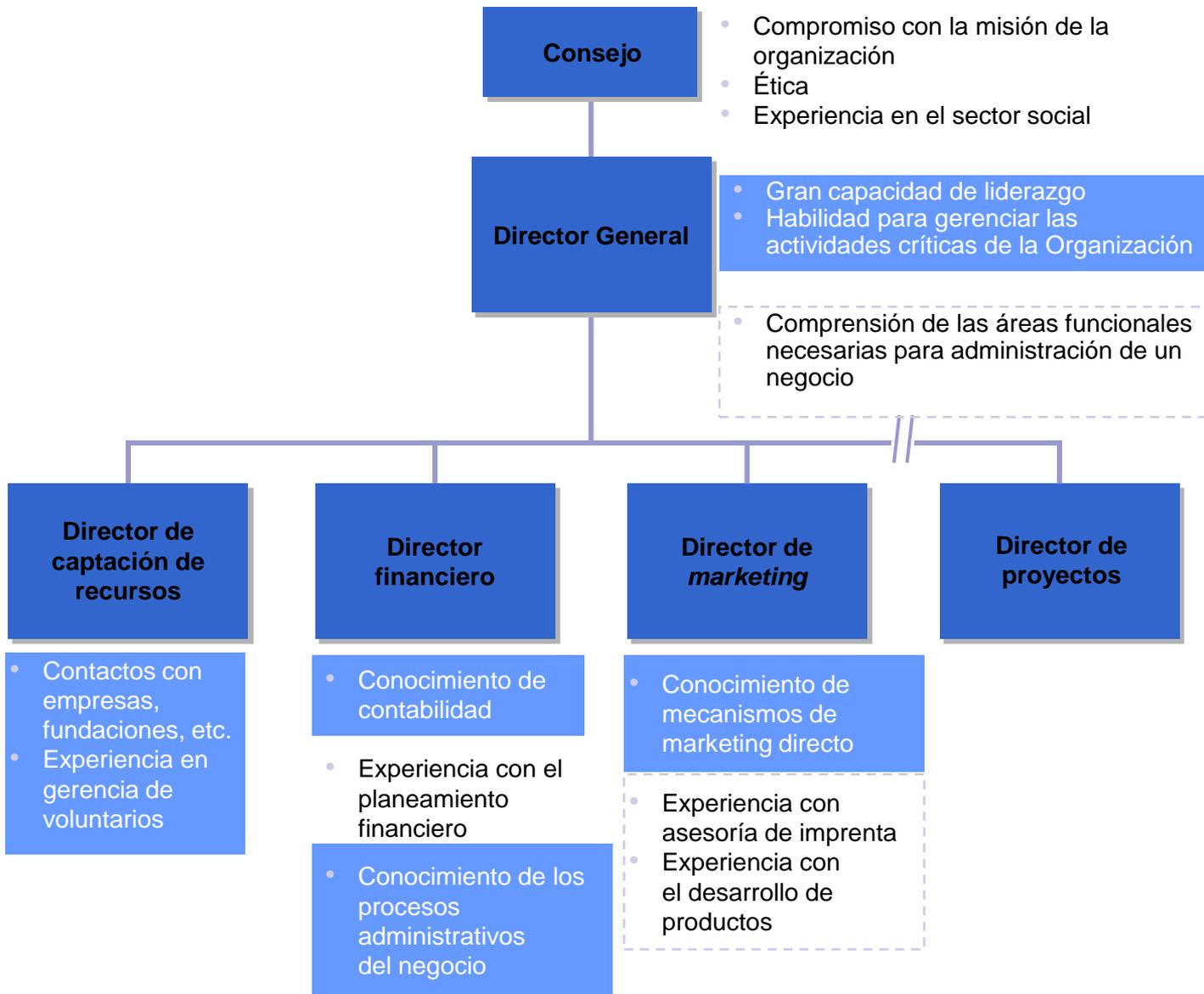
- ¿Cuáles las habilidades necesarias para la implementación del negocio?
- ¿Cómo desarrollar las nuevas habilidades requeridas?
- ¿Hay necesidad de atraer más voluntarios?
- ¿Cómo influenciar el cambio del comportamiento de la organización?

# Mapear las habilidades existentes y faltantes de la organización



EJEMPLO FICTICIO

- Habilidades existentes
- Habilidades faltantes



Las habilidades faltantes deben ser atacadas en la organización a través de:

- Contratación de nuevos funcionarios
- Capacitación
- Tercerización de actividades
- Trabajo voluntario



- En cualquier organización, la calidad y capacitación de los recursos humanos son claves para el éxito
- Por su naturaleza, las Organizaciones atraen a personas con muy alta motivación
- Es importante que la persona vea claramente la conexión entre lo que quiere y lo que hace; y que la organización conozca estas aspiraciones personales. La ganancia del trabajador no es necesariamente 100% económica:

**Ganancia del trabajador**

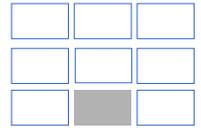
**Remuneración**



**Beneficios**

(Experiencias, clima laboral, satisfacción personal, viajes, conocimientos, etc).





- Cuando no hay recursos económicos, es mejor complementar el equipo con algunos voluntarios de alto nivel profesional. Sin embargo, no necesariamente para puestos claves.
- Cuando los sueldos son bajos, se genera un alto nivel de rotación, lo cual no favorece la curva de aprendizaje, ni retiene el talento en el equipo. En el tiempo, las Organizaciones deben aspirar a tener un nivel de remuneración cercano al promedio de organizaciones con similares características
- Algunas organizaciones han creado bonos/premios para sus empleados para reconocer su desempeño, resultados alcanzados o buen trabajo. Estos bonos/premios no son necesariamente económicos



Más que construir un "organigrama" de la organización social, el objetivo es que el equipo identifique las funciones críticas para el éxito del "negocio" y el tipo de estructura necesarios para el funcionamiento del mismo.



## COMPONENTES CLAVES

Recursos

- ✓ Inversiones requeridas
- ✓ Estados de ganancias y pérdidas
- ✓ Balance de general

Liquidez requerida

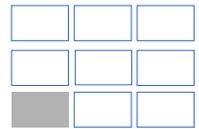
- ✓ Flujo de caja requerido
- ✓ Capital de trabajo para sustentar operación
  - Inventario
  - Cuentas por cobrar
  - Cuentas por pagar
  - Existe algún riesgo para el mantenimiento de las actividades de la organización?

Origen de los fondos

- ✓ Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento y cómo éstas deben evolucionar ?



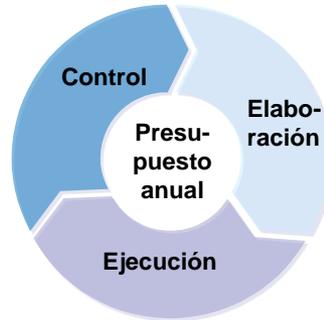
# 7. Planificación Financiera



Planeación y Control

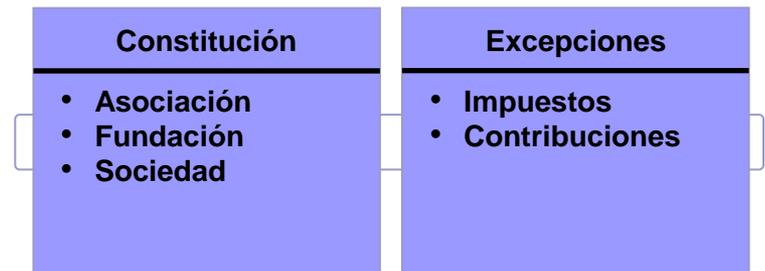
Contabilidad

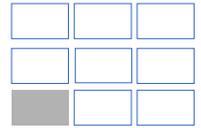
Situación legal



## Planilla de presupuesto

Ingresos		Gastos	
<b>Donaciones</b>		<b>Infraestructura</b>	
	Donaciones de socios-colaboradores		Alquiler de salas
	Alianzas con el sector público		Alquiler de equipos
	Alianzas con el sector privado	<b>Recursos Humanos</b>	
<b>Oficinas</b>			Salarios y obligaciones
	Venta de productos - archiveros		Prestadores de servicio
	Venta de productos - pintura	<b>Gastos operacionales</b>	
			Materia Prima
			Transporte
			Comunicación
			Servicios (agua, luz, alcantarilla)

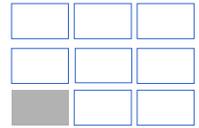




- ¿Qué es y para qué sirve un presupuesto?
- ¿Qué elementos deben ser abordados en un presupuesto?
- ¿Cuáles son las etapas de un proceso de presupuesto?
- ¿Cómo se puede usar el presupuesto para estudiar la viabilidad de mi “negocio”?

- ¿Cuáles son los 3 instrumentos contables principales?
- ¿Cómo está la situación financiera actual de su organización?

- ¿Cómo está constituida su organización?
- ¿Su organización posee algún tipo de título o calificación?
- ¿Su organización recibe alguna exoneración fiscal?
- ¿El estatuto de su organización prevé la comercialización de productos /prestación de servicios?



## ¿De qué se trata?

- Proceso de planeación y control financiero de proyectos
- Instrumento de previsión y acompañamiento de ingresos y gastos de un proyecto
- Instrumento para el estudio de la viabilidad de proyectos
- Documentación financiera de los planes de crecimiento de la organización

## ¿Para qué sirve?

- Avalar recursos necesarios para la implementación de un proyecto
- Informar cómo se pretende Invertir los recursos que serán captados
- Acompañar los ingresos y gastos del proyecto a lo largo del tiempo
- Orientar las discusiones para la aprobación de los proyectos
- Establecer metas
- Priorizar acciones



## Iniciativa social

EGRESOS



## Mecanismos de Sostenibilidad

INGRESOS

EGRESOS



PRESUPUESTO

- ✓ Población Objetivo
- ✓ Producto
- ✓ Mercado Objetivo
- ✓ Organización

Todas las proyecciones se deben reflejar consistentemente en el presupuesto anual



- Acompañamiento periódico (normalmente mensual) de las proyecciones
- Evaluación de las diferencias entre resultado real vs. Proyecciones
- Revisión del presupuesto (normalmente trimestral)



- Definición de las proyecciones de ingresos y gastos y necesidades de inversiones
- Definición de las prioridades para alcanzar objetivos estratégicos
- Discusión y aprobación del presupuesto junto con la Directiva

- Implementación de los proyectos sobre la base del presupuesto
- Medición de ejecución física y financiera

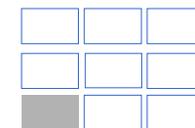


## Implementación del negocio

EJEMPLO FICTICIO



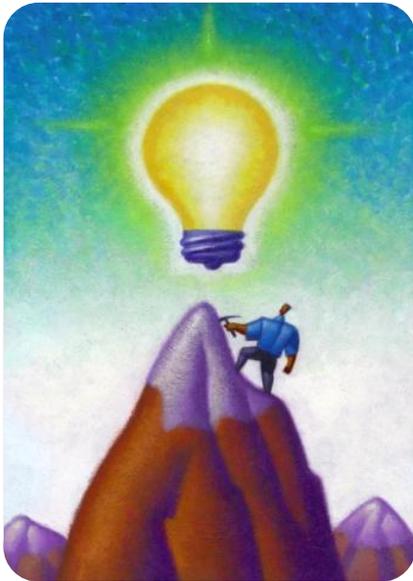
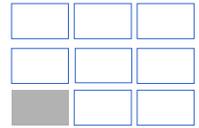
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos</b>	70	70	68	68	72	78	93	103	107	110	123	135
<b>Donaciones</b>												
Donaciones de socios-colaboradores	20	20	18	18	16	18	22	18	22	20	18	20
Alianzas con el sector público	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Alianzas con el sector privado	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Oficinas</b>												
Venta de productos - archiveros	-	-	-	-	4	8	16	30	30	30	40	50
Venta de productos - pintura	-	-	-	-	2	2	5	5	5	10	15	15
<b>Gastos</b>	-70	-70	-70	-82	-86	-89	-88	-92	-92	-93	-108	-108
<b>Infraestructura</b>												
Alquiler de salas	-10	-10	-10	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-13	-13
Alquiler de equipos	-2	-2	-2	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-5	-5
<b>Recursos Humanos</b>												
Salarios y obligaciones	-25	-25	-25	-27	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29
Prestadores de servicio	-10	-10	-10	-11	-11	-13	-13	-13	-13	-13	-15	-15
<b>Gastos operacionales</b>												
Materia Prima	-	-	-	0	-1	-2	-4	-7	-7	-8	-12	-12
Transporte	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14
Comunicación	-5	-5	-5	-8	-8	-8	-5	-5	-5	-5	-10	-10
Servicios (agua, luz, alcantarillado)	-4	-4	-4	-6	-7	-7	-7	-8	-8	-8	-10	-10
<b>TOTAL</b>	0	0	-2	-14	-14	-11	5	11	15	17	15	27



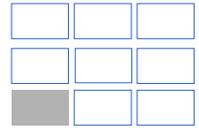
## EJEMPLO FICTICIO

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos</b>	0	0	0	0	6	10	21	35	35	40	55	65
<b>Donaciones</b>												
Donaciones de socios-colaboradores												
Alianzas con el sector público												
Alianzas con el sector privado												
<b>Oficinas</b>												
Venta de productos - archiveros	-	-	-	-	4	8	16	30	30	30	40	50
Venta de productos - pintura	-	-	-	-	2	2	5	5	5	10	15	15
<b>Gastos</b>	0	0	0	-13	-17	-20	-19	-23	-23	-24	-39	-39
<b>Infraestructura</b>												
Alquiler de salas				-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-3
Alquiler de equipos				-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-3
<b>Recursos Humanos</b>												
Salarios y obligaciones				-2	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4
Prestadores de servicio				-1	-1	-3	-3	-3	-3	-3	-5	-5
<b>Gastos operacionales</b>												
Materia Prima	-	-	-	0	-1	-2	-4	-7	-7	-8	-12	-12
Transporte												
Comunicación				-3	-3	-3					-5	-5
Servicios (agua, luz, alcantarillado)				-3	-4	-4	-4	-5	-5	-5	-7	-7
<b>TOTAL</b>	0	0	0	-13	-11	-10	2	12	12	16	16	26

La implementación del proyecto generó un resultado (ingresos – gastos) adicional de S/. 50 mil en el año!

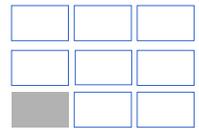


- Ser consistente
- Definir metas claras
- Debe ser realista
- Reflejar las estrategias de la organización
- Tener claro las necesidades
- Ajustado a la capacidad de la organización
- Contar con revisiones periódicas



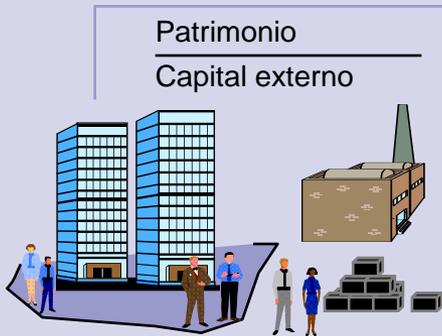
Listar los principales ingresos y gastos de su organización y respectivas proyecciones para el próximo mes. Empezar con un presupuesto simple  
Entender como funcionan las variables

	Mes
<b>Ingresos</b>	
Captación de Fondos	
Venta Producto / Servicio	
<b>Gastos</b>	
Infraestructura	
Recursos Humanos	
Gastos operacionales	
<b>TOTAL</b>	



## Balance General

¿De dónde viene y dónde fue invertido mi capital?



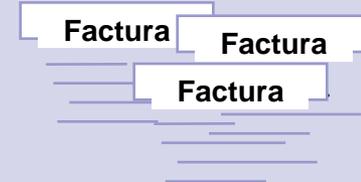
## Estado de resultados/ Estado de Ganancias y Pérdidas

¿Soy Autosostenible?



## Flujo de caja

Puedo cubrir mis obligaciones financieras en cualquier momento?



### Balance

Activo	Pasivo + Patrimonio social
...	...
...	...
...	...
<b>Total de activos</b>	<b>= Capital invertido</b>

### Estado de resultados

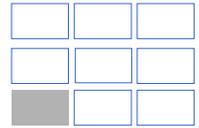
Ingresos	Gastos
...	...
...	...
...	...
<b>Superávit/Déficit</b>	

### Flujo de caja

Depósitos	Pagos
...	...
...	...
...	...
<b>Fondos líquidos</b>	

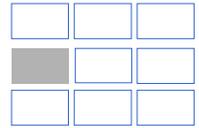
**!** Exceso de deudas (patrimonio < 0) causa de deficiencia

**!** Falta de liquidez (fondos líquidos < 0) causa de deficiencia



*"Si usted ignora los números, principalmente los números relacionados al futuro, luego su negocio comenzará a ignorarlo a usted"*

*Bob Ronstadt  
Profesor de Emprendimiento*



## COMPONENTES CLAVES



Identificar riesgos

Análisis de  
sensibilidad

## Descripción/elementos

- ✓ ¿Cuáles son los mayores desafíos y riesgos de la organización?
  - ✓ ¿Qué acciones se planean para minimizar riesgos?
  - ✓ ¿Cuáles son las principales variables que impactan en la organización y como se monitorearán?
- 
- ✓ Descripción de escenarios
  - ✓ ¿Cuáles son los escenarios optimistas y pesimistas?
  - ✓ ¿Qué decisiones importantes deben ser tomadas en el futuro? ¿Cuándo surgirán?

## 8. Riesgos y Oportunidades

### Objetivos

#### a. Organización

- Evaluar si la organización está preparada para la implementación del plan en cada una de las dimensiones: estructura, personas, habilidades, sistemas y procesos, controles y estilo.

#### b. Financiamiento

- Evaluar las necesidades de recursos financieros para la implementación del plan, así como también la viabilidad de captarlos en los plazos previstos.

#### c. Legislación

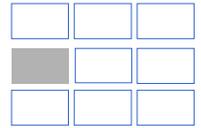
- Evaluar los requisitos necesarios para la implementación del plan y las oportunidades que se buscarán (ej. incentivos fiscales) con la legislación vigente.

#### d. Mercado

- Evaluar variables (ej.: mayor/menor aceptación del producto/servicio/idea social, mayor/menor competencia) que pueden impactar el potencial de captura del mercado.

### *Evaluación de Incertidumbres*

- **Evaluar posibles escenarios donde se considere las incertidumbres en cada una de las dimensiones (ej.: capacitación más/menos efectiva, aumento/reducción del número de financiadores, veto/aceptación del pedido de exoneración fiscal, captura del mercado baja/media/alta).**



## Evaluación de las incertidumbres

### a. Organización

#### Preguntas claves

- **Estructura:** ¿cuáles son los cargos clave y cómo los completa?
- **Personas:** ¿quiénes serán las personas clave? ¿Cómo las puedo remunerar?
- **Habilidades:** estas personas, ¿tienen el conocimiento mínimo necesario?
- **Sistemas y procesos:** ¿cuáles son los procesos clave que debo implementar?
- **Controles:** ¿cómo voy a delegar poderes y premiar el desempeño?
- **Estilo:** qué ambiente laboral quiero crear – arriesgado o conservador?

### b. Financiamiento

- ¿Cuáles son mis necesidades de caja en los próximos 3, 6 y 12 meses?
- ¿Cómo lo conseguiré? ¿En qué medida soy dependiente de: el sector público, 1-2 empresas y bancos?
- ¿Qué nuevas oportunidades de financiamiento se pueden buscar?
- ¿Cómo puedo anticipar ingresos y aplazar inversiones /gastos?

### c. Legislación

- ¿Qué oportunidades se pueden explorar / limitaciones de la legislación actual?
- ¿Qué títulos y calificaciones puede buscar mi organización para obtener beneficios fiscales?
- ¿Cuál es la necesidad de cambiar el estatuto para legalizar el negocio?
- ¿Qué cambios en la legislación pueden impactar el desarrollo de mi negocio?

### d. Mercado

- ¿Cuál es el riesgo de que mi público objetivo tenga un bajo interés en el negocio?
- ¿En qué son mejores mis competidores? ¿Qué puedo hacer para evitar / reducir esa diferencia? ¿Cuántos competidores tiene mi negocio hoy?

# 8. Riesgos y Oportunidades

## a. Organización

### Ejemplo de riesgos

- ✓ Las personas no retienen el contenido de la capacitación y continúan con poca experiencia en la gestión de negocios

### Acciones para minimizar los riesgos

- ✓ Mezclar esfuerzos de capacitación con la contratación de nuevos recursos con experiencia en las habilidades requeridas

### EJEMPLO FICTICIO

## b. Financiamiento

- ✓ Reducción del volumen de donaciones de la principal fuente de recursos

- ✓ Diversificar fuentes de recursos

## c. Legislación

- ✓ Imposibilidad de comercialización de productos o prestación de servicios

- ✓ Modificar el estatuto de la organización, detallando la actividad de generación de ingresos por implementarse

## d. Mercado

- ✓ Surgimiento de productos/servicios más modernos

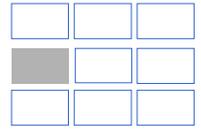
- ✓ Mapear la competencia y buscar actualizaciones y/o diferencias en los productos/servicios ofrecidos

### Evaluación de Incertidumbres

**Ejemplo:** tramitación ante el Congreso de una nueva ley para Organizaciones. Hay apenas 2 escenarios posibles: ley es aprobada, o la ley no es aprobada.

**Qué hacer:** pensar cuál es el impacto para el negocio en cada uno de los dos escenarios, y estar atentos al proceso de la nueva ley, para ver si modificamos el negocio.

# a. Organización: ¿cómo minimizar riesgos y capturar oportunidades?



EJEMPLO FICTICIO

## Ejemplo de riesgos

- Las personas no retienen el contenido de la capacitación y continúan con poca experiencia en la gestión de negocios
- Las personas manejan muchas iniciativas en paralelo y la implementación del negocio tiene baja prioridad, lo cual genera retrasos



## Acciones para minimizar los riesgos

- Mezclar esfuerzos de capacitación con la contratación de nuevos recursos con experiencia en las habilidades requeridas
- Involucrar a mayor número de personas en la elaboración del plan de negocios y definir el negocio como prioridad para la organización

## Ejemplo de oportunidades

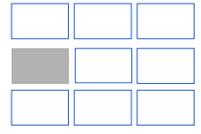
- Mejoría de la capacitación de los funcionarios para manejar negocios
- Mayor beneficio para la comunidad una vez que la implementación del plan puede generar nuevos empleos



## Acciones para capturar las oportunidades

- Capacitar a los funcionarios y promover el intercambio de experiencias entre Organizaciones
- Conversar el plan de negocio con la comunidad para definir las prioridades y verificar posibles candidatos para las oportunidades de empleos

# b. Financiamiento: ¿cómo minimizar riesgos y capturar oportunidades?



EJEMPLO FICTICIO

## Ejemplo de riesgos

- Reducción del volumen de donaciones de la principal fuente de recursos
- Falta de capital inicial para la implementación del negocio
- Fuerte Organización en el volumen de donaciones de los socios-colaboradores



## Acciones para minimizar los riesgos

- Diversificar fuentes de recursos
- Utilizar el plan de negocio como instrumento de captación del capital inicial
- Mejorar proceso de comunicación con los socios colaboradores para aumentar su fidelidad

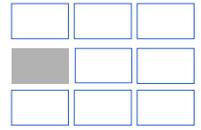
## Ejemplo de oportunidades

- Obtención de nuevas fuentes de recursos
- Desarrollo de alianzas que reduzcan la necesidad de recursos financieros



## Acciones para capturar las oportunidades

- Presentar el plan de negocio para un mayor número de potenciales financiadores
- Buscar alianzas con Organizaciones que posean sinergias con su negocio o empresas que puedan contribuir con donaciones en especie



## Ejemplo de riesgos

- Imposibilidad de comercialización de productos o prestación de servicios
- Dificultad para la obtención de exoneración de impuestos y contribuciones
- Lentitud y burocracia para la obtención de las aprobaciones necesarias



## Acciones para minimizar los riesgos

- Modificar el estatuto de la organización, detallando la actividad de generación de ingresos por implementarse
- Solicitar apoyo de un Estudio de Abogados especializado en el sector social
- Presentar la documentación necesaria con antecedentes

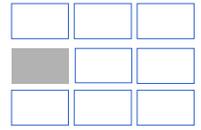
## Ejemplo de oportunidades

- Obtención de nuevos títulos o calificaciones
- Aumento en la captación de recursos via incentivos fiscales



## Acciones para capturar las oportunidades

- Definir qué calificaciones se pueden obtener, condiciones necesarias y beneficios
- Definir la lista de potenciales financiadores sobre la base de la legislación de incentivos fiscales



EJEMPLO: FICTICIO

## Ejemplo de riesgos

- Surgimiento de productos/servicios más modernos
- Errores en la proyección de la demanda
- Falta de un proveedor importante



## Acciones para minimizar los riesgos

- Mapear la competencia y buscar actualizaciones y/o diferencias en los productos/servicios ofrecidos
- Trabajar con 3 escenarios: conservador, moderado y arriesgado
- Revisar las principales premisas de estimación con personas con experiencia en el rubro
- Diversificar proveedores para reducir el nivel de dependencia

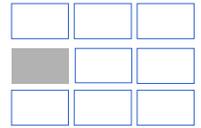
## Ejemplo de oportunidades

- Aumento de la preocupación de los consumidores/empresas en consumir productos/servicios socialmente responsables



## Acciones para capturar las oportunidades

- Entender qué segmentos del público objetivo están más preocupados con responsabilidad social
- Desarrollar el plan de marketing con enfoque en ese segmento



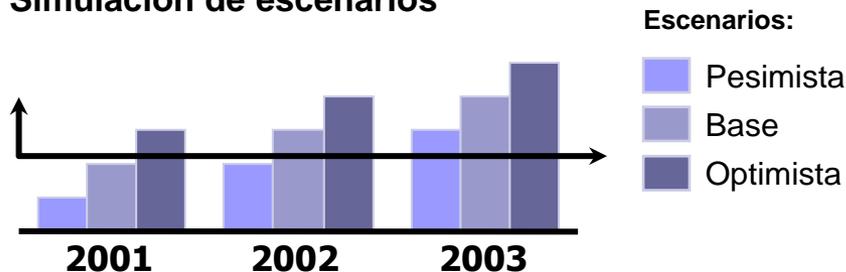
## Evaluación de incertidumbres en 4 dimensiones



## Principales características

- Considera cambios en la actuación de financiadores, en la legislación, en el mercado y en las capacidades organizacionales para el éxito del nuevo negocio.

## Simulación de escenarios



- Evalúa los posibles riesgos para el éxito del plan de negocio para diferentes escenarios de planeación, de acuerdo con el nivel de incertidumbre.

### Plan de acción

Riesgos/ oportunidades	Acción	Responsable
• _____	• _____	• _____
• _____	• _____	• _____

- Propone acciones claras y define responsables para minimizar el efecto de los riesgos y capturar las oportunidades.

# 9. Plan de Implementación

## COMPONENTES CLAVES



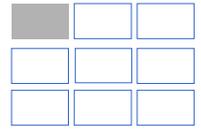
### Descripción/elementos

División tareas en “paquetes de trabajo”

Generar un cronograma de implementación  
Describir pasos sencillos  
Cada paso tiene un hito, una fecha y un responsable

Identificación de camino crítico

Identificar acontecimientos que impiden otros  
Identificar y resaltar ruta crítica  
¿Cuáles son los principales obstáculos de esta implementación?



De una falta de definición de "quién hace qué" en la implementación...

Pienso que no es por aquí... Pero tampoco tengo idea de la dirección correcta...

Espero que la playa esté en esa dirección...



... hacia una definición clara de actividades y responsables

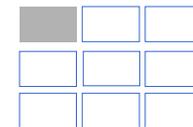
Estamos todos en el mismo ritmo...

Este guía nos ayuda bastante... Ahora sé lo que debo hacer!



## Objetivos

- Mapear los recursos disponibles y necesarios
- Desarrollar un cronograma de actividades con responsables y plazos
- Verificar los mayores obstáculos de implementación y pensar en acciones correctivas
- Definir un modelo de evaluación en base a indicadores de desempeño para medir el progreso de la implementación



EJEMPLO: FICTICIO

## Cronograma de actividades

### Plan de trabajo – 2009

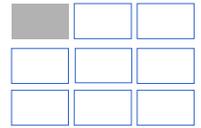
Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estructuración	A	■											
Captación	B			■									
Lanzamiento	B					■							
Implementación	C						■						
Evaluación	D								■				
<b>Reuniones de progreso</b>					▲				▲				▲

## Características de un buen plan de implementación:

- Es detallado
- Establece Pasos Claves
- Deja claro cuándo serán alcanzados dichos pasos
- Establece quién será responsable por cada actividad
- Es realista

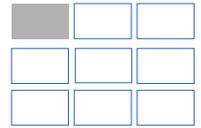
## Modelo de evaluación de resultados

Indicador	Meta	Status	Acción correctiva
Recursos captados	100	80	Evaluar canales alternativos de captación
# alumnos matriculados	200	190	
Costo/alumno	50	60	Reducir gastos del material didáctico
Receta/alumno	80	80	
Renuncias	5%	2%	



## Descripción

- En el caso de planes que contemplen más de un producto/servicio, desarrollar un cronograma de actividades específico para cada negocio
- Cada actividad debe tener un producto final claro que debe orientar el desarrollo de sus sub-actividades
- Los **pasos clave** son fechas clave que representan el final de actividades críticas para la implementación del negocio.
- Para cada paso clave, el Directorio debe evaluar los resultados de la implementación y actualizar el cronograma
- Actividades son las tareas que se realizarán para la implementación del negocio. Cada actividad debe tener un **único responsable en un plazo definido**. El cronograma debe destacar las interdependencias entre las actividades
- En caso sea necesario, cada actividad puede ser dividida en hasta 5 sub actividades para dejar más claro "lo que debe hacerse y por quién"



## ¡Haga esto!

**Sea claro en la descripción de las actividades**

**Piense en el producto final**

**Arme una estructura lógica**

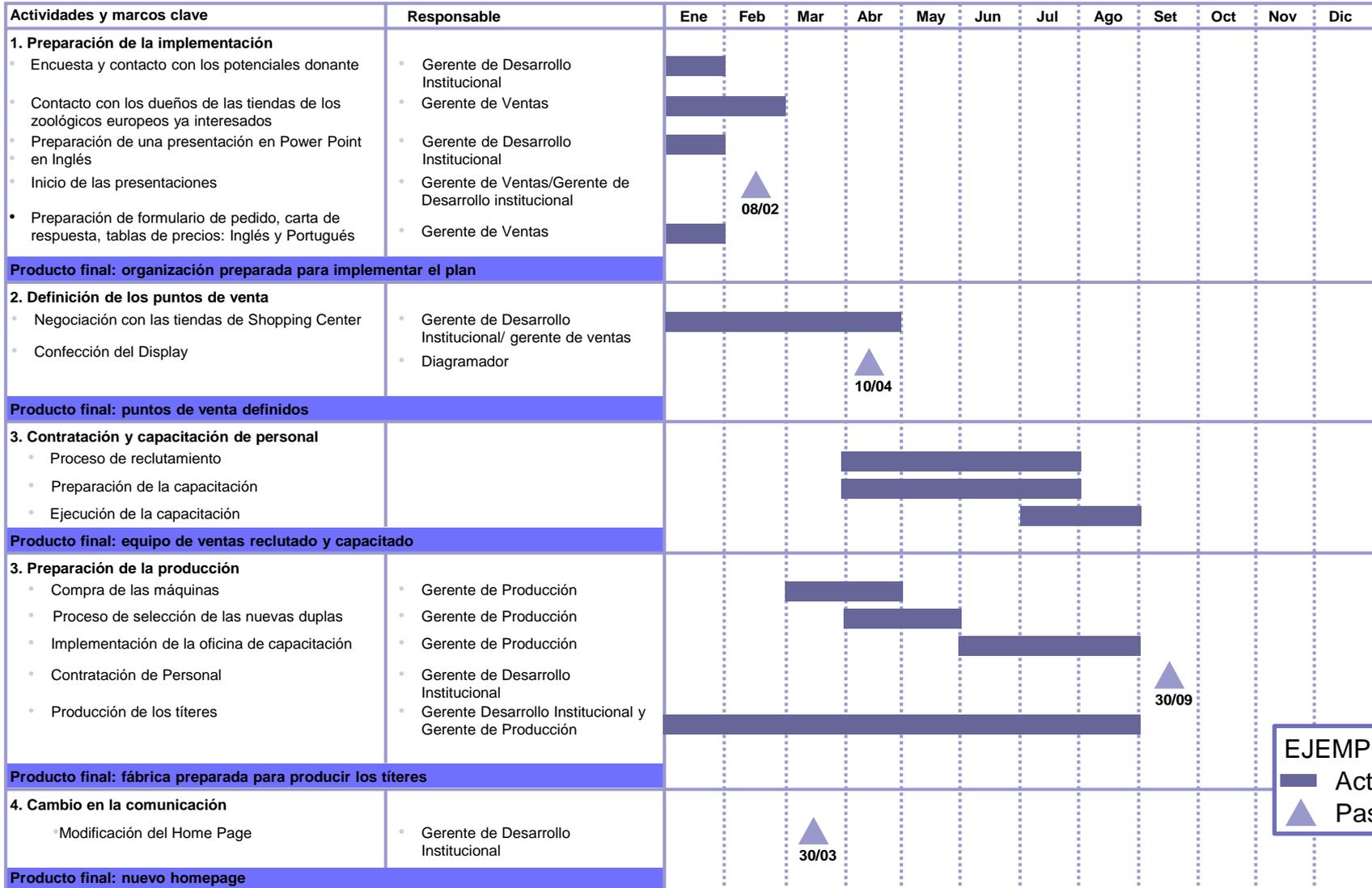
**Estime la necesidad de recursos humanos**

**Verifique una consistencia**

**Defina un nivel de detalles adecuado**

## ¿Cómo?

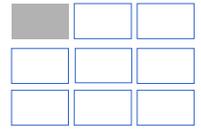
- Arme un plan con la premisa de que otras personas lo ejecutarán. El cronograma debe ser una herramienta de comunicación y no solamente una agenda personal!
- Todas las actividades deben estar orientadas hacia el producto final. Tenga una visión clara de a dónde quiere llegar antes de comenzar a listar las actividades
- Invierta tiempo para estructurar las actividades de manera lógica, eso facilita la comprensión del cronograma
- Evalúe las necesidades de personas para “hacer que las cosas sucedan”, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Evite nombrar sólo 1 persona que lo “haga todo”
- Vea si es viable implementar el cronograma con los recursos actuales. Intente esbozar una agenda de las personas clave como prueba de consistencia: varias actividades sobrepuestas normalmente no funcionan
- Evite una definición de actividades muy genéricas que no impliquen acciones claras. Por otro lado, tenga cuidado de no perderse en los detalles!



**EJEMPLO**

■ Actividades

▲ Pasos clave



## Informaciones que serán identificadas

### Recursos Humanos

- Número de personas
- Disponibilidad de las personas
- Capacitación profesional
- Motivación para implementar el plan de negocio

### Recursos Financieros

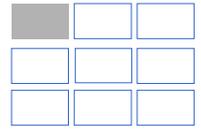
- Fuentes principales
- Fuentes alternativas
- Riesgos para la obtención de recursos (atrasos, renunciaciones, etc..)

### Recursos Materiales

- Equipos (teléfonos, computadoras, máquinas, etc..)
- Instalaciones físicas
- Otros materiales (materia prima, material de escritorio, etc..)

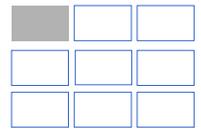


**¿Qué tenemos disponible?**  
**¿Cómo y cuándo conseguir lo que está disponible?**  
**¿Cómo coordinar la utilización de los recursos?**



- Adhesión de la organización a la estrategia de movilización de recursos, y participación efectiva de todo el equipo en el desarrollo del plan
- Definición clara del objetivo del mecanismo de sostenibilidad
- Entendimiento de los pasos necesarios para implementar el plan
- Intercambio de experiencias con otras Organizaciones con actividades semejantes
- Entendimiento de las necesidades de adecuación organizacional (nuevas habilidades)
- Acompañamiento estructurado en la etapa post-implementación

- Acompañamiento estructurado en la etapa post-implementación
- Entendimiento de las necesidades de adecuación organizacional (nuevas habilidades)



- Defina indicadores de desempeño específicos para el negocio y sus metas durante la etapa de implementación
- Evite colocar metas muy osadas que difícilmente serán alcanzadas. Con base en la realidad de su organización, sea realista en sus proyecciones!
- Destaque algunos miembros del Directorio para coordinar las actividades de implementación (Comité de Implementación)
- Realice reuniones periódicas\* para evaluar la medición de cada indicador
- Converse con operaciones para entender las causas de los problemas y defina acciones correctivas para ajustar el cronograma

\* Pueden ser semanales, quincenales o mensuales dependiendo del periodo total de implementación

# ¿Cómo "construir un puente" entre el PESS y su implementación?



## PESS

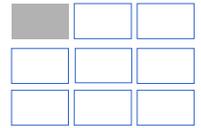
- Organización
- Iniciativa Social
- Población Objetivo
- Producto/servicio
- Mercado
- Organización
- Gestión financiera
- Riesgos y oportunidades
- Plan de implementación

## Implementación

- Involucramiento de toda la organización
- Enfoque en "hacer que las cosas sucedan"
- Juego de cintura para ajustar los detalles
- Evaluación de los resultados y mejora continua



Atraso  
Fracaso



## Sugerencias

**1. Mantenga el enfoque en la implementación del mecanismo de sostenibilidad**

**2. Sea flexible para aprender y ajustar el plan**

**3. Discuta los principales dilemas con su organización/ aliados**

**4. Motive a las personas de su organización**

## ¿Cómo hacer?

- Asegúrese que el mecanismo de sostenibilidad es prioridad para la organización
- No invierta muchos recursos en actividades extras que siempre acaban surgiendo
- Aprenda con los desafíos y admita ajustes en el plan de negocio original
- Enfrente la implementación como un proceso de aprendizaje continuo
- Incentive las críticas: ellas pueden ayudar a resolver sus desafíos del día a día!
- Deje por lo menos 20% de margen para imprevistos. Nota: Siempre se van a dar!!!
- Muchos dilemas surgirán (ej.: utilización de recursos para el mecanismo de sostenibilidad vs. servicio social)
- Acuda a la opinión de la organización /aliados antes de tomar las decisiones
- Cree instrumentos de comunicación para garantizar que "todos están en el mismo barco"
- Muestre cuánto el negocio puede ayudar en el desarrollo de los proyectos sociales
- Delegue! Es la mejor manera para que las personas aprendan y se motiven



## Información

[www.ideas.com.ve](http://www.ideas.com.ve)  
[jbelisario@ideas.com.ve](mailto:jbelisario@ideas.com.ve)

Síguenos en



Concurso Ideas 2010



@ConcursoIdeas