



Taller de Elaboración de Planes de Negocio en Emprendimiento Social

Caracas, 17 y 18 de Agosto de 2009

¿Qué debo saber al final de la sesión?



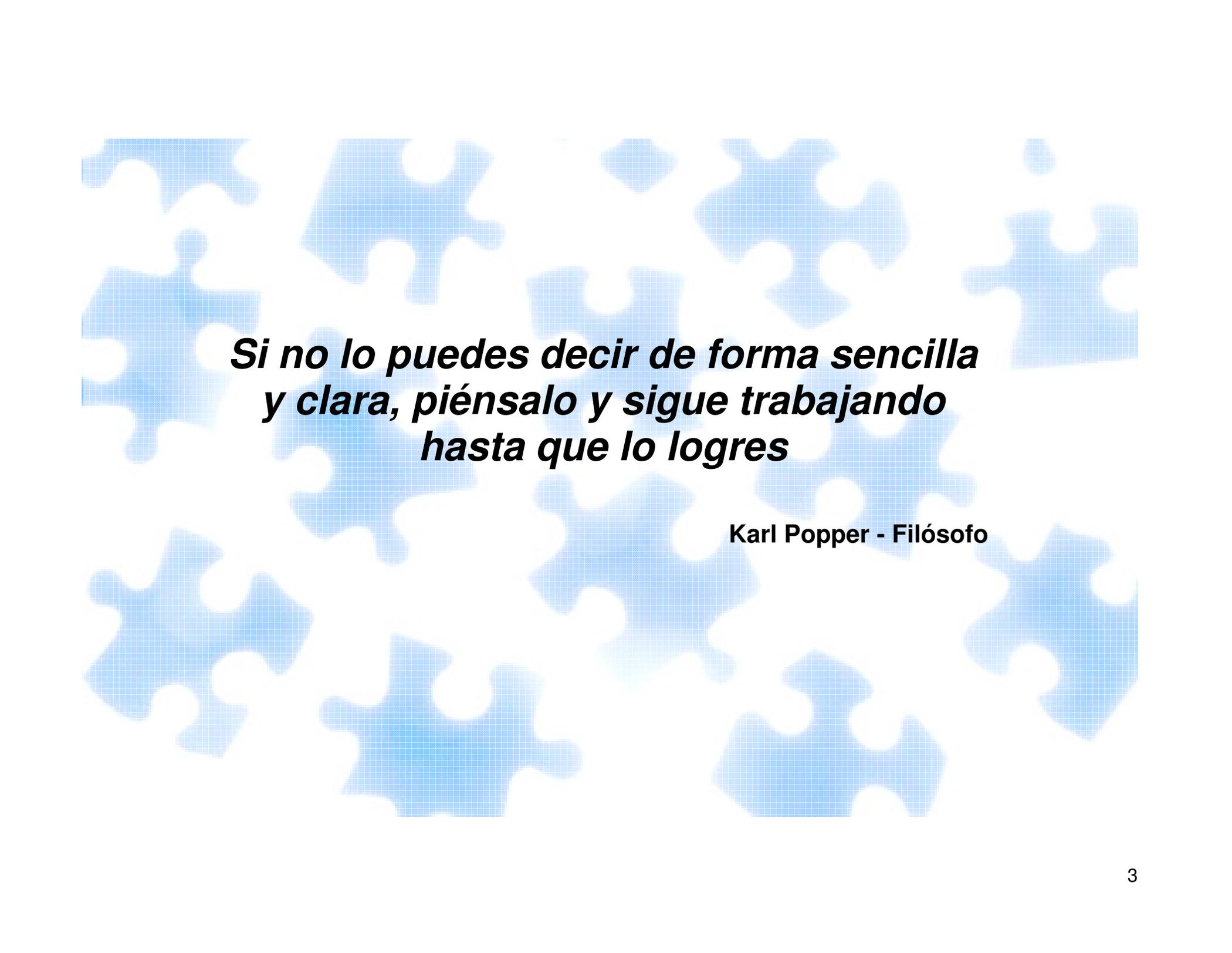
- Cronograma hacia adelante
- Conceptos básicos de un plan de negocios de Emprendimiento Social
- Capacitación específica para desarrollar el contenido de la Etapa 2

IMPORTANTE:

Durante todos los módulos de esta capacitación presentaremos herramientas que pueden ser muy útiles para a su organización. No es una "receta" para ser simplemente seguida. Cada uno deberá aprender estas técnicas y adaptarlas a su caso específico

Sugerencias para un buen trabajo!!

- Establecer desde el inicio las “reglas de juego”: frecuencia del contacto, día y horas de la semana y la forma de comunicación. ¡Las modificaciones no deben ser la regla!
- Compartir lo aprendido con el mayor número de personas posible para movilizar la organización y garantizar la implementación de las ideas
- Definir un cronograma de trabajo donde se detallen los plazos y las responsabilidades de cada uno. Ser fiel a este cronograma
- Acordar los temas a tratar en la siguiente reunión con anticipación
- Enviar el material de discusión en la víspera y estar familiarizado con éste antes de llevarse a cabo la reunión
- Procurar llevar a cabo la reunión en un lugar tranquilo y sin posibles interrupciones
- Respetar la opinión del otro; los diferentes puntos de vista conllevan a un mayor aprendizaje
- Ser proactivo: en el caso de que se incumpla el compromiso del otro miembro del equipo, entrar en contacto con el equipo organizador



***Si no lo puedes decir de forma sencilla
y clara, piénsalo y sigue trabajando
hasta que lo logres***

Karl Popper - Filósofo

¿Por qué escribir un Plan de Negocios?

Para transformar ideas innovadoras...



...en grandes proyectos

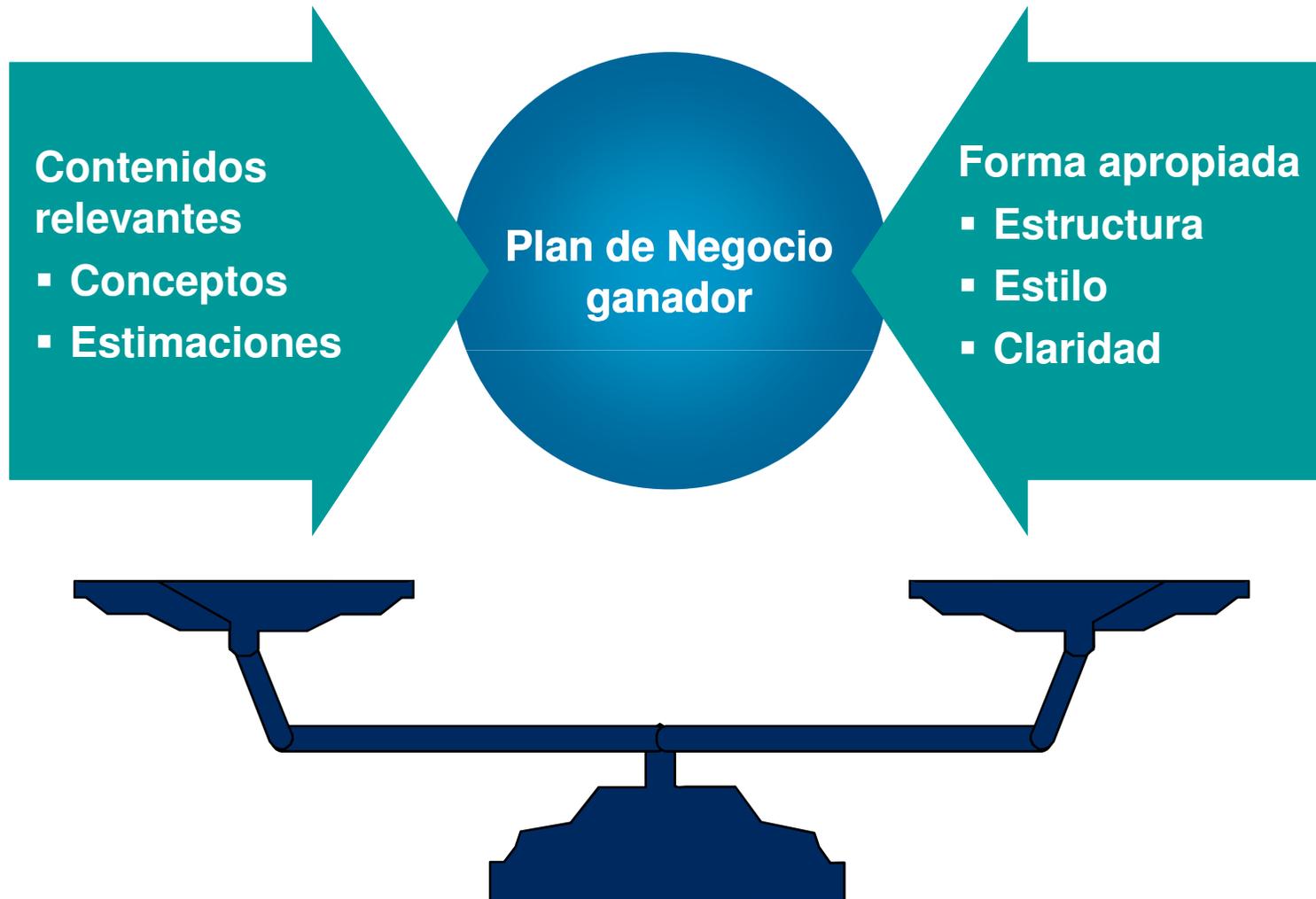


“Escribir un plan de negocios fuerza a pensar disciplinadamente, a alcanzar un trabajo intelectualmente honesto. Una idea puede ser genial en la mente, pero cuando se analizan los detalles y los cálculos numéricos, se podría observar otra realidad.”

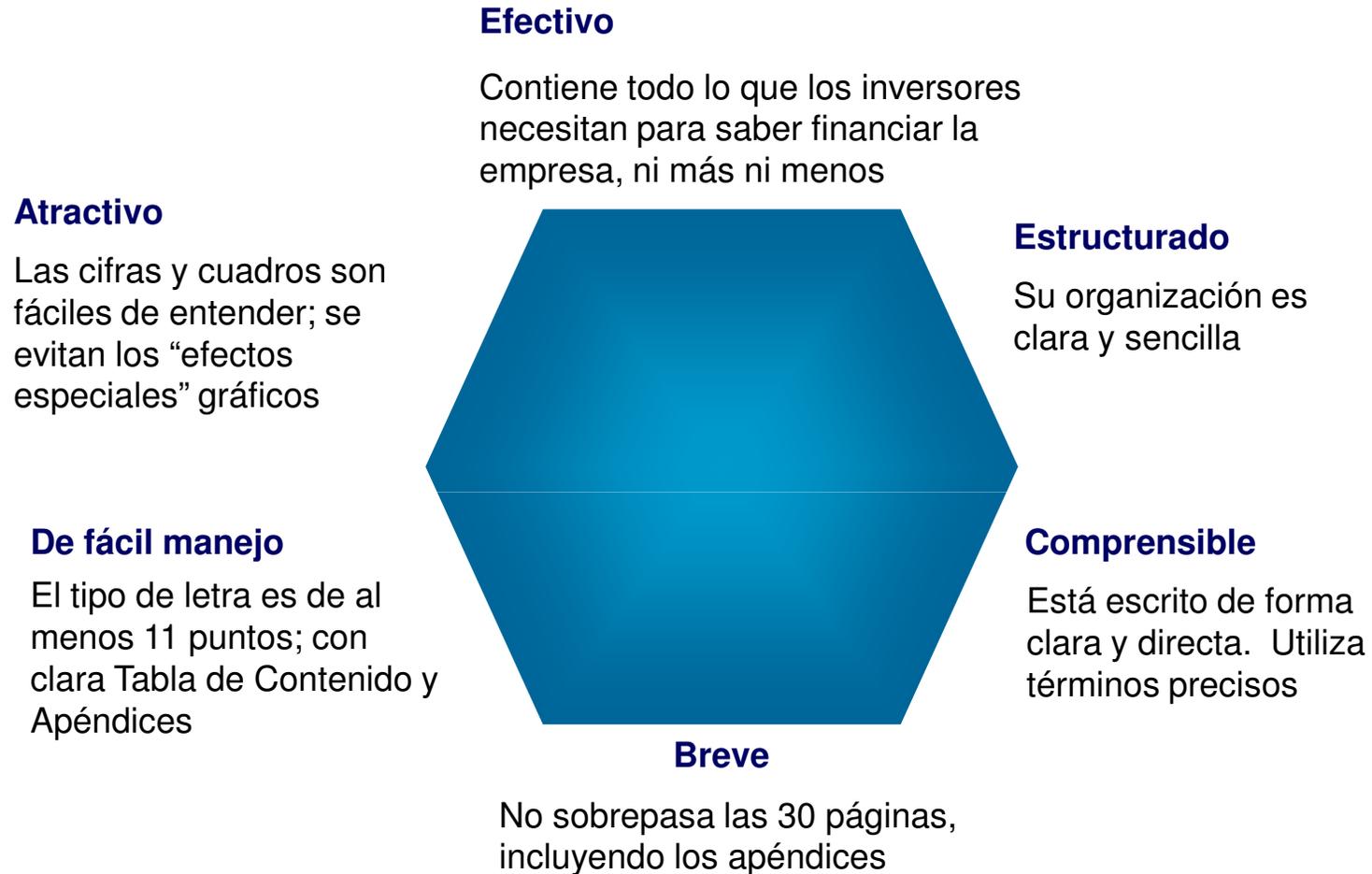
Claudio Sánchez

Ex-consultor de McKinsey con larga experiencia en el área social

Un Plan de Negocios exitoso maneja correctamente las exigencias de contenido y forma



Diseño del Plan de Negocio



Redactar un Plan de Negocios requiere de conocimientos mayores que en la etapa anterior

Planes de Negocios para el Sector Social

- Una organización del sector social puede presentar tanta o más complejidad administrativa que una empresa privada. Además de garantizar su actuación social, pues es la razón de existencia de la organización, debe preocuparse también de la movilización de recursos para su propio sustento.
- Ese doble objetivo, actuación social y movilización de recursos, puede muchas veces traer dificultades a la administración de la organización, pues exige conocimientos fuera de su campo habitual de acción.
- Tal dificultad tiende a acentuarse en virtud del poco dominio y uso de herramientas gerenciales que facilitan la administración de las organizaciones. En un contexto como éste, el desarrollo de un plan de negocios puede traer además mayores beneficios a la organización.

¿Cómo ayuda a las organizaciones el desarrollo estructurado de un plan de negocios?

- Promueve el desarrollo en detalle de las ideas innovadoras que pueden convertirse en grandes movilizadoras de recursos, contribuyendo al desarrollo social y económico para las comunidades
- Posibilita el análisis de la organización y definición clara de su misión, visión, destacando los puntos fuertes y áreas con potencial de mejora
- Permite el análisis de la idea de movilización de recursos, su visibilidad, estrategias y necesidades, y potencial de impacto.
- Moviliza a toda la organización a compartir las mismas ideas y trabajar en la misma dirección
- Define los recursos organizacionales necesarios para implementar las acciones necesarias
- Aumenta la credibilidad de la organización junto a potenciales inversionistas/financiadores

Aplicaciones de los Planes de Negocios para Emprendimiento social (1/4)

Por tratarse de una metodología de planeamiento estructurado y, considerando específicamente las características de una organización del sector social, un plan de negocios en esta área puede tener las siguientes aplicaciones:

- 1 Estructuración de una nueva línea de acción**
- 2 Planeamiento de actividades movilizadoras de recursos**
- 3 Auto-análisis de la organización y orientación estratégica para el futuro**

Aplicaciones de los Planes de Negocios para Emprendimiento social (2/4)

1 Estructuración de una nueva línea de acción

- Una organización debe siempre adaptarse al contexto en el que actúa, lo que puede implicar tener que reestructurar sus programas y actividades para garantizar el cumplimiento de su misión
- Esto puede significar modificaciones en la estructura de la organización, en cómo es financiada y en el modo cómo es administrada
- El desarrollo de un plan de negocios permite entender cómo estas modificaciones afectan la organización como un todo

Aplicaciones de los Planes de Negocios para Emprendimiento social (3/4)

2 Planeamiento de actividades movilizadoras de recursos

- Las organizaciones pueden tener actividades que generan recursos para mantenerse autosostenibles, sin que eso signifique ser fuente de rentas para los directores
- Tales actividades exigen un planeamiento similar al realizado por empresas privadas, lo cual debe también traer beneficios similares: visión estructurada y completa de todos los pasos necesarios para el desarrollo del negocio, estimación de costos e ingresos, y definición de la estructura organizacional necesaria para sustentar las actividades de la organización

Aplicaciones de los Planes de Negocios para Emprendimiento social (4/4)

3 Auto-análisis de la organización y orientación estratégica para el futuro

- Las organizaciones que no necesitan generar recursos, y no están iniciando nuevas líneas de acción, también pueden obtener grandes beneficios con la elaboración de un plan de negocios
- Por estar basado en datos objetivos y tener tratamiento analítico, la creación de un plan de negocio permite que sean identificadas las oportunidades de mejoría en la operación de una organización del sector social
- Además de eso, posibilita establecer una orientación clara de cómo la organización debe evolucionar, sirviendo como punto de referencia a las varias decisiones que son tomadas en el día a día de la organización

Tipos de Planes de Negocios

En el concurso, serán considerados dos tipos de planes de negocios, de acuerdo con los objetivos trazados:

- **Plan para Generación de Recursos a través de Producto**
- **Plan para Generación de Recursos a través de un Servicio**

Cómo puede ser utilizado el Plan de Negocios?

EJEMPLOS LATINOAMERICANOS

■ Enfoque del Premio 2006

IPE – Instituto de Investigaciones Ecológicas

Misión: “Ciencia y educación para la conservación de la biodiversidad”

Productos: muñecos de animales en extinción

Precio del producto: \$ 12 c/u

Potencial de mercado: \$ 370 mil/año



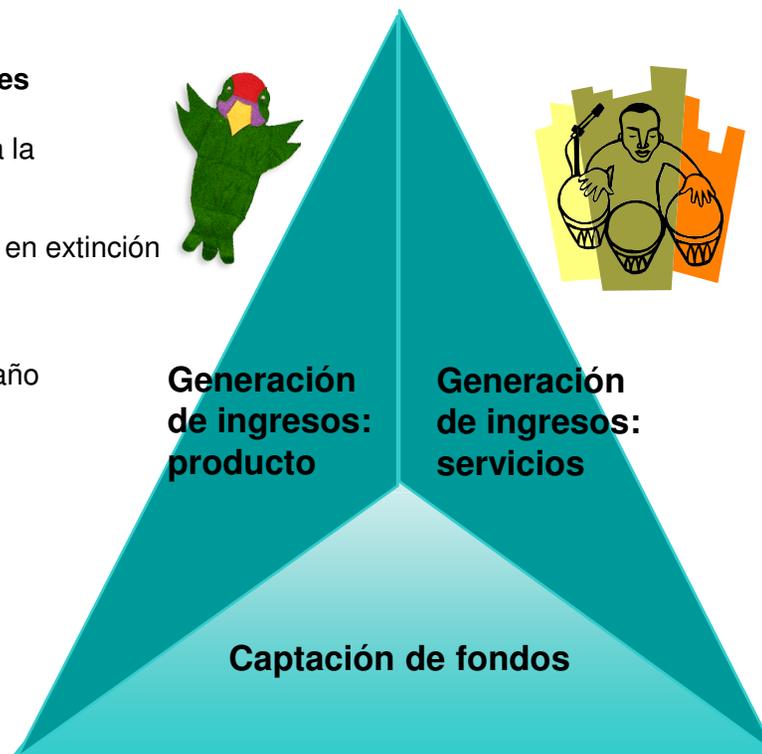
Asociación Pracatum

Misión: “Aumentar el nivel de calidad de vida de la comunidad de Candeal, a través del desarrollo sostenible local y de acciones educativas y culturales”

Servicio: Educación musical pagada por clase A/B que subsidia alumnos de clase baja

Precio del servicio: \$ 70/alumno/mes

Potencial de mercado: \$ 750 mil/año



Museo de la Persona

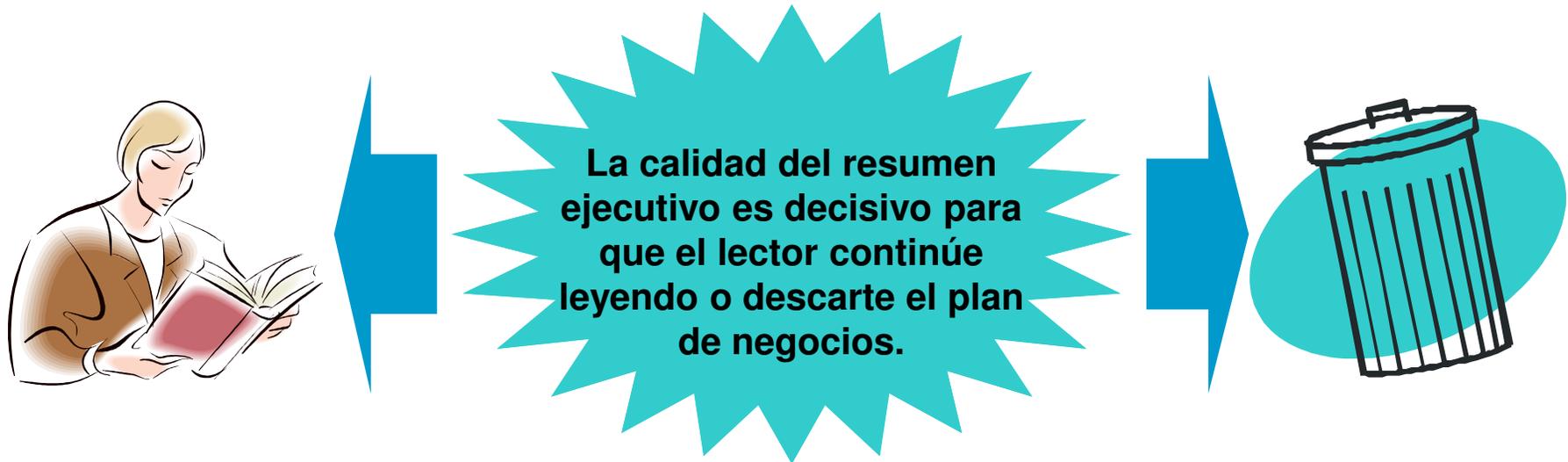
Misión: “Preservar, integrar y transformar en información las historias de vida de toda y cualquier persona de la sociedad, promoviendo el cambio social por medio del refuerzo de la identidad y el incremento de la autoestima de individuos y comunidades.”

- Necesidad de captación de recursos: creación de un Portal virtual para ampliar el registro de historias de vida, promover investigación y diseminar la metodología del Museo a largo plazo. Recursos necesarios para la implementación: voluntarios, alianzas con empresas y medios.
- Impacto social: 5420 historias, 60 escuelas, 16 empresas y 20 Organizaciones (Comunidades Virtuales) involucradas por 5 años

¿Cuál debe ser la estructura básica del plan de negocios para organizaciones de emprendimiento?

<u>Capítulo</u>	<u># Sugerido de páginas</u>
1. Resumen Ejecutivo	3
2. Organización	3
3. Producto/servicio	5
4. Mercado	5
5. Mercadeo	5
6. Equipo gerencial	2
7. Planeamiento financiero	6
8. Riesgos y oportunidades	4
9. Plan de implementación	2
	<hr/>
	35

1. Resumen Ejecutivo



Ingredientes básicos para un buen resumen ejecutivo:

- Que sea simple, conciso y claro
- El resumen del plan de negocios debe contener todos sus elementos
- 3 páginas como máximo (5- 10 minutos de lectura)
- Transmitir imagen de profesionalismo

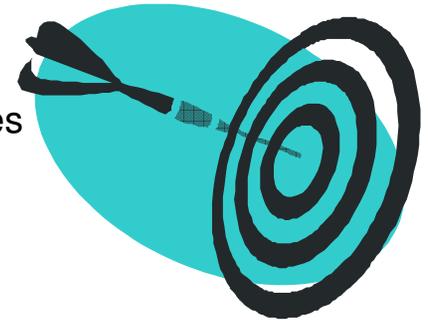
Objetivo del Resumen Ejecutivo

"Un buen Resumen Ejecutivo me da una noción interesante de la nueva idea. Me da gusto encontrar una declaración muy clara de la misión a largo plazo, una visión general de las personas y del equipo de gestión, de la tecnología y su adecuación al mercado"

**Ann Winbald,
Financiera**

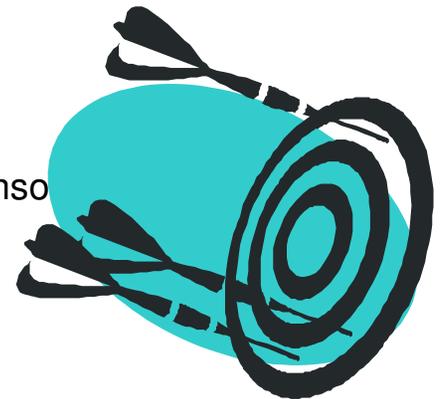
El Resumen Ejecutivo debe:

- Despertar el interés a los tomadores de decisión
- Destacar las conclusiones más importantes
- Ser objetivo, claro y conciso
- Ser independiente del plan
- Formar una visión general y más clara del plan de negocios



El Resumen Ejecutivo NO debe ser:

- Una introducción general al plan
- Una carta de intención
- Una apertura para generar suspenso



2. Organización



Ejemplo: Consorcio PCJ

Misión: “Planear, concientizar y promover acciones para preservar y recuperar los recursos hídricos de las cuencas de los ríos Piracicaba, Capivari y Jundiá”

Características:

Enfoque regional, busca integración de los municipios e independencia técnica y financiera

Histórico:

1989: fundación y creación de los concejos

1991: programa de reforestación

Alianzas:

+Prefecturas municipales
+Empresas de la región

Premios obtenidos:

Ashoka, PNBE de Ciudadanía, Condema e Internacional de Dubai



Visión: “Convertirnos en referencia estatal en respeto a la protección ambiental y búsqueda de soluciones regionales para la gestión de los recursos hídricos”

Cualitativas:

Capacitar profesores y alumnos:

- Implantar cultura de preservación de los bosques
- Organizar discusión del plan municipal de residuos sólidos

Cuantitativas:

- Índice de tratamiento de alcantarillado doméstico: 20%

3. Producto/servicio



Ejemplo: Criola

Elementos



Descripción del producto

“Centro de negocios de arte y artesanía: polo de comercialización, intercambio y capacitación en arte y artesanía con una marca afro-brasilera. Proporciona el desarrollo de negocios para la población afro-brasilera, turistas y demás grupos interesados en productos afro-brasileros.”



Foto: Artesana confeccionando producto para la venta

3. Producto/servicio

Ejemplo: CDI – Comité para la Democratización de la Informática

Elementos



Descripción del producto

“Desarrollar alianzas con empresas del sector privado para promover la alfabetización digital de sus funcionarios. CDI presta el servicio de capacitación de los educadores, acompañamiento de las actividades, evaluación de los resultados en la creación de las redes entre las escuelas. La empresa brinda toda la infraestructura y contribuye con un monto anual, que cubre los costos de implementación y acompañamiento del programa.”



Foto: EIC – Escuela de Informática y Ciudadanía

4. Mercado



Ejemplo: Proyecto Quijote

Venta de murales de graffiti hecho por jóvenes en riesgo, dentro de un programa de desarrollo integral.

Segmentación del público objetivo

Cuantificar público objetivo en cada segmento

Estimar el tamaño total del mercado

Estimar el potencial de participación

Localización geográfica:
Municipio de São Paulo

Tipo de establecimiento:
escuelas, centro cultural y de ocio, establecimientos comerciales y empresas de actividades al aire libre

Premisas: no tenemos capacidad para atender establecimientos fuera de São Paulo

Escuelas: 5.122

Centros culturales: 136
(fuente: INEP 1999)

Establecimientos comerciales en la ciudad:
1.886 (fuente: Asociación Comercial de São Paulo, OESP – Páginas Amarillas)

Empresas de actividades al aire libre: 14 (fuente: Anuario de Marketing)

Premisas:

- Escuelas particulares
- Establecimientos enfocados en un público joven

Demanda estimada por segmento:

- Escuela: 20 m²/año
- Centros culturales: 30 m²/año
- Establecimientos comerciales: 5 m²/año
- Empresas de actividades al aire libre: 500 m²/año

Total: 122.950 m²/año (fuente: estimación del equipo, entrevistas)

Premisas: números estimados con base en entrevistas con el público objetivo

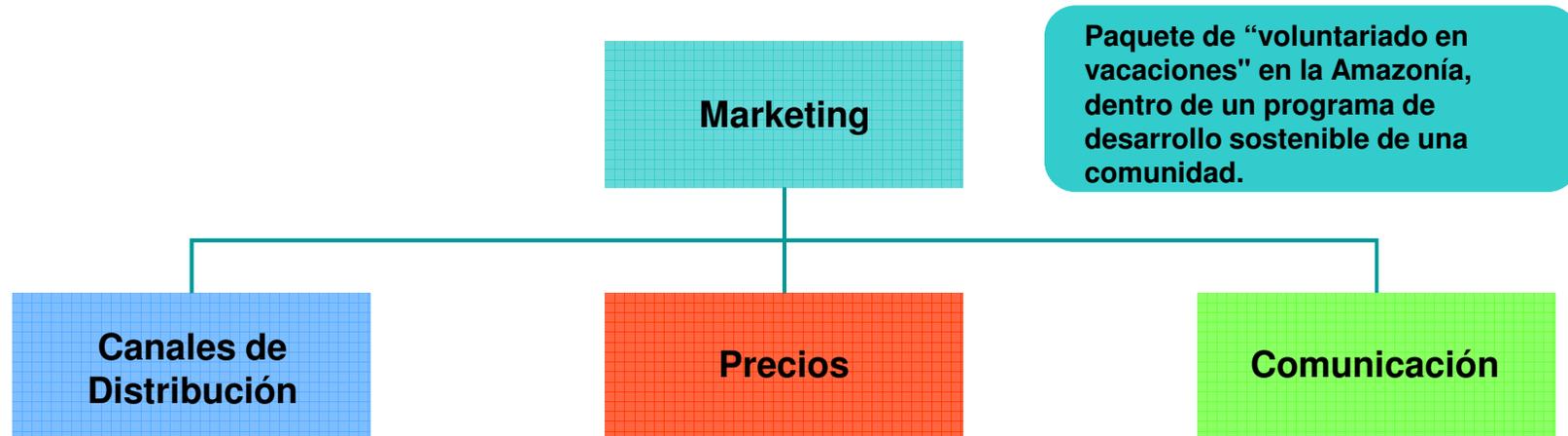
Ahora ya se sabe el tamaño total del mercado aún queda la pregunta: cuánto de este mercado será capturado?

Mercado potencial total:

122.950 m²/año x \$ 60,00/m² = \$ 7,4 millones/año

5. Marketing

EJEMPLO: INSTITUTO PEABIRU - AMAZÔNIAPE



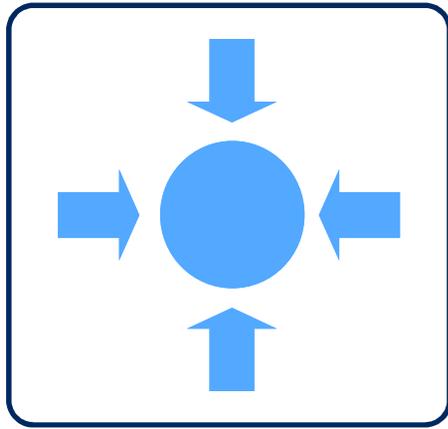
- Captación de recursos
 - Directa: venta directa a empresas
 - Indirecta: venta por Internet
- Programa de voluntariado en vacaciones
 - Directa:
 - Ferias y eventos
 - Visita a escuelas, empresas
 - Indirecta:
 - Agencia de ecoturismo
 - Internet

- Financiamiento del programa
 - Un total de \$ 345 mil para ser obtenido a través de cuotas de apoyo:
 - Patrocinio: \$ 40 mil
 - Apoyo: \$ 20 mil
 - Colaborador: \$ 9 mil
 - Becas de estudio: \$ 2,5 mil
- Programa de voluntariado en vacaciones
 - \$ 2,5 mil por persona (por tierra)
 - Periodo: 21 días
 - Hospedaje: 3 estrellas
 - Paseos y 2 comidas incluidas

- Apoyo de la agencia Ogilvy para fortalecer la marca Amazoniapé
- Desarrollo de material promocional:
 - Folleto institucional
 - Portafolio de proyectos en CD
 - Anuncio en revistas y periódicos especializados en ecoturismo
 - Banner
 - Tarjeta de visitas
 - Actualización de la página en Internet
 - Boletín electrónico
- Buscar alianzas en Internet con Terra Networks

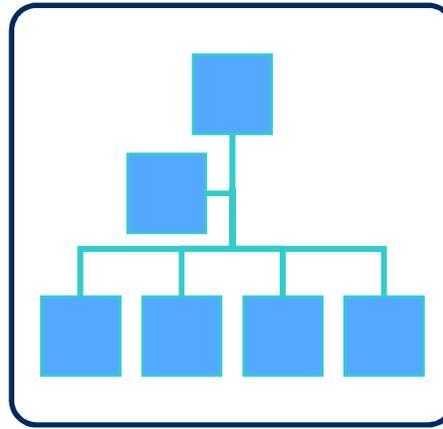
6. Equipo Gerencial

1. Diagnóstico



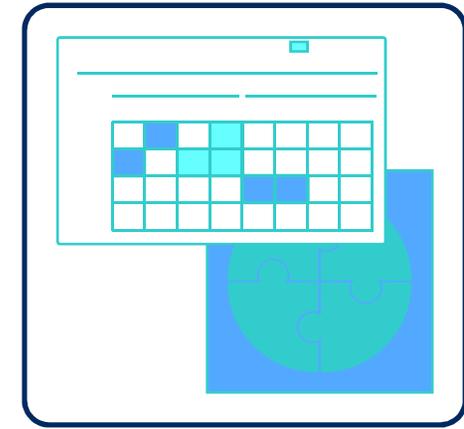
- ¿Qué buscamos de esta organización?
- ¿Cómo nos deberíamos organizar para llegar a esto de forma eficiente y eficaz?
- ¿Cuáles son las restricciones existentes?

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?

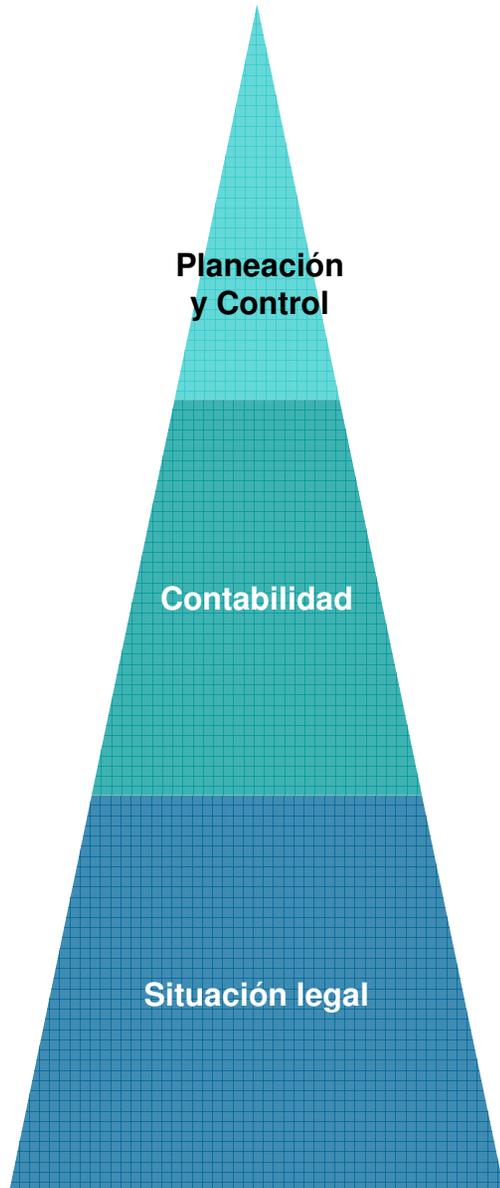
3. Implementación



- ¿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?

La organización debe preparar a su equipo gerencial para los cambios necesarios para implementar el negocio

7. Gestión Financiera



Planilla de presupuesto

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

Balance

Activo	Pasivo + Patrimonio...
...	
...	
...	
Total de activos	= Capital invertido

Estado de Resultados

Ingresos	Gastos
...	...
...	...
...	...
Superávit/Déficit	

Flujo de Caja

Depósitos	Pagos
...	...
...	...
Fondos líquidos	

Constitución

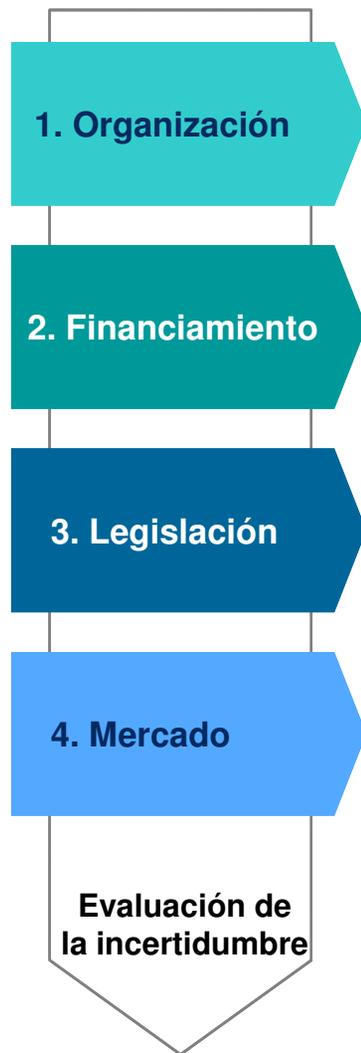
- Asociación
- Fundación
- Sociedad

Excepciones

- Impuestos
- Contribuciones

8. Riesgos y 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
- Reducción del volumen de donaciones de la principal fuente de recursos
- Imposibilidad de comercialización de productos o prestación de servicios
- Surgimiento de productos/servicios más modernos

Acciones para minimizar los riesgos

- Mezclar esfuerzos de capacitación con la contratación de nuevos recursos con experiencia en las habilidades requeridas
- Diversificar fuentes de recursos
- Modificar el estatuto de la organización, detallando la actividad de generación de ingresos por implementarse
- Mapear la competencia y buscar actualizaciones y/o diferencias en los productos/servicios ofrecidos

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.

9. Plan de 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								█				
Reuniones de progreso					▲				▲				▲

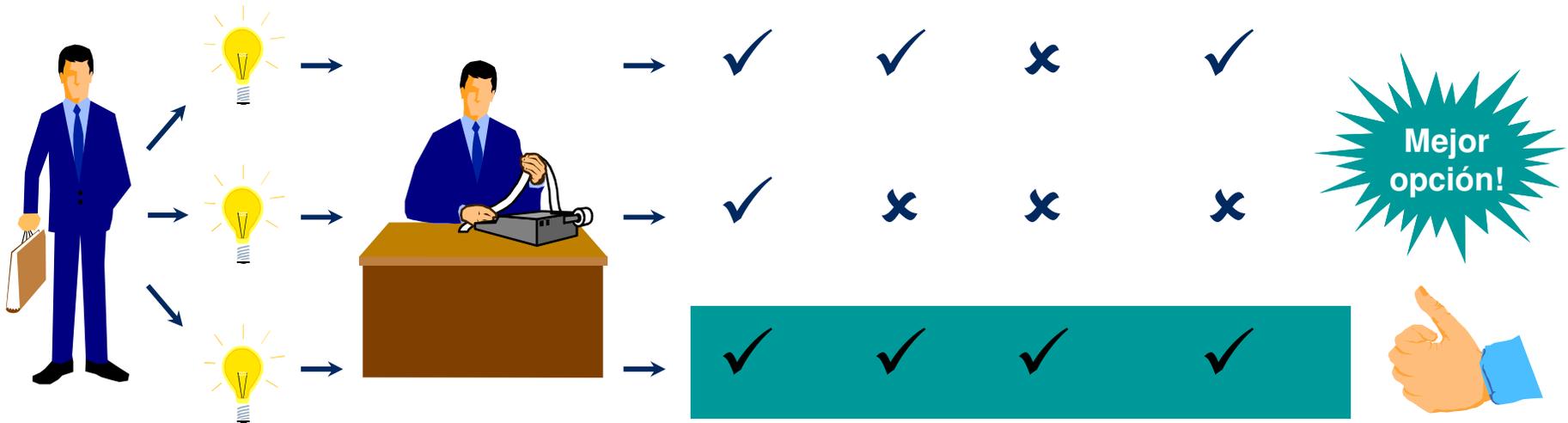
- Para un cronograma de actividades, es necesario definir indicadores y metas para acompañar la implementación del negocio y corregir problemas no identificados en la formulación del plan
- Para tener éxito, la organización debe atravesar un cambio cultural y desarrollar las habilidades necesarias para la gestión de un negocio

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%	

Plan de Negocios permite la comparación entre alternativas de inversión y lleva a la selección de la mejor opción

Producto Mercado Riesgos Financiamiento . . .



Una “mejor opción” es fruto de un trabajo de equipo y del involucramiento de gran parte de la Organizaciones para consolidar ideas creativas en un plan de negocios atractivo para potenciales inversionistas y socios que no están en el día a día de las operaciones

¿Cómo reconocer un Plan de Negocios atractivo?



Una comunicación clara y objetiva es esencial

Enfoque de venta

Tengo una estupenda idea para el sector educativo, tiene mucho potencial. ¡Se van a resolver todos los problemas del área!!!

Una idea genial... He escuchado la misma canción unas cien veces...



Enfoque político/ideológico

¡Tengo una idea para resolver la desconsideración elitista y opresora de nuestra política educacional!

¿Será candidato a algún puesto público?



Tengo una estupenda idea que puede disminuir el abandono escolar en un 50%. Puede ser implementada fácilmente, y el proyecto es auto-sostenible

Esta persona sabe de lo que está hablando. Conoce del impacto social, y está pensando en otros aspectos del proyecto. ¡Vale la pena continuar escuchando!

- ✓ Claridad en la exposición de la idea
- ✓ Uso mínimo de vocabulario especializado
- ✓ Contenido y expresiones concisas
- ✓ Uso de gráficos cuando es necesario



Enfoque correcto

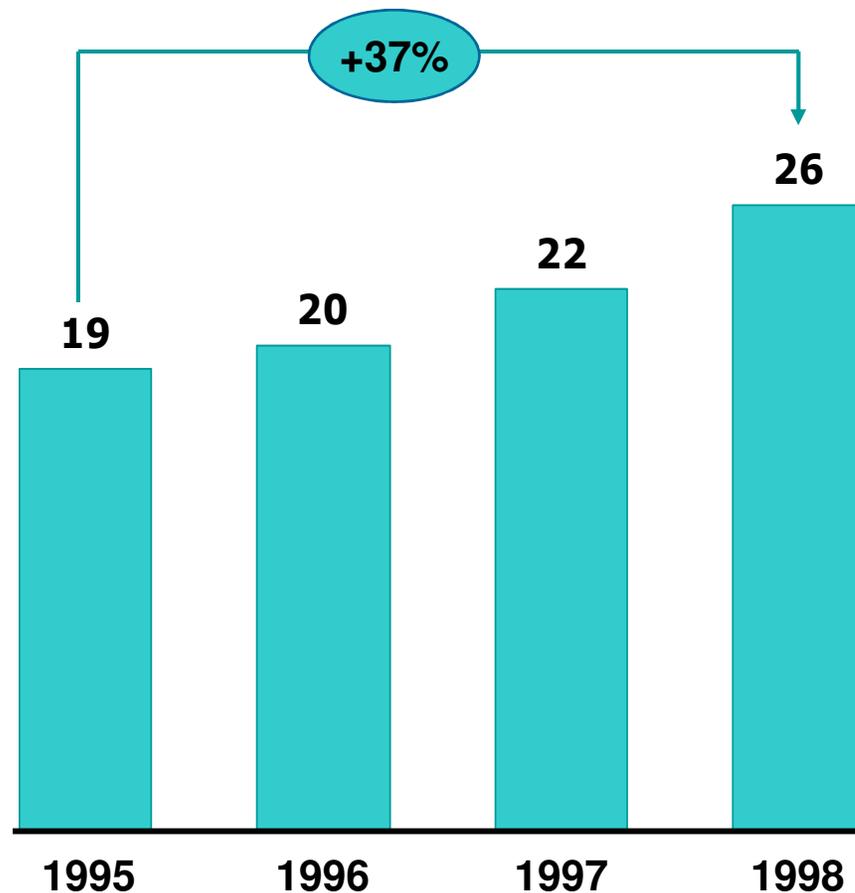
Por ejemplo, la tabla abajo contiene mucha información y no transmite un mensaje claro

EJEMPLO

	1995				1996				1997				1998			
	Máq. 1	Máq. 2	Máq. 3	Máq. 4	Máq. 1	Máq. 2	Máq. 3	Máq. 4	Máq. 1	Máq. 2	Máq. 3	Máq. 4	Máq. 1	Máq. 2	Máq. 3	Máq. 4
Producto 1	4.712	0	325	0	4.901	0	338	0	5.668	0	382	0	5.751	0	2.522	1.188
AL 1	279	0	0	0	290	0	0	0	358	0	0	0	385	0	0	0
AL 2	3.842	0	0	0	3.995	0	0	0	4.357	0	0	0	4.861	0	0	0
BL 1	342	0	0	0	355	0	0	0	284	0	0	0	363	0	0	0
BL 2	250	0	325	0	260	0	338	0	293	0	382	0	142	0	445	0
Exportaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	375	0	0	0	0	0	2.077	1.188
Producto 2	0	13.334	0	0	0	13.287	0	0	0	14.788	0	0	0	14.769	0	0
DX	0	7.996	0	0	0	8.170	0	0	0	7.762	0	0	0	7.397	0	0
TX	0	1.800	0	0	0	2.250	0	0	0	2.650	0	0	0	2.362	0	0
SSM	0	104	0	0	0	110	0	0	0	115	0	0	0	110	0	0
SSL	0	400	0	0	0	1.500	0	0	0	2.300	0	0	0	3.400	0	0
SSC	0	80	0	0	0	500	0	0	0	1.500	0	0	0	1.500	0	0
Exportaciones	0	2.954	0	0	0	757	0	0	0	461	0	0	0	0	0	0
Producto 3	538	0	0	0	538	0	872	0	0	0	1.069	322	0	0	1.069	322
A	538	0	0	0	538	0	332	0	0	0	0	322	0	0	0	322
B	0	0	0	0	0	0	540	0	0	0	1.069	0	0	0	1.069	0

Los gráficos son útiles para enfocar al lector en el mensaje deseado: Producción de ropa de la organización "Y" en los últimos años

EJEMPLO



La producción se incrementó en 30% durante los últimos dos años debido a la compra de nuevas máquinas de coser

¿Cómo aumentar las posibilidades de implementación de un plan de negocios?

- **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 negocio**
- **Entendimiento de los pasos necesarios para implementar el negocio**
- **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**

Organización: Principales elementos



Organización del Consorcio PCJ (Consorcio Intermunicipal de las Cuencas de los Ríos Piracicaba, Capivari e Jundiá)

EJEMPLO: CONSORCIO PCJ



Misión: “Planear, concientizar y promover acciones para preservar y recuperar los recursos hídricos de las cuencas de los ríos Piracicaba, Capivari y Jundiá”

Visión: “Convertirnos en referencia estatal en respeto a la protección ambiental y búsqueda de soluciones regionales para la gestión de los recursos hídricos”

Características:

Enfoque regional, busca integración de los municipios e independencia técnica y financiera

Histórico:

1989: fundación y creación de los concejos

1991: programa de reforestación

Alianzas:

Prefecturas municipales

Empresas de la región

Premios obtenidos:

Ashoka, PNBE de Ciudadanía, Condema e Internacional de Dubai



Cualitativas:

Capacitar profesores y alumnos

- Implantar cultura de preservación de los bosques
- Organizar discusión del plan municipal de residuos sólidos

Cuantitativas:

- Índice de tratamiento de alcantarillado doméstico: 20%

Misión y Visión son fundamentales para orientar las actividades de la organización



Misión

Descripción de POR QUÉ la organización existe

- Debe guiar todas las decisiones importantes de la organización
- Describe una realidad duradera
- Independiente del tiempo
- Puede ser usada para comunicación dentro y fuera de la organización

Ejemplo – Grupo 25:

“Sensibilizar familias y sociedad a través de informaciones que apuntan a garantizar derechos, deberes y calidad de vida a las personas con deficiencia”

Visión

Descripción de QUÉ es lo que la Organización quiere lograr

- Debe guiar el desarrollo de la estrategia de la organización
- Inspiradora
- Osada, pero tangible en un lapso de tiempo determinado
- Enfoque para la comunicación interna

+

Ejemplo – Grupo 25:

“Ser referencia en la movilización de familias, organizaciones e instituciones con relación a la convivencia de la persona con deficiencias en una sociedad para todos”



Plan de actividades de la Organización

Ejemplos de Misión de organización: Tener cuidado en claridad y ambigüedad del mensaje



De un texto ambiguo...

"Desarrollar trabajos sociales para mejorar la condición de vida de las personas"

"Ampliar el uso de nuevas tecnologías en las escuelas y actuar como fuente propagadora de acciones voluntarias"

Principales problemas:

- Muy amplia
- Prioridad no está clara
- Líneas de actuación sin sinergias
- No permite identificar lo que realmente es prioritario

...a un mensaje claro

Themis

"Trabajar para la ampliación de las condiciones de acceso a justicia de las mujeres de acceso, a través de la creación de nuevos mecanismos de defensa y promoción de sus derechos"

GRAACC

"Garantizar a niños y adolescentes con cáncer, dentro del más avanzado programa científico, el derecho de alcanzar todas las posibilidades de cura con calidad de vida"

Principales características:

- Simple, clara y muy directa
- Realista
- Específica
- De fácil entendimiento

Ejemplos de Visión de organización: Osados, y con los pies en la tierra



De un texto ambiguo...

"Convertirse en la mejor organización de educación del mundo"

"Tener una buena calidad de atención a los niños"

Principales problemas:

- Muy amplia y poco concreta
- Difícilmente será realizada
- No especifica exactamente dónde se quiere llegar

...a una visión motivadora

CIPÓ – Comunicación Interactiva

"Ser los más eficaces laboratorios pedagógicos del país, convirtiéndose en referencia nacional en la educación para la comunicación"

Fundación Gol de Letra

"Ser reconocida como organización que desarrolla y disemina prácticas que contribuyan a la transformación social en 2007"

Principales características:

- Osada, pero realista
- Alcanzable
- Inspiradora

Aplicando en el plan de negocio... misión y visión EJERCICIO

¿Cuál es la Misión de mi Emprendimiento?

¿Cuál es la Visión de mi Emprendimiento?

¿Cómo describir el perfil de acción de la organización?



Elementos	Descripción	Ejemplo: IPE
Principales características	<ul style="list-style-type: none">Breve descripción de la estructura de gestión de la organización, sus principales actividades	<ul style="list-style-type: none">Gestión: 60 profesionales, 12 con maestría, 4 estudiantes de maestría, 4 doctores y 4 estudiantes de doctorado.Actividades: ecología de animales en peligro de extinción, educación ambiental y ecoturismoEcoturismo con base comunitaria
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none">Principales acontecimientos que marcaron la evolución de la organización	<ul style="list-style-type: none">1980: inicio de investigaciones sobre el mono de cara negra1992: fundación, Cláudio Padua1998: implementación del negocio (producción y venta de muñecos de fieltro)
Alianzas	<ul style="list-style-type: none">Presentación de los aliados de los sectores público, privado y social que colaboran con / financian los proyectos de la organización	<ul style="list-style-type: none">Internacionales: Universidad de Columbia, Wildlife TrustNacionales: Empresas: Hawaianas, Levi's, Martins Gobierno: Ibama, Instituto Forestal
Premios/ certificados	<ul style="list-style-type: none">Informaciones importantes para generar la credibilidad de la organización	<ul style="list-style-type: none">2002: Rausling Continuation Award2002: Whitley Laing Gold Award2000: Mejor ONG del Año – Society for Conservation Biology

Antecedentes proporcionan un mejor entendimiento de la situación actual de la organización y sus perspectivas



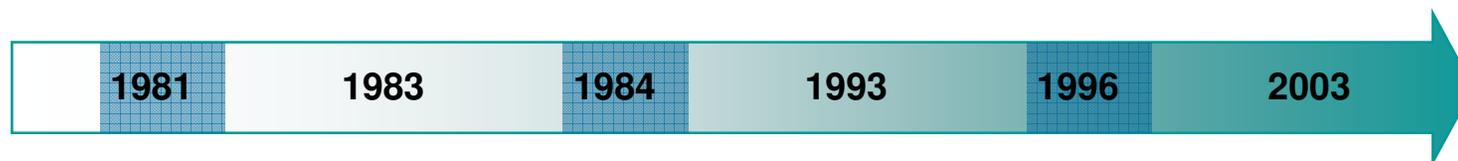
EJEMPLO



- Apertura de tienda para que los productores vendan fibra vegetal al consumidor final
- Fortalecimiento del soporte técnico a los productores para producción y venta de la fibra vegetal
- Consolidación de la venta para garantizar mejores precios

- Implementación de la primera instalación para procesamiento de la fibra vegetal
- La inversión proporcionó una fibra de mejor calidad e impulsó su exportación

- Investigación de mercado identificó una oportunidad de crecimiento del mercado de alfombras y tapetes de fibra vegetal
- Apertura de la unidad para la fabricación de alfombras y tapetes



Alianzas pueden ayudar a la organización a alcanzar resultados más eficientes y de mayor impacto social



¿Qué pueden ofrecer las Organizaciones?

- Experiencia en la gestión de programas sociales
- Posición independiente en la sociedad
- Ideas creativas e innovadoras
- Uso eficiente de recursos
- Base de legitimidad en la comunidad
- Capacidad de combinar recursos privados y gubernamentales
- Conocimiento de los problemas de la comunidad
- Divulgación y visibilidad

¿Qué pueden ofrecer los aliados?

- Sector público:
 - Acceso a fondos públicos
 - Posibilidades de ampliación de escala
 - Capacidad de influenciar políticas públicas
- Sector privado:
 - Recursos financieros y tecnológicos
 - Recursos humanos calificados
 - Conocimientos de gestión
 - Red de contactos
 - Credibilidad

Ejemplo: Proyecto Curumim y Parque de Mónica, una Alianza Exitosa

Proyecto Curumim

- El Proyecto Curumim tiene como misión la *“mejoría de la calidad de vida de las familias que viven en el entorno de áreas degradadas por el hombre, con acciones socio-educativas-ambientales”*
- Entre las principales actividades de la organización está el reciclaje de papel que involucra a personas de la comunidad que vive en las áreas degradadas, genera ingresos y ayuda a preservar el medio ambiente

Importancia de la alianza

- Los niños que visitan el Parque de Mónica reciben capacitación de Curumim sobre reciclaje de papel y confeccionan productos con material reciclado.
- A través de la alianza con el Parque de Mónica, el Proyecto Curumim puede aumentar mucho su visibilidad y generar la credibilidad necesaria para expandir sus acciones hacia escuelas y empresas.

Impacto social

- 1.300 niños y adolescentes recibirán algún tipo de capacitación
- 900 familias beneficiadas por los programas de la Organización
- 80 tons de basura reciclada por mes
- \$ 62 mil por año de ingresos por la venta de productos reciclados



¿Cómo saber si las actividades están produciendo impacto social?



Indicadores Cuantitativos

El establecimiento de metas de desempeño y la medición del impacto social permite el entendimiento de la efectividad de las actividades de la Organización y áreas con problemas potenciales

Ejemplo:

“El proyecto invierte en la mejor solución para la cura del cáncer, que es la anticipación del diagnóstico de la dolencia, a través del continuo monitoreo de la salud de los niños por parte de los padres. Esa anticipación garantiza un aumento de 20% a 70% de las posibilidades de recuperación del individuo”

Plan de Negocio, GRAACC

Indicadores Cualitativos

En muchos casos, indicadores cualitativos son útiles para ayudar en la interpretación de los números y captar la percepción de la comunidad con relación al servicio prestado por la Organización

Ejemplo:

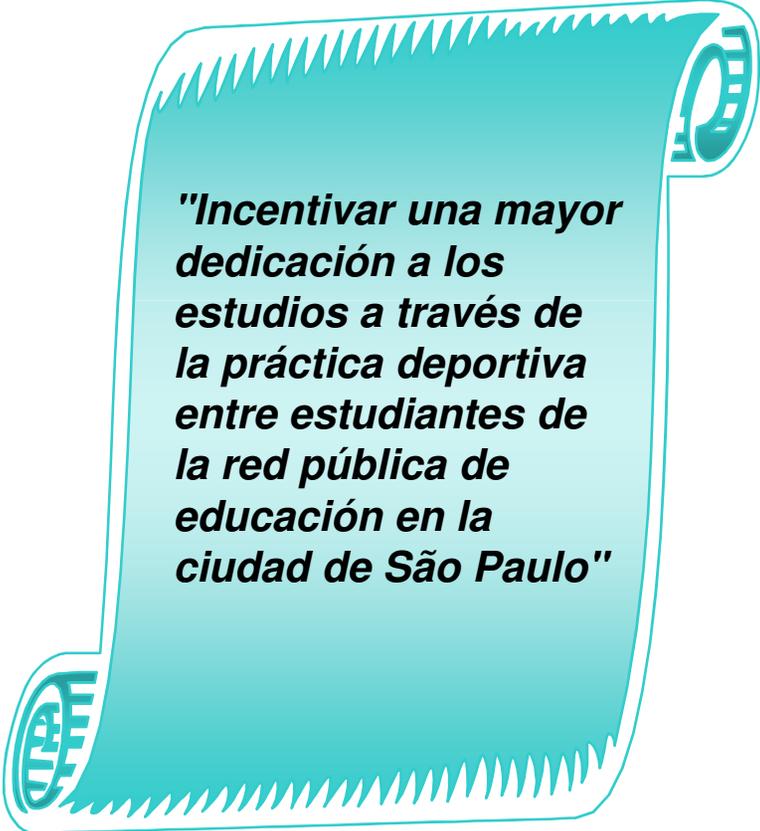
“Después que entré al curso, yo cambié mi manera de pensar, mi modo de actuar y encuentro que me empeñé más en la escuela, pues quise mostrarme a mi mismo, no a las personas, que yo podía ser alguien, que yo podía ganar.”

Plan de Negocio Physis

Indicadores deben ser definidos sobre la base de la Misión



Misión



"Incentivar una mayor dedicación a los estudios a través de la práctica deportiva entre estudiantes de la red pública de educación en la ciudad de São Paulo"

Indicadores

Cuantitativos:

- Número de estudiantes que se dedican a practicar regularmente deportes, antes y después del proyecto
- Desempeño escolar de los estudiantes, antes y después del proyecto

Cualitativos:

- Percepción de profesores en cuanto a la correlación entre la realización de actividades deportivas y el desempeño escolar de los alumnos

Ejemplos de indicadores para la organización



Gestión de la organización

- Recursos humanos – número de profesionales y voluntarios, permanencia media en la organización (años)
- Información y tecnología – número de computadores, presencia en Internet, informatización de procesos
- Contabilidad y auditoría – presencia de contabilidad profesional y auditoría externa
- Marketing y visibilidad – participación en eventos, premiaciones, presencia en medios

Ética

- Creencias y valores – formalización y divulgación de valores defendidos por la organización, por ejemplo, respeto a la diversidad cultural, de raza y de género
- Transparencia en el uso de recursos/donaciones – demostraciones de resultados y presentaciones de cuentas

Ejemplos de indicadores para los proyectos sociales



Impacto social

- Cuantitativo – número de niños atendidos, de árboles plantados, de computadores disponibles, de personas/ organizaciones capacitadas.
- Cualitativo – aspectos que dimensionan la mejoría de la calidad de vida en una comunidad: nutrición, nivel de escolaridad, seguro social, infraestructura, confianza en las instituciones, participación en las cuestiones/asociaciones comunitarias, desarrollo cultural, preservación de valores

Relación con la comunidad

- Involucramiento de la comunidad: discusión de estrategias de los proyectos sociales, incentivo a la participación de todos en las actividades del proyecto, creación de mecanismos de comunicación, discusión e inclusión de sugerencias y críticas de la comunidad

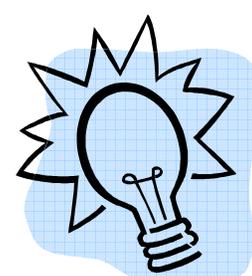
Alianzas

- Cuantitativo: número de alianzas con iniciativa privada, con el gobierno y con la sociedad civil y valores planteados
- Cualitativo: diversidad de alianzas, grado de interacción con aliados, planeamiento en conjunto, evaluación común y comunicación abierta

Indicadores del área social



EJEMPLO ILUSTRATIVO

	Objetivos del proyecto	Indicadores
1 	<ul style="list-style-type: none">Aumentar el acceso a la informática (definido como niños y adolescentes que por primera vez tienen acceso al uso orientado y sistemático de un computador)	<ul style="list-style-type: none">% de educandos, por rango etéreo, que tuvieron por primera vez, acceso orientado y sistemático al uso de la informática% de educandos, que tuvieron por primera vez acceso al uso de un computador
2 	<ul style="list-style-type: none">Desarrollar la creatividad (definida como desarrollo de trabajos personales y diferentes de los que se aprenden)	<ul style="list-style-type: none">% de educandos, por rango etéreo, que realizan trabajos que no fueron solicitados o inventados a partir de trabajos solicitados
3 	<ul style="list-style-type: none">Ampliar la sociabilidad (definida como trabajo en parejas en el computador, interacción y cooperación con los colegas)	<ul style="list-style-type: none">% de educandos, por rango etéreo, que realizan actividades en parejas (fijas o variables) en el computador de forma cooperativa

Aplicando al plan de negocio... indicadores y metas



EJEMPLO PRÁCTICO

	Gestión de la Organización	Ética	Impacto social y ambiental
Cuantitativos			
Cualitativos			

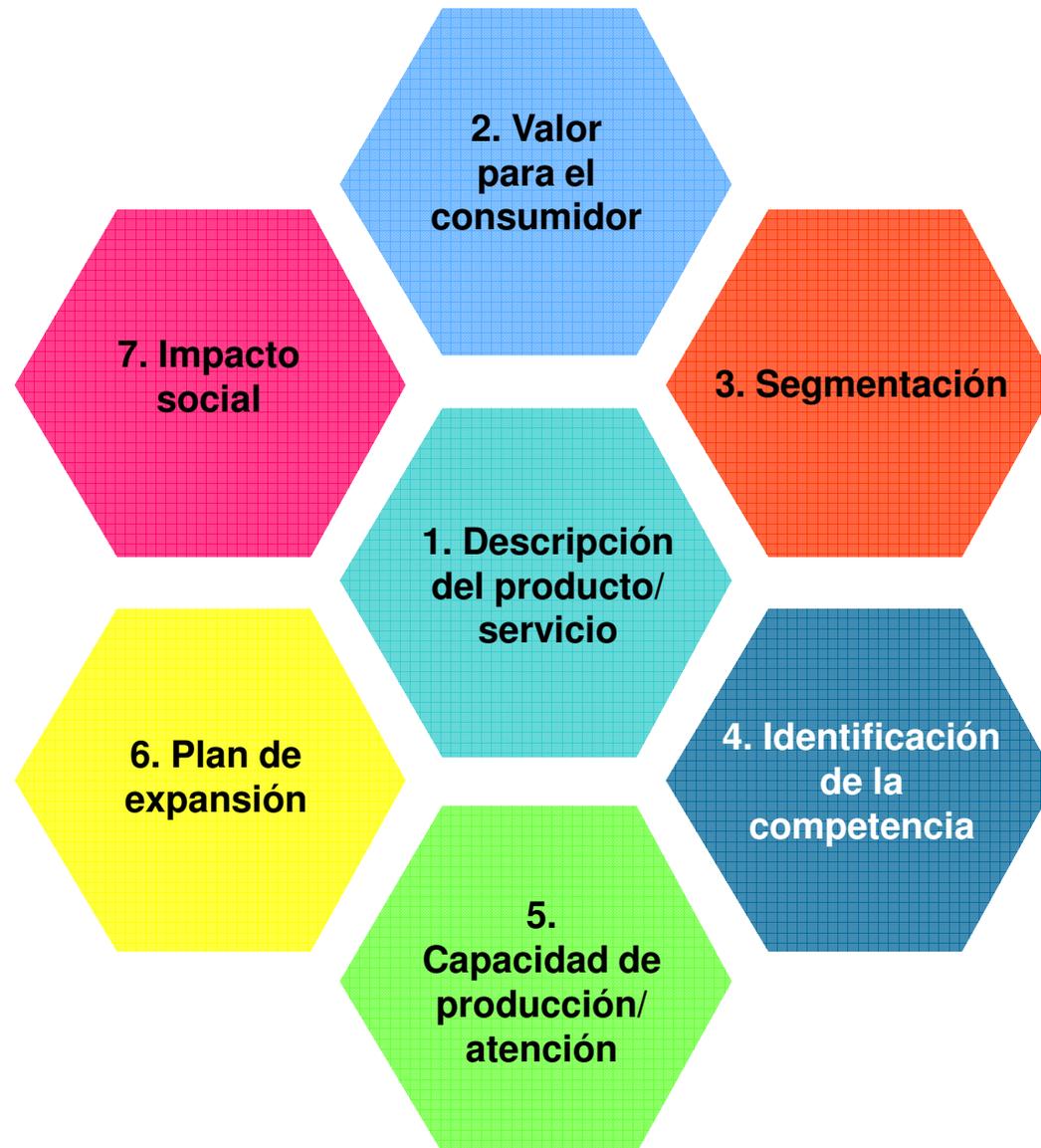
Aplicando al plan de negocio... indicadores y metas



EJEMPLO PRÁCTICO

	Relación con la comunidad	Alianzas	Otros
Cuantitativos			
Cualitativos			

Producto/servicio: 7 principales elementos



Preguntas clave para la definición de producto/servicio



1. Descripción del Producto/Servicio



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

Ejemplo – Proyecto Curumim

“... Es una **oficina profesional de reciclaje de papel**, que se moviliza hasta las escuelas y empresas para capacitarlas y comercializar productos del Proyecto Curumim”

“La Unidad Móvil de Papel Solidario es un instrumento destinado a **llevar a otras organizaciones la experiencia del Proyecto Curumim con el reciclaje de papel.**”

“La Unidad Móvil de Papel Solidario fue desarrollada para actuar en **escuelas públicas y particulares, organizaciones sindicales, asociaciones de barrio, empresas públicas y privadas, clubes y ONGs**”

“Para las escuelas con una unidad móvil, les proponemos una **acción solidaria**, a través de la técnica de reciclaje de papel.”

2. Aparte de los aspectos técnicos y racionales, ¿Cuáles son las necesidades emocionales del consumidor?



CONCEPTUAL



Asociación a determinado grupo

¿De qué se trata?

- Respeto por una causa
- Afiliación a un grupo
- Aceptación del grupo

Ejemplos

- Ropa usada por determinado deportista
- Peluches de animales en extinción (IPE)

Realización personal

- Sensación de bienestar
- Paz espiritual
- Contacto con la naturaleza

- Cursos de meditación, cocina y artes
- Programas de ecoturismo (Amazonia, SOS Mata Atlántica)

Autoestima

- Status
- Prestigio

- Peluquero de moda
- Ferias en locales de moda
- Carro de lujo

2. Ejemplo del valor del producto para el consumidor



EJEMPLO: ASOCIACIÓN LUA NOVA

Animales

Kit

Animales coloridos (versión adulta e infantil) y libros de historietas

Valor

Promover la socialización a través de la vivencia grupal de los animales, sus amistades, dificultades, alegrías y su gran diversidad.

Muñecos

Muñecos coloridos con las formas de papá, mamá y bebé, y libros de historias.

Representar situaciones de la vida cotidiana. Inclusión de los objetos que ayuden a enseñar los principios de higiene personal y educación alimentaria.

Móviles

Móviles de materiales diversos y coloridos con historias y canciones para niños

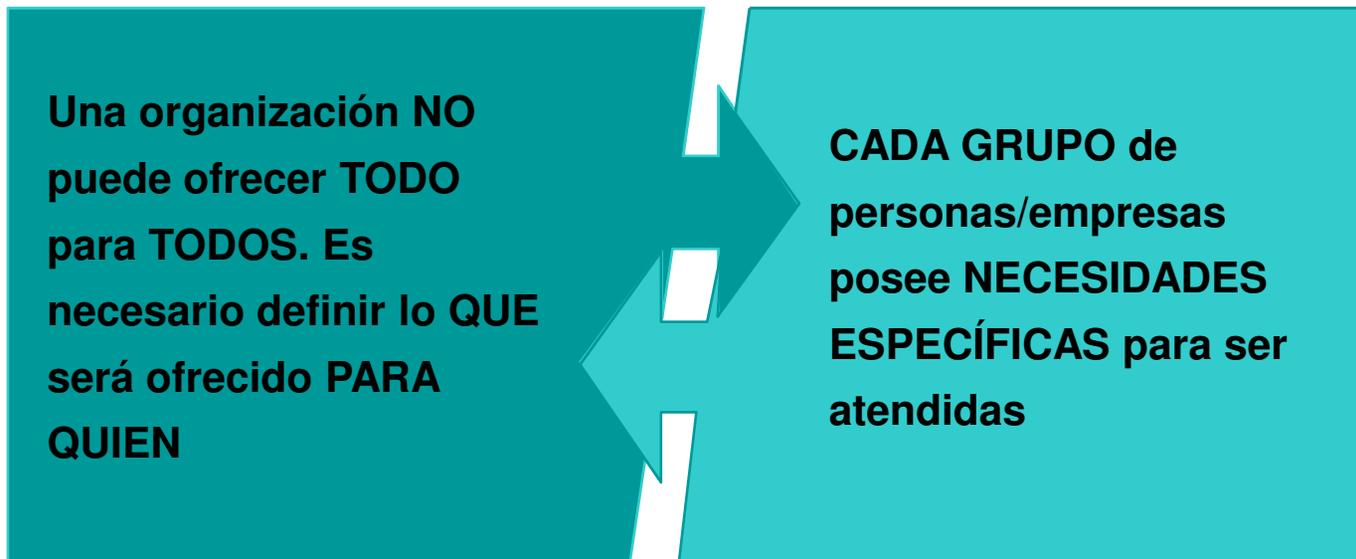
Acercar padres y bebés a la hora de llevarlos a dormir.



3. Por qué es necesario segmentar el público objetivo?



NO EXHAUSTIVO

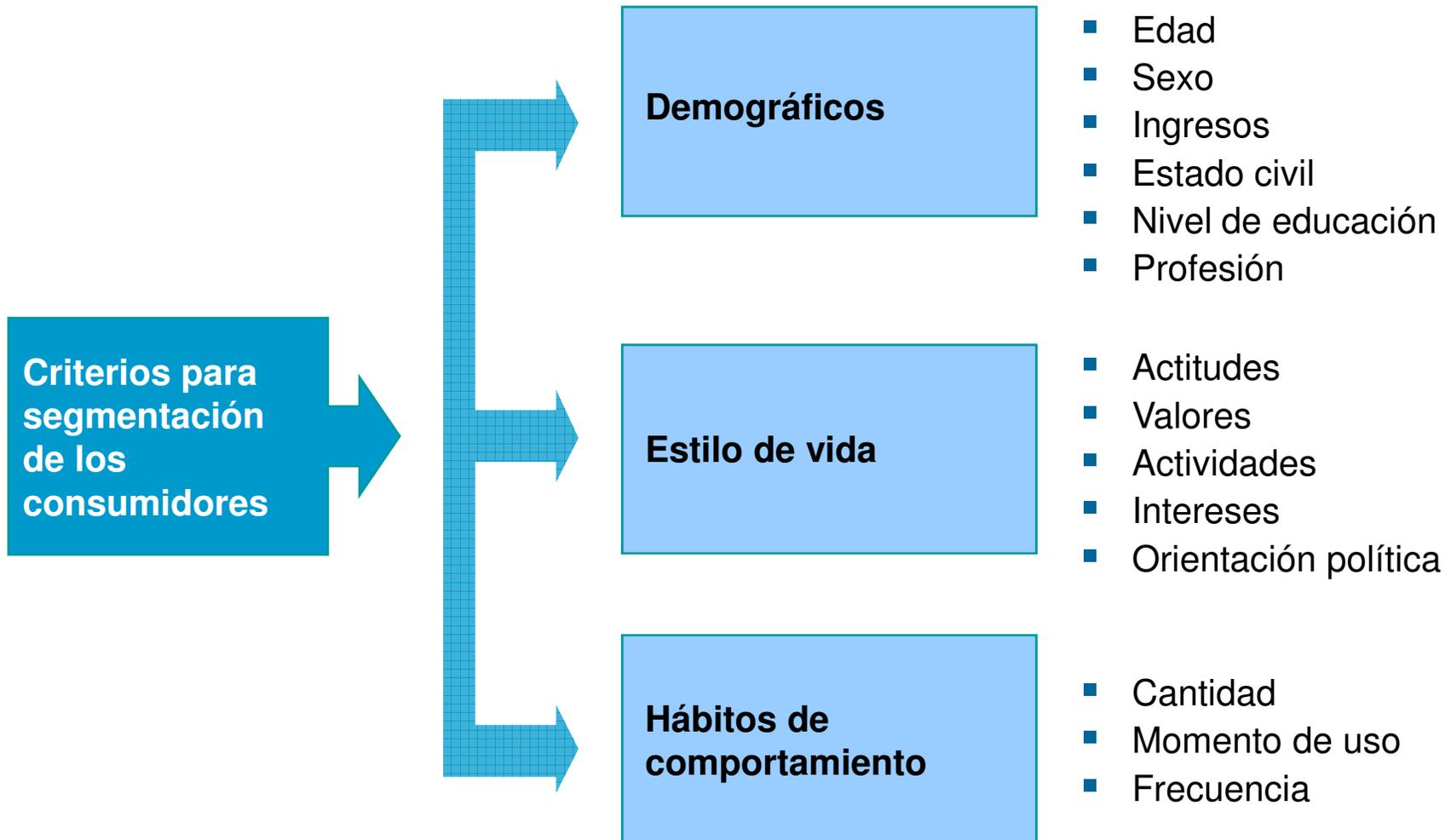


**Ejemplo: no se va a vender más detergente sólo por anunciarlo al final de un partido de fútbol! Mejor anunciarlo en el intermedio de las telenovelas...
¿Por qué?**

3. Una segmentación identifica grupos de consumidores con necesidades similares



NO EXHAUSTIVO



3. Características de una segmentación efectiva



Características

¿Por qué es más efectiva?

Diferenciada

Está basada en grupos significativamente diferentes entre sí



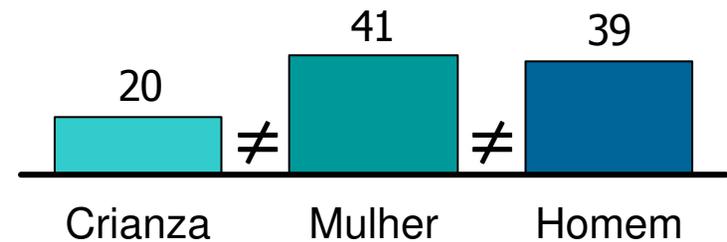
Orientada a la acción

Permite que usted ofrezca diferentes propuestas de valor para cada segmento



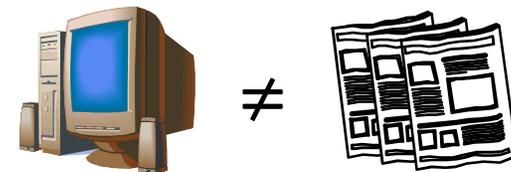
Identificable

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



3. Ejemplo de segmentación – Sociedad Ejecutiva Global (SEG)



Negocio: Venta de Ropa para Jóvenes

Segmentos	Tamaño del segmento	Tomadores de la decisión	Factores claves para la toma de decisión	Características del proceso de decisión
Universitarios	50.000 jóvenes*	El mismo joven	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Moda • Marca • Precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación principalmente • Impacto de la Marca • Entretenimiento
Estudiantes de Secundaria	300.000 jóvenes **	El joven y sus padres	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Moda • Marca • Precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenimiento principalmente • Impacto de la Marca • Identificación
Usuarios de Internet	150.000 usuarios***	El propio usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Moda • Marca • Precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la Marca • Identificación

* Datos publicados por las universidades

** Datos de los sindicatos de las Escuelas Particulares del Estado de Fortaleza

*** Datos estimados por un proveedor de Internet

3. Ejemplo de la segmentación – Asoc. Renacer



Negocio: Venta de Muñecos de la Organización

Segmentos	Tamaño del segmento	Tomadores de decisión	Factores clave para la toma de decisión	Características del proceso de decisión
Adultos de clases A/B Padres con niños pequeños Zona Sur (Rio de Janeiro)	\$ 750.000	Los adultos por sí mismos Los adultos a pedido de los niños	Precio Calidad Belleza	Impulso Precio Involucramiento emocional con la Asoc. Informaciones sobre la Asoc. Involucramiento en las causas sociales
Niños de clase A/B que reciben propina Zona Sur (Rio de Janeiro)	\$ 375.000	Niños Padres	Belleza Novedad Modelo Precio	Impulso Dinero
Adolescentes de las clases A/B Zona Sur (Río de Janeiro)	\$ 375.000	Los adolescentes	Belleza Novedad Modelo Precio	Impulso Dinero Solidaridad con otros niños - informaciones sobre la Asoc.

Aplicando el Plan de Negocios... (1) – Descripción del producto/servicio

EJERCICIO PRÁCTICO

¿Cuál es mi producto/servicio?

- ¿De qué se trata mi producto/ servicio? (breve descripción)

- ¿Por qué nuestra organización eligió este producto/servicio (motivo de la elección)?

- ¿Quién debe ser el público objetivo de mi producto/servicio?

- ¿Cuál es la propuesta de valor de mi producto/servicio?

Aplicando el Plan de Negocios... (2) – Valor para el consumidor

EJERCICIO PRÁCTICO

¿Qué sé sobre mi público objetivo?

- ¿Qué es lo que mi público objetivo busca en mi negocio (producto/servicio)?
- ¿Cómo lo escoge (o llega hasta él)?
- ¿Qué factores son importantes para su toma de decisión (precio, marca, plazo de entrega, calidad, nivel del servicio)?
- ¿Cómo él usa mi producto/servicio?

Aplicando el Plan de Negocios ... (3) – segmentación

EJERCICIO PRÁCTICO

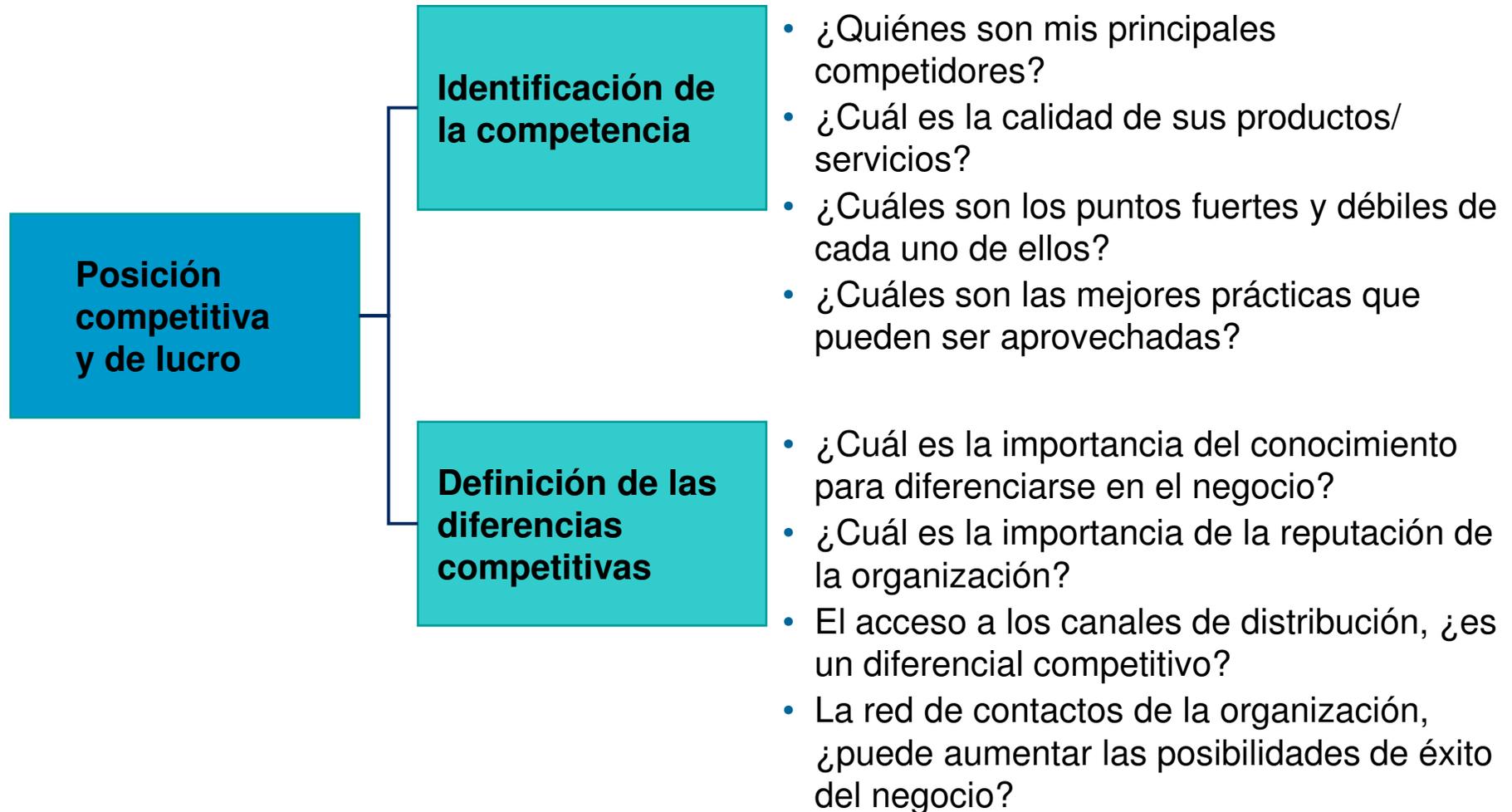
¿En qué segmentos puede dividirse mi público objetivo?

	<u>Segmento</u>	<u>Segmento</u>	<u>Segmento</u>
Presupuesto/ Costos promedio (producto/servicio)	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Tamaño del segmento	_____ _____	_____ _____	_____ _____
Tomadores de la decisión	_____ _____	_____ _____	_____ _____
Factores clave para la decisión	_____ _____	_____ _____	_____ _____
Características del proceso de decisión	_____ _____	_____ _____	_____ _____

4. ¿Cómo alcanzar una posición competitiva de mi producto/servicio en el mercado?



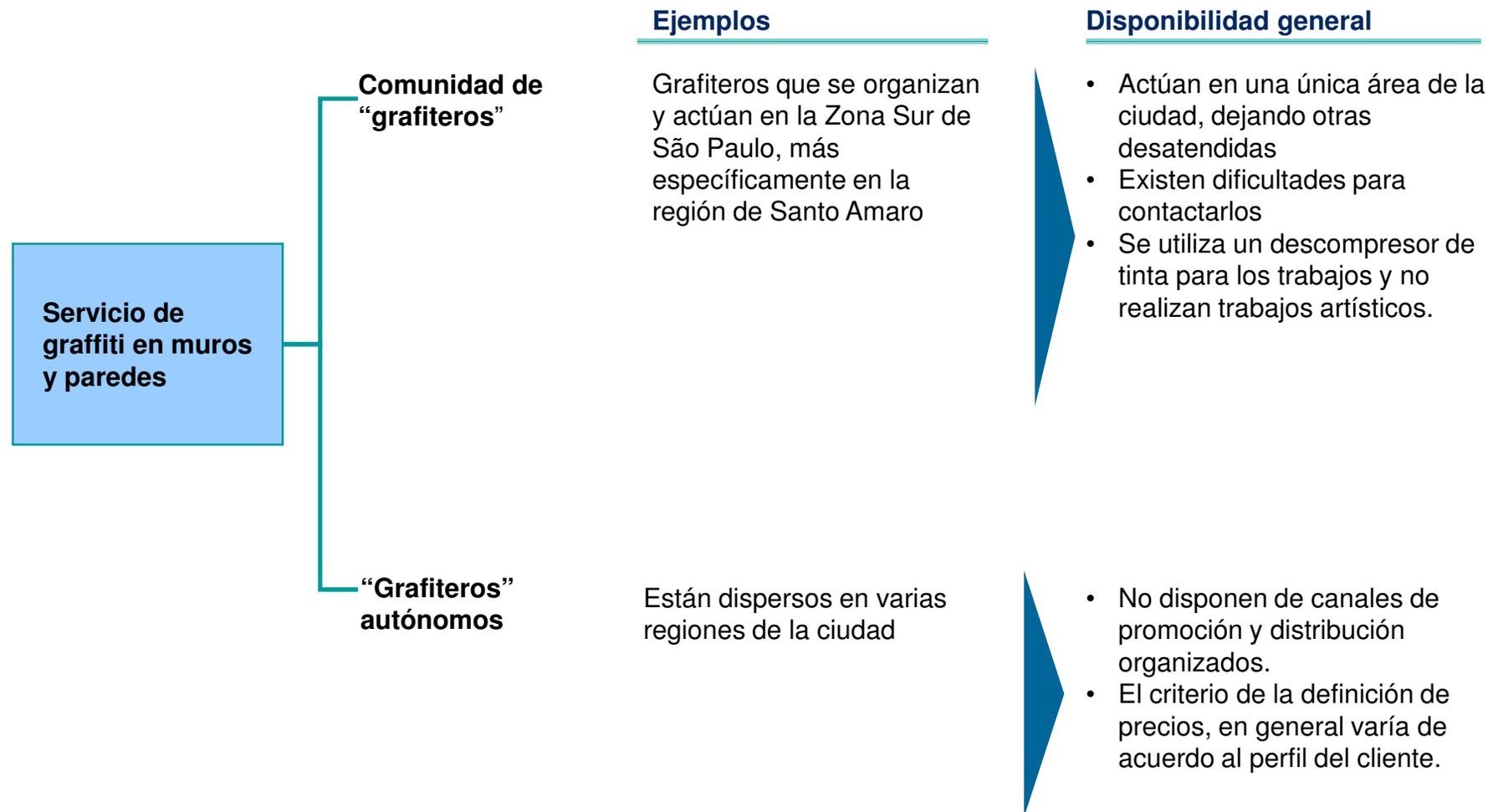
CONCEPTUAL





4. Ejemplo de identificación de la competencia: Proyecto Quijote

Negocio: Servicios de Grafitti



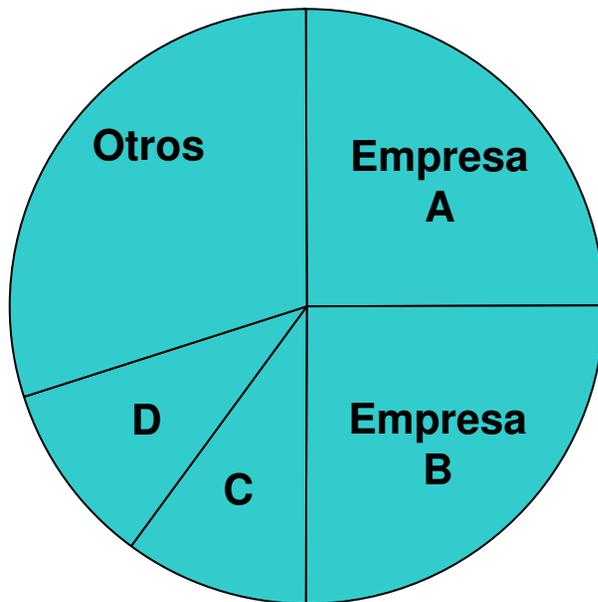
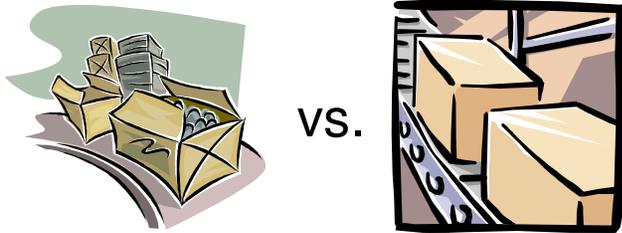
4. Ejemplo de identificación de la competencia: Criola

Negocio: Venta de artesanía



Categoría	Afro-Brasil	Emporio afro	Borogodó	Osol	Pé-de-boi	Folclore
Lugar	Centro 3º andar	Cascadura	Shopping Fashion mall	Jardín Botánico - casa	Catete	Tienda Hotel Intercon- tintental
Variedad	Vestidos religiosos, piezas para decoración y joyas	Vestidos religiosos; joyas y máscaras	Vestidos bordados; toallas y colchas (Ceará)	Esculturas, piezas de decoración, cuadros y redes (interior RJ)	Esculturas en barro; piezas de decoración y cuadros (origen MG y Nordeste)	Esculturas, piedras; joyería y piezas de decoración
Calidad	Buena	Buena	Buena	Media	Buena	Excelente
Precio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Acceso	Restringido (destino)	Restringido (destino)	Fácil	Restringido (destino)	Restringido (destino)	Restringido a los huéspedes del hotel
Público objetivo	Afro (religioso)	Afro (religioso)	Diversos	Diversos Turistas	Turistas	Turistas (extranjeros)

4. ¿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.
- Como lo mencionamos, el concepto, la naturaleza y el enfoque de la oferta de la competencia cambian conforme al tipo de plan de negocios 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.)



4. Ejemplo de diferencias competitivas

Conocimiento

Historia del Presente

Negocio: prestación de servicios de consultoría al Gobierno del Estado Sao Paulo y 16 Organizaciones asociadas a la APAC (Asociación de Protección y Asistencia al Condenado)

Diferencia competitiva:

- Fundada por un ex-presidiario y miembros de la Fundación de Amparo al Trabajador Preso
- Directores de la organización con óptima formación profesional, incluyendo 3 doctores y 3 maestros y pasantes para el estudio de sistemas penitenciarios de Francia y EEUU.
- Larga experiencia en prisiones, habiendo desarrollado el “método de educación de presos” y el proyecto de “teatro en las prisiones”

Reputación

GRAACC

Negocio: presentaciones de teatro en las escuelas para la divulgación de la campaña informativa por el diagnóstico precoz del cáncer infantil-juvenil

Diferencia competitiva:

- Fuerte reputación en el sector salud.
- Alianzas importantes que generan alta credibilidad (McDonalds, Escuela Paulista de Medicina y más de 100 empresas aliadas)

Red de Contactos

Consorcio PCJ

Negocio: desarrollo de programas de colecta selectiva y reciclaje en los municipios de la región metropolitana de Campinas

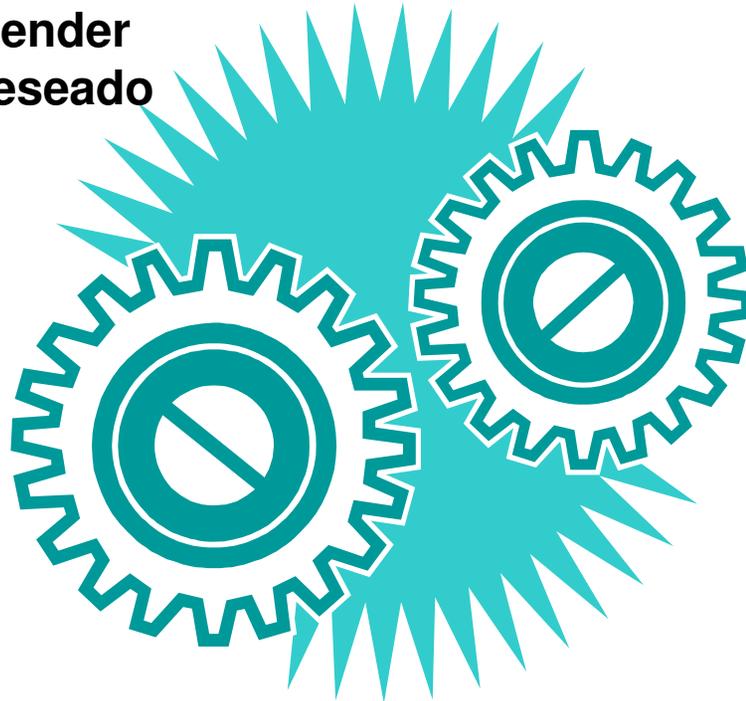
Diferencia competitiva:

- Órgano interlocutor regional suprapartidario
- Legalmente, el consorcio es una asociación de 42 municipios y 34 empresas usuarias de agua de los ríos Piracicaba, Capivari y Jundiaí



5. La capacidad de producción/prestación de servicios depende de 2 elementos claves

Necesidad de estructuras (trabajadores, materia prima, mano de obra, local, etc...) para producir el volumen deseado/ atender al público objetivo deseado con el servicio



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

5. Ejemplo de Producto: IEE – Instituto de Encuestas Ecológicas (Fabricación de Muñecos)



Recursos humanos		Productividad		Producción
4 parejas de artesanos (8 recursos)	X	Cada dupla produce 28 muñecos/día (8 horas de trabajo)	=	112 muñecos/día (o 26.880 muñecos/año)

Planilla de costos (S/. por unidad)		
Costos	Mercado	
	Interno	Externo
Materia prima	0,60	0,60
Mano de obra	3,00	3,00
Mantenimiento	0,03	0,03
Embalaje	0,98	1,06
Transporte	0,86	1,55
Subtotal 1 - Costo del producto	5,47	6,24
Marketing	0,55	0,56
Administración	1,12	1,12
Aranceles		0,50
Impuestos	0,48	0,62
Subtotal 2 - Costos administrativos	2,15	2,80
COSTO TOTAL	7,62	9,04



5. Ejemplo de servicio – C.A.I.S.



Descripción del servicio: “... capacitación del público en salud dentro de un enfoque de humanización de la atención... que colaboran para el proceso de parto natural y humanizado.”

Datos de Entrenamiento

- 3 técnicos (1 técnico/ turno)
- 20 alumnos/turno
- 32 horas aula de curso divididas en 10 módulos

Capacidad de prestación de servicio

- 1200 médicos
- 600 enfermeras
- 600 aux. enfermería
- 600 parteras



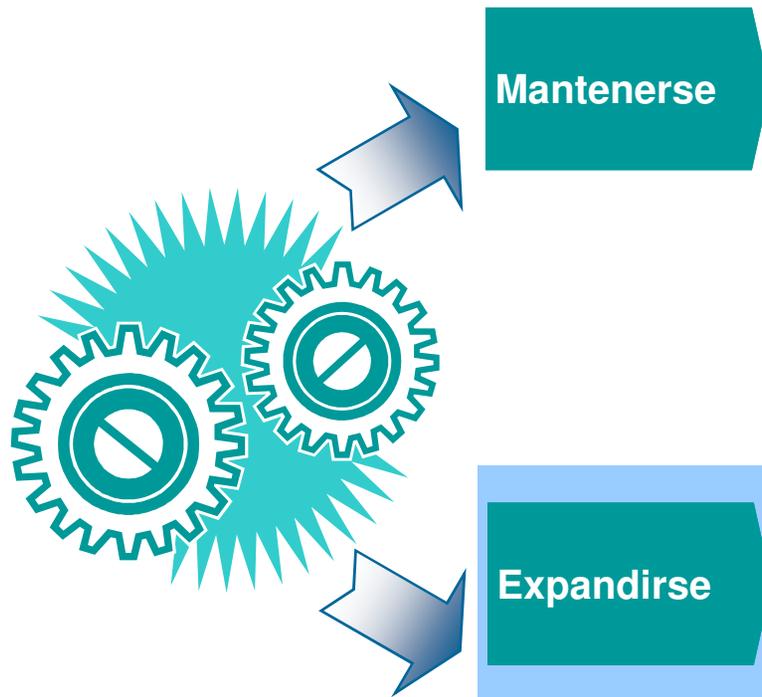
Costos operacionales (S/. por mes)	
Salarios y encargos	13.750,00
Transporte	1.000,00
Alquiler de sala de aula	300,00
COSTO TOTAL	15.050,00

6. Opciones Estratégicas para el Negocio: Mantenerse o Expandirse



Foco del Premio

¿Por qué?



Mantenerse

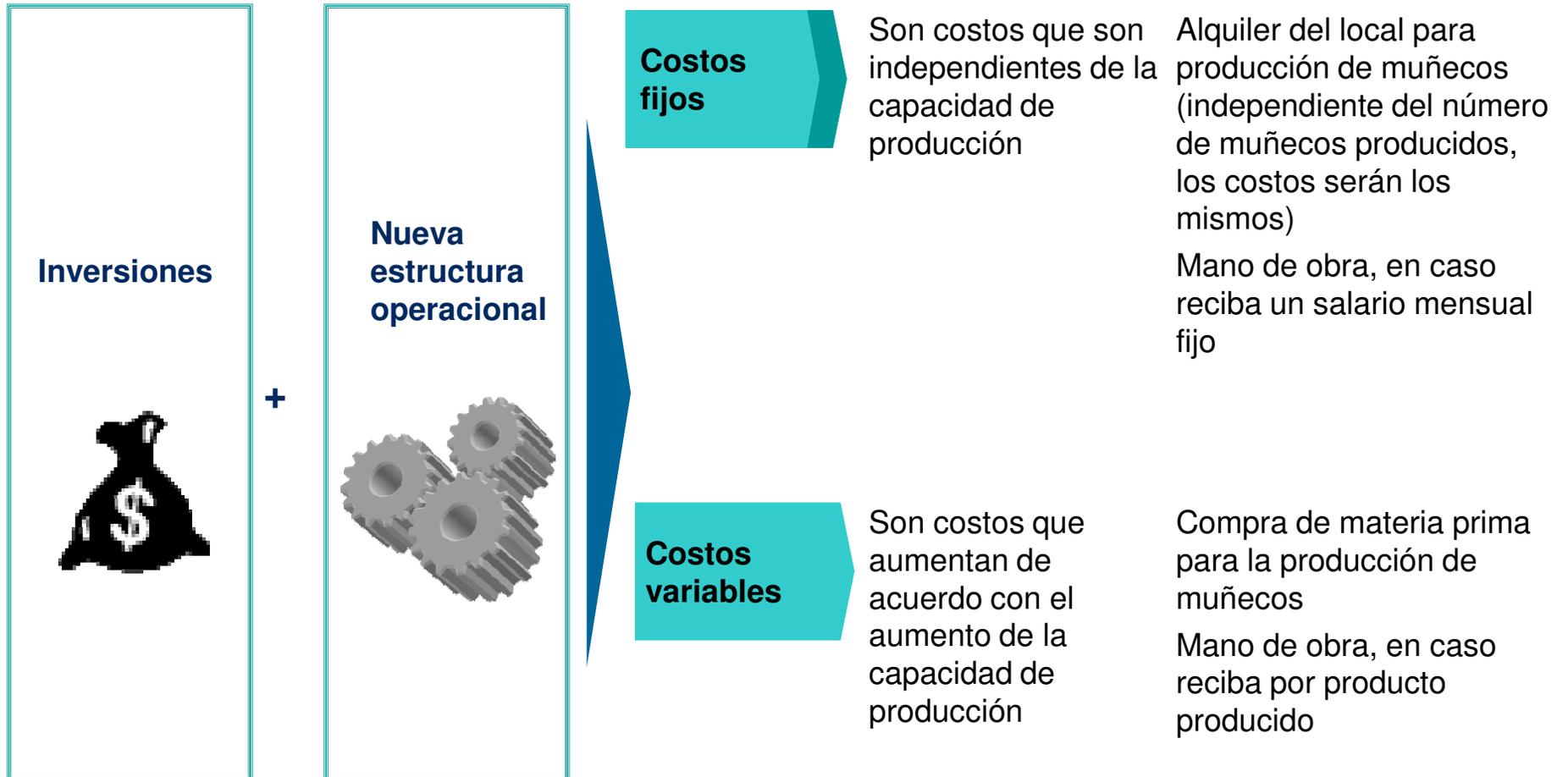
- El negocio es sostenible en la escala inicial
- La Organización no quiere administrar mayores complejidades
- No hay recursos disponibles para la expansión
- No es posible replicar el negocio

Expandirse

- El negocio NO es sostenible en la escala inicial
- Para cumplir con su misión, la organización necesita expandirse
- Existe recursos disponibles para la expansión
- El negocio es fácilmente replicable



6. ¿Cómo pensar en el plan de expansión?



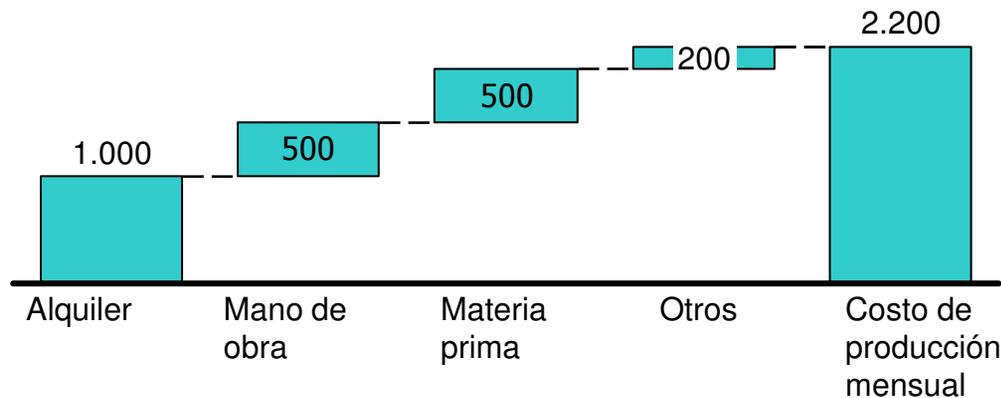
6. Impacto del volumen de producción en costo del producto/servicio



EJEMPLO FICTICIO

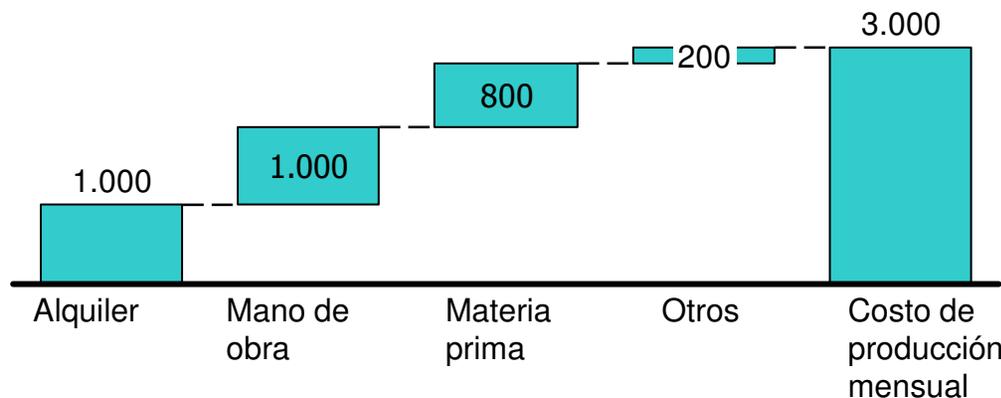
Costo de producción de muñecos

100 unidades/mes



Producción de 100 muñecos/ mes
Costo de S/. 22,00/muñeco

200 unidades/mes



Producción de 200 muñecos/mes
Costo de S/. 15,00/muñeco

La estructura del costo de producción de cada producto o servicio debe ser analizada caso por caso. También es necesario analizar si existe demanda para eventuales aumentos de capacidad

7. Preguntas-Clave: Impacto social y ambiental



- ∞ ¿Cuál es el impacto social y ambiental del negocio propuesto?
- ∞ ¿Cuáles serán los indicadores del impacto social y ambiental del producto/servicio?
- ∞ ¿Existe alguna conexión entre el producto/servicio ofrecido y la misión de la Organización?
- ∞ ¿Cuál es el beneficio generado para la comunidad?
- ∞ ¿Cuál es el impacto social y ambiental esperado para los primeros 3 años después de la implementación del producto/servicio?

7. Ejemplo – Casa para Niños San Antonio



Descripción del servicio: “... implementación de un Centro de Convivencia Educacional Nocturno, para la cual hay una cobranza de mensualidad, a fin de subsidiar parte de los gastos con el turno diurno, sin fines de lucro.”

Preguntas clave

- ¿Cuál es el impacto social del negocio propuesto?
- ¿Cuáles serán los indicadores del impacto social del producto/servicio?
- ¿Existe alguna conexión entre el producto/servicio ofrecido y la misión de la Organización?
- ¿Cuál es el beneficio generado para la comunidad?
- ¿Cuál es el impacto social esperado para los primeros 3 años luego de la implementación del producto/ servicio?

Impacto social

- Aumentar el número de niños de bajos ingresos atendidos por una guardería en el turno de mañana.
- Permitir el regreso a la escuela de padres que habían interrumpido sus estudios por no tener con quién dejar a sus hijos durante la noche.
- Número de vacantes abiertas en el turno de la mañana
- Número de personas que retomarán sus estudios.
- Sí, su misión está relacionada a la promoción del progreso individual de niños de bajos ingresos y sus familias.
- El servicio permite el aumento del número de familias de bajos ingresos atendidos por la guardería (mayor inclusión social) y el acceso de sus padres a la educación.
- Cada 50 niños matriculados en el Centro de Convivencia Educacional Nocturno permite la ampliación a por lo menos 20 vacantes gratuitas en el guardería en el turno de la mañana.

Aplicando el Plan de Negocios... (4) – Identificación de la competencia

EJERCICIO PRÁCTICO

	Nombre de la competencia	Principales características	Puntos fuertes	Puntos débiles
Tipos de organizaciones similares/ empresas competidoras	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

Costos Fijos y Variables – Ejemplo

	Producto o servicio	Costos principales en la producción	¿Costos fijos (F) o variables (V)?	Estimación inicial del costo
Ejemplo 1	<i>Muñeco</i>	<i>Porcelana (materia prima)</i>	V	<i>S/. 10,00/kg</i>
		<i>Tela (materia prima)</i>	V	<i>S/. 20,00/m2</i>
		<i>Alquiler de horno</i>	F	<i>S/. 300,00/mes</i>
		<i>Mano de obra</i>	F	<i>S/. 300,00/mes</i>
Ejemplo 2	<i>Saltados</i>	<i>Carne de pollo</i>	V	<i>S/. 4,00/kg</i>
		<i>Aceite</i>	V	<i>S/. 2,00/l</i>
		<i>Mano de obra</i>	F	<i>S/. 250,00/mes (1 cocinera)</i>

Aplicando el Plan de Negocios... (5) y (6) costos fijos y variables

	Producto o servicio	Costos principales de la producción	¿Costo fijo (F) o variable (V)?	Estimación inicial del costo
Ejemplo 1	_____	_____	_____	S/. _____
		_____	_____	S/. _____
		_____	_____	S/. _____
		_____	_____	S/. _____
		_____	_____	S/. _____
Ejemplo 2	_____	_____	_____	S/. _____
		_____	_____	S/. _____
		_____	_____	S/. _____
		_____	_____	S/. _____
		_____	_____	S/. _____

Quando no es posible estimar el costo en el momento, se debe registrar los costos incurridos posteriormente

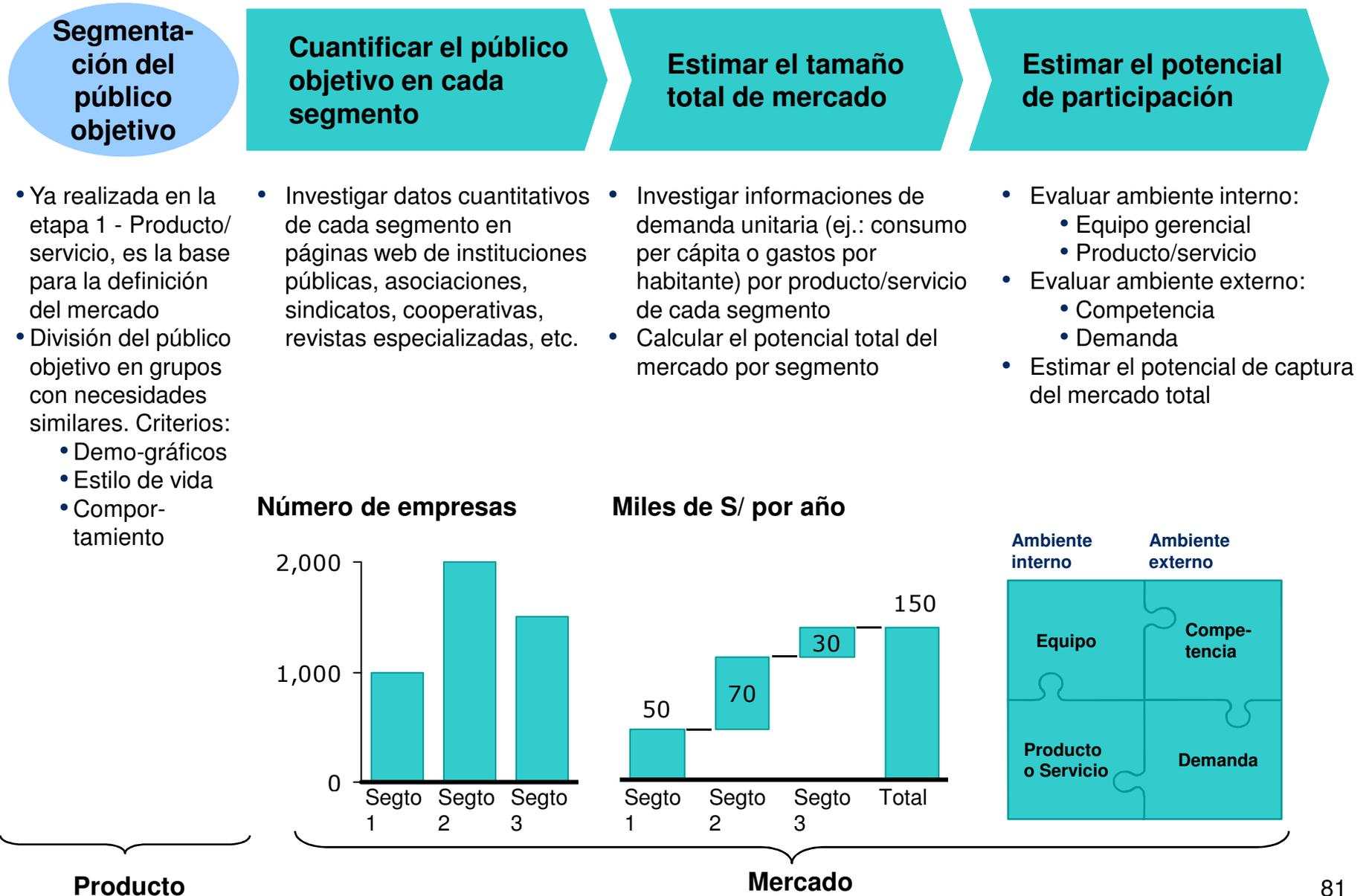
Aplicando el Plan de Negocios... (7) Impacto Social

¿Cuáles son los principales indicadores del impacto social de su negocio?

Cuantitativos

Cualitativos

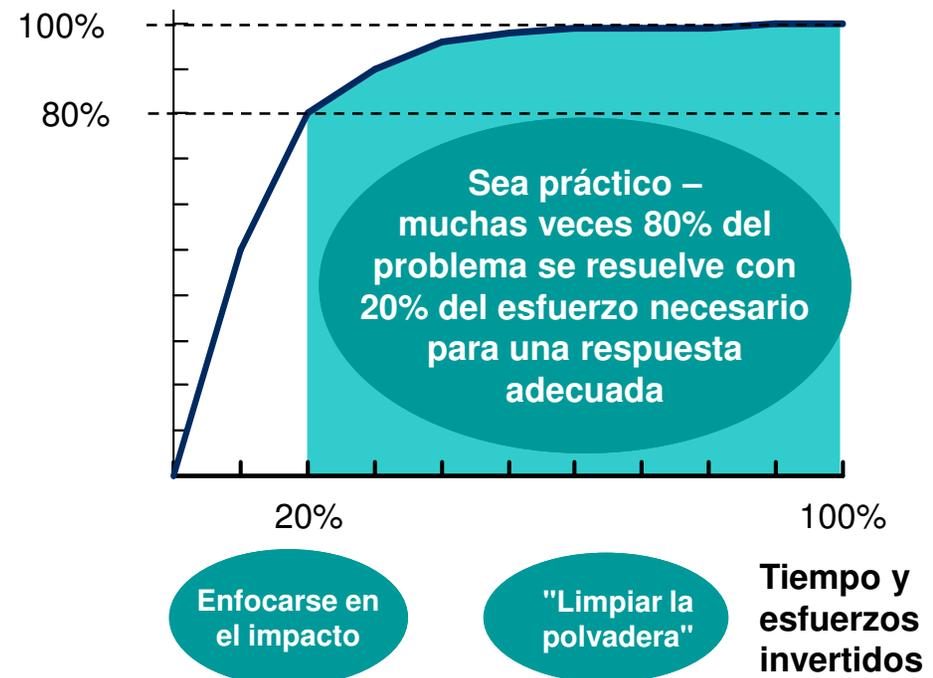
Abordaje para definir el mercado potencial



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

Nivel de precisión de las estimaciones



Ejemplo 1 – Agencia De Grafitti / Proyecto Quijote (prestación de un servicio)



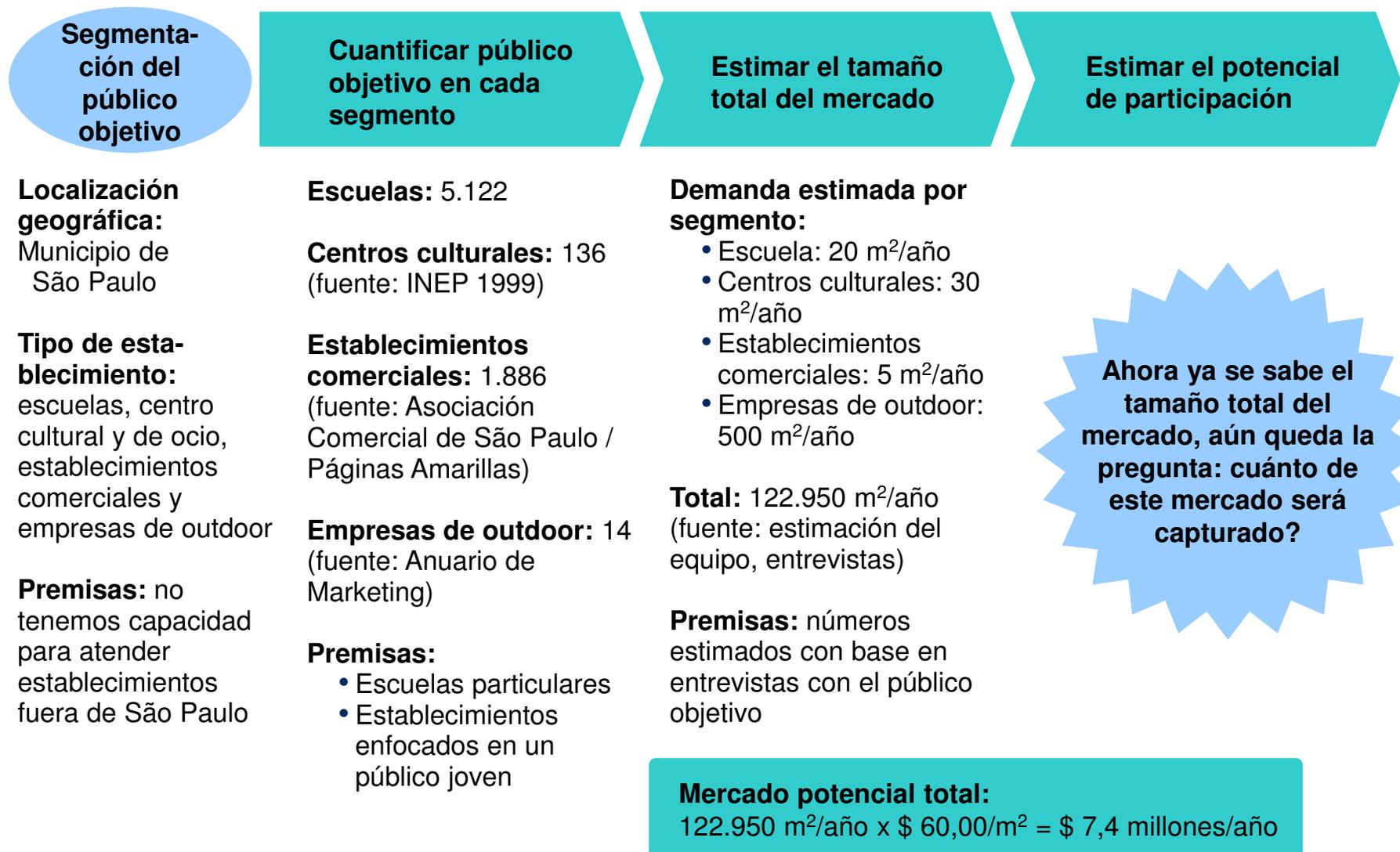
Consideremos el plan de negocios desarrollado por el Proyecto Quijote de la UNIFESP de São Paulo

- **El proyecto trata del desarrollo de una agencia de grafitti que presta diversos servicios de grafitti utilizando como mano de obra adolescentes y jóvenes en situación de riesgo social**
- **El proyecto consigue generar impacto social en la medida en que saca a estos jóvenes y adolescentes de las calles, introduciendo en sus vidas la noción de profesión, además de permitir que, a través de la utilización de la cultura "hip-hop" se transmitan nociones de salud, educación, etc.**
- **Y al mismo tiempo, la recaudación conseguida por la prestación de servicios, se revierte en beneficio del proyecto**
- **Uno de los servicios prestados por la agencia de grafitti es la pintura de muros con motivos artísticos.**

¿Cuál es el mercado potencial de este negocio?

Ejemplo 1 – Evaluación del Mercado Potencial del Proyecto Quijote

EJEMPLO: SERVICIO



Ejemplo 2 – Oro Verde (venta de un producto)

EJEMPLO: PRODUCTO

Consideremos el caso de la organización social colombiana “Corporación Oro Verde”:

- **Esta organización investiga, desarrolla e implementa sistemas productivos alternativos y sostenibles asociados a mercados verdes y justos**
- **En este caso, trabajan en la región Chocó y promueven que la población extraiga oro de río usando una técnica ancestral que no daña el medio ambiente, y que posteriormente es certificado como “oro verde”**
- **El proyecto Oro Verde busca lograr dos objetivos**
- **Primero, busca articular redes de joyeros colombianos reconocidos por su calidad y diseño para fabricar joyas con oro certificado, que se diferencian por su carácter justo, ambientalmente responsable, y su innovación en diseño**
- **Segundo, busca formar asociaciones de mineros artesanales que usan prácticas ambiental y socialmente responsables. Por eso, protege los recursos naturales del Chocó, y al mismo tiempo genera ingresos para la comunidad. Contempla dos mercados principales: Estados Unidos y Alemania.**

¿Cuál es el mercado potencial del negocio “Oro Verde” en Alemania?*

* En este caso se tendrían que analizar ambos mercados, pero para el ejemplo analizaremos sólo Alemania

Ejemplo 2 – Evaluación del mercado potencial de Oro Verde

EJEMPLO: PRODUCTO

Segmentación del público objetivo

Cuantificar público objetivo en cada segmento

Estimar el tamaño total del mercado

Estimar el potencial de participación

- **Localización geográfica:** Alemania.
- **Canales:**
 - Tiendas verdes, justas, y alternativas.
 - Joyeros.
 - Joyerías
- **Tiendas verdes, justas, y alternativas (VJA)**
 - 22.000 tiendas con promedio de ventas de €5.000 de joyería de oro.
 - €165 millones en total.
- **Joyeros**
 - 4.392 joyeros con promedio de ventas de €10.000 de joyería de oro.
 - €43,9 millones en total.
- **Joyerías**
 - 528 joyerías con 15.000 puntos de venta.
 - Ventas de €1.250.000 de joyería de oro/joyería.
 - €660 millones en total.
- **Demanda estimada por segmento:**
 - Tiendas VJA:
 - 100% ventas son de oro verde y justo.
 - €165 millones en total.
 - Joyeros:
 - 10% ventas son de oro verde y justo.
 - €4,39 millones en total.
 - Joyerías:
 - 5% ventas son de oro verde y justo.
 - €33 millones en total.

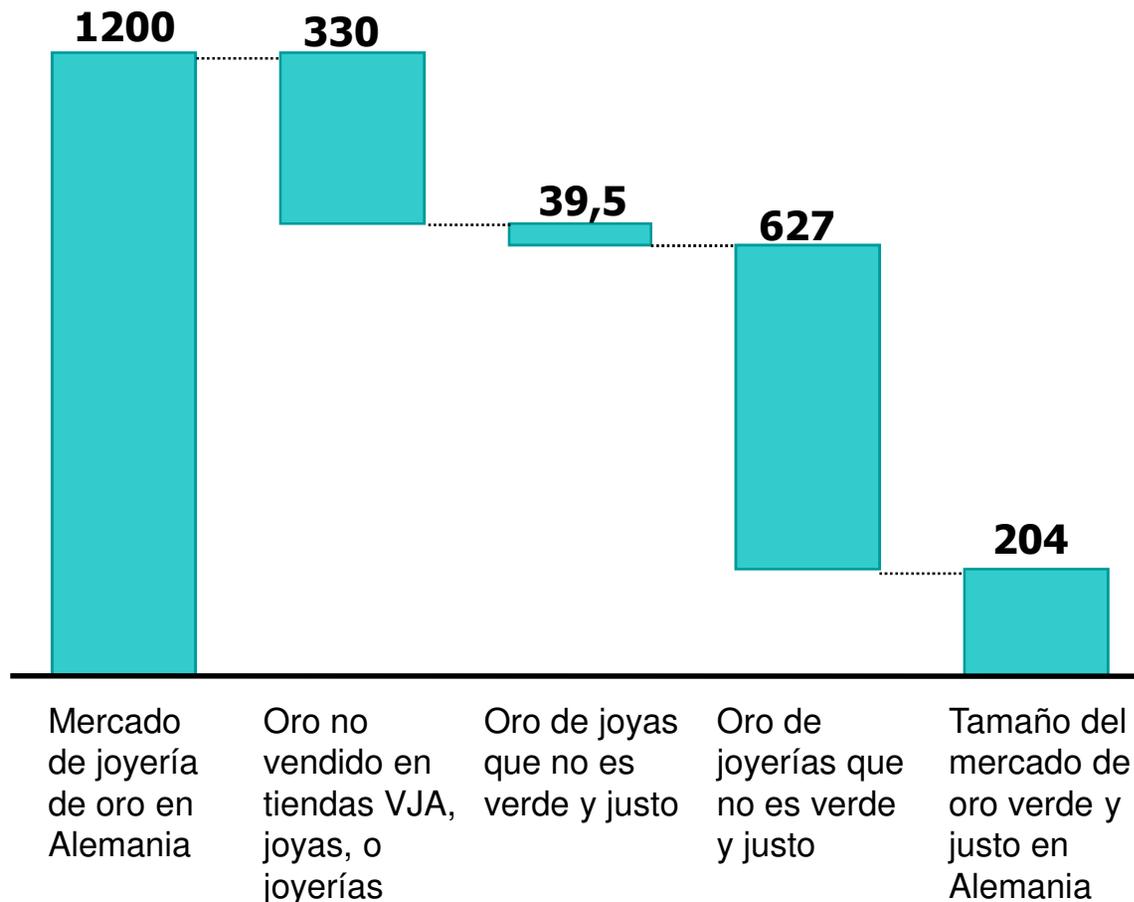
Ahora ya se sabe el tamaño total del mercado, pero aún queda la pregunta: ¿cuánto de este mercado será capturado?

Mercado potencial total: €165+€4,39+€33
= €202,4 millones/año
= COL\$659,6 billones /año
=22,7 millones de gramos @ 29,016 COL\$/gramo

Ejemplo 2 – Cuantificación del potencial de mercado de Oro Verde

EJEMPLO: PRODUCTO

**Mercado en Alemania
(miles de €)**



Supuestos

Tiendas verdes, justas, y alternativas (VJA)

- 22.000 tiendas con promedio de ventas de €5.000 de joyería de oro
- 100% ventas son de oro verde y justo

Joyereros

- 4.392 joyeros con medio ventas de €10.000 de joyería de oro
- 10% ventas son de oro verde y justo

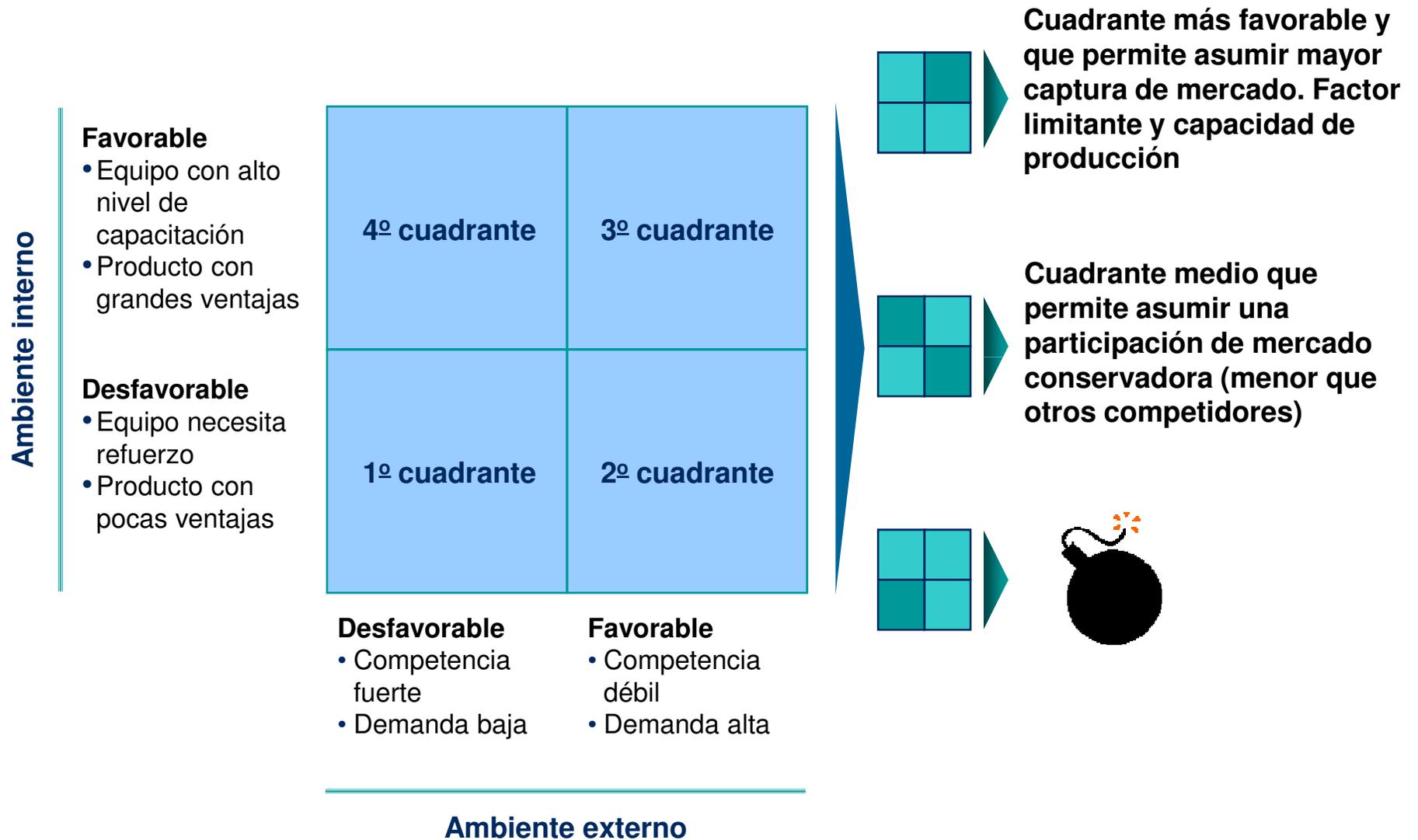
Joyerías

- 528 joyerías con 15.000 puntos de venta
- Ventas de €1.250.000 de joyería de oro/joyería
- 10% ventas son de oro verde y justo

Análisis del Ambiente Externo e interno: modelo para evaluar el potencial de captura del mercado



De acuerdo con el cuadrante, se estima la participación en el mercado



Análisis del Ambiente Externo e interno: Proyecto Quijote

Ambiente interno

Ambiente externo

Equipo está formado por personas con gran experiencia gerencial, así como en el trato con jóvenes y adolescentes

Producto ofrece gran ventaja en relación a la competencia por su carácter artístico y social



Competencia débil, poco estructurada, con baja calidad de servicio

- Gran mercado potencial
- Demanda creciente debido a que existe la cultura que los trabajos hechos por muralistas no son objeto de graffiti

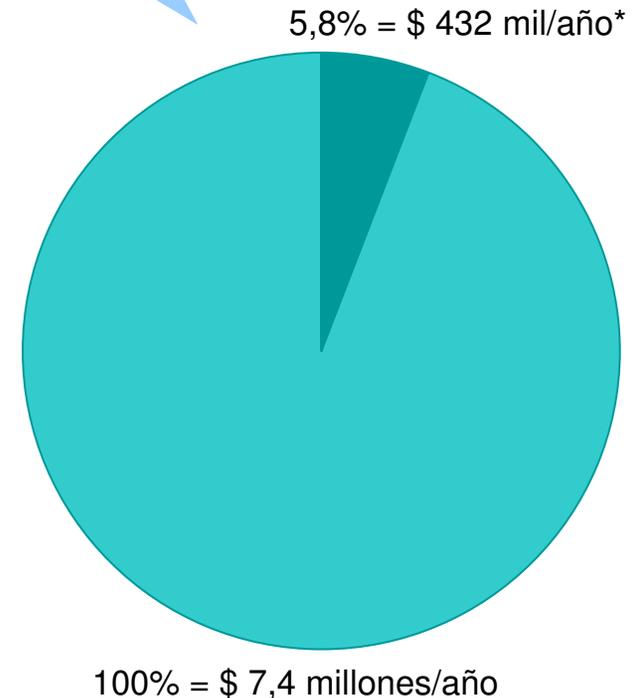
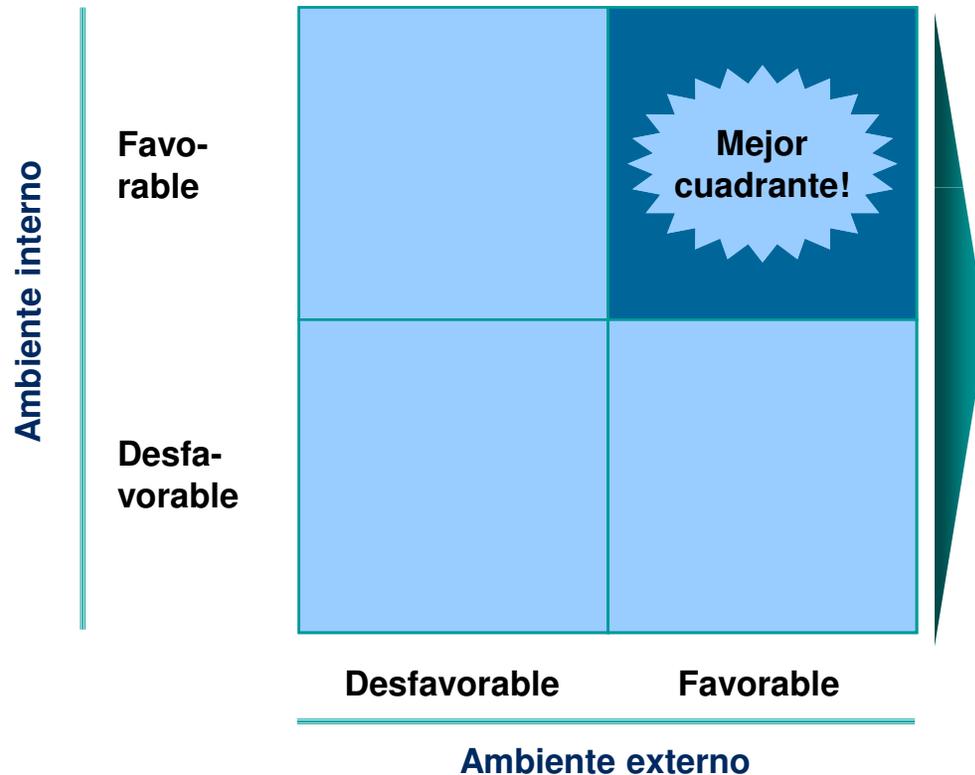
Evaluación de la captura del mercado: Proyecto Quijote

Premisas

- # equipos: 10 (1 grafitero y 3 aprendices por equipo)
- Productividad del equipo: 60 m2/mes
- Generación de ingresos:
- $7.200 \text{ m}^2/\text{año} \times \$ 60/\text{m}^2 = \$ 432.000/\text{año}$

Total de captura del mercado

Corresponde a la máxima capacidad de prestación del servicio de la organización



* Meta de ingresos total prevista para el tercer año de funcionamiento

Ejemplo 3 – Campaña Informativa del Diagnóstico Precoz del Cáncer Infanto-juvenil (GRAACC)



- **La GRAACC es una organización que actúa en el sector de salud ofreciendo tratamiento para niños y adolescentes con cáncer**
- **En su plan de negocio, el GRACC propone llevar a las escuelas particulares y públicas un grupo de teatro de payasos para presentar una pieza de teatro de 40 minutos sobre la importancia del cuidado de la salud y de apoyo a niños con cáncer**
- **El objetivo es difundir un ejercicio de educación en salud y en responsabilidad social en la comunidad paulista. En las escuelas particulares, además de cobrar ingresos por la prestación del servicio, la GRAACC también pretende aumentar su base de donaciones.**

¿Cuál es el mercado potencial de este negocio?

Ejemplo 3 – Evaluación del Mercado Potencial GRAAC



Segmentación del público objetivo

Cuantificar público objetivo en cada segmento

Estimar el tamaño total de mercado

Estimar el potencial de participación

Localización geográfica:
Municipio de São Paulo

Tipo de establecimiento:

- Escuelas particulares
- Escuelas públicas

Edad:
Niños de 7 a 11 años

Premisas:
Niños de esta edad tienen mayor interés por piezas de teatro infantil

Escuelas particulares:
1.000 (Fuente: Asociación de Escuelas Particulares)

Escuelas públicas: 1.500
(Fuente: Sec. Municipal de Educación)

Premisas:

- De las 5.000 escuelas particulares en São Paulo, apenas 1.000 tendrían interés
- Enfoque en las escuelas municipales debido a contactos de voluntarios

Demanda estimada por segmento:

- Escuela particular:
- 200 alumnos/escuela
- Ingreso: \$ 10/alumno
- Donación: \$ 3/alumno
- Donaciones de familiares: 5% de los abordados por un valor de \$ 50
- Escuela pública: 300 alumnos/escuela

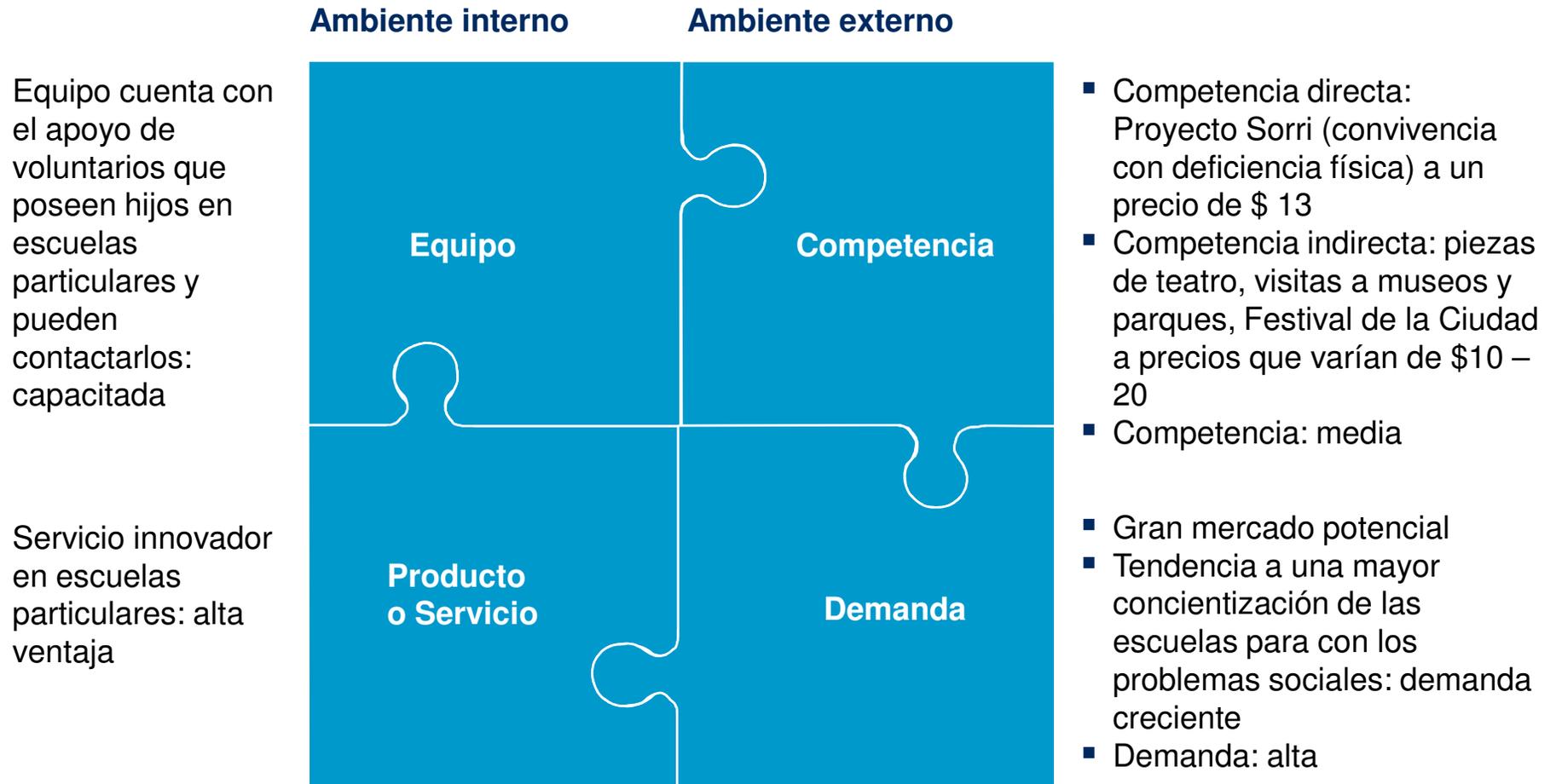
Premisas: números estimados sobre la base de entrevistas, actividades de entretenimiento de la competencia y experiencia de la organización

Cuál debe ser mi participación de mercado para obtener aproximadamente \$ 120 mil/año?
Es posible?

Mercado potencial total (solamente escuelas particulares):

$200.000 \text{ alumnos} \times \$13/\text{alumno} + 10.000 \text{ alumnos} \times \$50/\text{alumno} = \$ 3.100.000$

Ejemplo 3 – Análisis del Ambiente Externo y Ambiente Interno: GRAACC



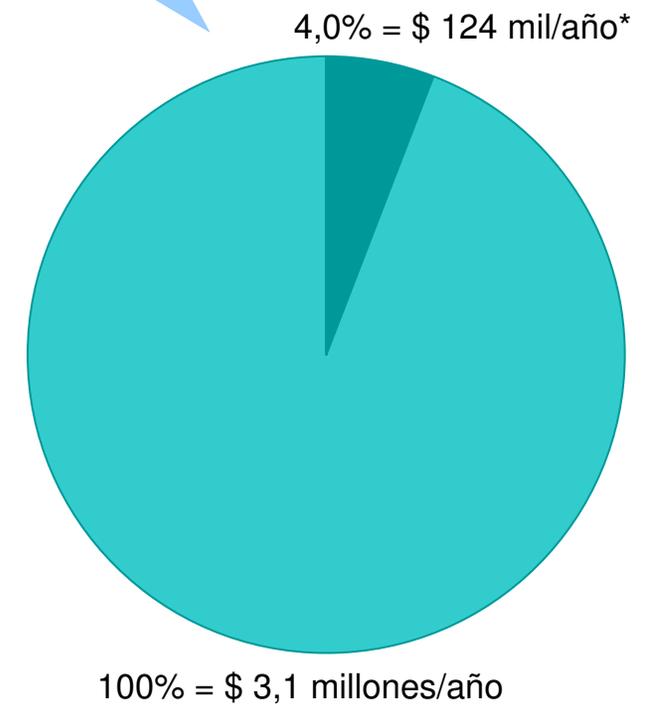
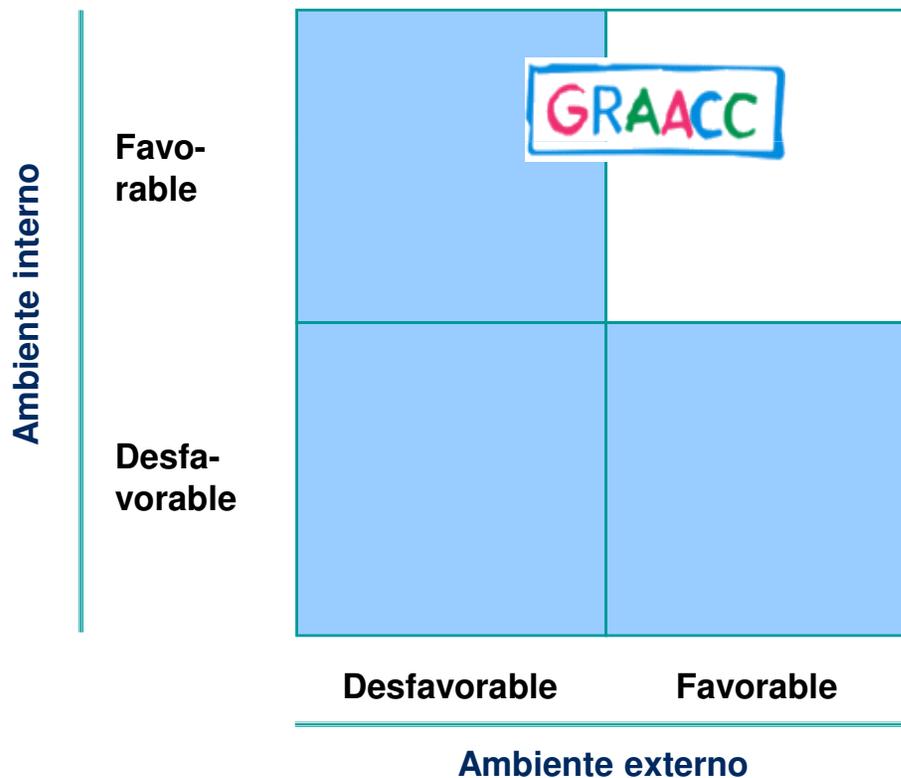
Ejemplo 3 – Evaluación de la captura de mercado: GRAACC

Premisas

- # escuelas: 50 (de las cuales 40 son particulares)
- # alumnos/escuela: 200 alumnos/escuela
- Receta por alumno: \$ 13 (ingreso + donación)
- Otras donaciones de familiares: \$ 50 (apenas 5% de los alumnos abordados)

Total de captura del mercado (2 años)

Corresponde a la máxima capacidad de prestación del servicio de la organización



Ejemplo Práctico – Venta de alimentos en poblaciones de bajos ingresos

EJEMPLO FICTICIO

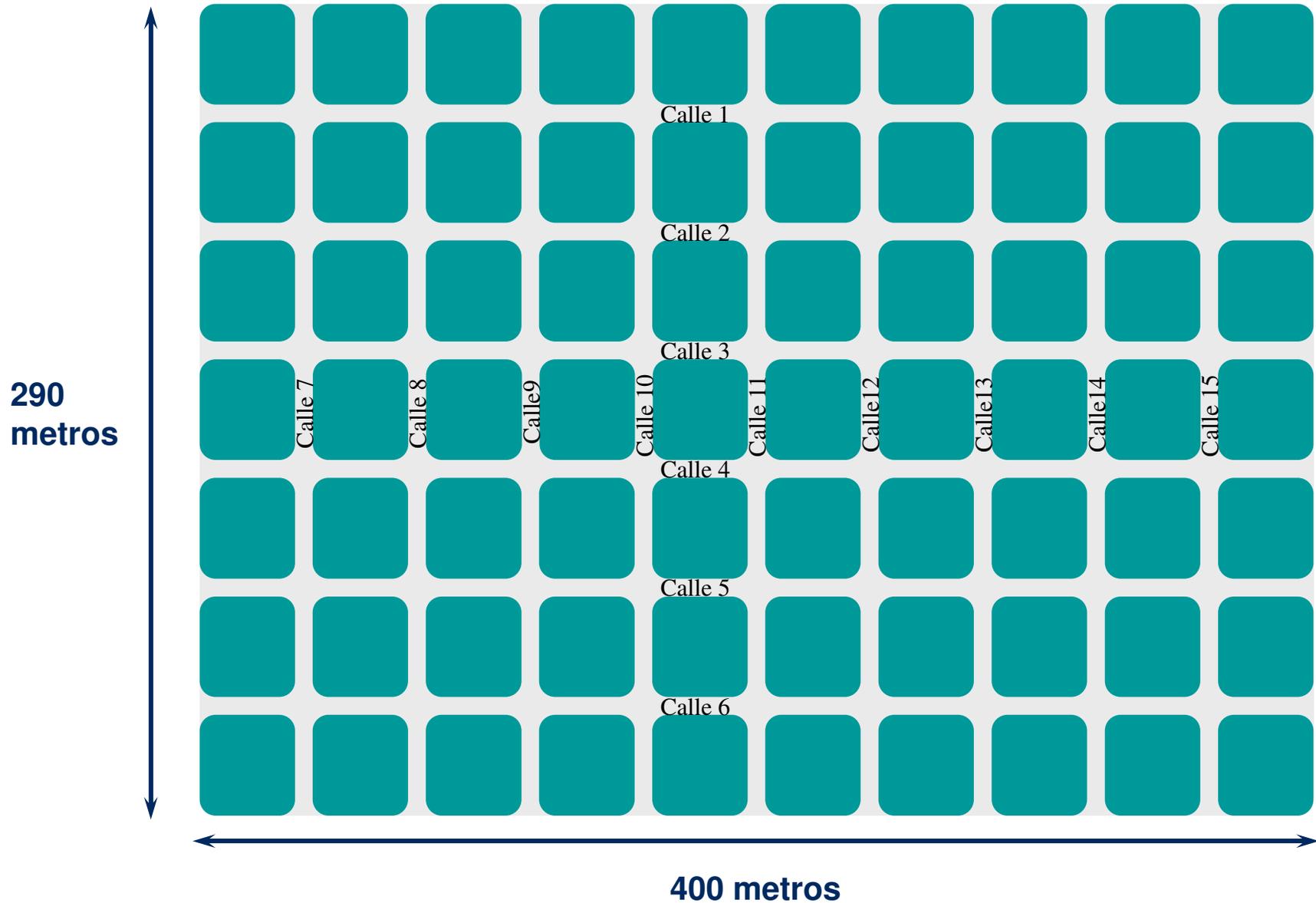
Una determinada organización, llamada Alimentar, actúa en Lima horneando bizcochos a precios más bajos que los encontrados en las tiendas tradicionales.

Datos básicos:

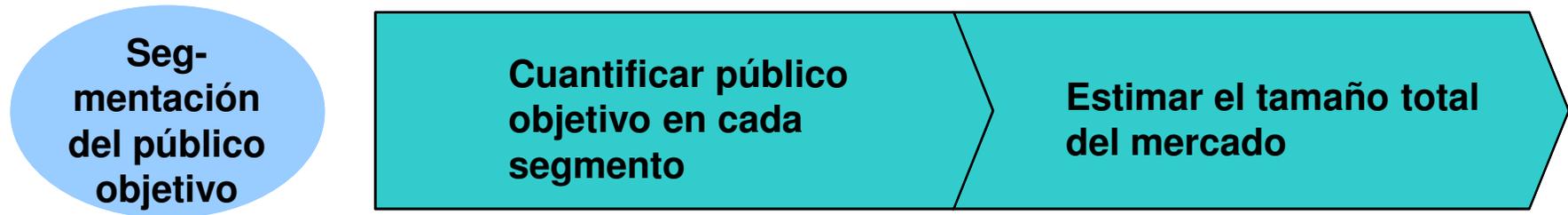
- La organización actúa solamente en un barrio de Lima, con una población predominantemente de clases D y E.
- No se sabe la población del barrio, sin embargo han hecho un mapa a grosso modo, recorriendo en carro las calles del barrio y marcando las distancias con un taxímetro (ver próximo cuadro).
- El ingreso *per capita* medio de las clases D y E, según el INEI, es de S/ 300. Según la misma fuente, cerca del 17% del presupuesto son gastos de alimentación.

¿Cuál es el mercado potencial de este negocio?

Ejercicio Práctico – Mapa de la ubicación donde actúa la organización "Alimentar"



Ejercicio Práctico – Abordaje para definir el mercado potencial (solución)



Localización geográfica: área atendida

Edades: todas

Sexo: hombres y mujeres

Renta: Clases D y E (franja de renta predominante de la manzana)

Número de casas: 1.000 casas (fuente: estimación del equipo)

Media de personas por domicilio: (fuente: INEI) 5 personas

Renta per cápita media: S/ 300/mes (fuente: INEI 1997, estimación del equipo)

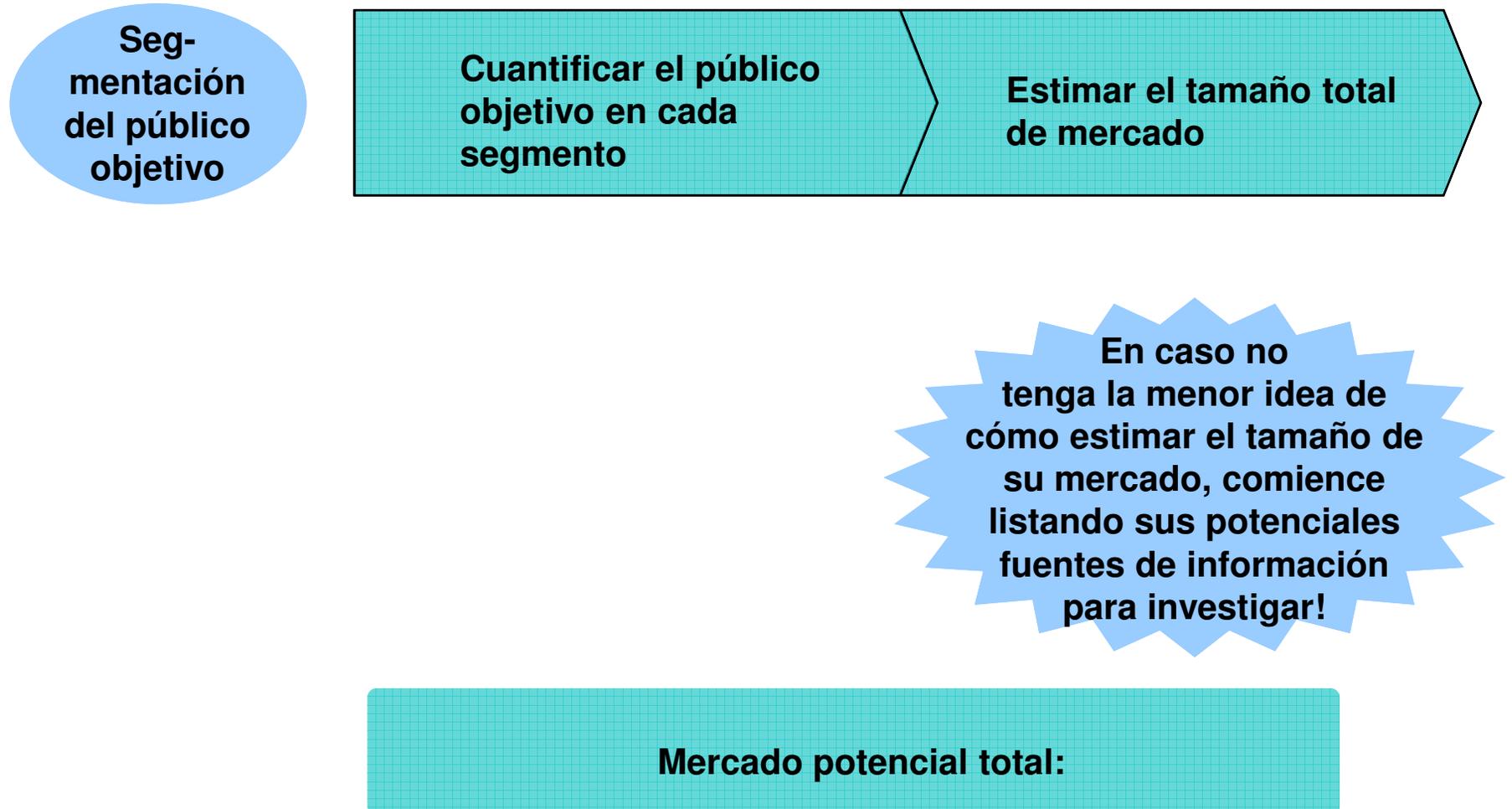
Total de gastos en alimentación: 17% del presupuesto (fuente: INEI)

Mercado potencial total:

$5.000 \text{ personas} \times \text{S/ } 3.600 \times 17\% = \text{S/ } 3 \text{ millones/año}$

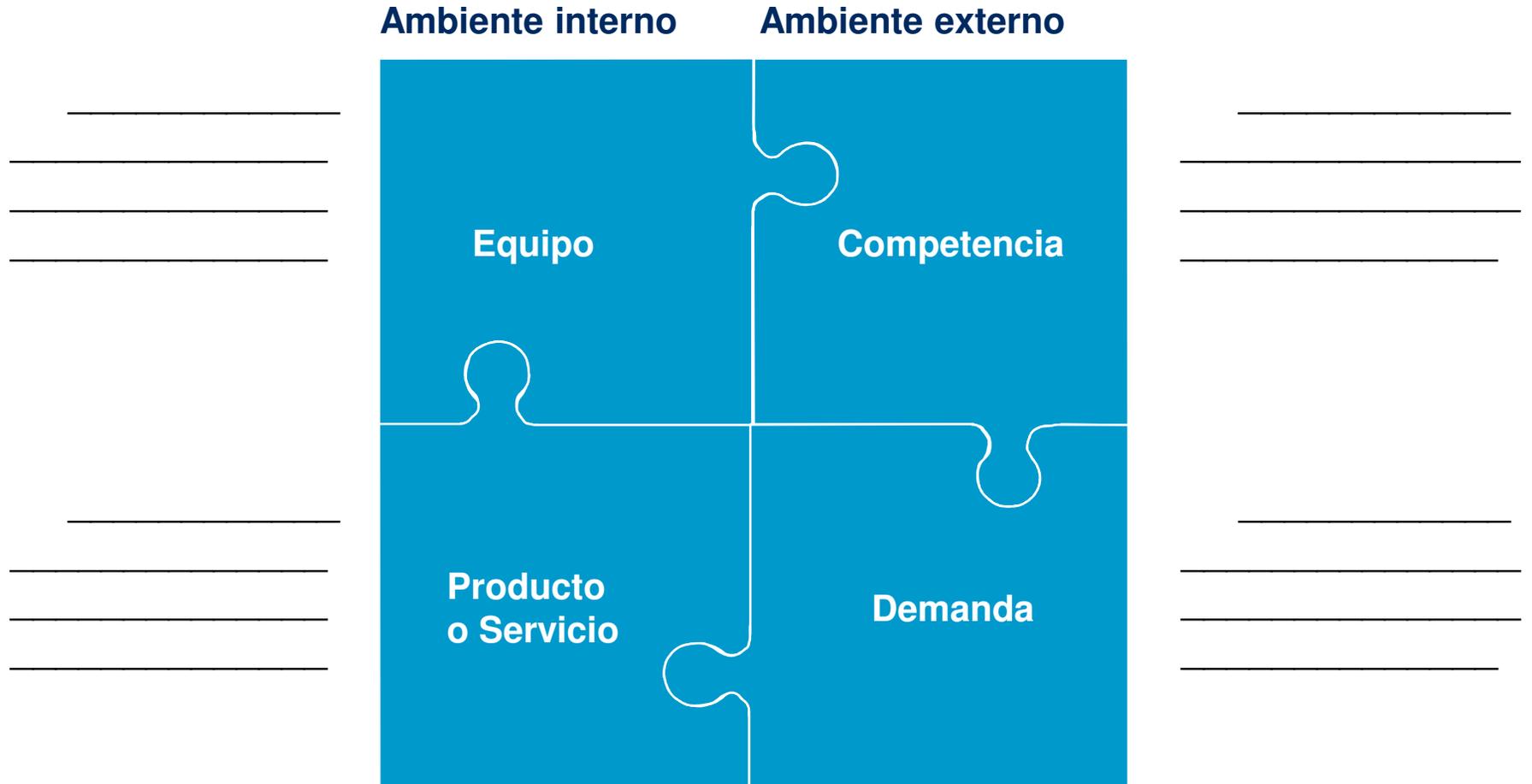
Aplicando en su negocio... ejercicio práctico:

Estimación del mercado potencial



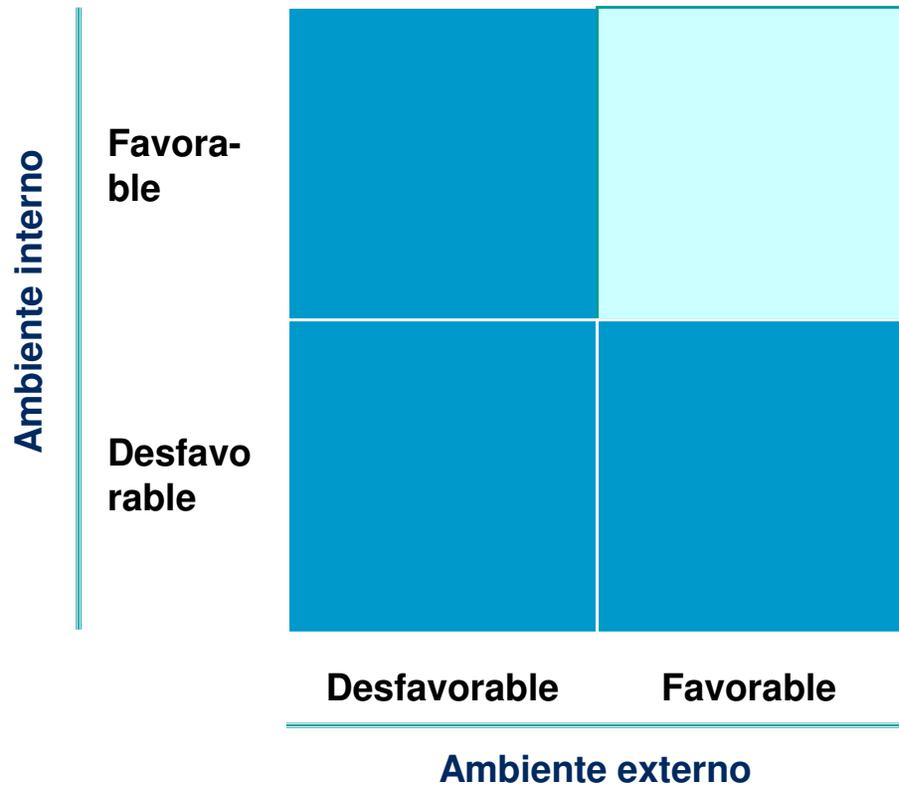
Aplicando en su negocio... ejercicio práctico:

Análisis del ambiente externo y ambiente interno



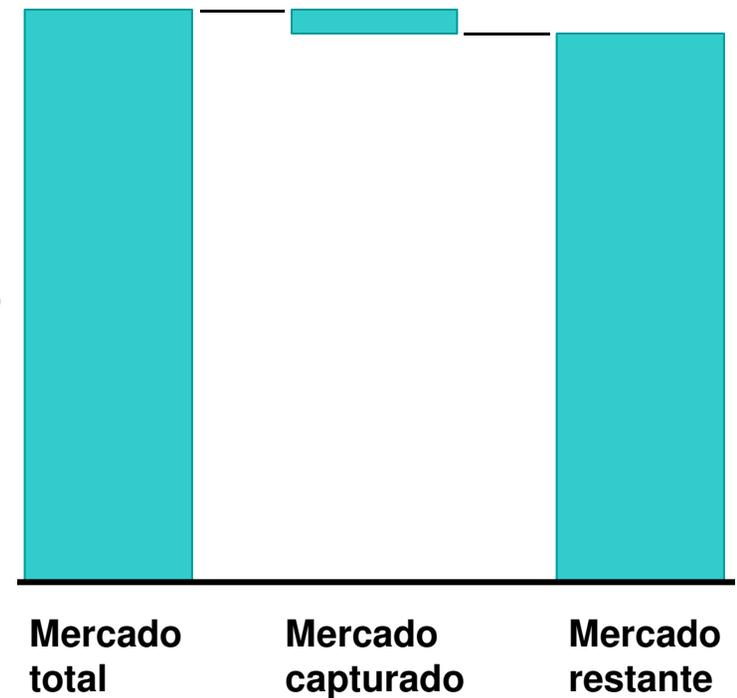
Aplicando en su Negocio... Ejercicio Práctico:

Estimación del potencial de participación de mercado



Total de captura del mercado

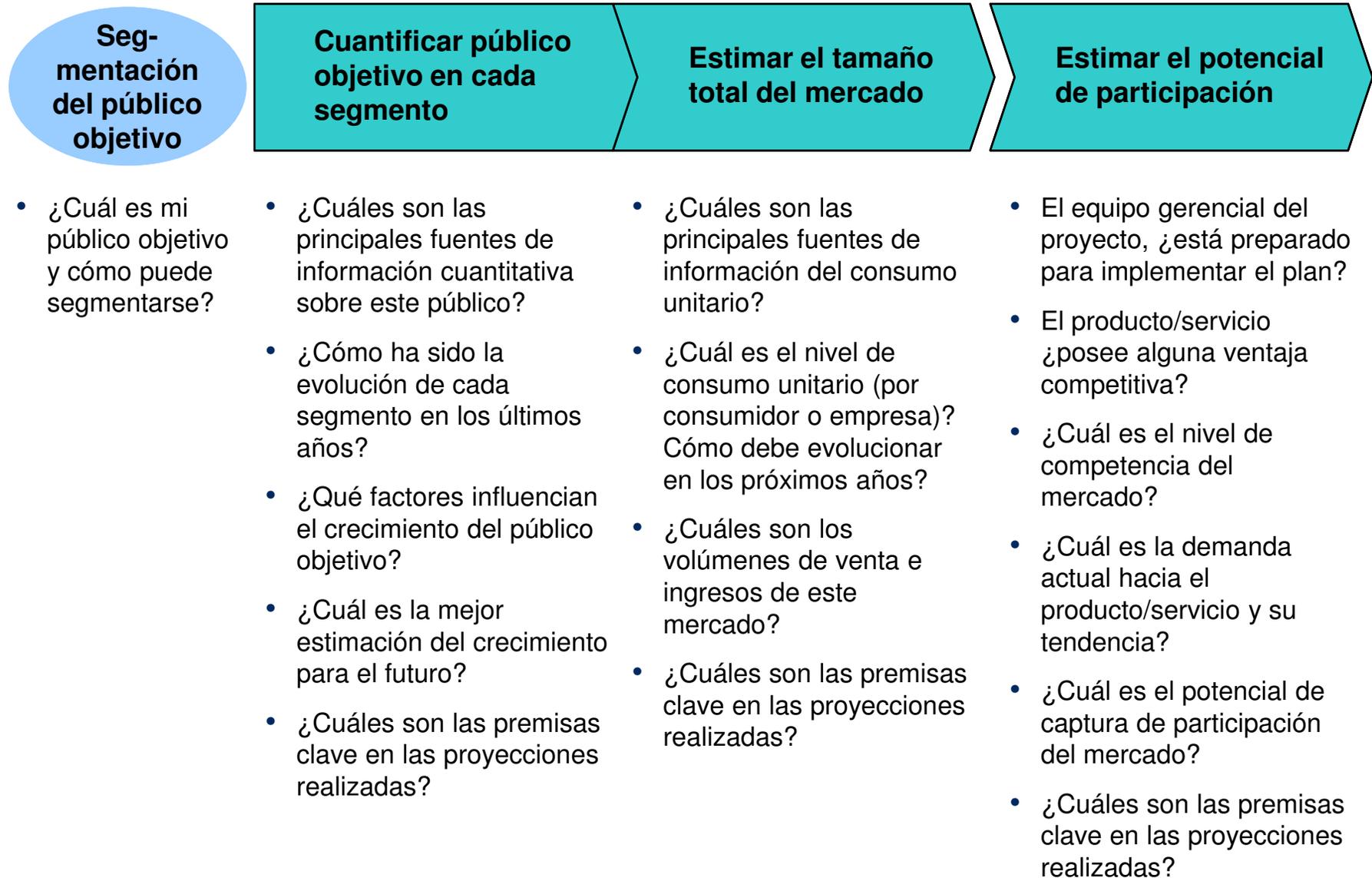
Miles Bolívares



Posicionar su proyecto en uno de los cuatro cuadrantes de acuerdo con el análisis de ambiente externo e interno

Estimar su participación de mercado (%)

Preguntas clave para definir el mercado potencial



¿Qué entendemos por Plan de Mercadeo?

**Asociación
Americana
de Marketing**

“Proceso de planear y ejecutar la concepción, estrategia de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios satisfaciendo necesidades individuales y organizacionales”

“Es conocer y entender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga su necesidad y se venda por si solo”

**Peter Drucker
Gurú en Administración**

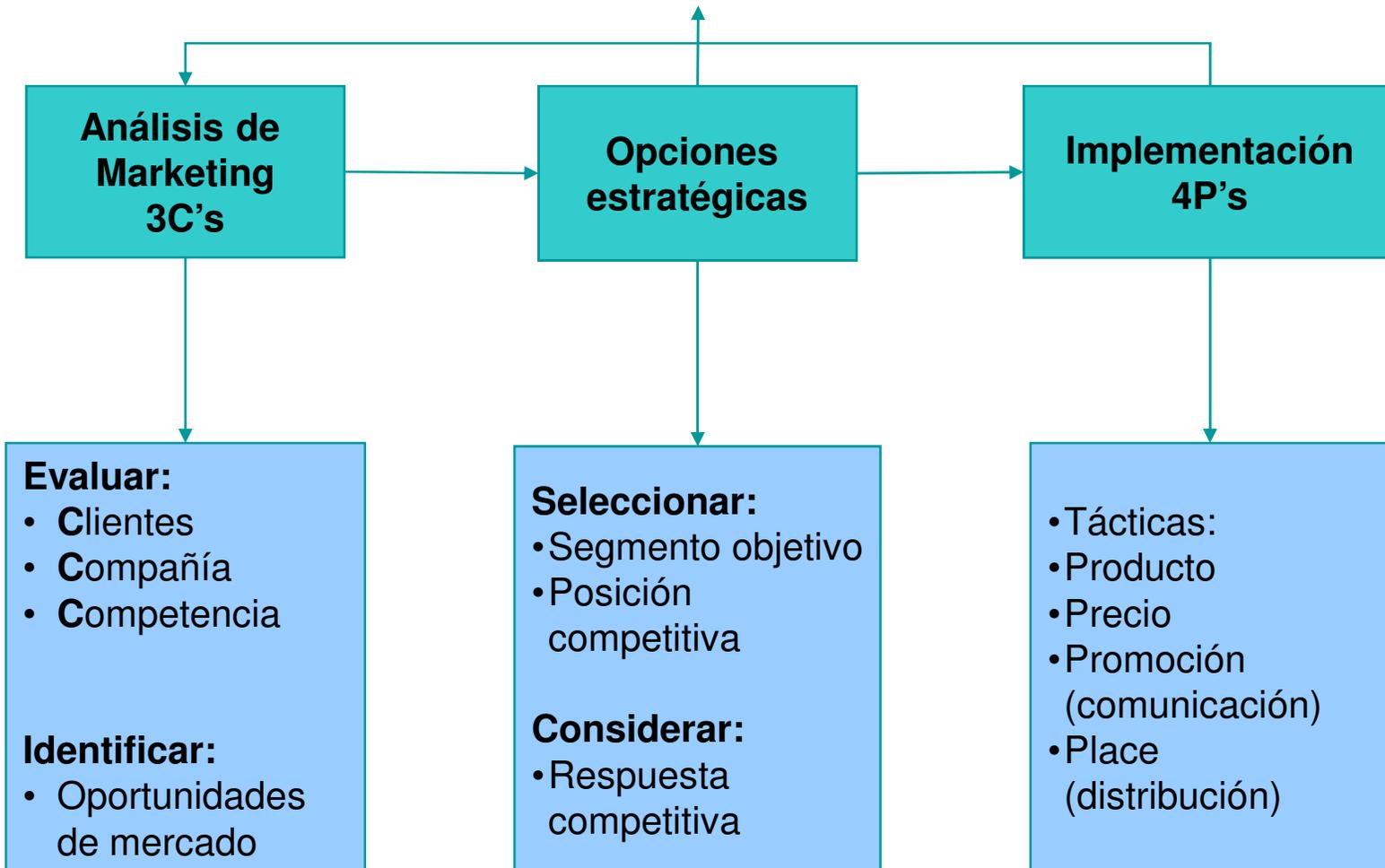
“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes“

**Philip Kotler
Gurú en Marketing**

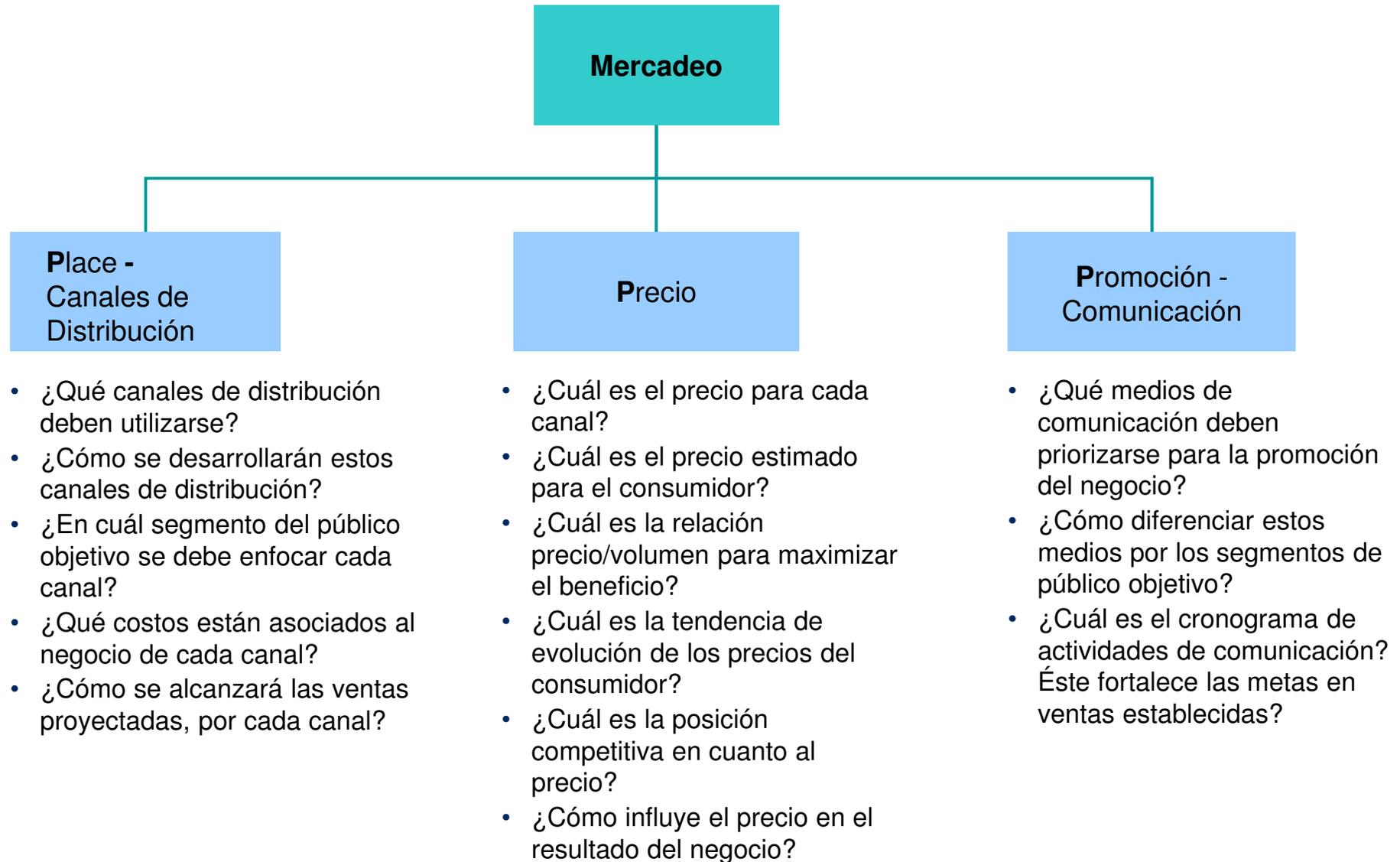
“Todo empieza con el cliente

**Lou Gerstner,
Ex CEO de IBM**

Metodología de las 3C's-4P's



La Sección de Mercadeo debe cubrir 3 elementos



Ejemplo 1 – Instituto Peabiru/AMAZONIAPE

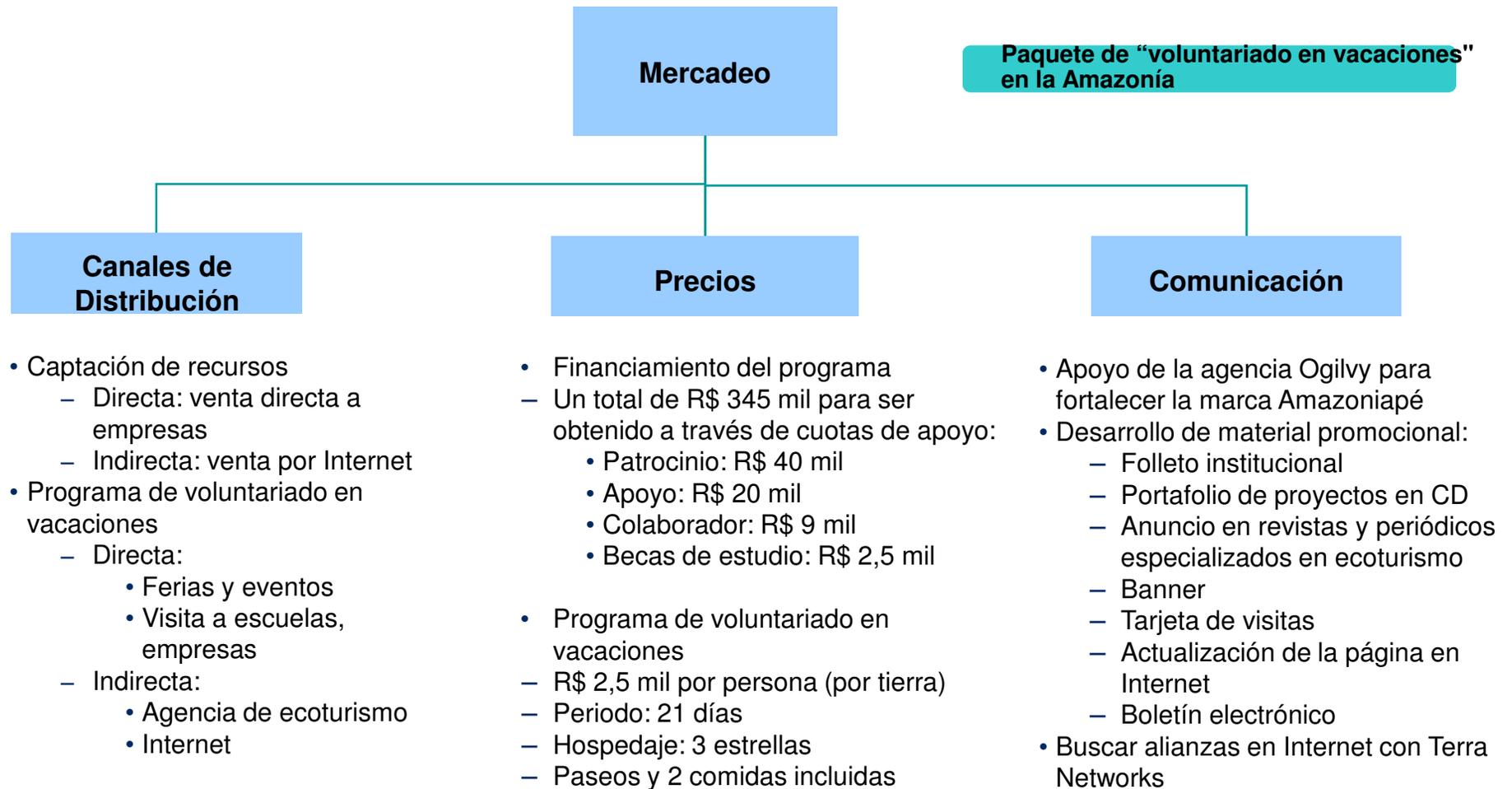


La misión del Instituto Peabiru es promover el desarrollo sostenible del tercer sector y acciones de educación ambiental, ecoturismo y deportes de naturaleza:

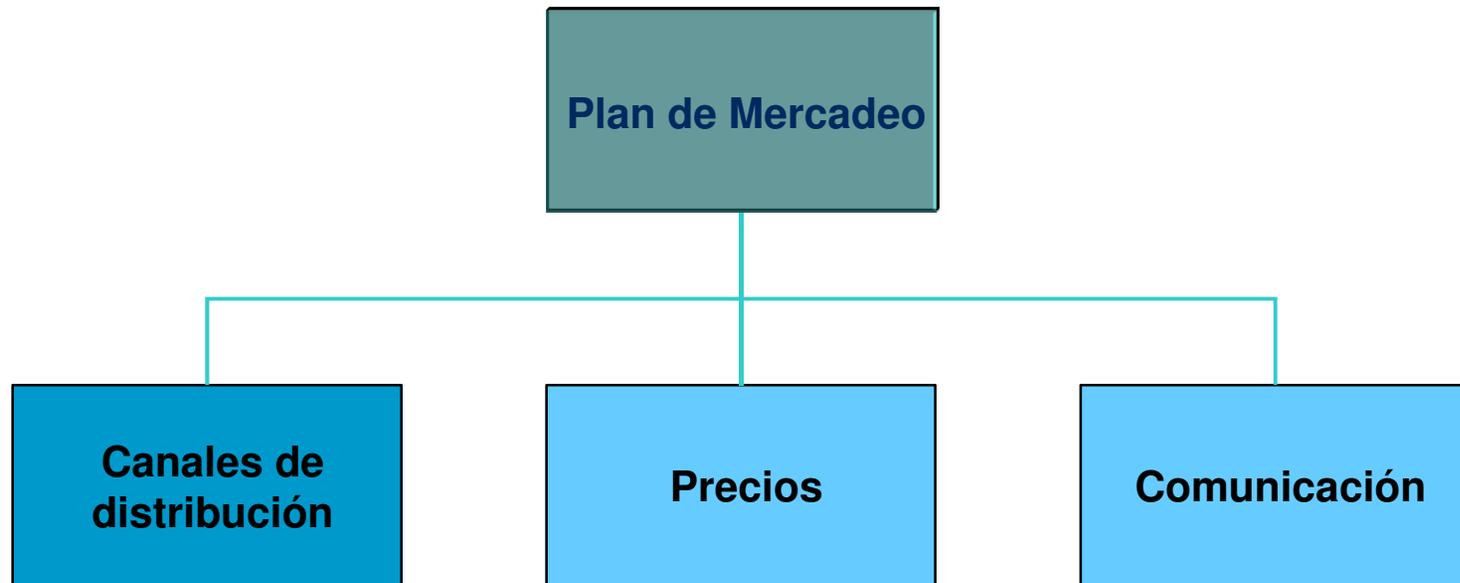
- **La organización inició el programa de voluntariado en vacaciones “Inmersión Amazónica”, tomando en cuenta:**
- **La dificultad de la captación de recursos por parte de las Organizaciones;**
- **La necesidad del sector empresarial de construir una agenda de Responsabilidad Social**
- **El número de personas en Brasil y el mundo que en sus vacaciones no quieren paquetes turísticos previsible y al mismo tiempo procuran asumir su parte de responsabilidad social**
- **El plan comprende crear una villa amazónica donde se localice una escuela de gestión para el desarrollo sostenible, con un programa de cursos cortos y vivencias a líderes de Organizaciones de la región, líderes empresariales y jóvenes universitarios del país y extranjeros**
- **El programa sería en inglés y portugués con un costo promedio diario de US\$35**
- **Las utilidades serían para garantizar la sostenibilidad de la escuela, y subsidiar cursos para líderes de las comunidades y Organizaciones**

Ejemplo resumido de un plan de Mercadeo en el sector social

EJEMPLO: INSTITUTO
PEABIRU - AMAZÔNIAPE



Componentes de un plan de mercadeo



¿Qué es un canal de distribución?

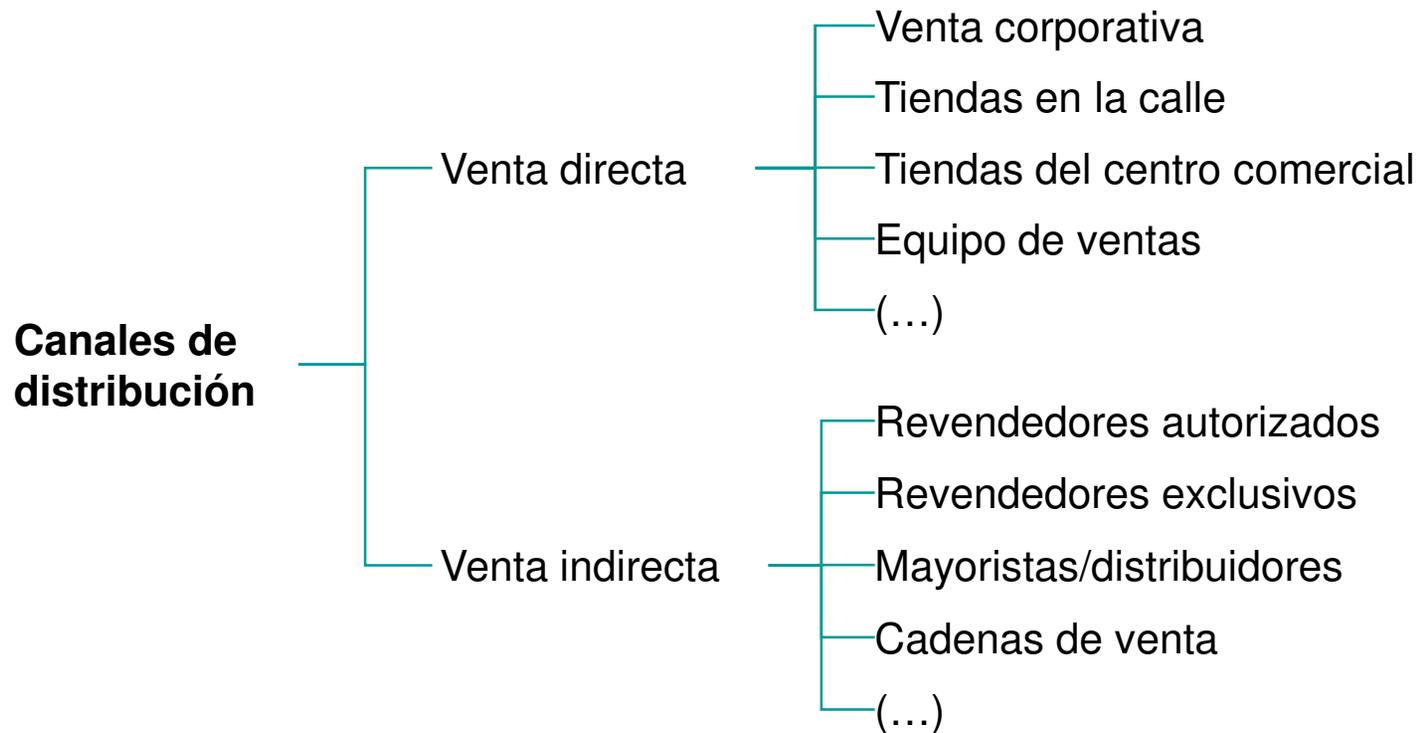


¿Qué es un canal de distribución?

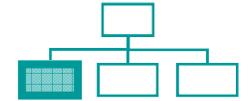


Canal de distribución puede ser definido como el medio que será utilizado para entregar el producto/servicio al consumidor

Opciones de distribución



Estrategia del negocio influye en la distribución



Las tiendas de Starbucks son propiedad de la compañía



El 70% de las tiendas de McDonald's son de terceros



¿Por qué las estrategias de distribución son distintas?

¿Cómo definir los canales de distribución?



- **Comprenda el contexto estratégico**
 - Comprenda cómo su “negocio” encaja en la estrategia de la organización y cuál es la estrategia del “negocio”.
 - Identifique cuál es la mejor forma para llegar a cada segmento del público objetivo
- **Evalúe alternativas e impleméntelas**
 - Sistematice opciones para nuevos canales y canales ya utilizados
 - Evalúe las opciones en función de términos y condiciones comerciales, eficiencia y sostenibilidad

Relación entre estrategia de la organización y canal de distribución



Ejemplos



Imaflores

Instituto de manejo y certificación forestal y agrícola

Estrategia

Divulgar la importancia del buen manejo forestal:

- Programa de certificación
- Apoyo a la comercialización de productos certificados
- Capacitación en el buen manejo forestal

Canal de distribución

- Ferias y eventos especializados
- Alianzas con organismos oficiales de certificación
- Internet (productos certificados)
- Tiendas de muebles artesanales

Asociación Lua Nova

Su “negocio” es el desarrollo de productos artesanales que estimulen el contacto madre-hijo, concebidos y elaborados por madres adolescentes bajo el programa Criando Arte.



Estrategia

Vender productos artesanales que estimulen el contacto adulto-niño:

- Animales
- Muñecos
- Celulares

Canal de distribución

- Tiendas especializadas
- Puerta a puerta
- Bazares
- Ferias promocionales
- Internet
- Exportación (alianza con Organización italiana)

Relación entre segmentos y canales de distribución:

Ejemplo 2 - Oro Verde*



EJEMPLO: PRODUCTO

Ejemplo para mercado de Oro Verde certificado

Segmentos del público objetivo

- Tiendas verdes, justas, y alternativas (VJA) en EEUU y Alemania.
- Joyeros en EEUU y Alemania.
- Joyerías en EE.UU y Alemania.

Tipos de productos

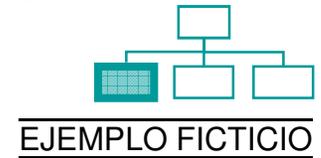
- Souvenirs ambientales: objetos lúdicos y decorativos, con un componente importante de diseño y joyería con diseños étnicos.
- Oro Verde Certificado en la forma de polvo, chicharrones, refinado, alambres en diferentes tamaños, balitas, lingotes, etc
- Segmento Alto: Joyería de 18K intensiva en diseños y exclusividad.
- Segmento Medio: Joyería de 10K y 14K menos intensiva en diseños y exclusividad.

Canales

- Clientes distribuidores nuestros
- Fuerza de venta propia
- Clientes distribuidores en EEUU (comercio especializado).
- Ferias
- Contacto por Internet
- Clientes distribuidores
- Contacto a través de Internet
- Ferias internacionales y Fair Trade
- Catálogos de joyería

* Ejemplo visto en sección Mercado

Relación entre segmentos y canales de distribución



Ejemplo para el mercado de Muñecas

Segmentos de público objetivo

- Público A/B
- Público C
- Público corporativo

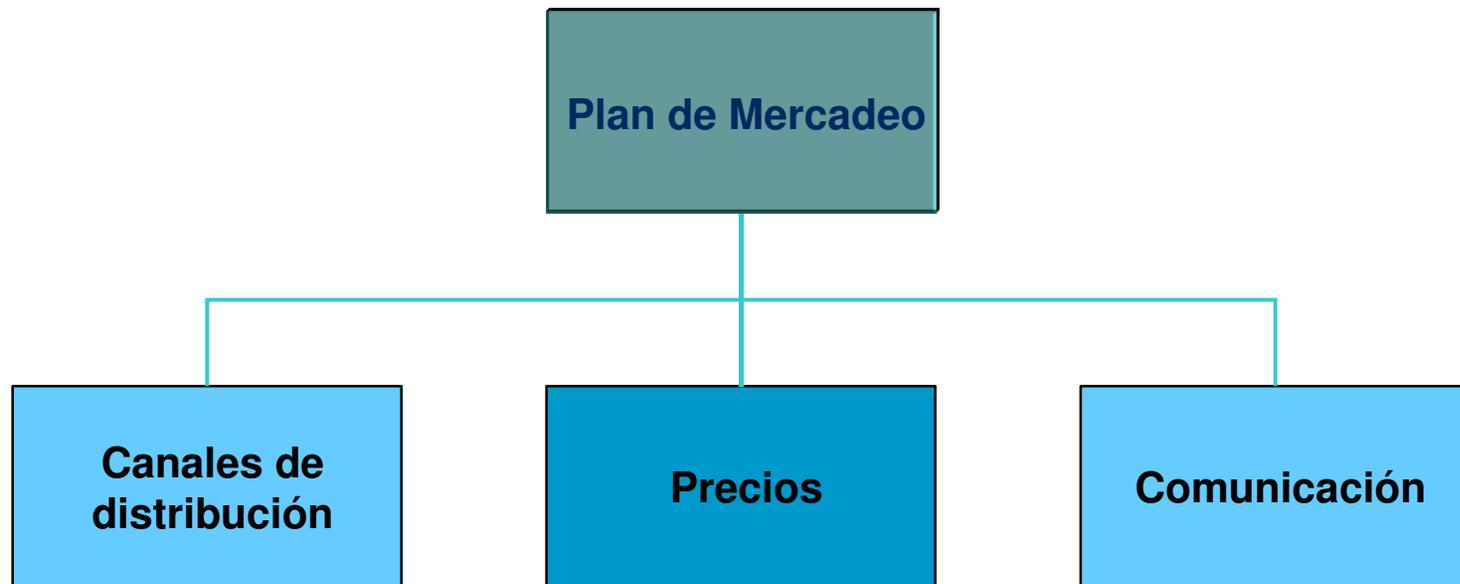
Tipos de productos

- Muñecas de 30-40 cm
- Muñecas de 20 cm
- Tarjetas bordadas
- Muñecas / souvenirs

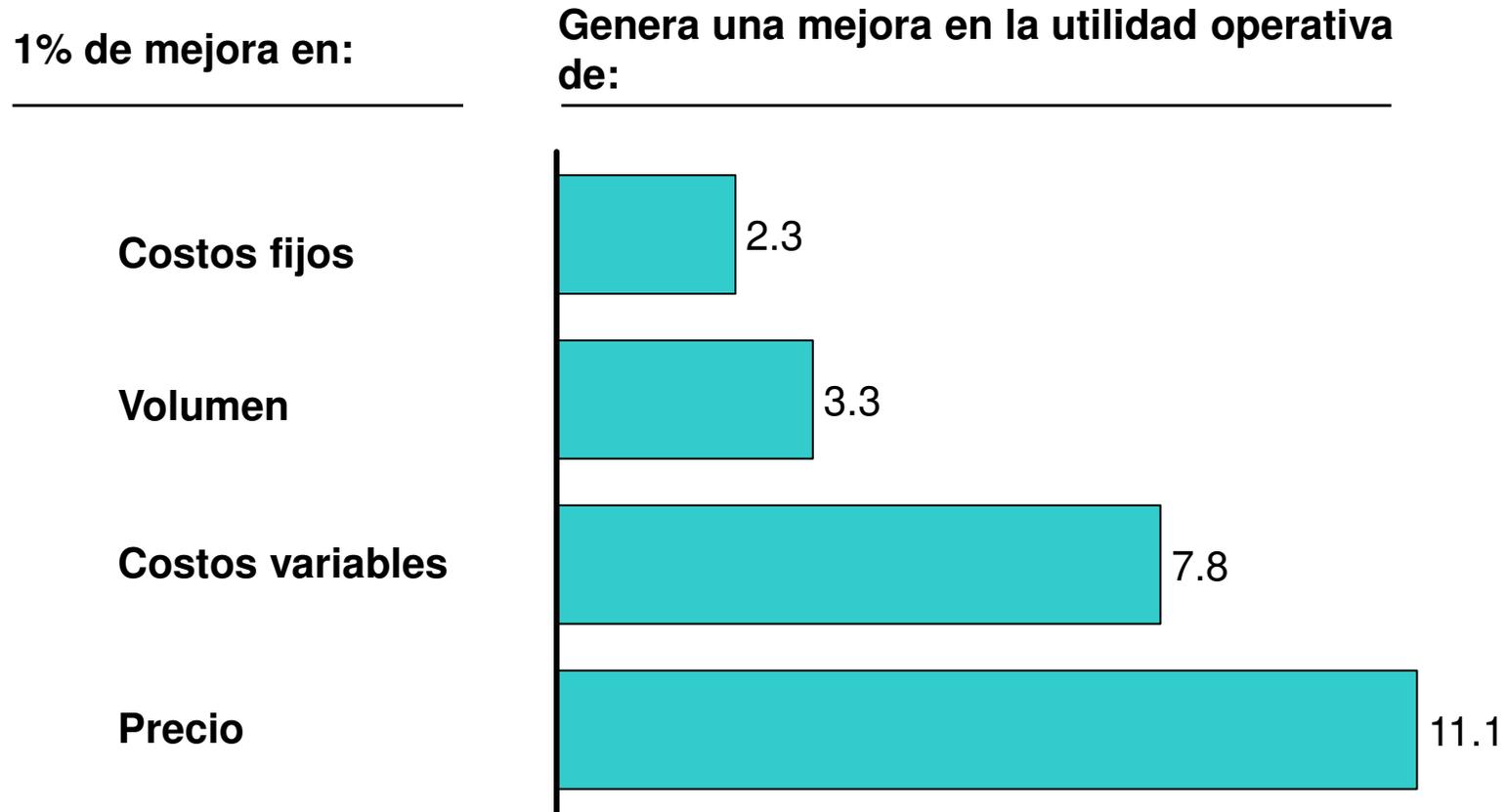
Canales

- Propios en centros comerciales
- Tienda propia en la sede de la organización
- Tiendas educativas especializadas
- Tiendas de diseño/ decoración / artesanía o en Centros comerciales o barrios específicos
- Internet
- Tiendas de artesanía de barrios clase C
- Tiendas por departamento
- "Fuerza de venta" propia (atención personal)
- Internet

Componentes de un plan de mercadeo



Palanca precio es la que más impacta la utilidad



Aspectos importantes en la determinación del precio



Competencia

Impacto en el volumen y margen



S/ 38.00

S/ 40.00

ó

~~S/ 40.00~~
S/ 36.00

Volumen: 100 unidades/mes

Margen: S/ 10.00

Volumen: ?

Margen: ~S/ 6.00



- ¿A qué precio debo cobrar?
- ¿Cuál será el nuevo volumen?
- ¿Cuál sería el margen?

Determinación del precio por canal



	Explicación	Ejemplos	
		Tiendas de artesanías en centros comerciales	Tienda en Feria de Artesanía popular
Costos del canal	<ul style="list-style-type: none"> Costos muy elevados pueden hacer que el margen de venta sea negativo 	<ul style="list-style-type: none"> Tiendas en Centros comerciales poseen costos elevados, forzando precios más altos 	<ul style="list-style-type: none"> Tiendas en ferias populares poseen costos bajos, permitiendo precios más bajos
Perfil del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Cada canal atiende a un público con determinado perfil, que puede estar predispuesto a pagar más o menos por un determinado producto o servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil de público de élite, permitiendo precios más altos 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil del público popular, forzando por el precio más bajo
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> La existencia de competidores ofreciendo productos similares por el mismo canal fuerza a la baja de precios 	<ul style="list-style-type: none"> Poca competencia, permitiendo precios más altos 	<ul style="list-style-type: none"> Gran competencia, fuerza que los precios sean más bajos

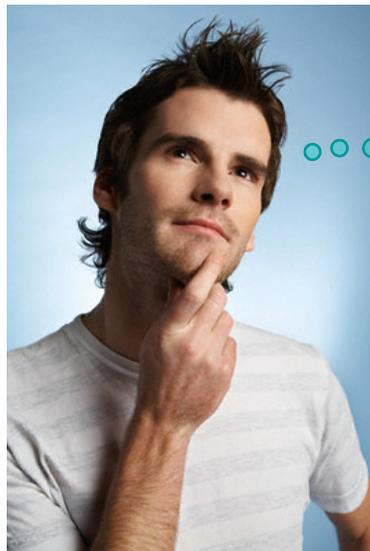
Valor Percibido del producto o servicio por el público objetivo



Precio: S/ 20.00 al contado



Precio: S/ 24.00 en 3 cuotas

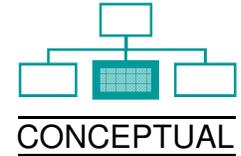


¿Cuál me llevo?

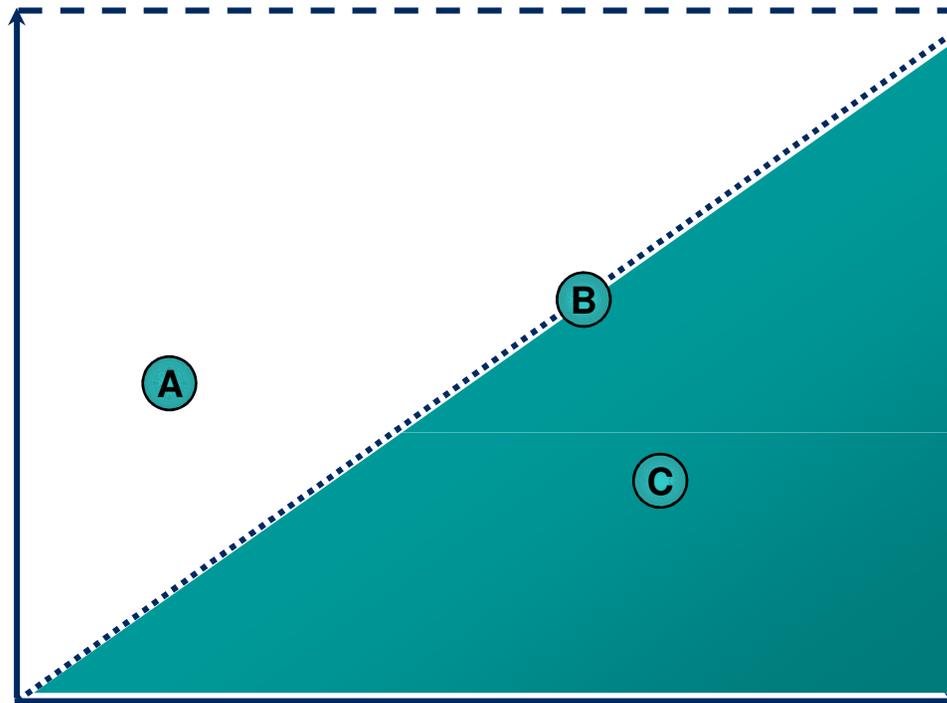
Valor percibido depende de:

- Precio percibido
 - Costo de compra
 - Condiciones de pago
- Beneficios percibidos
 - Cómo el consumidor ve la marca
 - Calidad
 - Gusto personal (adaptación al gusto del público objetivo)
 - Valor social

Mapa de Valor – Posición competitiva de las ofertas



Precio percibido



Desventajas de valor – probablemente está perdiendo mercado

Ventajas de valor – probablemente está ganando mercado

Cuánto debo cobrar a mi público objetivo?



Valor percibido

Importante:
Este mapa está hecho típicamente para planes de negocio sobre productos o servicios con datos disponibles sobre la competencia. Pueden haber casos donde este punto no se aplica.

Ejemplo: Escuela de música (Pracatum – Salvador/BA)



Proyecto Pracatum – Salvador/BA

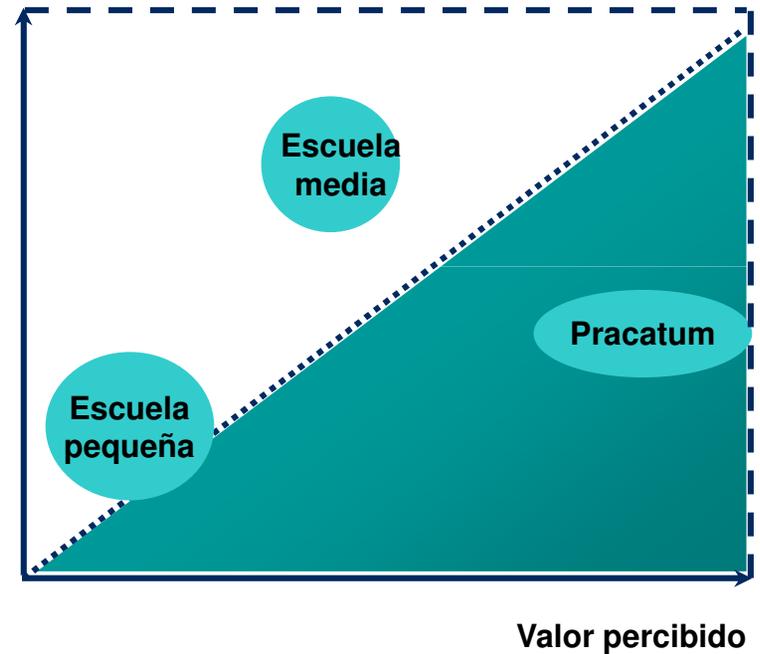
Misión: "Aumentar el nivel de calidad de vida de la comunidad de Candeal, a través del desarrollo sostenible local y de actividades educativas y culturales"

Servicio: Educación musical pagada para las clases A/B para subsidiar algunas de clase baja



	Escuela pequeña	Escuela mediana	Pracatum
Precio (R\$/mes)	60	85	70
# Alumnos	65	250	735 – 1.050
Infraestructura*	Mala	Razonable	Buena
Préstamo de instrumentos	No	Si	Si

Precio percibido

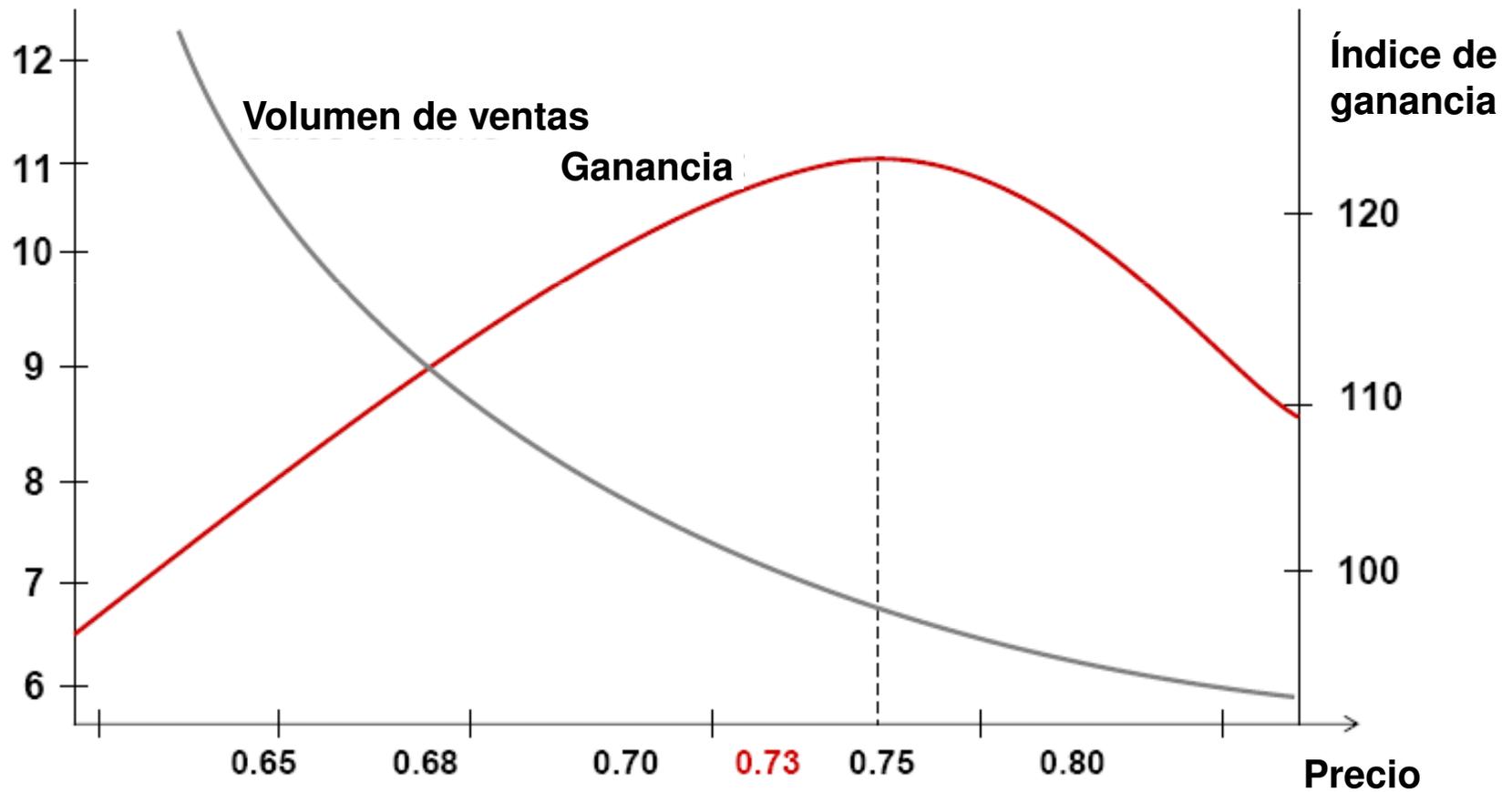


* Una escuela de música con buena infraestructura debe incluir biblioteca, cdteca, estudio de grabación y aire acondicionado

Equilibrio entre precio y volumen



Volumen (millones de unidades)
(Millones de unidades)

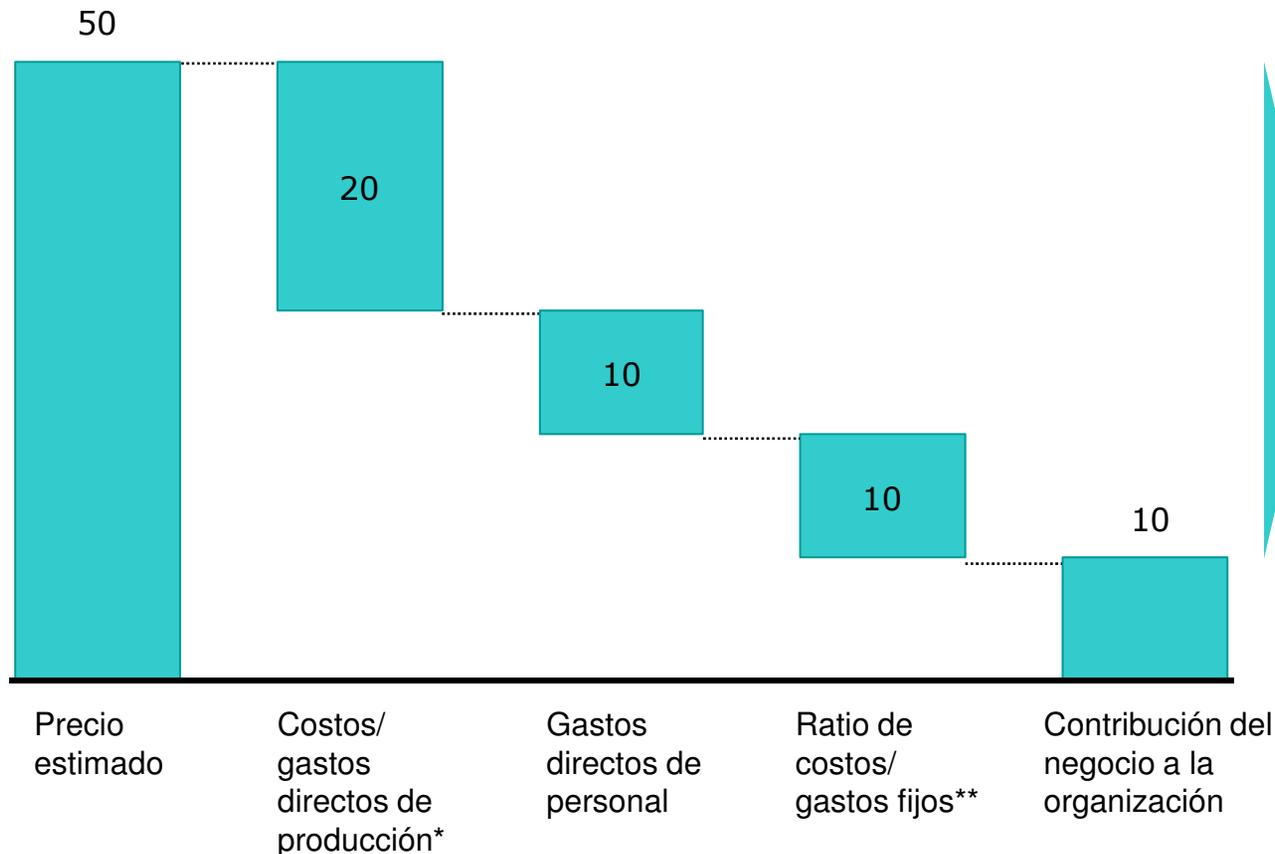


Ejemplo práctico – Equilibrio entre precio y volumen

Bolívares / año por unidad



Producto XYZ



Volumen:
1000 unidades/ año

Superávit:
S/ 10/unidad

Resultado del negocio:
S/ 10.000/año



¿Cuál es el impacto de una reducción de precios de 10% para el resultado del negocio?

* Si se aplica

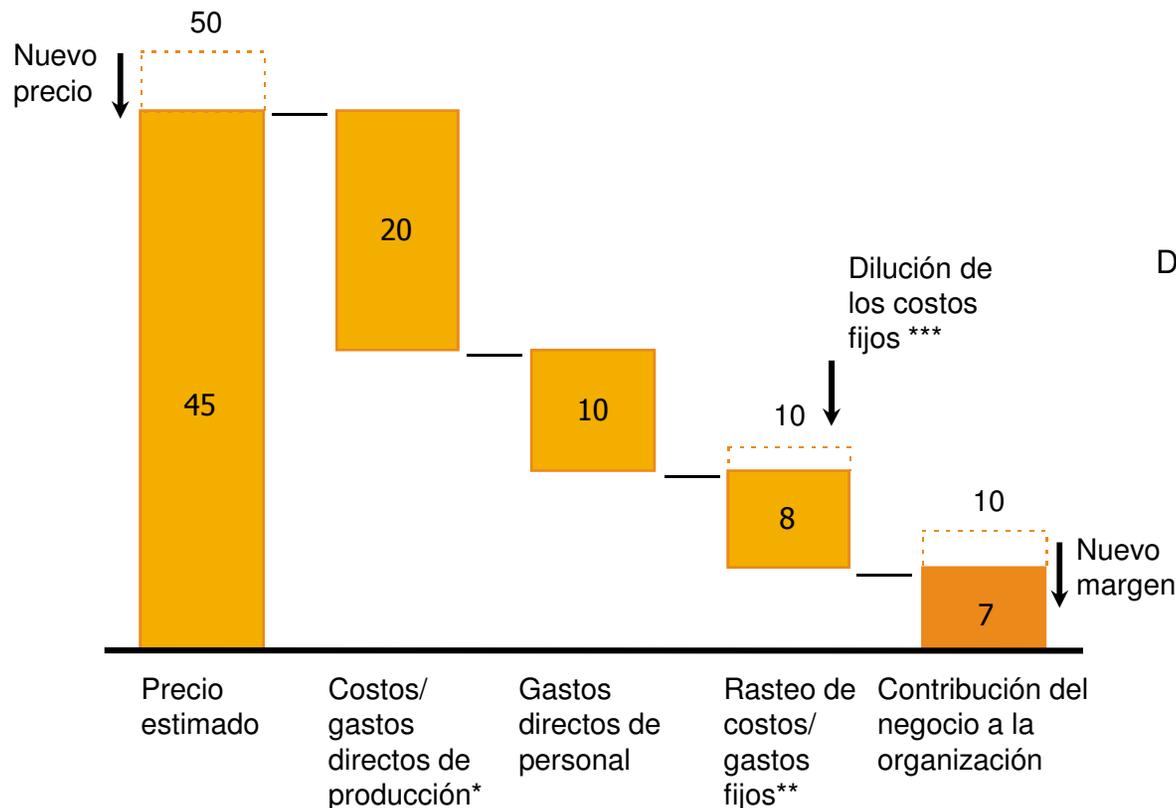
** Los costos fijos son de S/ 10.000 por año

Escenario 1: Precios bajan en 10% y volumen crece 25%



Implicancia en el "margen unitario"

S/ por año por unidad



Implicancia en el volumen

Antes: $S/ 10 \text{ de utilidad} \times 1.000 \text{ unid/año} = S/ 10.000/\text{año}$

Después: $S/ 7 \text{ de utilidad} \times 1.250 \text{ unid/año} = S/ 8.750/\text{año}$

Reducción del lucro: el crecimiento del 25% en el volumen de ventas NO fue suficiente para compensar la reducción de precios!

* En caso se aplique

** Los costos fijos son de S/10.000 por año

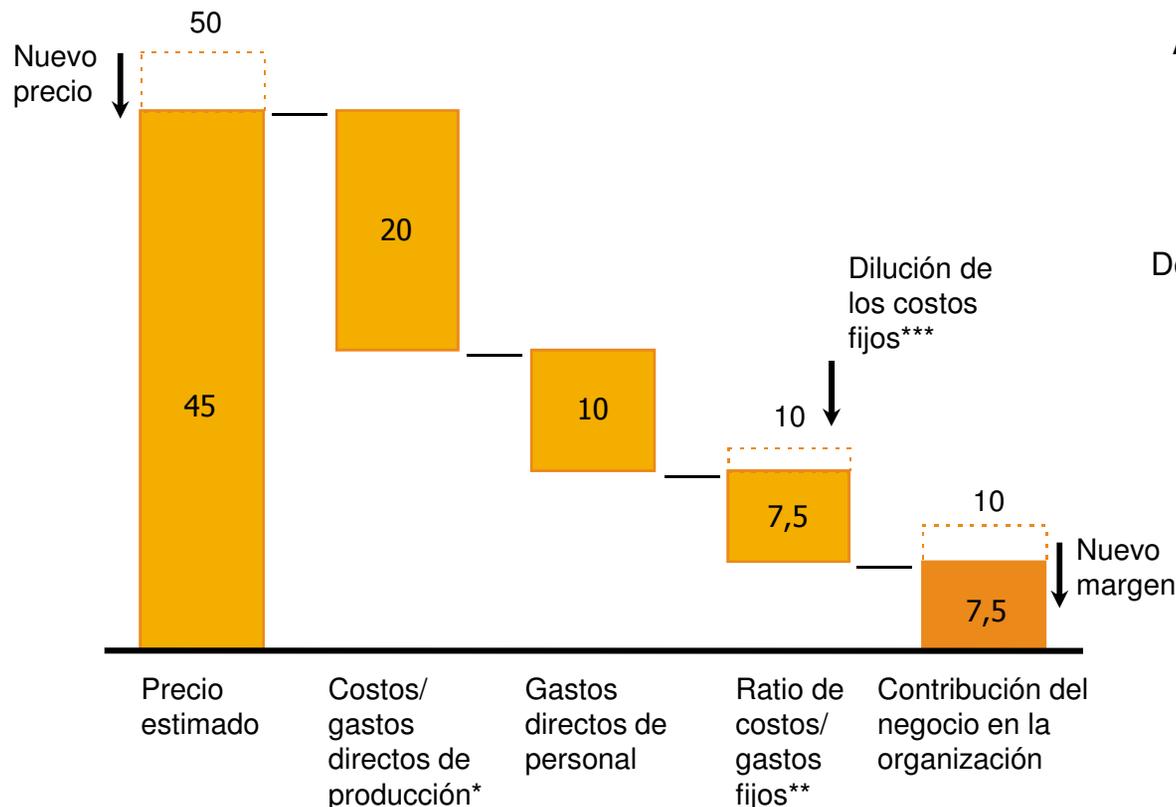
*** Costo fijo unitario = $S/ 10.000/1.250 \text{ unidades} = S/ 8/\text{unidad}$

Escenario 2: Precios bajan en 10% y volumen crece 33%



Implicancia en el "margen unitario"

S/ por año por unidad



Implicancia en el volumen

Antes: $S/ 10 \text{ de utilidad} \times 1.000 \text{ unid/año} = S/ 10.000/\text{año}$

Después: $S/ 7,5 \text{ de utilidad} \times 1.333 \text{ unid/año} = S/ 10.000/\text{año}$

Manteniendo el lucro: para compensar la reducción de precios de 10%, el volumen necesitaría aumentar por los menos 33%

* En caso se aplique

** Los costos fijos son de S/ 10.000 por año

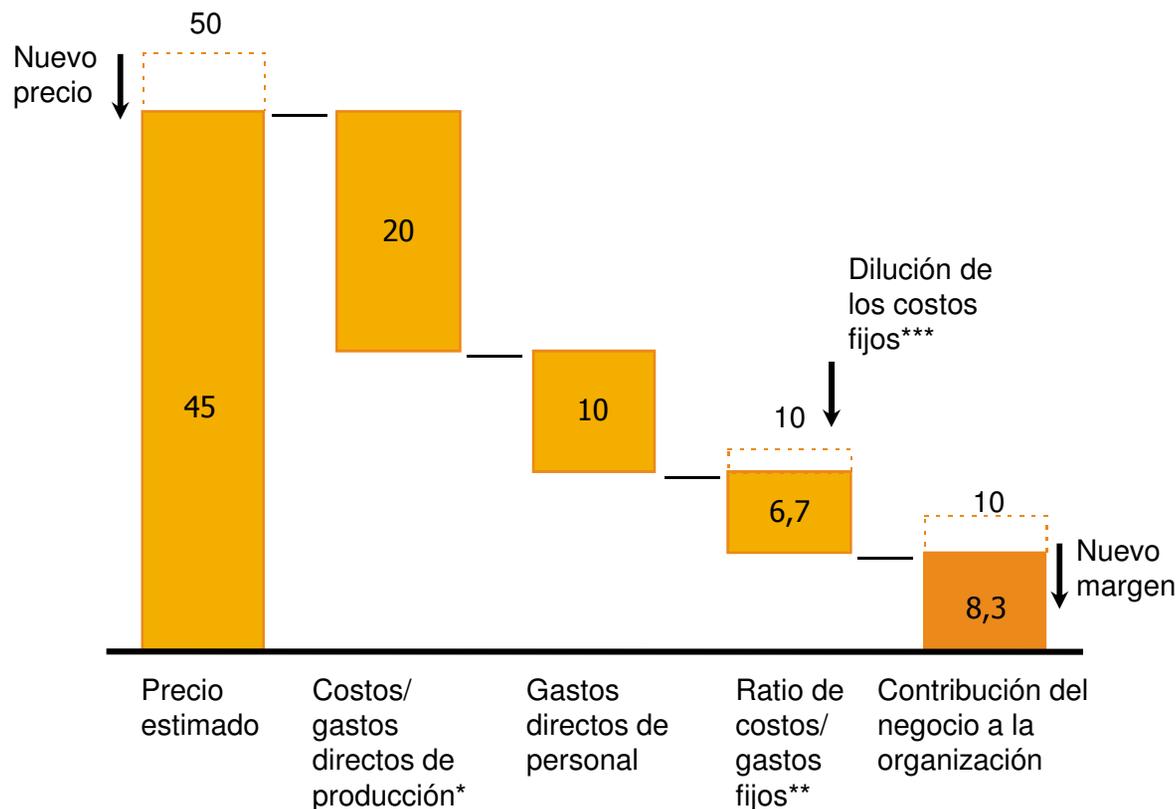
*** Costo fijo unitario = $S/ 10.000/1.333 \text{ unidades} = S/ 7,50/\text{unidad}$

Escenario 3: Precio baja 10% y volumen crece 50%



Implicancia en el "margen unitario"

S/ por año por unidad



Implicancia en el volumen

Antes: $\frac{S/ 10 \text{ de utilidad}}{1.000 \text{ unid/año}} \times 1.000 \text{ unid/año} = S/ 10.000/\text{año}$

Después: $\frac{S/ 8,30 \text{ de utilidad}}{1.500 \text{ unid/año}} \times 1.500 \text{ unid/año} = S/ 12.500/\text{año}$

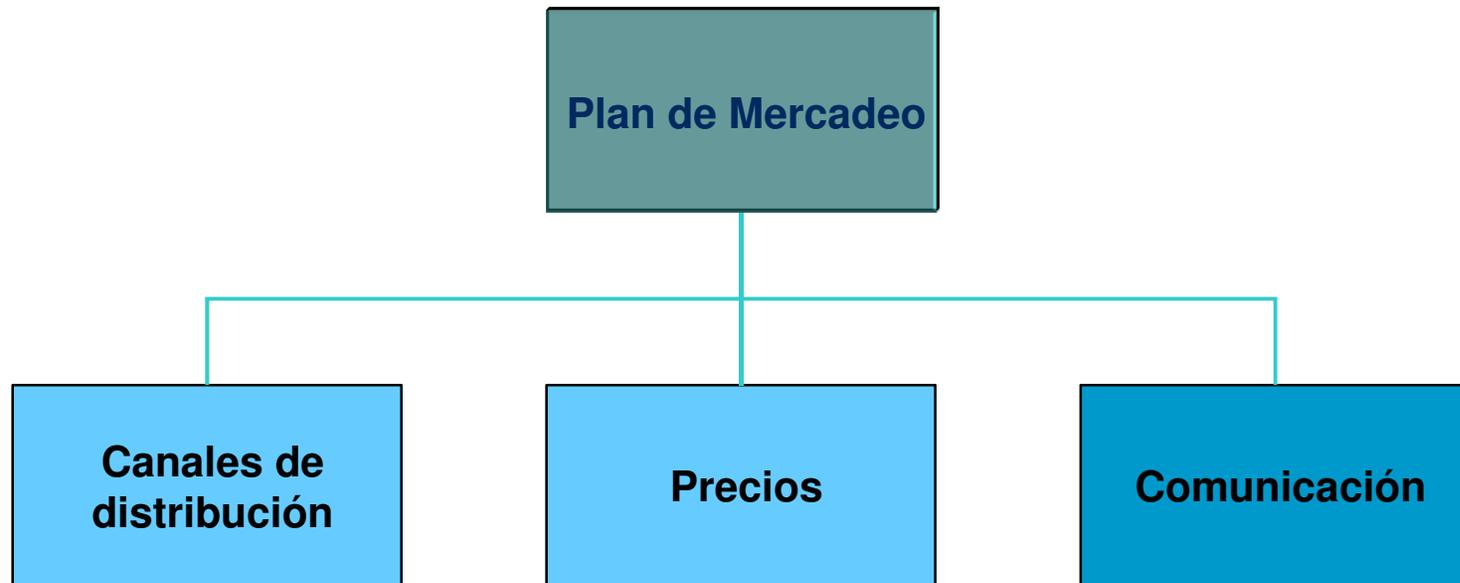
Aumento del lucro: un incremento en 50% del volumen significaría una ganancia adicional de S/ 2.500/año para el negocio

* Si se aplica

** Los costos fijos son de S/ 10.000 por año

*** Costo fijo unitario = S/ 10.000/1.500 unidades = S/ 6,70/unidad

Componentes de un plan de mercadeo



¿Cómo desarrollar mi estrategia de comunicación?



Principales necesidades

Descripción

- Cada segmento del público objetivo posee necesidades distintas y, por lo tanto, la definición de comunicación empieza en el entendimiento de las necesidades de cada segmento

Objetivo de la comunicación

- Sobre la base de las necesidades, se define el objetivo de la comunicación...

Ejemplos:

- Fortalecer la marca de la organización
- Divulgar atributos del producto/servicio
- Destacar imagen de la empresa patrocinadora
- Concientizar a la comunidad

Táctica

- ... Y el tipo de táctica a utilizarse:
 - Marketing puntual
 - Marketing directo
 - Radio
 - Internet
 - Outdoor
 - Medios escritos
 - TV
 - Agencia de prensa
 - Otros (conferencias, visitas, ferias, etc..)

Ejemplo 3 – Proyecto Curumim



- El Proyecto Curumim tiene como misión la “mejoría de la calidad de vida de las familias que viven en el entorno de áreas degradadas por el hombre, con acciones socio-educativas-ambientales”
- El plan de negocios es sobre el proyecto “Papel Solidario”, que consiste en una unidad móvil que funciona como una oficina de reciclaje de papel, la cual se moviliza hasta las escuelas públicas y privadas, organizaciones sindicales, asociaciones de barrio, empresas públicas y privadas, clubes y ONGs.
- Estas instituciones reciben capacitación en temas ambientales, otorgan donaciones de papel, y compran productos de marca “Curumim” elaborados por personas que viven en una comunidad de áreas degradada, involucradas en las actividades de Curumim
- Este proyecto genera ingresos para la organización, la comunidad y ayuda a preservar el medio ambiente

La estrategia de comunicación debe ser segmentada

Ejemplo: Proyecto Curumim



Segmentos



Escuelas públicas

Escuelas particulares

Empresas

Principales necesidades

- Atención de las políticas públicas
- Desarrollo de espíritu solidario
- Involucramiento con la comunidad local

- Retorno de una imagen
- Valorización y reconocimiento frente a su público (funcionarios, padres y alumnos)

- Retorno de la imagen
- Sensibilización de los funcionarios para las causas socio-ambientalistas

Objetivo de comunicación

Solucionar problemas socio-ambientales graves en las comunidades desfavorecidas (concientizar a la comunidad)

Atraer padres de alumnos preocupados con la responsabilidad social (fortalecer la marca)

Realizar inversión social y mejorar la imagen corporativa (destacar imagen)

Táctica

- Agencia de prensa
- Conferencias
- Congreso de Educación y Medio Ambiente

- Agencia de prensa
- Correspondencia directa
- E-mail/website
- Cartas de presentación

- Agencia de prensa
- Ferias del sector
- Cartas de presentación

La estrategia de comunicación debe ser segmentada

Ejemplo 4 - Proyecto Oro Verde*

EJEMPLO: PRODUCTO



Segmentos

Tiendas verdes, justas, y alternativas (VJA) en EEUU y Alemania.

Joyereros, joyerías y público en general

Principales necesidades

- Productos de calidad.
- Productos que son garantizados ser verdes y justos.
- Precios razonables.

- Darse cuenta del valor de productos verdes y justos.
- Productos de calidad.

Objetivo de comunicación

- Dar a conocer los productos de la Corporación.

- Sensibilizar sobre la problemática de la minería mecanizada cuenta del valor de productos verdes y justos.
- Dar a conocer los productos de la Corporación.

Táctica

- Asistencia a eventos nacionales e internacionales.
- Reuniones “cara a cara” con los dueños de tiendas grandes para explicar el proceso de certificación.
- Talleres en las comunidades del Choco.

- Emisión de boletines de prensa.
- Emisión de Brochures.
- Registro fotográfico.
- Realización de documentales.
- Reuniones “cara a cara” con los dueños de joyerías grandes y con joyeros importantes para explicar el valor y proceso de certificación.

* Ejemplo visto en sección Mercado

Ejemplo de Mercadeo Puntual



Que tal um presente especial neste Natal?

No Bazar "Florada na Cidade" do **GRUPO Primavera** você vai encontrar:

- Bonecas artesanais
- Bordados e sachês
- Cartões, agendas e álbuns
- Lindas caixas e muito mais!

NÃO PERCA ESTA OPORTUNIDADE ÚNICA
sexta-feira, 15 de dezembro, das 8:00 às 18:00
R. Alexandre Dumas, 1.711 - Rotunda

Características

- Colores fuertes para llamar la atención
- Distribución en las puertas de las oficinas de empresas y en paneles de comunicación de las mismas
- Enfoque en empresas grandes con funcionarios de alto poder adquisitivo
- Distribución en la época de Navidad

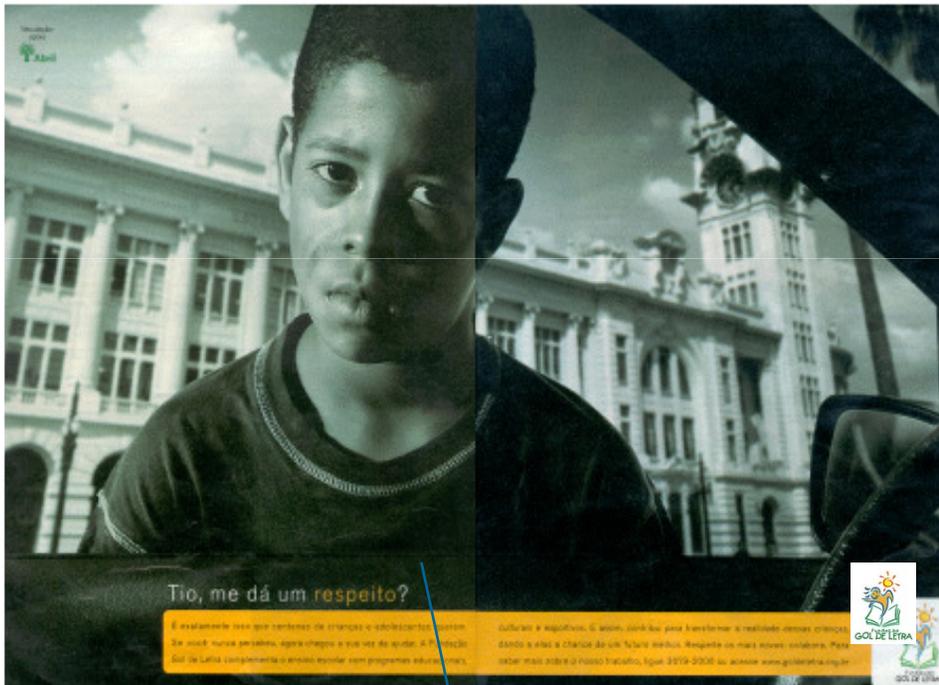
Táctica extremadamente efectiva, pues alcanza al público seleccionado en un período en que están dispuestos a comprar presentes

Ejemplo 5 - Fundación Gol de Letra



- **Fundada por ex - jugadores de fútbol, la Fundación Gol de Letra tiene como misión “invertir en la formación de niños y adolescentes, garantizando su derecho a la educación, cultura y asistencia social”**
- **Su plan de negocios “Equipo de Socios” es una línea de productos y servicios ofrecidos como beneficios a los “socios” que se adhieren a la Fundación, como estímulo permanente de su alianza, fidelización y movilización social**
- **El objetivo es incrementar el número de donantes individuales, y por lo tanto ingresos financieros para la Fundación. Además, se aprovecha el uso de las donaciones en especie y servicios que no atienden directamente los programas de la Fundación, ofreciéndolos como beneficios a los “socios”**
- **Se diferencia de otros programas al brindarle al donante: oportunidades de visitas, conferencias y eventos sociales, celebraciones y beneficios a través de las alianzas con el sector privado, y una mayor identificación con la Fundación y su causa**

Ejemplo de Uso de Medios Impresos Fundación Gol de Letra



Características

- Anuncio en la revista regional de la ciudad de São Paulo, de gran circulación
- Asociación directa de la situación vivida en el día a día por habitantes de las grandes ciudades (jóvenes en las calles en los semáforos)

- **Alcanza al público objetivo seleccionado, pues los lectores de la revista en cuestión son de clase media-alta**
- **Se enfoca en las personas que viven en la ciudad de São Paulo y presencian el problema social con que trabaja la organización**

Tío, me da un **respeito**?

Ejemplo de Banner



Características

- *Banner* animado en sitio web con gran número de visitantes
- Cuando el internauta hace click en el *banner*, es direccionado hacia una página que contiene el nombre de las empresas patrocinadoras
- Por cada click, se dona una cantidad a la organización

- **Ningún costo de vinculación por utilizar íconos***
- **Baja complejidad operacional en comparación a captar donaciones directamente con personas físicas**
- **Ayuda a la difusión de la causa y establecimiento de la "marca"**

* Espacios libres para banners en portales que no son comprados por ninguna empresa.

Otras opciones de uso creativo de los Medios



- ∞ Protector de Pantalla Institucional
- ∞ "Mouse pad" institucional
- ∞ Protector solar para automóviles
- ∞ Alianzas con empresas para colocar el logo de la organización.
- ∞ Polos de la organización difundidas por artistas
- ∞ Y mucho más.....Sean **Creativos!!!!**

Aplicando el Plan de Negocios... (1)– Canales de Distribución EJERCICIO PRÁCTICO

¿Cómo impacta la estrategia del negocio en las opciones de canales de distribución?

¿Cuál es la estrategia del negocio?



¿Cuál debería ser el perfil de los canales de distribución?

Aplicando el Plan de Negocios . . . (2) – Precio EJERCICIO PRÁCTICO

¿Cuál es la estimación para la relación precio x volumen = lucro?

Segmento de público objetivo

Evaluar:

- Competencia
- Estructura de costos
- Diferencias de valor percibido por segmento
- Diferencias de costo por canal

Volumen

Evaluar:

- Demanda para el nivel de precios que fue definido
- Mejor combinación precio x volumen para el público objetivo

Lucro

Evaluar:

- Diferencias entre costos fijos y variables para determinar la ecuación de lucro

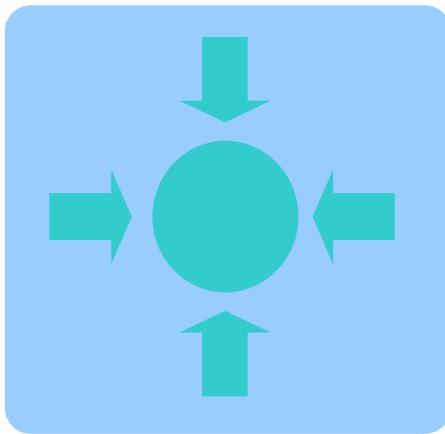
Aplicando el Plan de Negocios ... (3) – Comunicación

EJERCICIO PRÁCTICO

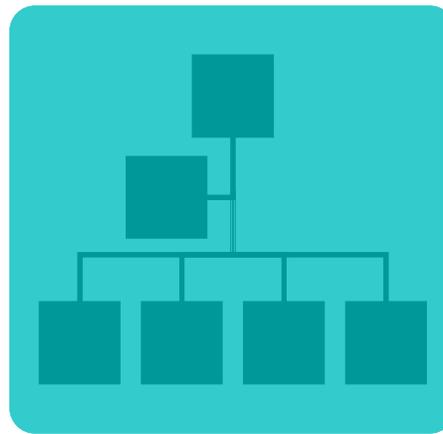
Segmento				
Principales necesidades				
Objetivo de comunicación				
Tácticas				

¿Cómo Desarrollar el Equipo Gerencial para Implementar el Plan de Negocio?

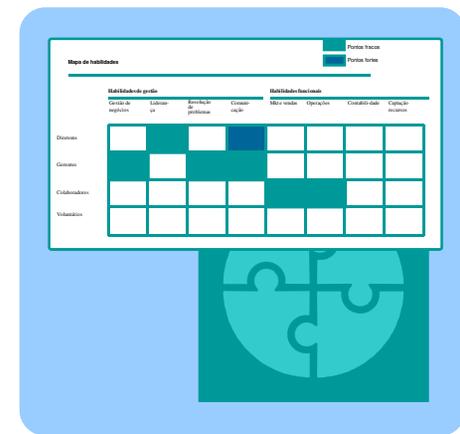
1. Diagnóstico



2. Diseño



3. Implementación



La organización debe entender los 4 principales factores que influyen sobre el diseño organizacional...



Sistemas y procesos

- ¿Cuáles son los principales procesos de la organización y cómo se subdividen?
- ¿Cómo hacerlos más eficientes /eficaces?
- ¿Cuál es el soporte necesario?

Estrategia

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización para el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles son los desafíos que enfrentarán?



Habilidades y personas

- ¿Cuáles son las restricciones existentes en las personas y habilidades disponibles en la organización?
- ¿Qué debemos incentivar/ desarrollar?
- ¿Cómo es el sistema de remuneraciones?

Valores

- ¿Qué es lo que esta organización representa para las personas que la componen?
- ¿Qué es lo que estas personas poseen en común?

... Y revisar si la organización está preparada para el cambio

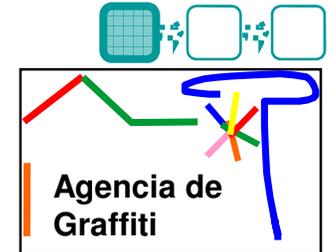


Ejemplo 1 - Proyecto Quijote - Agencia de Grafitti



Ejemplo 1 – Proyecto Quijote - Agencia de Graffiti

Fuerte discusión sobre las prioridades de la captación de recursos: invertir en el lanzamiento del “negocio” o aumentar el alcance de las actividades sociales ya existentes?



Organización con apenas 4 años de fundación y con muchas dificultades para expandir sus actividades sociales debido a la falta de recursos

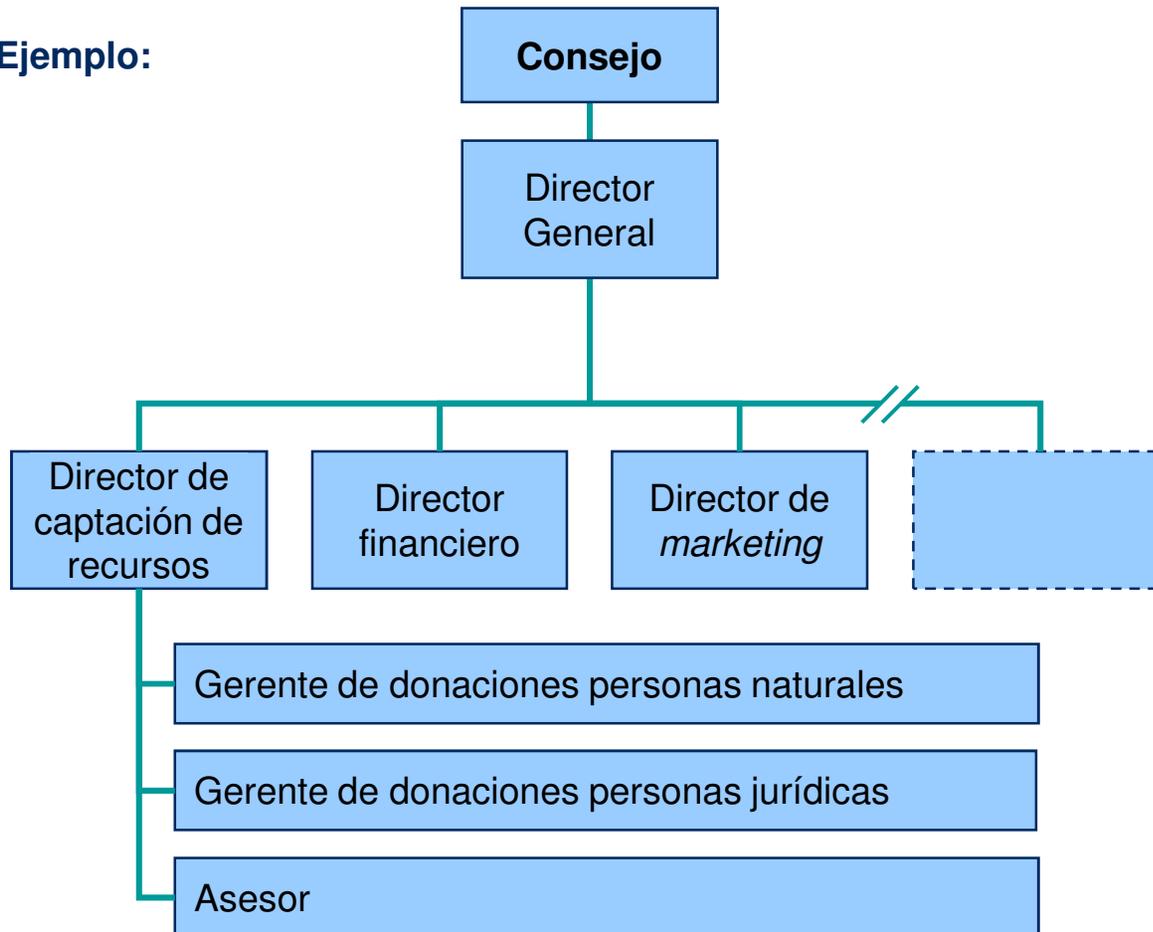
Mayoría de los gestores son médicos y psicólogos con dudas básicas sobre gestión de un negocio (ej.: ¿cómo recupero el IGV?)

¿Qué es un organigrama?



Es una forma gráfica de representar cómo se organiza una empresa o institución

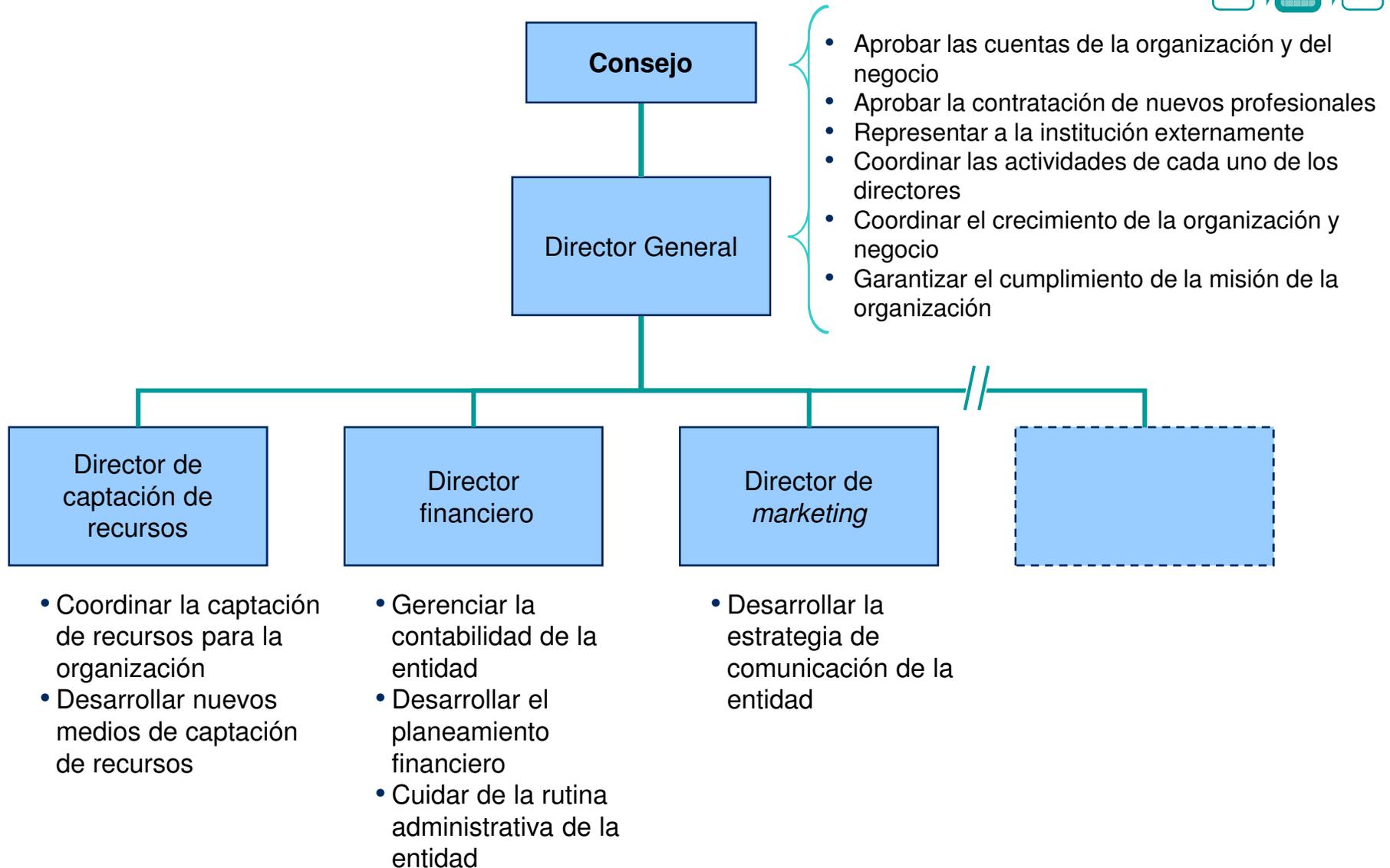
Ejemplo:



Características de un buen organigrama

- Cubre todas las funciones necesarias para la realización del negocio
- Deja claro las responsabilidades de cada persona en la organización
- Confiere a cada persona responsabilidades que exigen habilidades y conocimientos específicos

El organigrama también requiere una descripción de responsabilidades



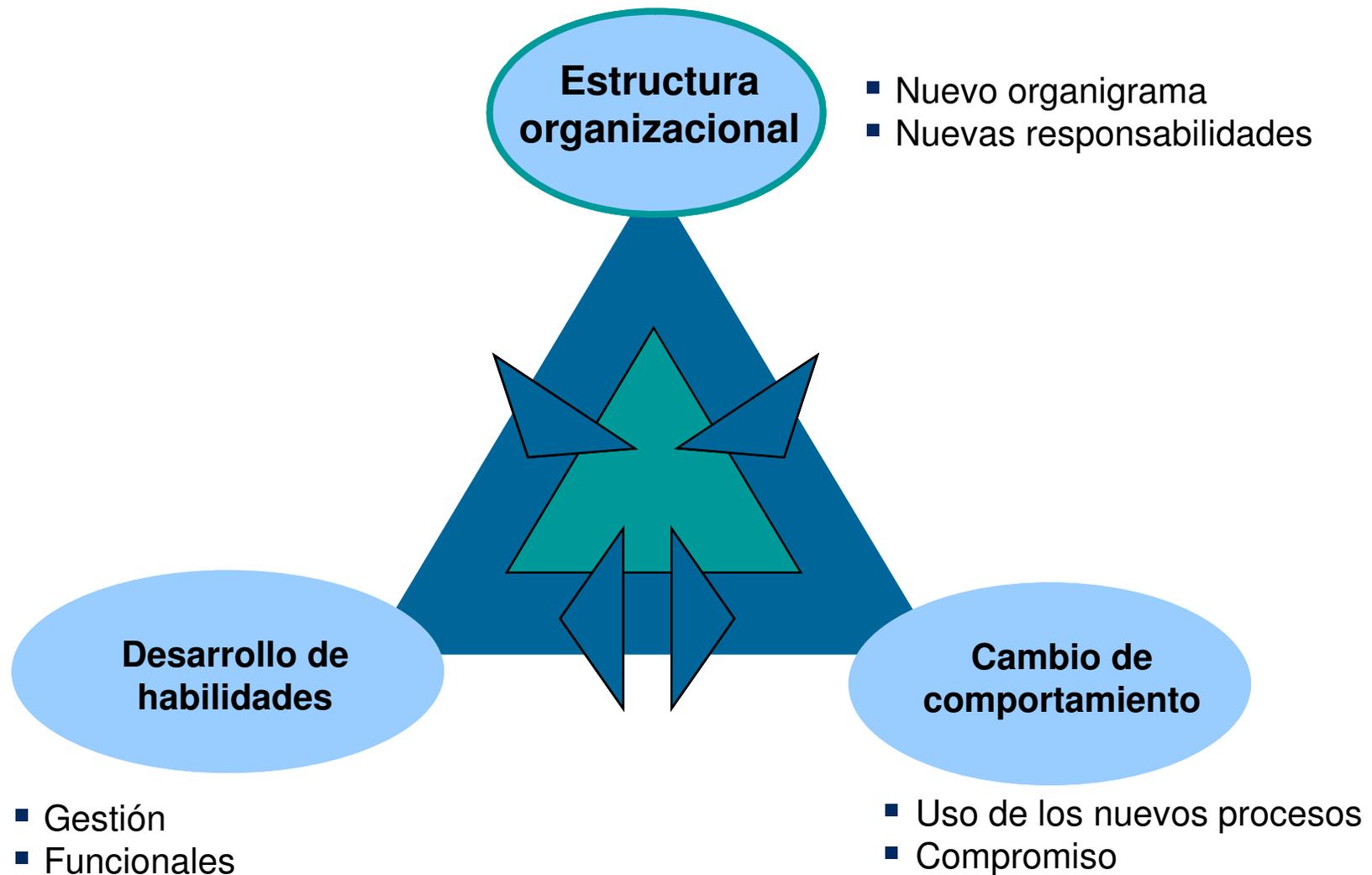
Existen diversas formas de organización



	Ejemplos de división	Ejemplos de aplicación
Por funciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Marketing▪ Finanzas▪ Operaciones▪ Captación de recursos	Economías de escala son importantes y significativas
Por unidades regionales	<ul style="list-style-type: none">▪ Cusco▪ Arequipa▪ Lima▪ Cajamarca	Operaciones son esencialmente regionales y lo ideal es una descentralización de actividades
Por tipo de actividades	<ul style="list-style-type: none">▪ Crédito▪ Producción▪ Ventas▪ Servicios sociales	Actividades son claramente segmentadas con intersecciones limitadas
Por tipo de “cliente”	<ul style="list-style-type: none">▪ Mercado interno▪ Mercado externo	Segmentos con necesidades específicas y oportunidades de trabajar cada segmento con actividades diferentes

Modelos híbridos también son comunes

Aparte de definir una nueva estructura, la organización debe trabajar en otras 2 dimensiones

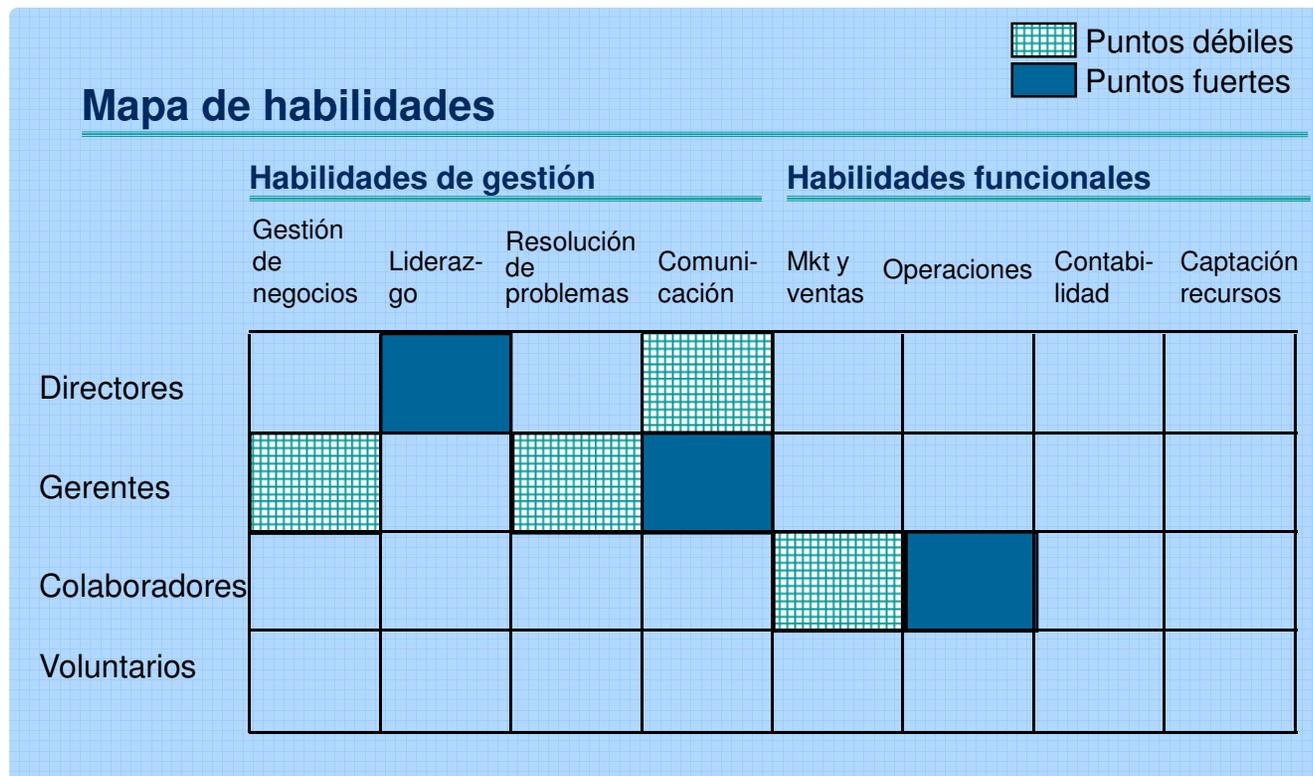


A través de entrevistas se puede identificar y priorizar las necesidades...



Ejemplo de un “Mapa de Habilidades”

¿Para qué sirve?



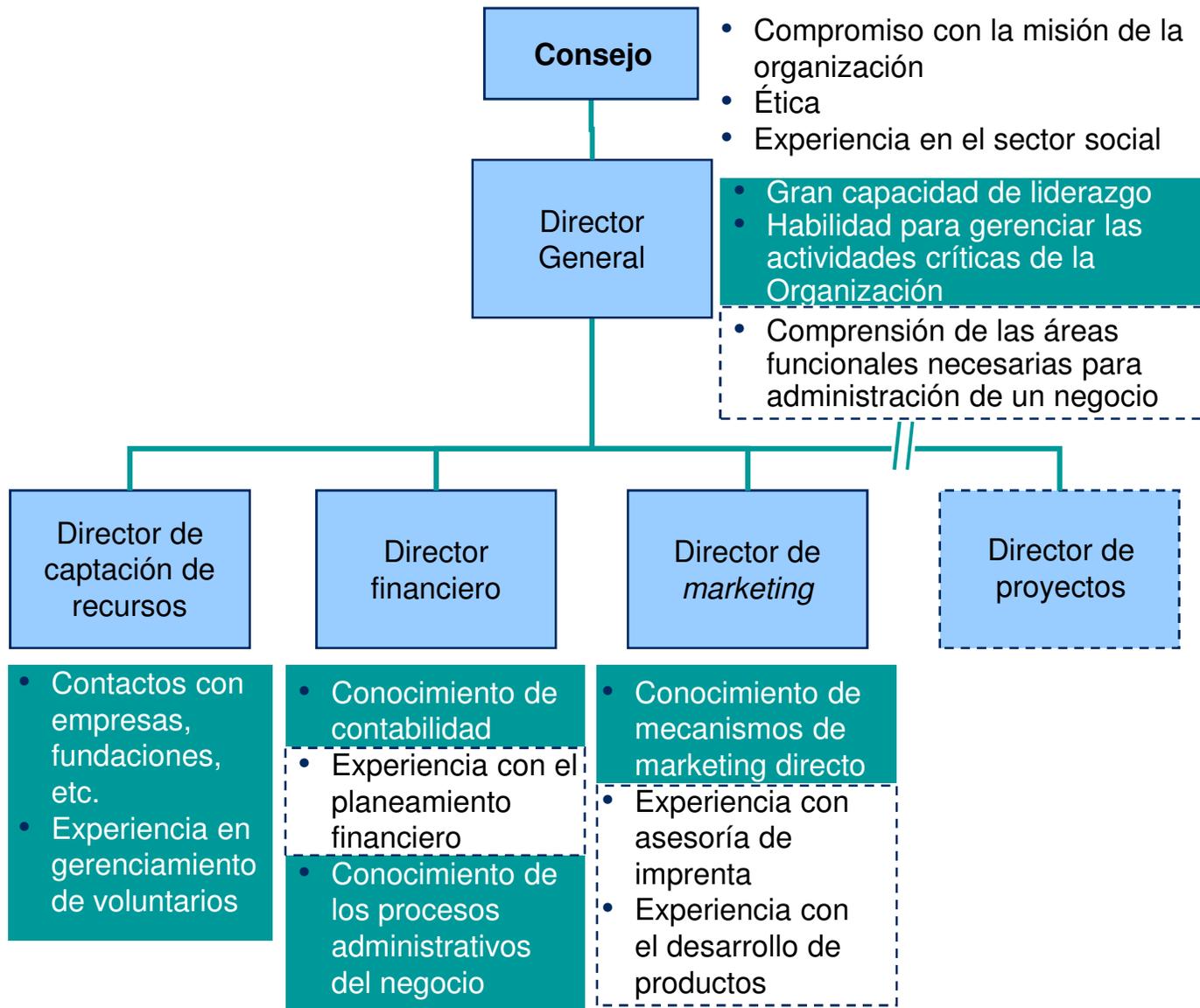
- Resumen de diagnóstico de la organización de acuerdo con el tipo de habilidades y el nivel jerárquico
- Priorización de las necesidades de desarrollo de nuevas habilidades

... y 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

Algunas reflexiones sobre el sistema de remuneraciones

- 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

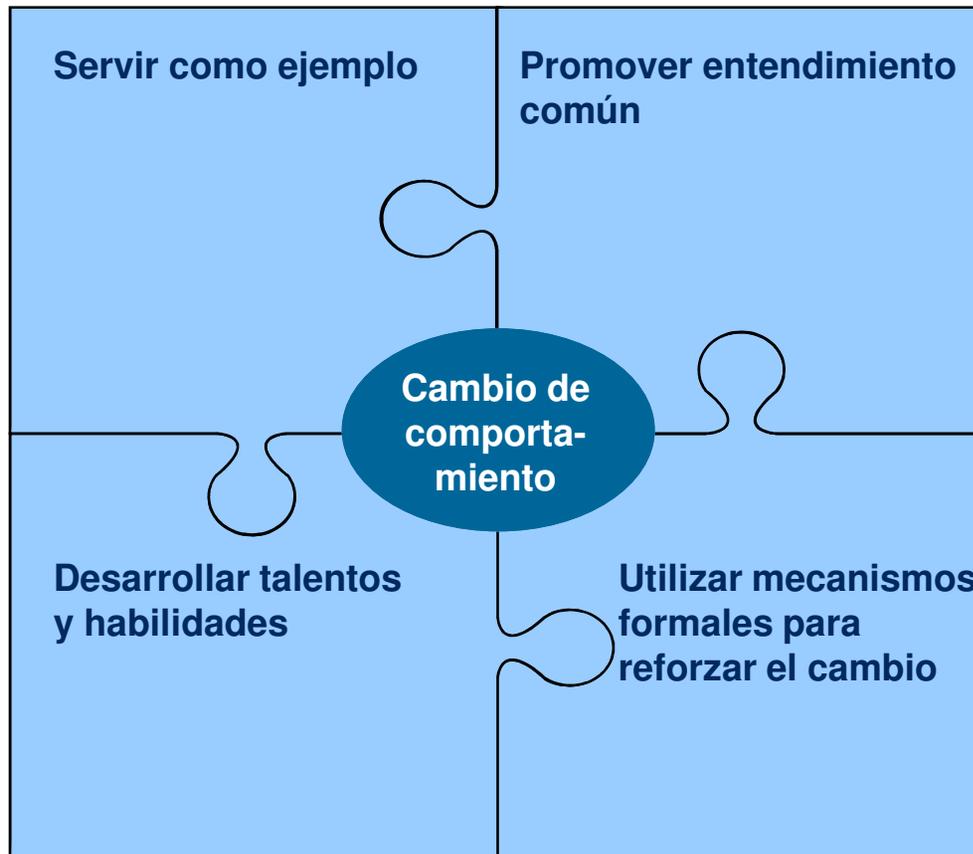
Se debe utilizar 4 enfoques para cambiar el comportamiento de los colaboradores



¿Qué hacer?

- Actuar como líder
- Convencer formadores de opinión
- Mejorar integración entre equipos

- Recompensar talentos (contratar y retener)
- Capacitar a la organización



¿Qué hacer?

- Involucrar las personas desde el inicio del desarrollo del plan de negocios
- Comunicar las definiciones

- Implantar nueva estructura
- Establecer indicadores y metas
- Diseñar procesos de negocio
- Definir incentivos

Aplicando en su Negocio... Diagnóstico

Entendiendo los principales factores que deben influir en el diseño organizacional, ¿cuáles son los objetivos y restricciones que deben ser considerados?

Factores clave



Objetivo del negocio

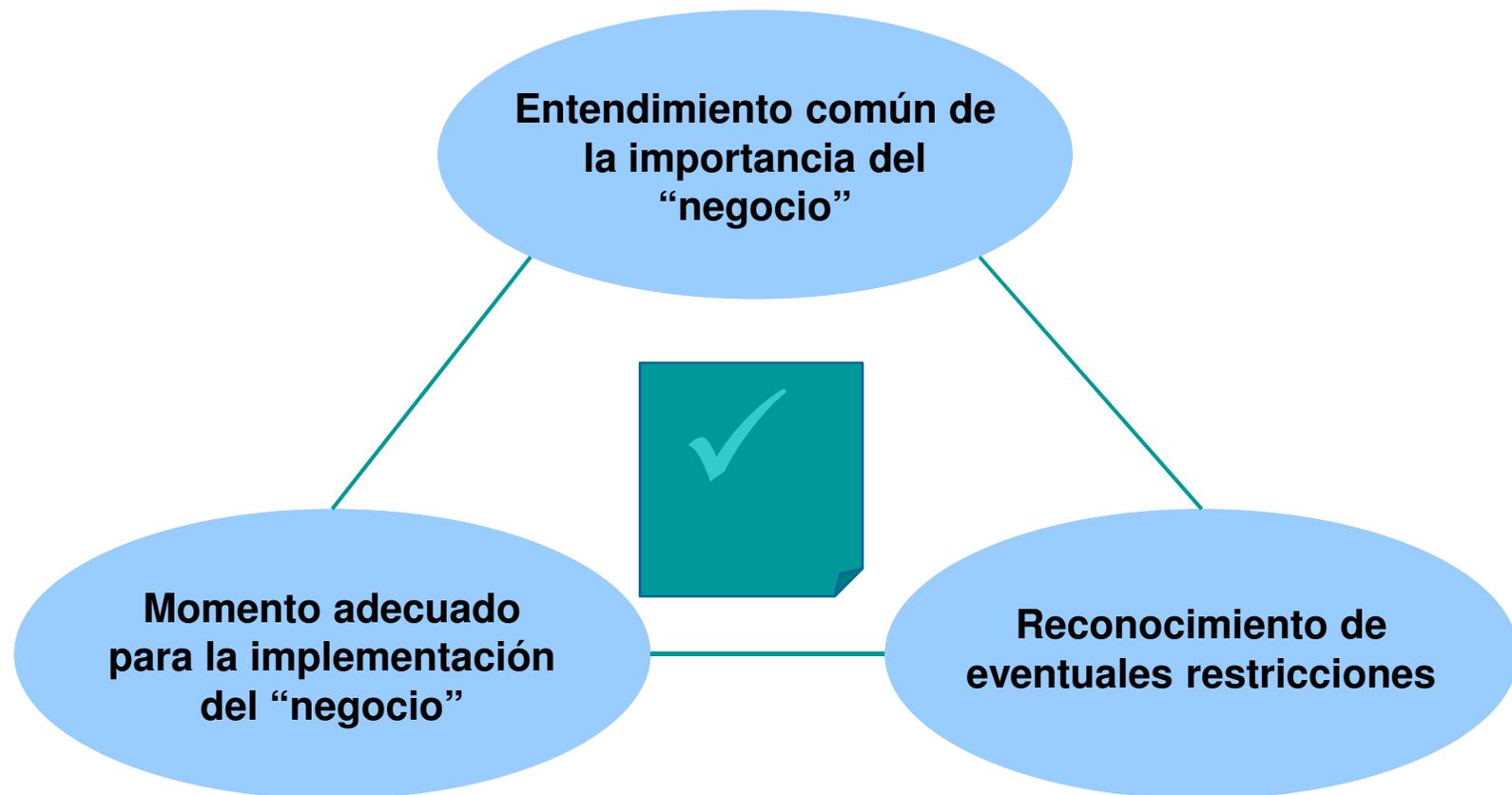
Etapas del negocio

Funciones de la(s) persona(s)

Desafíos

Aplicando en su negocio... factores críticos para el éxito del cambio organizacional

¿La organización está preparada para el cambio?



Aplicando en su negocio... Organigrama

Organigrama de la organización

Más que construir un "organigrama" del negocio, 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. Use como base los análisis realizados en los ejercicios anteriores

Aplicando en su negocio... habilidades existentes

<u>Cargo</u>	<u>Habilidades que posee</u>	<u>Resultados anteriores que comprueban la habilidad</u>

La pregunta clave aquí es: de las habilidades que colocamos anteriormente, ¿cuáles posee la persona que ocupa este cargo?

Aplicando en su negocio... mapa de habilidades

Puntos débiles

Puntos fuertes

Mapa de habilidades

Habilidades de gestión

Habilidades funcionales

Gestión de
negocios

Lideraz-
go

Resolución
de
problemas

Comuni-
cación

Mkt
y ventas

Operaciones

Contabi-
lidad

Captación
recursos

Directores

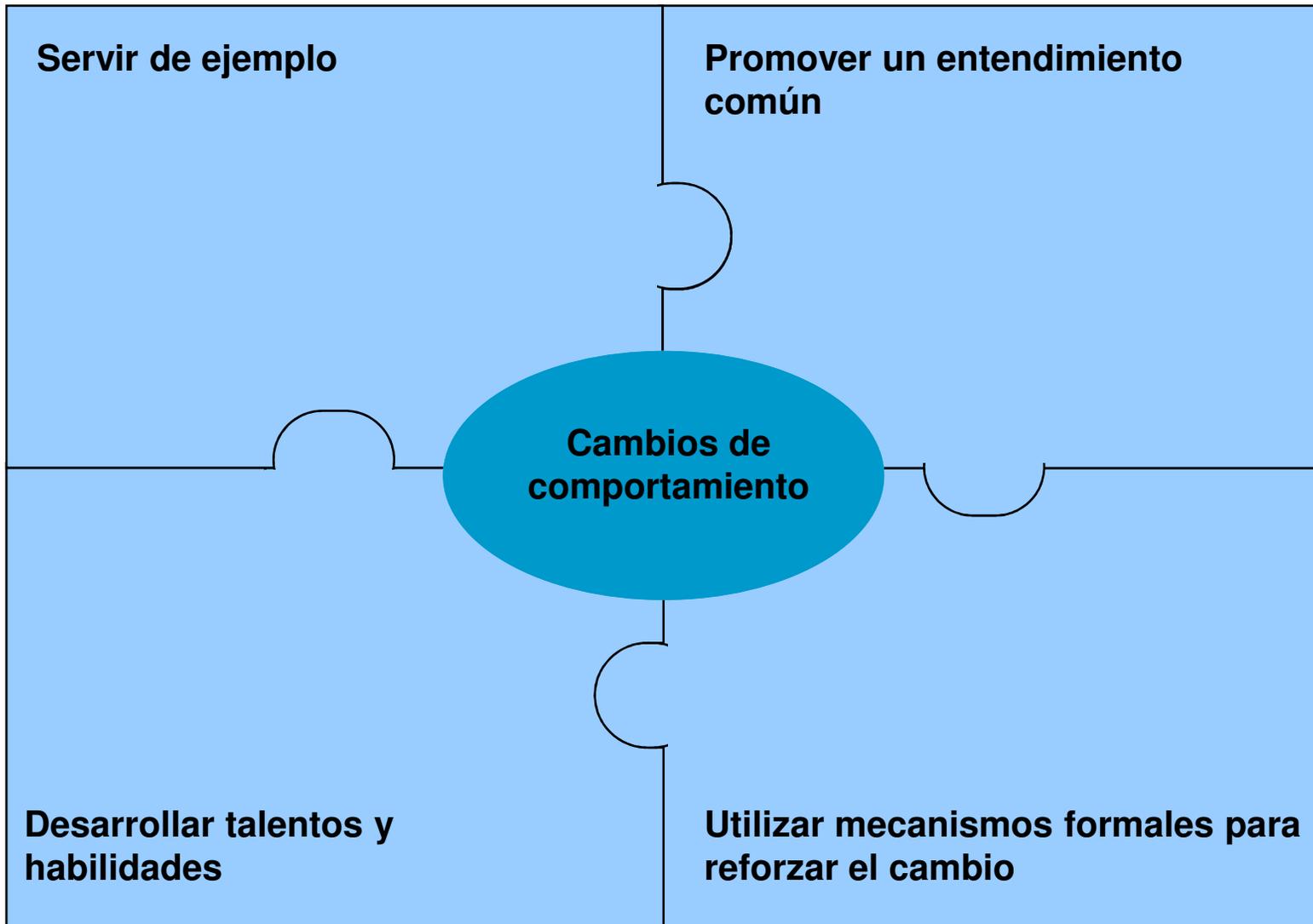
Gerentes

Colaboradores

Voluntarios

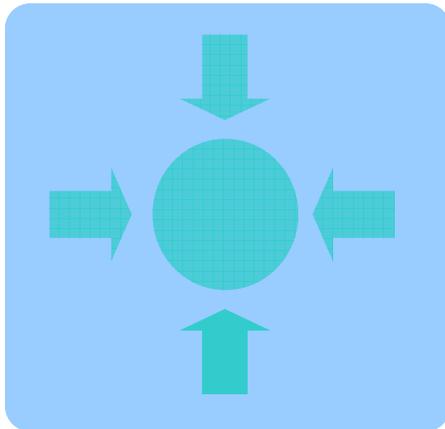
Aplicando en su negocio... cambios de comportamiento

¿Qué debemos hacer para cambiar la mentalidad de la organización?



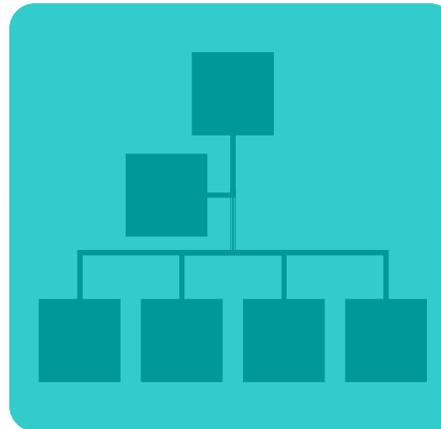
Preguntas clave para desarrollar el equipo gerencial

1. Diagnóstico



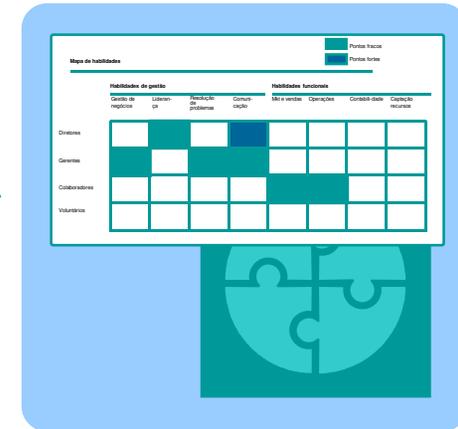
- ¿Qué buscamos de esta organización?
- ¿Cómo nos deberíamos organizar para llegar a esto de forma eficiente y eficaz?
- ¿Cuáles son las restricciones existentes?

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?
- ¿Cómo será el sistema de remuneraciones?

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?

Preguntas clave en gestión financiera

- ¿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?

Existen 3 instrumentos principales en contabilidad



Balance General

¿De dónde viene y dónde fue invertido mi capital?

Patrimonio
Capital externo

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
...	...
...	...
...	...
Total de activos	= Capital invertido

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

Estado de resultados	
Ingresos	Gastos
...	...
...	...
...	...
Superávit/Déficit	

Flujo de caja	
Depósitos	Pagos
...	...
...	...
...	...
Fondos líquidos	

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

El balance es una fotografía de la situación financiera de la organización en un momento determinado



Modelo*

Activo	31/12/04	Pasivo y Patrimonio social	31/12/04
Caja		Cuentas por pagar	
Cuentas por cobrar		Sueldos por pagar	
Maquinarias y equipo		Impuestos	
Inmuebles y edificios		Préstamos bancarios	
Otros		Financiamiento	
		Superávit/Déficit	
Total		Total	

} Pasivo

} Patrimonio social

- El activo está compuesto por todos los recursos pertenecientes a la empresa y necesarios para su operación.
- Son incluidos en el activo: la caja, los equipos, los inmuebles, etc.

- El pasivo y el patrimonio social son las fuentes del activo de la empresa.
- El pasivo está constituido por las deudas de la organización con terceros.
- El patrimonio social es una parte del activo de la organización generado por donaciones, financiamientos y superávit en las operaciones.

* Este modelo puede ser adaptado a cada entidad para representar mejor el funcionamiento de la misma

Ejemplo - estructura del balance



Activo		Pasivo + Patrimonio Social	
Dinero en caja	17	Cuentas por pagar	3
Cuentas por cobrar	0	Préstamos bancarios a largo plazo	1
		Impuestos	0
Maquinarias y equipos	2	Financiamiento	10
Inmuebles y edificios	0	Superávit	6
Otros	1		
Total de activos	20	Total del pasivo + patrimonio	20



El total de activo es siempre igual a la suma del pasivo con el patrimonio social

Estado de ganancias y pérdidas presenta los resultados de las operaciones de una organización



Modelo*

Ingresos	1ºSem	2ºSem	2º año	3º año
Producto/servicio 1				
Producto/servicio 2				
⋮				
Ingresos financieros				
Total				
Gastos				
Materia-prima				
Desarrollo del producto/servicio				
Propaganda				
- Producto/servicio 1				
- Producto/servicio 2				
- Propaganda instit.				
Gastos admin. y de ventas				
Impuestos				
Total				
Superávit/Déficit				

Los Ingresos miden los incrementos de los activos obtenidos a partir de la venta de los productos o de la prestación de servicios a consumidores. Financiamientos externos no deben ser considerados como ingresos

Los gastos miden los desembolsos realizados para mantener una operación de la organización

Un superávit es un excedente de los ingresos en relación a los gastos. Un déficit es un resultado de gastos mayores que los ingresos

* Este modelo puede ser adaptado a cada entidad para representar mejor el funcionamiento de la misma

Ejemplo - Demostración del estado de ganancias y pérdidas



Si existiese más de un producto o servicio con la que una organización trabaja, el monto del ingreso generado por cada uno debe ser presentado por separado

Ingresos originados por partidas financieras deben colocarse aquí

Aquí deben incluirse gastos de materia prima, sueldos pagados al personal de producción, y los gastos con terceros

Si existiera separación entre acciones de promoción específica de productos y/o servicios de la propaganda de la institución, ambas deben presentarse por separado

El déficit debe ser cubierto por donaciones para el mantenimiento de las operaciones de la organización

Ingresos	1ºSem	2ºSem	2º año	3º año
Producto/servicio 1	10			
Producto/servicio 2	20			
⋮				
Ingresos financieros	5			
Total	35			
Gastos				
Materia prima	15			
Desarrollo del producto/servicio	2			
Propaganda				
Producto/servicio 1	2			
Producto/servicio 2	5			
⋮				
Propaganda institucional	2			
Gastos administrativos y de ventas	8			
Impuestos				
Total	37			
Superávit/Déficit	(2)			

Flujo de caja explica las variaciones ocurridas en la caja en determinado periodo



Modelo*

Operación	1º S	2º S	2º año	3º año
Ingresos de ventas <ul style="list-style-type: none"> • Producto/servicio 1 • Producto/servicio 2 <li style="text-align: center;">⋮ Cuentas por cobrar Total de Ingresos				
Gastos <ul style="list-style-type: none"> • Materiales adquiridos • Personal • Pago de préstamos • Otras Total de gastos				
Inversiones				
Compra de activos Venta de activos Total				
Financiamiento				
Préstamos Financiamiento externo <ul style="list-style-type: none"> • Fuente 1 • Fuente 2 Total				
Total disponible				

El Flujo de Caja generado por operaciones muestra cuánto fue generado por el negocio en el periodo, y las actividades del día a día que generen dinero a partir de la venta de productos o servicios

El Flujo de Caja generado por inversiones muestra cuánto fue generado/consumido con la adquisición/venta de terrenos, inmuebles, equipos y otros ítems del activo

El Flujo de Caja generado por financiamientos muestra el valor obtenido para dar soporte al negocio, por medio de la obtención de donaciones de instituciones o personas, así como por medio de préstamos de corto y largo plazo.

* Este modelo puede ser adaptado a cada entidad para representar mejor el funcionamiento de la misma

Ejemplo - Flujo de Caja



Siempre se debe especificar por separado las fuentes de ingreso

En caso la entidad reciba financiamientos de más de una institución, se aconseja separar los gastos de acuerdo a los costos referidos a cada una de las fuentes de financiamiento

Aquí se debe registrar las variaciones de caja como consecuencia de la compra de inmuebles, autos, etc.

En caso la entidad reciba recursos de más de una fuente, es esencial presentar cada una por separado.

Modelo*

Operación	1º S	2º S	2º año	3º año
Ingresos de venta				
• Producto/servicio 1	5	10		
• Producto/servicio 2	7	10		
⋮				
Gastos				
• Materiales adquiridos	(2)	(4)		
• A Terceros	(2)	(3)		
• Financieros	(4)			
• Pago de préstamos	(6)	(6)		
Total Operación	(2)	7		
Inversiones				
Compra de activos	(22)	(10)		
Venta de activos	10			
Total Inversiones	(12)	(10)		
Financiamiento				
Préstamos	2			
Financiamiento externo				
• Fuente 1	5	10		
• Fuente 2	5	5		
⋮				
Total	12	15		
Total disponible**	(2)	10		

$$-2 + 7 - 10 + 15 = 10$$

Ejemplo práctico



EJEMPLO FICTICIO

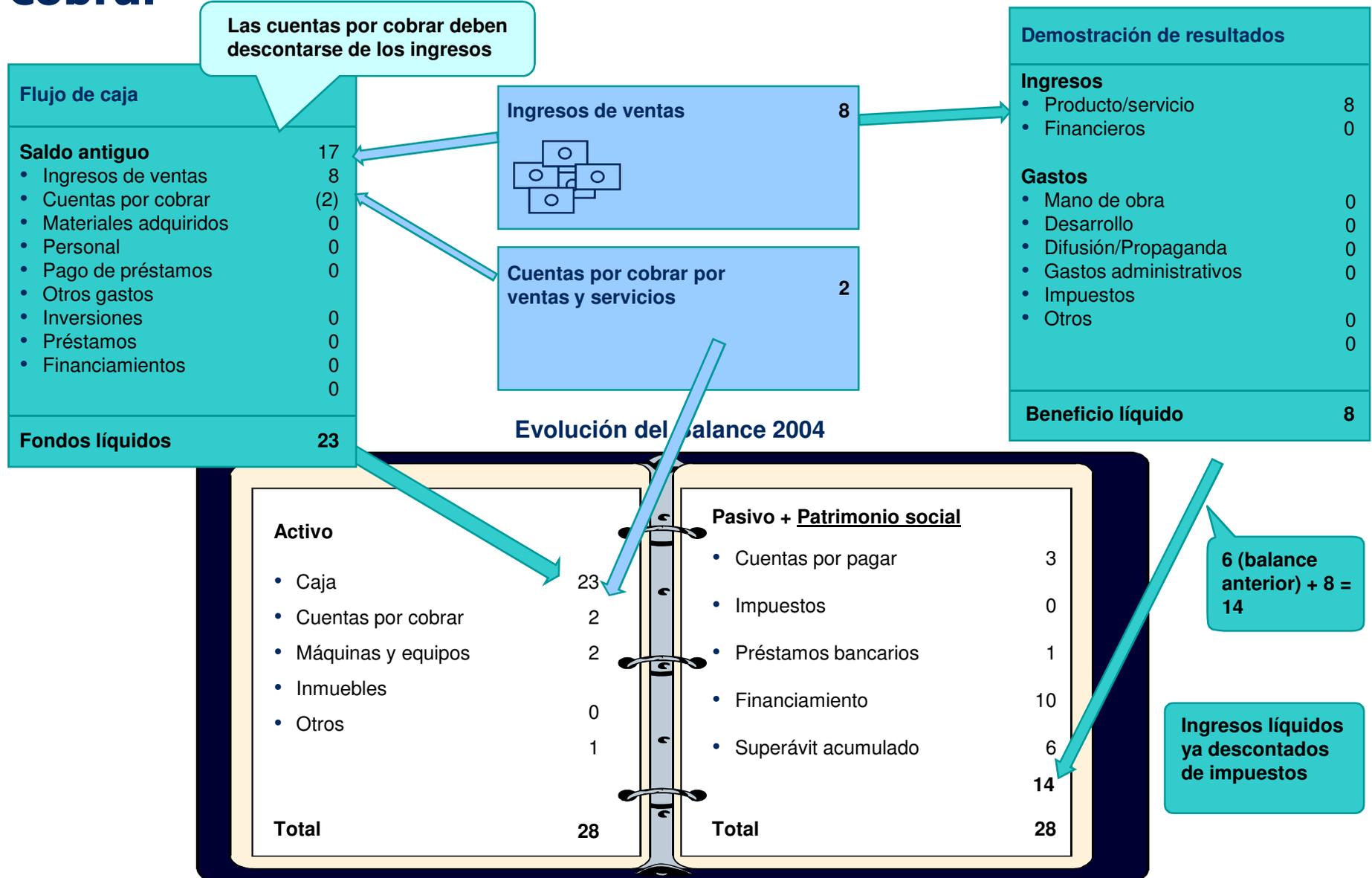
Situación al 31/12/2003

- Posee en Bienes un valor de S/. 2.000,00, disponibilidad de caja de S/. 17.000,00 e inventarios por un valor de S/. 1.000,00.
- Financiamientos obtenidos en el año de S/. 10.000,00.
- Obtención de un préstamo de S/. 1.000,00.
- Saldo de S/. 3.000,00 en cuentas por pagar.
- Superávit acumulado de S/. 6.000,00 resultante de las actividades del 2003

Balance el 31/12/2003

Activos		Pasivo + Patrimonio Social	
S/., mil		S/., mil	
▪ Caja	17	▪ Cuentas por pagar	3
▪ Cuentas por cobrar	0	▪ Impuestos	0
▪ Máquinas y equipos	2	▪ Préstamos bancarios	1
▪ Inmuebles	0	▪ Financiamiento	10
▪ Otros	1	▪ Superávit	6
Total	20	Total	20

Ejemplo – Asiento de ingresos de ventas y cuentas por cobrar



Ejemplo: Asiento de Financiamiento

Flujo de caja	
Saldo antiguo	17
• Ingresos de ventas	8
• Cuentas por cobrar	(2)
• Materiales adquiridos	0
• Personal	0
• Pago de préstamos	0
• Otros gastos	0
• Inversiones	0
• Préstamos	0
• Financiamientos	4
Fondos líquidos	27

Donación de S/. 4.000,00 por una empresa

Demostración de resultados	
Ingresos	
• Producto/servicio	8
• Financieros	0
Gastos	
• Mano de obra	0
• Desarrollo	0
• Difusión/Propaganda	0
• Gastos administrativos	0
• Impuestos	0
• Otros	0
Beneficio líquido	8

Evolución del Balance 2004

Activo		Pasivo + Patrimonio social	
• Caja	27	• Cuentas por pagar	3
• Cuentas por cobrar	2	• Impuestos	0
• Máquinas y equipos	2	• Préstamos bancarios	1
• Inmuebles	0	• Financiamiento	14
• Otros	1	• Superávit acumulado	14
Total	32	Total	32

Financiamiento y donaciones no entran en la demostración de resultados, sin embargo sí entran en el Flujo de Caja

Aplicando en Su Negocio... Interpretando el Balance, Estado de Resultados y Flujo de Caja



Balance

- ¿Cuál es el valor de sus activos, pasivo y patrimonio social?
- ¿Cuál es el porcentaje de sus activos financiado con capital propio?
- ¿El activo circulante (caja + cuentas por cobrar + inventarios) es suficiente para cubrir los gastos de corto plazo (cuentas por pagar + salarios + préstamos)?
- ¿Cuál es el “apalancamiento” financiero de su negocio? (activos / patrimonio social)

Estado de Resultados

- ¿Cuál es la tasa del beneficio de sus operaciones?
- ¿Cuál es su principal fuente de ingresos?
- ¿Cuál su principal gasto? ¿Cuánto representa de su ingreso?
- ¿Cómo deben evolucionar los ingresos y gastos este año?

Flujo de caja

- El flujo de caja de sus operaciones, ¿es positivo?
- ¿Cuáles fueron sus principales inversiones?
- ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento y cómo éstas deben evolucionar este año? ¿Existe algún riesgo para el mantenimiento de las actividades de la organización?

Planificación y control financiero deben tener como base un presupuesto



¿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

Presupuesto es un proceso continuo con 3 etapas



- 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

Ejemplo – planilla de presupuesto

EJEMPLO FICTICIO



Implementación del negocio



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ingresos	70	70	68	68	72	78	93	103	107	110	123	135
Donaciones												
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
Oficinas												
Venta de productos - archiveros	-	-	-	-	4	8	16	30	30	30	40	50
Venta de productos - pintura	-	-	-	-	2	2	5	5	5	10	15	15
Gastos	-70	-70	-70	-82	-86	-89	-88	-92	-92	-93	-108	-108
Infraestructura												
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
Recursos Humanos												
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
Gastos operacionales												
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
TOTAL	0	0	-2	-14	-14	-11	5	11	15	17	15	27

Ejemplo - ¿cuál es el impacto de mi negocio en el presupuesto de la organización?

EJEMPLO FICTICIO



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ingresos	0	0	0	0	6	10	21	35	35	40	55	65
Donaciones												
Donaciones de socios-colaboradores												
Alianzas con el sector público												
Alianzas con el sector privado												
Oficinas												
Venta de productos - archiveros	-	-	-	-	4	8	16	30	30	30	40	50
Venta de productos - pintura	-	-	-	-	2	2	5	5	5	10	15	15
Gastos	0	0	0	-13	-17	-20	-19	-23	-23	-24	-39	-39
Infraestructura												
Alquiler de salas				-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-3
Alquiler de equipos				-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-3
Recursos Humanos												
Salarios y obligaciones				-2	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4
Prestadores de servicio				-1	-1	-3	-3	-3	-3	-3	-5	-5
Gastos operacionales												
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
TOTAL	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!

Pistas para un buen proceso de presupuesto



- **Ser transparente**
- **Contar con el compromiso de la organización**
- **Definir metas**
- **Discutir estrategias**
- **Tener claro las necesidades**
- **Debe ser viable**
- **Respetar los límites de la estructura de la organización**
- **Contar con revisiones periódicas**

Aplicando en Su Negocio... Presupuesto



Listar los principales ingresos y gastos de su organización y respectivas proyecciones para el próximo mes. Las organizaciones deben llevar el presupuesto actual (que sea bastante simple) para la capacitación

		Mes
Ingresos		
	Donaciones	
	Negocio	
Gastos		
	Infraestructura	
	Recursos Humanos	
	Gastos operacionales	
TOTAL		

Mensaje Final

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

***Bob Ronstadt
Profesor de Emprendimiento***

Evaluación de riesgos y oportunidades debe contemplar las incertidumbres existentes en 4 dimensiones

1. Organización

2. Financiamiento

3. Legislación

4. Mercado

Evaluación de las incertidumbres

Objetivos

- 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.
- Evaluar las necesidades de recursos financieros para la implementación del negocio, así como también la viabilidad de captarlos en los plazos previstos por el plan.
- Evaluar los requisitos necesarios para la implementación del plan y las oportunidades que se buscarán (ej. incentivos fiscales) con la legislación vigente.
- Evaluar variables (ej.: mayor/menor aceptación del producto/servicio/idea social, mayor/menor competencia) que pueden impactar el potencial de captura del mercado.
- 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).

Preguntas clave para cada dimensión

Evaluación de las incertidumbres

1. Organización

Preguntas clave

- **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?
¿Es posible desarrollar ese conocimiento en poco tiempo?
- **Sistemas y procesos:** ¿cuáles son los procesos clave que debo implementar? ¿Cuáles tienen necesidad de soporte de sistemas?
- **Controles:** ¿cómo voy a delegar poderes y premiar el desempeño?
- **Estilo:** qué ambiente laboral quiero crear – arriesgado o conservador?

2. 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?

3. 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?

4. 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?

Organización: ¿cómo minimizar los riesgos y capturar las nuevas 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

2. Financiamiento: ¿cómo minimizar los riesgos y capturar las nuevas 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

3. Legislación: ¿cómo minimizar los riesgos y capturar las nuevas oportunidades?

EJEMPLO: FICTICIO



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

4. Mercado: ¿cómo minimizar los riesgos y capturar las nuevas oportunidades?

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

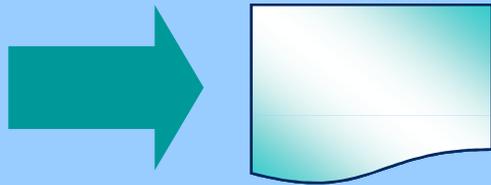
¿Con qué nivel de incertidumbres puede lidiar su negocio?



Hay 4 niveles de incertidumbre que pueden impactar la planeación del negocio:

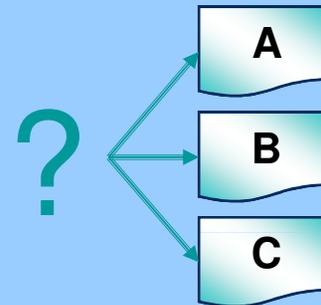
Nivel 1: Baja incertidumbre

Característica: la experiencia con el negocio, el conocimiento de las leyes, la certeza de obtención de financiamiento y un buen conocimiento del público objetivo permite asumir apenas 1 escenario con alta posibilidad de acierto.



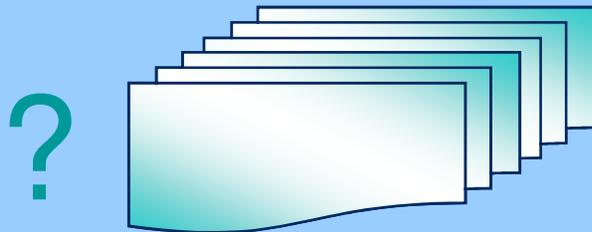
Nivel 2: Escenarios bien definidos

Característica: Se sabe que puede ocurrir un número limitado de escenarios (+/- 3), pero no se puede prever cuál.



Nivel 3: Incertidumbre continua

Característica: no hay escenarios bien definidos (ej.: experiencia en el negocio, más financiamiento puede variar mucho) y el futuro puede estar en espacios intermedios entre diversos escenarios.



Nivel 4: Alta incertidumbre

Característica: hay incertidumbre en diversas dimensiones (ej.: identificar la dimensión del público objetivo, capacidad de producción, modificaciones en la legislación, falta de recursos financieros) y no hay posibilidad de planear el futuro.



¿Cómo lidiar con cada nivel de incertidumbre?



Nivel 1: Baja incertidumbre

Ejemplo: crecimiento en el mercado local de un producto ya existente, donde ya se conoce la demanda (ventas de artesanía para los pobladores del barrio). Asimismo, se hicieron investigaciones con consumidores para reafirmar las premisas.

Qué hacer: antes de comenzar, cuestione sus premisas y analice si Ud. no se está confiando demasiado! Normalmente vale la pena pensar en más de 1 escenario!

Nivel 2: Escenarios bien definidos

Ejemplo: tramitación en el Congreso de una nueva ley de inmunidades fiscales para Organizaciones. Existen apenas 2 escenarios posibles: la ley es aprobada o la ley no es aprobada.

Qué hacer: no es tan malo, sin embargo, se debe pensar cuál es el impacto de cada escenario para el negocio, y acompañar el trámite de ley para lanzar el negocio.

Nivel 3: Incertidumbre continua

Ejemplo: búsqueda de nuevos mercados para un producto ya existente (producción de sombreros). Una organización ya produce los sombreros, pero apenas para la comunidad local.

Qué hacer: como no se conoce mucho sobre la demanda potencial, se debe estimar un máximo y un mínimo y prepararse para producir una cantidad intermedia en esa franja.

Nivel 4: Alta incertidumbre

Ejemplo: búsqueda de nuevos mercados para un producto innovador. La legislación puede cambiar. Existen muchas incertidumbres para determinar su potencial.

Qué hacer: calma, no se desespere. Comience con una producción baja para aprender, evalúe mejor el mercado y después sabrá cómo expandirse.

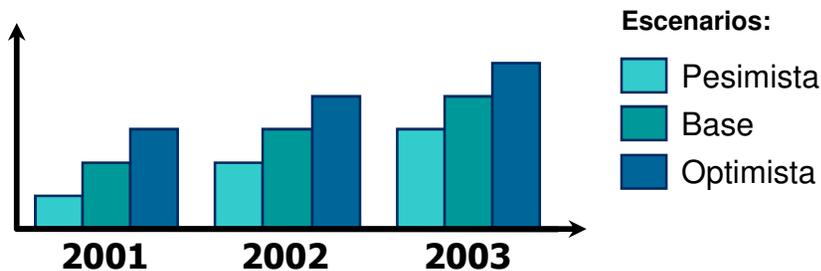
Principales características de una buena evaluación de riesgos y oportunidades



Evaluación de las incertidumbres en las 4 dimensiones...



... y simulación de escenarios



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.

- 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

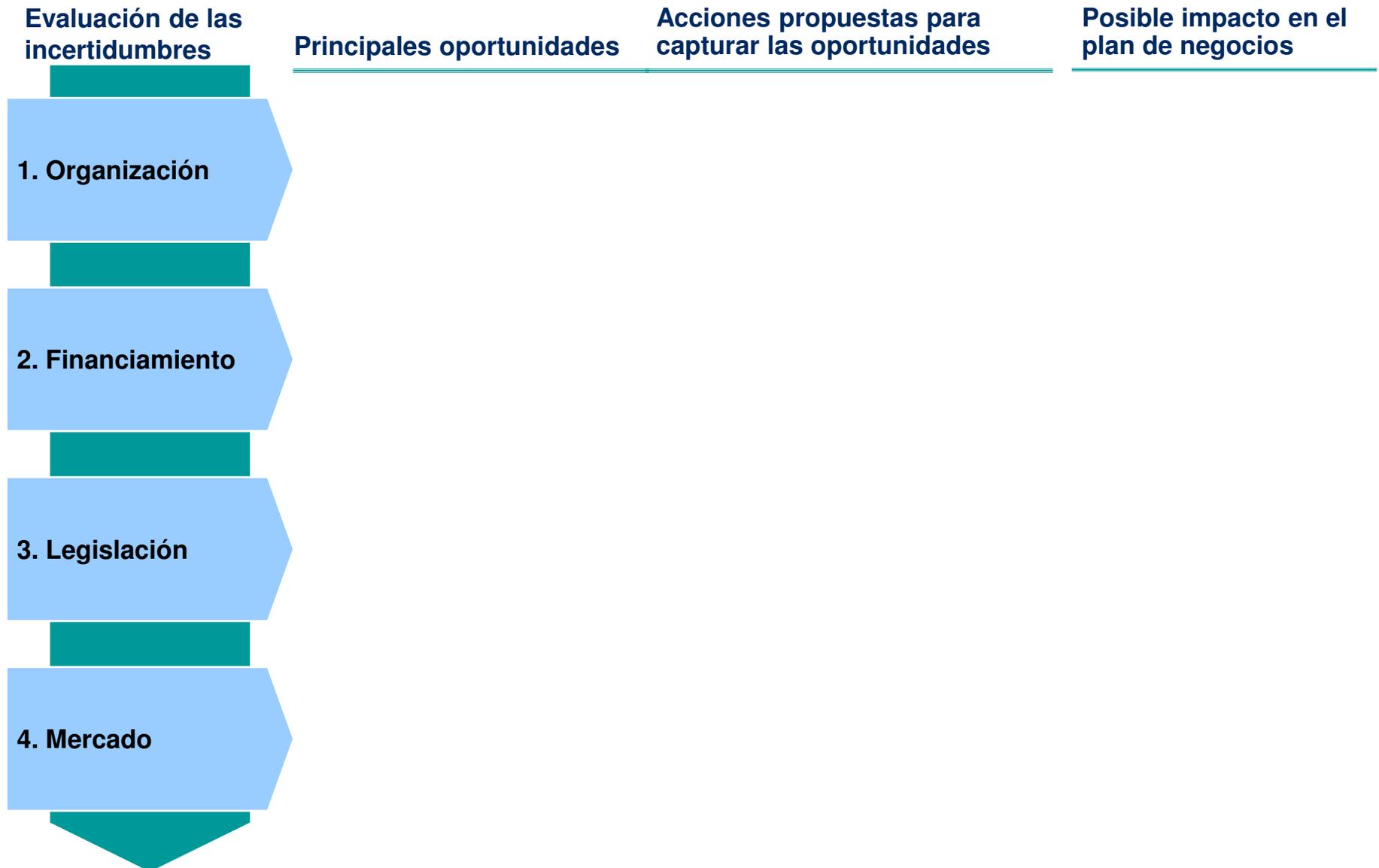
Riesgos/ oportunidades	Acción	Responsable
• _____	• _____	• _____
• _____	• _____	• _____

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

Aplicando en su Plan de Negocios... Riesgos

Evaluación de las incertidumbres	Principales riesgos	Acciones propuestas para minimizar los riesgos	Posible impacto en el plan de negocio
1. Organización			
2. Financiamiento			
3. Legislación			
4. Mercado			

Aplicando en su Plan de Negocios... Oportunidades



¿Cómo "construir un puente" entre el plan de negocios y su implementación?



- Atraso
- Fracaso

Un plan de implementación debe orientar a la organización

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

Identificación de los recursos disponibles vs. necesarios

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?

Principales elementos de un cronograma de actividades



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"

Ejemplo de un cronograma de actividades - IPE

EJEMPLO
 Actividades
 Pasos clave

Actividades y marcos clave	Responsable	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1. Preparación de la implementación													
• Encuesta y contacto con los potenciales donante	• Gerente de Desarrollo Institucional	■											
• Contacto con los dueños de las tiendas de los zoológicos europeos ya interesados	• Gerente de Ventas	■											
• Preparación de una presentación en Power Point en Inglés	• Gerente de Desarrollo Institucional	■											
• Inicio de las presentaciones	• Gerente de Ventas/Gerente de Desarrollo institucional		▲ 08/02										
• Preparación de formulario de pedido, carta de respuesta, tablas de precios: Inglés y Portugués	• Gerente de Ventas	■											
Producto final: organización preparada para implementar el plan													
2. Definición de los puntos de venta													
• Negociación con las tiendas de Shopping Center	• Gerente de Desarrollo Institucional/ gerente de ventas	■											
• Confección del Display	• Diagramador				▲ 10/04								
Producto final: puntos de venta definidos													
3. Contratación y capacitación de personal													
• Proceso de reclutamiento					■								
• Preparación de la capacitación					■								
• Ejecución de la capacitación								■					
Producto final: equipo de ventas reclutado y capacitado													
3. Preparación de la producción													
• Compra de las máquinas	• Gerente de Producción			■									
• Proceso de selección de las nuevas duplas	• Gerente de Producción				■								
• Implementación de la oficina de capacitación	• Gerente de Producción						■						
• Contratación de Personal	• Gerente de Desarrollo Institucional												
• Producción de los títeres	• Gerente Desarrollo Institucional y Gerente de Producción	■								▲ 30/09			
Producto final: fábrica preparada para producir los títeres													
4. Cambio en la comunicación													
• Modificación del Home Page	• Gerente de Desarrollo Institucional			▲ 30/03									
Producto final: nuevo homepage													

Pautas para un desarrollo de un cronograma efectivo

¡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!

Obstáculos de la implementación deben identificarse

Obstáculos más comunes

- Reuniones con potenciales financiadores: normalmente las agendas no son fáciles... Asimismo, mucha gente se compromete, pero a la hora de la hora...
- Balance de los recursos humanos: perciba que algunas actividades sólo comienzan con el término de otras... garantice que existen personas disponibles para realizar todas las etapas
- Detalles operacionales: los pueden atrasar, atrapar en el camino, el email funciona, la capacitación es poco efectiva, etc..



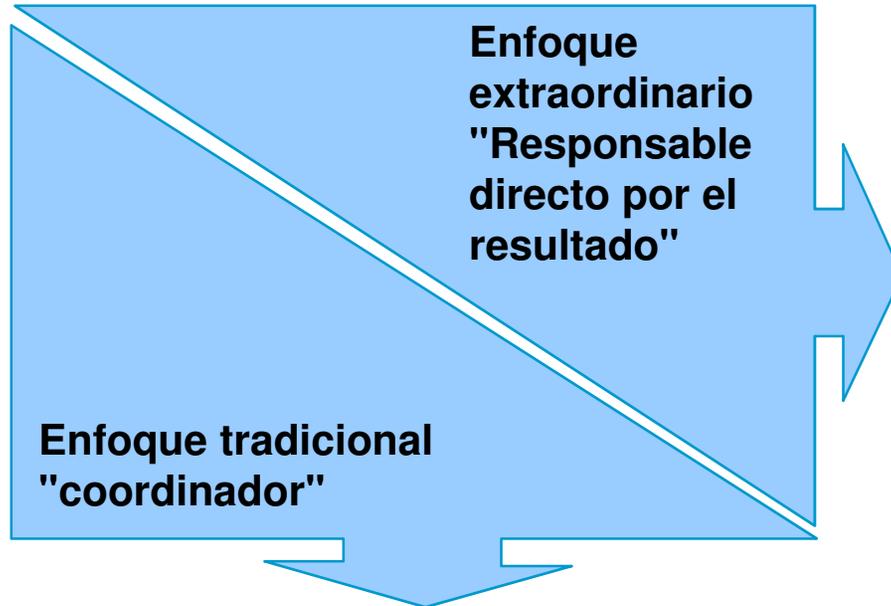
**Alternativas
en caso las cosas no
ocurran como lo
planeado...
Mantenga en mente
"Ley de Murphy"!**

Un Modelo de Evaluación de Resultados Va a Medir el Éxito de la Implementación

- **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

Un comité de implementación debe tener un papel híbrido de acompañamiento y ejecución de las actividades

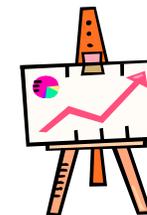


- Elaboración del plan de trabajo
- Ejecución de análisis y evaluación de resultados
- Responsabilidad por la implementación de las actividades

- Coordinación y facilitación del programa de transformación
- Visión holística e integrada de todas las iniciativas
- Monitoreo del avance
- Mantenimiento y consistencia de metodología



Ejemplo – Acompañamiento de indicadores para el plan



Indicador	Mes 1			
	Meta	Estado	Acción correctiva	Responsable
Recursos captados	100	80	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar canales alternativos de captación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de captación
Nº alumnos matriculados	200	180	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraer nuevos alumnos de otros barrios vecinos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de comunicación ▪ Director de operaciones
Costo/alumno	50	60	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir gastos con utilidades y material didáctico y aumentar base de alumnos (dilución de costos fijos) 	
Ingresos/alumno	80	80		
Renuncias	5%	2%		

Pistas para aumentar la probabilidad de éxito en la implementación

Sugerencias

1. Mantenga el enfoque en la implementación del negocio

2. Sea flexible para aprender y ajustar el plan

3. Discuta los principales dilemas con su comunidad

4. Motive a las personas de su organización

¿Cómo hacer?

- Asegúrese que el negocio es prioridad para la organización y la comunidad
- 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 negocio vs. servicio social)
- Acuda a la opinión de la comunidad 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
- Delege! Es la mejor manera para que las personas aprendan y se motiven



Aplicando en su Negocio... Cronograma de actividades (Macro)

- Actividades
- ▲ Pasos clave

Actividad	Responsable	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic

Aplicando en Su Plan de Negocio...

Modelo de evaluación de resultados

Indicador

Meta

Acción correctiva

Responsable

Piense en indicadores para su negocio y sus metas para la etapa de implementación. ¿Cuáles serían las posibles acciones correctivas y responsables en caso una meta no sea alcanzada?